



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Adriano Cardoso Teixeira Filho

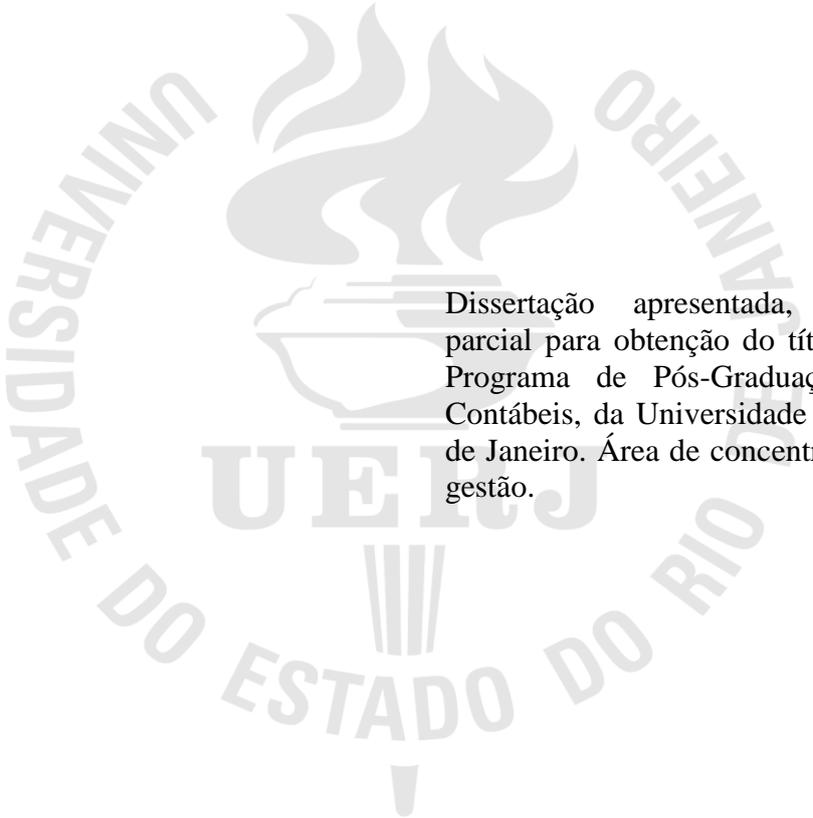
**O Modelo de Gestão: um estudo de caso em uma Organização Militar
Prestadora de Serviço na área industrial da Marinha do Brasil**

Rio de Janeiro

2012

Adriano Cardoso Teixeira Filho

O Modelo de Gestão: um estudo de caso em uma Organização Militar Prestadora de Serviço na área industrial da Marinha do Brasil



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de gestão.

Orientador: Prof. L.D. Lino Martins da Silva

Rio de Janeiro

2012

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

T266 Teixeira Filho, Adriano Cardoso.
O modelo de Gestão: um estudo de caso em uma organização militar prestadora de serviço na área industrial da Marinha do Brasil / Adriano Cardoso Teixeira Filho. – 2012.
86f.

Orientador: Lino Martins da Silva.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f. 78-82.

1. Indústria de construção naval – Administração – Teses. 2. Gestão de empresas – Teses. 3. Brasil. Marinha. I. Silva, Lino Martins da, 1940- II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.

CDU 658:623.8(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

7 de fevereiro de 2012

Data

Adriano Cardoso Teixeira Filho

O Modelo de Gestão: um estudo de caso em uma Organização Militar Prestadora de Serviço na área industrial da Marinha do Brasil

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Faculdade de Administração e Finanças da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de gestão.

Aprovada em 7 de fevereiro de 2012.

Banca Examinadora:

Prof. L.D. Lino Martins da Silva (Orientador)
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Prof. L.D. Julio Sergio de Souza Cardozo
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Prof. PhD. Paulo Sergio Pagliusi
Information Systems Audit and Control Association

Rio de Janeiro

2012

DEDICATÓRIA

A meu pai (em memória), à minha mãe e, não menos importante, à minha esposa.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Lino Martins, com sua inesgotável sabedoria, seu raciocínio e paciência, soube conduzir com primor a orientação de que tanto precisava, dedicando tempo e atenção valiosos.

Aos professores Julio Sergio de Souza Cardozo e Paulo Sergio Pagliusi que compuseram a banca examinadora, dedicando, assim, parte de seu valioso tempo e que, ao contribuírem com suas críticas, sugestões e correções, sem dúvida alguma, colaboraram para com o aperfeiçoamento desta pesquisa.

À Marinha do Brasil, por me proporcionar a oportunidade de me pós-graduar e oferecer material de grande utilidade para esta pesquisa.

Aos meus chefes navais, por me transmitirem segurança e recomendações imprescindíveis.

Aos oficiais e funcionários civis do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro com os quais tive contato e em muito colaboraram para o desenvolvimento desta pesquisa.

À Universidade do Estado do Rio de Janeiro, aos funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, em especial à professora Andrea Duque, que em muito contribuiu com seus apontamentos e sugestões e aos funcionários das bibliotecas do Mestrado e do Centro de Ciências Sociais.

À minha família, meus amigos, colegas de turma, de trabalho e a todas as outras pessoas que me ajudaram a singrar esse caminho e chegar até aqui.

Navegar é preciso, viver não é preciso.

Pompeu

RESUMO

TEIXEIRA FILHO, Adriano Cardoso. *O Modelo de Gestão: um estudo de caso em uma Organização Militar Prestadora de Serviço na área industrial da Marinha do Brasil*, 2012. 86f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

O estudo da gestão no âmbito organizacional mostra-se significativo para o entendimento das relações que se dão nas empresas e para o desenvolvimento organizacional, o que torna imprescindível sua análise no campo de estudos das práticas gerenciais, no intuito de melhor entender como práticas de gestão mais apuradas poderão melhorar o desempenho das organizações e fazê-las, assim, atingir suas metas e resultados almejados. Uma das maneiras pelas quais o Estado procura alcançar seus resultados é por meio da implementação de Políticas Públicas. No estudo da administração, é crucial que se busque o equilíbrio das dimensões políticas, organizacionais e legais desses processos. Esta pesquisa objetiva verificar o atual sistema de gestão utilizado pelo Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), uma Organização Militar Prestadora de Serviço (OMPS), que, embora seja considerada uma OMPS industrial (OMPS-I), possui uma tríplice atribuição: manutenção de meios navais, apoio de base e construção naval. Logo, são verificados os atuais óbices na sua gestão, assim como suas potencialidades, no nível estratégico, e a aplicabilidade de ferramenta gerencial que possa subsidiar a gestão estratégica da OM. O questionamento se direciona para quais aspectos, na forma de ameaças e fraquezas, influenciam na gestão do AMRJ e quais alternativas poderiam ser propostas para otimizar a sua gestão e minimizar as disfunções encontradas? Sendo assim, para que o AMRJ possa cumprir sua missão com eficiência, efetividade, economicidade e eficácia, torna-se crucial um exame do sistema atual de sua gestão, concernente à condução de suas atividades. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, qualitativa, dedutiva, tendo sido utilizado o método de estudo de caso com pesquisa de campo e bibliográfica. Pode-se perceber que muitas são as limitações e ameaças, entretanto são significativos os pontos fortes e as oportunidades. O que norteou a pesquisa foi a busca pela maximização do resultado global da OM. Procurando ajustar o conjunto de elementos organizacionais que compõem a estrutura do AMRJ, de modo a atingir sinergia da ação isolada, porém sob a mesma orientação estratégica, de modo a permitir um alcance da efetividade, da eficácia e maior eficiência para essa importante OM pertencente à Marinha do Brasil.

Palavras-Chave: Marinha do Brasil. Arsenal de Marinha. Gestão. Modelo de Gestão. Organização Militar Prestadora de Serviço.

ABSTRACT

Studies about management in organizational context are significant for understanding the relationships between business and organizational development. Consequently, management practices must be analyzed in order to better understand how more accurate management influences the organizations performance, improving and making them thereby achieve their goals and desired results. Implementation of Public Policies is one of the ways by which the State seeks to achieve its results. In the study about management, it is crucial to seek the balance of political, organizational, and legal processes and to provide more complex assessment of Science Administration. This research aims to check the current management system used by Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) (the Navy Arsenal of Rio de Janeiro), a Service Provider Military Organization (Organização Militar Prestadora de Serviço-OMPS) that, although considered an industrial OMPS (OMPS-I), has as assignment maintenance of naval assets, support of grassroots, and shipbuilding. Thus, the current obstacles of its management will be checked, as well as their capabilities at the strategic level, and the applicability of management tool that can support the strategic management of that Military Organization. The question is: “What aspects in the form of threats and weaknesses do influence the management of AMRJ and what alternatives could be proposed to optimize management and minimize the found dysfunctions?” Thus, examination of the current system of management is critical, regarding the execution of its business, in order that AMRJ fulfills its mission with efficiency, effectiveness, and economy. This is an exploratory, descriptive, qualitative, and deductive research, using the case study method, field research, and literature. Despite many limitations and threats found, strengths and opportunities are significant. The survey sought to maximize the overall result of the Military Organization, seeking to adjust the set of organizational elements that compose the organizational structure of AMRJ, in order to achieve synergy of isolated action, but under the same strategic direction to allow a range of effectiveness and higher efficiency for this important Brazilian Navy Military Organization.

Keywords: Brazilian Navy. Navy Arsenal. Management. Management Model. Service Provider Military Organization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação funcional-programática	20
Quadro 1 – Principais Teorias administrativas e seus enfoques	32
Figura 2 – A abordagem clássica da Administração	33
Quadro 2 – Áreas funcionais e os níveis de tomada de decisão	39
Quadro 3 – Matriz PFOA	41
Quadro 4 – Diferenças entre eficiência e eficácia	44
Figura 3 – Vista aérea do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	51
Figura 4 – Construção da Nau São Sebastião	52
Figura 5 – Dique "Alte. Jardim" no início da construção	53
Quadro 5 – Principais engenheiros e suas principais contribuições	54
Figura 6 – Escavação para construção do Dique Alte. Régis	54
Figura 7 – Dique Alte. Régis	55
Figura 8 – Contratorpedeiros Classes “A” e “M”	56
Figura 9 – Lancha “Boa Viagem”	57
Figura 10 – Navio Patrulha “Itaipu”	57
Figura 11 – Corveta Jaceguai	58
Figura 12 – Corveta Inhaúma	58
Figura 13 – Antigo Edifício 17	60
Figura 14 – Momento da implosão	60
Figura 15 – Novo Edifício 17	60
Figura 16 – Organograma básico do AMRJ até setembro de 2011	62

LISTA DE ABREVIACÕES

Alte	Almirante
AMRJ	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econmico e Social
CF	Constituição Federal
END	Estratégia Nacional de Defesa
FMM	Fundo de Marinha Mercante
FN	Fundo Naval
GT	Grupo de Trabalho
LOA	Lei Orçamentária Anual
MB	Marinha do Brasil
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NAeL	Navio Aeródromo Ligeiro
OM	Organização Militar
OMPS	Organização Militar Prestadora de Serviço
PA	Plano de Ação
PAEMB	Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil
PFOA	Pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças
PLEADN	Projeto de Lei de Equipamento e Articulação da Defesa Nacional
PMG	Período de Manutenção Geral
PPA	Plano Plurianual
PRM	Programa de Reparilhamento da Marinha
PROANTAR	Programa Antártico Brasileiro
PROGEM	Programa de Manutenção Geral
PROMEF	Programa de Modernização e Expansão da Frota
PROMINP	Programa de Mobilização da Indústria de óleo e Gás
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SECIRM	Secretaria da Comissão Interministerial para os Recursos do Mar
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SOBENA	Sociedade Brasileira de Engenharia Naval
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
UG	Unidade Gestora

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	REVISÃO DA LITERATURA	19
1.1	O significado clássico de política	19
1.1.1	<u>Política Pública</u>	19
1.2	Estratégia Nacional de Defesa	22
1.3	O Sistema OMPS	26
1.3.1	<u>Conceito</u>	26
1.3.2	<u>Histórico</u>	26
1.3.3	<u>Benefícios da Criação do Sistema</u>	28
1.3.4	<u>Conceitos relacionados ao Sistema</u>	29
1.3.5	<u>Normatização dos Procedimentos Internos</u>	30
1.4	A Gestão	31
1.4.1	<u>Principais Teorias sobre administração</u>	32
1.5	Modelo de Gestão	37
1.6	A eficiência, eficácia e efetividade	43
2	METODOLOGIA DA PESQUISA	45
2.1	Classificação da Pesquisa	45
2.2	A escolha do AMRJ	46
2.3	Fontes Primárias e secundárias de coleta de dados	47
2.4	Limitações e dificuldades encontradas	47
3	ESTUDO DE CASO	49
3.1	A Indústria Naval	49
3.2	O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro	51
3.2.1	<u>História</u>	51
3.2.2	<u>Missão</u>	61
3.2.3	<u>Visão do Futuro</u>	65
4	ANÁLISE DO CASO	66
4.1	Pontos Fracos	66
4.2	Pontos Fortes	68
4.3	Ameaças	69

4.4	Oportunidades	71
5	CONCLUSÃO	75
	REFERÊNCIAS	78
	ANEXO A – Resumo das principais Teorias da Administração e características.....	83
	ANEXO B – Novo organograma do AMRJ (em vigor a partir de setembro de 2011).....	84
	ANEXO C – Programa 0622 do Governo Federal.....	85
	ANEXO D – Programa 0626 do Governo Federal.....	86

INTRODUÇÃO

As empresas, sejam elas públicas ou privadas, com fins lucrativos ou não, independente do tipo de negócio ao qual estão dedicadas, têm necessidade de acompanhar o fluxo das mudanças operacionais e tecnológicas decorrentes da evolução da sociedade e do mercado em que estão inseridas, ocorrendo então uma evolução em direção ao conhecimento, às novas práticas de gestão e à informação.

Para Adizes (1998), é preciso saber administrar as mudanças e se antecipar a elas e, desse modo, preparar-se para a transformação. Para o autor, a mudança está atrelada ao crescimento e envolve a forma de encarar os desafios e o modo de antever o futuro, o que provoca a necessidade de se procurar adequar o modo de gestão das organizações de acordo com o que é imposto pela evolução ininterrupta do mundo.

O estudo da gestão, no âmbito organizacional, mostra-se significativo para o entendimento das relações que se dão nas empresas e para o desenvolvimento organizacional, o que torna imprescindível sua análise no campo de estudos das práticas gerenciais, no intuito de melhor entender como práticas de gestão mais apuradas poderão melhorar o desempenho das organizações e fazê-las, assim, atingir suas metas e resultados almejados.

Uma das maneiras pelas quais o Estado procura alcançar seus resultados é por meio da implementação de Políticas Públicas. Ressalta-se que política pública engloba diversas formas de manifestação como as escolhas e alocações orçamentárias discutidas no nível parlamentar, leis, decretos, impostos, taxas de juros e políticas macroeconômicas.

No art. 6º da Constituição Federal (CF) brasileira, são expostos os Direitos Sociais, dentre os quais é incluída a segurança como parte integrante desse conjunto de direitos, além de figurar nesse conjunto a educação, o trabalho, a moradia, o lazer, a saúde, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância e a assistência aos desamparados.

Destacam-se, dentre as diversas políticas públicas implementadas pelo Estado, as políticas voltadas para a área da defesa nacional. Essa área coloca-se como altamente complexa e sensível, uma vez que para o alcance de seus objetivos, faz-se necessário prestar serviços de forma ininterrupta e aplicar os limitados recursos na melhor composição possível, dados os elevados custos envolvidos. Há, ainda, a interconexão entre entes públicos e privados, gerando alto grau de dificuldade na gestão de instituições e organizações pertencentes ao setor de segurança nacional ou que têm seus negócios ligados, de alguma forma, a essa extensa área de atuação do governo federal.

Nesse panorama, pode-se citar um importante programa de investigação conhecido como *public choice*, ou teoria da escolha pública, desenvolvido desde meados da década de 1950, “cujo principal objetivo é aplicar um método da ciência econômica a um objeto que tradicionalmente tem sido considerado no âmbito da ciência política: grupos de interesse, partidos políticos, processo eleitoral, análise da burocracia, escolha parlamentar e análise constitucional” (PEREIRA, 1997, p. 419).

Segundo Pereira (1997, p. 423), há, na verdade, a possibilidade de implantação da política, visto que:

[...]. A *perspectiva* da teoria da escolha pública é que as decisões políticas e econômicas dos governos estão sujeitas a um conjunto de poderes repartidos por diferentes agentes com funções diferentes no sistema político. Presidente, executivo, legislativo, sistema judicial, administração pública, partidos políticos, grupos de interesse, todos eles interferem na possibilidade e capacidade de implementação dessas políticas. Por outro lado, os governos têm horizontes temporais limitados e submetem-se periodicamente ao sufrágio popular, o que é também um dado essencial das democracias representativas e que influi nas decisões tomadas.

Pereira (1997) ainda declara ser desejável uma interseção entre a análise econômica e a análise política, procurando prever não só que medidas de política serão aprovadas, mas também de que forma serão - ou não - implementadas.

Com relação ao estudo da administração, é crucial que se busque o equilíbrio das dimensões políticas, organizacionais e legais desses processos. O que um ente da Administração Pública deveria fazer deve ser separado do que como esse ente administra seus negócios.

Cortar gastos pode ser uma meta importante na reformulação da gestão. Pode-se buscar fatores como a desburocratização, a orientação para o cliente, a terceirização de alguns processos, focando, assim, o *core business* (o negócio básico, o essencial) e a descentralização como saídas para uma melhor gestão.

O modelo de gestão, composto por características pessoais, valores e crenças dos líderes da empresa, subsidiado pelo uso de ferramentas gerenciais, pode ser um fator estimulante para o funcionamento e a interação entre as áreas e as pessoas na organização. Pode ser este sistema o delineador da capacidade gerencial da empresa, podendo ou não impulsionar as habilidades e competências de seus gestores e influenciar o exercício de suas atividades, encorajando-os em maior ou menor grau a agirem de forma congruente com as necessidades que o dinamismo ambiental requer (GUERREIRO, 1989).

No que diz respeito à prestação de informações aos diversos *stakeholders* e a fim de se subsidiar melhor a gestão, torna-se mister um espectro mais amplo, envolvendo a contabilidade. Uma informação financeira preparada conforme os princípios da contabilidade

e constante de demonstrativos periodicamente elaborados pelos setores contábeis das empresas constitui-se em peça fundamental para avaliação das mesmas. Warren, Reeve e Fess (2008, p.2) trazem o aspecto gerencial ao afirmarem que as “informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados, usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias integradas de negócios.”

No âmbito interno, a contabilidade se insere como mecanismo de assessoria, normalização, sistematização e controle em diversos níveis, como: áreas, departamentos e atividades, isso demonstra, por exemplo, que as práticas de contabilidade gerencial e o poder disciplinar estão associadas na condução das atividades e no gerenciamento das atividades que norteiam o comportamento dos gestores nas diversas organizações que compõem o ambiente de negócios (AGUIAR; REZENDE; FREZATTI, 2007).

A presente pesquisa envolve uma Organização Militar, portanto torna-se necessário abordar aspectos que façam menção ao universo no qual esse ente da Administração direta está inserido, dentro do contexto militar das Forças Armadas.

A Marinha do Brasil (MB), juntamente com o Exército e a Aeronáutica, constituem as Forças Armadas brasileiras, que são

essenciais à execução da política de segurança nacional, [...], e destinam-se a defender a Pátria e garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. São instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República e dentro dos limites da lei (BRASIL, Lei 6.880/1980, art. 2°).

De acordo com o art. 142 da Constituição Federal, a missão primordial da MB é garantir a defesa da Pátria juntamente com as demais Forças Armadas. Para o cumprimento de sua missão constitucional, a MB deve preparar e aplicar o Poder Naval, que significa, além da contribuição para a dissuasão, três outras amplas tarefas básicas, quais sejam: controlar áreas marítimas, negar o uso do mar ao inimigo e projetar poder sobre terra.

Como missão secundária, cabe à MB cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República. O art. 17 da Lei Complementar 97/1999 dispõe as atribuições subsidiárias particulares:

- I - orientar e controlar a Marinha Mercante e suas atividades correlatas, no que interessa à defesa nacional;
- II - prover a segurança da navegação aquaviária;
- III - contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito ao mar;
- IV - implementar e fiscalizar o cumprimento de leis e regulamentos, no mar e nas águas interiores, em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, federal ou estadual, quando se fizer necessária, em razão de competências específicas.

A Marinha do Brasil¹ considera como sua missão:

Preparar e empregar o Poder Naval, a fim de contribuir para a defesa da Pátria. Estar pronta para atuar na garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem; atuar em ações sob a égide de organismos internacionais e em apoio à política externa do País; e cumprir as atribuições subsidiárias previstas em Lei, com ênfase naquelas relacionadas à Autoridade Marítima, a fim de contribuir para a salvaguarda dos interesses nacionais.

Da mesma forma, a Marinha do Brasil² explicita sua visão:

A Marinha do Brasil será uma Força moderna, equilibrada e balanceada, e deverá dispor de meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais compatíveis com a inserção político-estratégica do nosso País no cenário internacional e, em sintonia com os anseios da sociedade brasileira, estará permanentemente pronta para atuar no mar e em águas interiores, de forma singular ou combinada, de modo a atender aos propósitos estatuídos na sua missão.

Não obstante não ser uma empresa comercial, portanto não necessitar gerar lucros para manter, no mínimo, sua sobrevivência, a MB precisa controlar e reduzir seus custos como forma de otimizar a utilização de seus, cada vez mais escassos, recursos do Orçamento da União.

No momento vivenciado pela administração pública brasileira, em que o desenvolvimento de sistemas de informações baseados em custos são demandados para a melhoria da qualidade do gasto público e aperfeiçoamento do ciclo de gestão, torna-se imperioso zelar pela qualidade das informações geradas pelos diferentes sistemas.

Quando se refere à informação, Beuren (1998) comenta que os gestores, de posse da informação com qualidade e na quantidade necessária, estarão habilitados para conduzir as organizações na consecução de suas metas.

Por sua vez, Silva (2011) chama a atenção para análise da repercussão futura dos atos e fatos praticados pelos administradores, quando menciona o acompanhamento evolutivo e preditivo do patrimônio, ao mencionar a Contabilidade Patrimonial. Desse modo, é possível a utilização desse mecanismo contábil para também auxiliar na busca de informações que subsidiem o acompanhamento do desempenho no setor público e, por conseguinte, a gestão de um ente da administração direta.

¹ MARINHA do Brasil. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

² MARINHA do Brasil. Disponível em: <<http://www.mar.mil.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

O Problema da pesquisa

O questionamento desta pesquisa se direciona para quais aspectos, na forma de ameaças e fraquezas, influenciam na gestão do AMRJ e quais alternativas poderiam ser propostas para otimizar a sua gestão e minimizar as disfunções encontradas.

Objetivos da pesquisa

Objetivo Geral

Contribuir para um mais profícuo preparo da Marinha do Brasil, buscando atender à sua visão e aos propósitos estatuídos na sua missão, com uma abordagem moderna e eficaz da gestão dos recursos, sejam esses recursos de natureza material, financeira e pessoal, alocados às OM, além de um alinhamento às diretrizes emanadas pela Estratégia Nacional de Defesa (END), assim como, por consequência, ao Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB).

Outrossim, faz-se mister mencionar que a MB está construindo uma base de submarinos em Itaguaí-RJ e não há, até o presente momento, modelo de gestão definido. Desse modo, ao ser conduzido esse estudo de caso no AMRJ, por ser também um misto de estaleiro de construção naval, de reparo naval e ainda prestar apoio de base, poderia ser possível identificar melhorias a serem adotadas, assim como as ineficiências do atual modelo, servindo, desse modo, de referência para o sistema de gestão a ser futuramente adotado naquela e em outras bases a serem implementadas pela MB na região Norte/Nordeste.

Objetivos Específicos

Verificar o atual modelo de gestão utilizado pelo Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), uma Organização Militar Prestadora de Serviço (OMPS) que, embora seja

considerada uma OMPS industrial (OMPS-I), possui uma tríplice atribuição: manutenção de meios navais, apoio de base e construção naval. Logo, serão verificados os atuais óbices na sua gestão, assim como suas potencialidades no nível estratégico, e a aplicabilidade de ferramenta gerencial que possa subsidiar a gestão estratégica da OM.

Cabe ressaltar que o sistema de gestão do AMRJ vem recebendo críticas da Alta Administração Naval, tendo sido constituídos nos últimos anos, no âmbito interno da MB, Grupos de Trabalho (GT) para estudar o assunto.

Após essa etapa, poderão ser propostas alternativas de gestão às áreas exploradas, podendo ser sugeridas alterações de modelos, inclusão de ferramentas de gestão e controle, e a possibilidade de implementação de parcerias ou convênios com outras instituições, públicas ou privadas, ou até mesmo a possível alteração da forma atual de personalidade jurídica da OM.

Sendo assim, para que o AMRJ possa cumprir sua missão com eficiência, efetividade, economicidade e eficácia, torna-se crucial um exame de sua atual gestão, concernente à condução de suas atividades.

Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, qualitativa, dedutiva, tendo sido utilizado o método de estudo de caso com pesquisa de campo e bibliográfica. Essas classificações estarão descritas na seção que trata da metodologia utilizada na pesquisa.

A estrutura do trabalho é descrita em cinco seções, a seguir:

Introdução – onde se busca um intróito do assunto, com a descrição sucinta dos objetivos e o problema da pesquisa.

A primeira seção – Revisão da Literatura –, onde se realiza o embasamento teórico sobre política, política pública, o Plano Plurianual, Gestão, Gestão Pública, Eficiência-Eficácia-Efetividade, a Estratégia Nacional de Defesa, o Sistema OMPS e o Plano de Articulação e Equipamento da Marinha.

A segunda seção – Metodologia –, quando se apresenta a metodologia da pesquisa, além da descrição dos processos de coleta e análise dos dados.

A terceira seção – Descrição do caso –, quando se descreve a história, a missão, os objetivos do AMRJ, as suas características de gestão e o modelo de gestão utilizado.

A quarta seção – Estudo do Caso –, onde se verifica as características, os pontos positivos e negativos do AMRJ e são propostas alterações, implementações e aperfeiçoamentos.

A quinta seção – Conclusão e Sugestão para Futuras Pesquisas –, onde se procura responder a questão da pesquisa e propõem-se sugestões para continuação de estudos correlatos.

As Referências trazem os autores, leis e sites consultados e os Anexos demonstram um resumo das principais teorias da ciência da Administração, a nova estrutura organizacional do AMRJ e extratos de Programas de Governo que subsidiam as atividades da Marinha do Brasil no âmbito do Ministério da Defesa.

1 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção aborda os conceitos de política e política pública, traz um resumo sobre a Estratégia Nacional de Defesa, comenta sobre o Sistema OMPS, sobre gestão e modelo de gestão e aborda os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade.

1.1 O significado clássico de política

Não obstante o AMRJ ser uma Organização Militar, a política nacional, principalmente em se tratando de política pública voltada para segurança nacional, acaba por influenciar os rumos e decisões que ocorrem no âmbito interno da Organização.

O termo política, derivado do adjetivo originado de *pólis* (*politikós*), que significa tudo o que se refere à cidade e, conseqüentemente, o que é urbano, civil, público e, até mesmo, sociável e social expandiu-se graças à influência da grande obra de Aristóteles, intitulada Política. Esta obra deve ser considerada como o primeiro tratado sobre a natureza, funções e divisão do Estado, e sobre as várias formas de Governo, com a significação mais comum de arte ou ciência do Governo, ou seja, de reflexão, não importa se com intenções meramente descritivas ou também normativas, dois aspectos dificilmente discrimináveis, sobre as coisas da cidade (BOBBIO et al., 2007). Indica a atividade ou conjunto de atividades que, de alguma maneira, têm como termo de referência a *pólis*, ou seja, o Estado.

1.1.1 Política Pública

Os estudos sobre políticas públicas revelam uma ciência definida como o conjunto de ações desencadeadas pelo Estado, tanto na esfera federal, quanto estadual e municipal, com o intuito de atingir o bem coletivo. É possível que as políticas públicas sejam desenvolvidas em parcerias com organizações não governamentais e com a iniciativa privada.

Para Teixeira (2002, p. 2), “políticas públicas seriam diretrizes, princípios norteadores de ação do poder público”. Sendo, assim,

regras e procedimentos para as relações entre poder público e sociedade, mediações entre atores da sociedade e do Estado. São políticas explicitadas, sistematizadas ou formuladas em documentos (leis, programas, linhas de financiamentos) que orientam ações que normalmente envolvem aplicações de recursos públicos (TEIXEIRA, 2002, p. 2).

Segundo Santos (2010), para o atendimento das necessidades, tanto de investimento como de custeio, dentro de cada planejamento constante da Lei Orçamentária Anual e em cumprimento da Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999, do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), os gastos são especificados numa sequência denominada Funcional-programática. Nela se identificam quais serão, de fato, os programas governamentais a serem executados na busca das Políticas Públicas pré-definidas na estratégia de um governo, incluindo os valores previstos em seus respectivos orçamentos.

Ainda segundo Santos (2010), as ações governamentais são divididas em 28 (vinte e oito) Funções de Estado que são desdobradas em diversas subfunções, estas em inúmeros programas, projetos e atividades, conforme a estrutura mostrada na figura 1 a seguir.

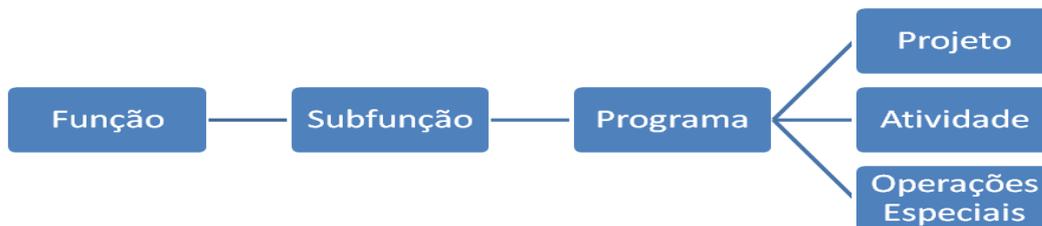


Figura 1: Classificação funcional-programática
Fonte: Adaptado da Portaria MPOG n. 42/99

A Função representa a ação governamental ampla, dividida em vinte e oito tipos diferentes como, por exemplo, Educação, Saúde, Trabalho, Habitação, Segurança e, notoriamente, Defesa Nacional. A Subfunção representa uma partição da função, que visa agregar determinado subconjunto de despesa do setor público.

O Programa é o início da concretização das políticas públicas, onde o governo identifica que ação irá fazer e quanto em recursos financeiros pretende-se gastar. Os títulos de cada Programa seguem uma linha de marketing ou propaganda onde, em poucas palavras, se resume o que se pretende fazer.

Os Projetos representam os gastos em investimentos, aquisições de bens duráveis ou obras de construção, enquanto as Atividades se destinam aos custos com a manutenção do governo conhecidas como custeio e as Operações Especiais destinam-se aos empréstimos e juros deles decorrentes.

Em razão dos pressupostos e dos princípios envolvidos, a adequada concepção de um planejamento e orçamento deve contemplar características como a definição de uma visão estratégica – com estabelecimento de objetivos –, a identificação dos prováveis problemas a enfrentar ou oportunidades a aproveitar (vislumbrando tornar realidade essa visão estratégica) e a concepção dos programas a implementar, visando ao alcance dos objetivos que implicarão na solução dos problemas ou aproveitamento das oportunidades.

Sendo o orçamento público exigido pela CF de 1988, em seu artigo 165, obrigatório para todas as entidades do governo, após a aprovação pelo Legislativo, um dos instrumentos a serem seguidos é o Plano Plurianual de Investimentos (PPA) cuja elaboração ocorre no primeiro ano de mandato do governo eleito, com vigência para os quatro anos seguintes. Esse documento ordena as ações do Governo com a finalidade de atingir os seus objetivos ou metas.

A Lei nº 11.653/2008, que dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2008-2011, estabelece em seu anexo II, os Programas de Apoio às Políticas Públicas e Áreas Especiais e no anexo III, os Órgãos Responsáveis por Programas de Governo.

Portanto, os Programas que concretizam as ações do Governo no âmbito da MB são: (1) Programa 0622 – Preparo e Emprego do Poder Naval e (2) Programa 0626 – Reaparelhamento e Adequação da Marinha do Brasil, que têm por objetivos “Preparar o Poder Naval e manter o seu aprestamento para assegurar o cumprimento da missão constitucional de defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” e “Reaparelhar e adequar a estrutura da Marinha às necessidades de aplicação do Poder Naval”, respectivamente. Esses Programas encontram-se reproduzidos, parcialmente, nos anexos C e D ao final desta pesquisa.

Contudo, ressalta-se que o MPOG divulgou, em abril de 2011, um documento intitulado “Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015”, que expressa a introdução de alterações na estrutura adotada pelos últimos três planos plurianuais do Governo Federal. As categorias a partir das quais o Plano se organiza foram redesenhadas. O binômio “Programa-Ação”, que estrutura tanto os planos plurianuais como os orçamentos, deu lugar a Programas Temáticos, Objetivos e Iniciativas, tornando-se a Ação uma categoria exclusiva dos orçamentos. Com isso, definiu-se uma relação de complementaridade entre os instrumentos, sem prejuízo à integração. O Plano tem como foco a organização da ação de governo nos níveis estratégico e tático, e o Orçamento responde pela organização no nível operacional. Aprovado pelo Congresso Nacional em 20 de dezembro de 2011 e sancionado pela presidente da República em 18 de janeiro de 2012 (Lei 12.593/2012), o PPA 2012-2015

contempla 11 Macrodesafios e 65 Programas Temáticos, em contraste com os 217 programas finalísticos previstos anteriormente no PPA 2008-2011. Entretanto, esta pesquisa baseou-se na Lei que se encontrava em vigor em 2011 (Lei 11.653/2008 – PPA 2008-2011).

1.2 Estratégia Nacional de Defesa

Para tratar de assunto que envolve uma Organização Militar pertencente às Forças Armadas brasileiras, ainda que especificamente à Marinha do Brasil, faz-se mister abordar o documento que pretende orientar a modernização do sistema de defesa nacional, com a reestruturação das Forças e da indústria de defesa. A Estratégia Nacional de Defesa (END) foi elaborada por Comissão (Comitê Ministerial) dirigida pelo Ministro da Defesa, coordenada pelo Ministro-Chefe da Secretaria de Assuntos Estratégicos e integrada pelos Ministros do Planejamento, da Fazenda e da Ciência e Tecnologia, assistidos pelos comandantes das três Forças, ouvidos especialistas e pessoas de reconhecido saber no campo da defesa; tendo sido aprovada pelo Decreto n° 6.703 de 18 de dezembro de 2008.

Somente depois que o Projeto de Lei de Equipamento e Articulação da Defesa Nacional (PLEADN) for examinado, votado e aprovado pelo Congresso Nacional, a END e os documentos dela decorrentes passarão efetivamente a constituir políticas de Estado. Com o desenvolvimento da END, a MB foi encarregada de informar ao Ministério da Defesa (MD) os meios necessários para cumprir de maneira satisfatória suas atribuições dentro da END. Além de informar os meios necessários, a MB precisava informar como pretende obter tais meios e qual seria a articulação com a indústria nacional. Surgindo assim o Plano de Articulação e Equipamento da Marinha do Brasil – PAEMB (antigo PEAMB).

No final de 2010, a MB estabeleceu um planejamento para obtenção de meios navais e aeronavais para o período de 2011/2031.

Com base na END e na Estratégia Militar dela decorrente, as Forças Armadas submeterão ao MD seus Planos de Equipamento e de Articulação, os quais deverão contemplar uma proposta de distribuição espacial das instalações militares e de quantificação dos meios necessários ao atendimento eficaz das Hipóteses de Emprego, de maneira a possibilitar que o sistema de Defesa Nacional disponha de meios que permitam o aprimoramento da vigilância; o controle do espaço aéreo, das fronteiras terrestres, do território e das águas jurisdicionais brasileiras; e da infraestrutura estratégica nacional.

É contido na END que o plano é focado em ações estratégicas de médio e longo prazo e objetiva modernizar a estrutura nacional de defesa, atuando em três eixos estruturantes, quais sejam: a reorganização das Forças Armadas, a reestruturação da indústria brasileira de material de defesa e a política de composição dos efetivos das Forças Armadas. É com relação aos dois primeiros chamados eixos estruturantes que esta pesquisa se pautou, deixando de abordar o terceiro.

Quanto às diretrizes, destacam-se três, das vinte e três emanadas na END: (1) organizar as Forças Armadas sob égide do trinômio monitoramento/controle, mobilidade e presença; (2) Desenvolver, lastreado na capacidade de monitorar/controlar, a capacidade de responder prontamente a qualquer ameaça ou agressão: mobilidade estratégica (aptidão para se chegar rapidamente ao teatro de operações), reforçada pela mobilidade tática (aptidão para se mover dentro daquele teatro) e (3) Capacitar a indústria nacional de material de defesa para que conquiste autonomia em tecnologias indispensáveis à defesa.

Em relação ao setor estatal de material de defesa, este terá por missão operar no teto tecnológico, desenvolvendo as tecnologias que as empresas privadas não possam alcançar ou obter, a curto ou médio prazo, de maneira rentável.

Especificamente à MB, a END pauta-se na hierarquia dos objetivos estratégicos e táticos, mencionando que na maneira de conceber a relação entre as tarefas estratégicas de negação do uso do mar, de controle de áreas marítimas e de projeção de poder, a MB pautar-se-á por um desenvolvimento desigual e conjunto desses objetivos estratégicos e táticos.

A prioridade é assegurar os meios para negar o uso do mar a qualquer concentração de forças inimigas que se aproxime do Brasil por via marítima (o que provocaria implicações para a reconfiguração das forças navais), pois a negação do uso do mar ao inimigo é a que organiza, antes de atendidos quaisquer outros objetivos estratégicos, a estratégia de defesa marítima. Precisa o Brasil manter a capacidade focada de projeção de poder e criar condições para controlar, no grau necessário à defesa e dentro dos limites do direito internacional, as áreas marítimas e águas interiores de importância político-estratégica, econômica e militar, e também as suas linhas de comunicação marítimas.

A END (2008, p. 20) traz um conjunto de ações que direcionam aos seguintes focos:

- Defesa pró-ativa das plataformas petrolíferas;
- Defesa pró-ativa das instalações navais e portuárias, dos arquipélagos e das ilhas oceânicas nas águas jurisdicionais brasileiras;
- Prontidão para responder a qualquer ameaça, por Estado ou por forças não-convencionais ou criminosas, às vias marítimas de comércio; e
- Capacidade de participar de operações internacionais de paz, fora do território e das águas jurisdicionais brasileiras, sob a égide das Nações Unidas ou de organismos multilaterais da região.

De forma imperativa, a END (2008) expressa que para assegurar o objetivo da negação do uso do mar, o Brasil, por meio da MB, contará com força naval submarina de envergadura, composta de submarinos convencionais e de submarinos de propulsão nuclear.

Com relação à força naval de superfície, a MB contará tanto com navios de grande porte como de navios de porte menor. E faz uma ênfase aos navios de alto mar, indicando que a MB dedicará especial atenção ao projeto e à fabricação de navios de propósitos múltiplos que possam, também, servir como navios-aeródromos e contará, também, com embarcações de combate, de transporte e de patrulha, oceânicas, litorâneas e fluviais; adensará sua presença nas vias navegáveis das duas grandes bacias fluviais, a do Amazonas e a do Paraguai-Paraná, empregando tanto navios-patrulha como navios-transporte, ambos guarnecidos por helicópteros, adaptados ao regime das águas. Porém, a END não direciona essas ações para a própria MB ou para a iniciativa privada de forma explícita.

A END menciona que a Marinha do Brasil deve iniciar os estudos e preparativos para estabelecer, em lugar próprio, o mais próximo possível da foz do rio Amazonas, uma base naval de uso múltiplo, o que se configuraria como a 2ª Esquadra, e acelerar o trabalho de instalação de suas bases de submarinos, convencionais e de propulsão nuclear.

Ao se referir ao Exército Brasileiro, a END (2008, p. 24) menciona alguns elementos que devem ser constitutivos das suas brigadas, para que se generalize o atendimento do conceito de flexibilidade, dentre os quais destacam-se: “Instrumentos de mobilidade que lhes permitam deslocar-se rapidamente por terra, água e ar – para o teatro de operações e dentro dele. Por água e por ar, a mobilidade se efetuará comumente por meio de operações conjuntas com a *Marinha* e com a Força Aérea” (grifo nosso).

Com relação à Força Aérea Brasileira, a END (2008, p. 28-29) destaca o poder para assegurar superioridade aérea local. “Do cumprimento dessa responsabilidade, dependerá em grande parte a viabilidade das *operações navais* e das operações das forças terrestres no interior do País” (grifo nosso).

Quanto à reorganização da indústria nacional de material de defesa, a END direciona para um desenvolvimento tecnológico independente, mencionando que o componente estatal da indústria de material de defesa terá por vocação produzir o que o setor privado não possa projetar e fabricar, de maneira rentável e indica que se deve manter estreito vínculo com os centros avançados de pesquisa das próprias Forças Armadas e das instituições acadêmicas brasileiras.

Não obstante sejam resguardados os interesses de segurança do Estado quanto ao acesso a informações, deverão ser estimuladas iniciativas conjuntas entre organizações de

pesquisa das Forças Armadas, instituições acadêmicas nacionais e empresas privadas brasileiras. O objetivo será fomentar o desenvolvimento de um complexo militar-universitário-empresarial.

É expresso o que se configuram como principais vulnerabilidades da atual estrutura de defesa do país:

- [...]
- Insuficiência e descontinuidade na alocação de recursos orçamentários para a defesa;
- Obsolescência da maioria dos equipamentos das Forças Armadas; elevado grau de dependência em relação a produtos de defesa estrangeiros; e ausência de direção unificada para aquisições de produtos de defesa.
- Falta de inclusão, nos planos governamentais, de programas de aquisição de produtos de defesa em longo prazo, calcados em programas plurianuais e em planos de equipamento das Forças Armadas, com priorização da indústria nacional de material de defesa. Essa omissão ocasiona aquisições de produtos de defesa no exterior, às vezes, calcadas em oportunidades, com desníveis tecnológicos em relação ao “estado da arte” e com a geração de indesejável dependência externa;
- Inexistência de regras claras de prioridade à indústria nacional, no caso de produtos de defesa fabricados no País;
- [...]
- Deficiências nos programas de financiamento para as empresas nacionais fornecedoras de produtos de defesa, prejudicando-as nos mercados interno e externo;
- [...] (END, 2008, p. 42-43).

A identificação e a análise das vulnerabilidades permitem vislumbrar as seguintes oportunidades a serem exploradas:

- [...]
- Regularidade e continuidade na alocação dos recursos orçamentários de defesa, para incrementar os investimentos e garantir o custeio das Forças Armadas;
- [...]
- Maior integração entre as indústrias estatal e privada de material de defesa, com a definição de um modelo de participação na produção nacional de meios de defesa;
- [...] (END, 2008, p. 44).

Com relação à atuação real das Forças Armadas, menciona-se a “Hipótese de Emprego”, entendida como a antevisão de possível emprego das Forças em determinada situação ou área de interesse estratégico para a defesa nacional. É formulada considerando-se o alto grau de indeterminação e imprevisibilidade de ameaças ao País.

Em seus fundamentos, a END indica que os ambientes apontados não permitem vislumbrar ameaças militares concretas e definidas, representadas por forças antagônicas de países potencialmente inimigos ou de outros agentes não-estatais. Devido à incerteza das ameaças ao Estado, o preparo das Forças Armadas deve ser orientado para atuar no cumprimento de variadas missões, em diferentes áreas e cenários, para respaldar a ação política do Estado.

1.3 O Sistema OMPS

1.3.1 Conceito

Uma Organização Militar Prestadora de Serviço (OMPS) é a Organização Militar (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 das despesas incorridos. A regulamentação da sistemática OMPS no âmbito da MB encontra-se pautada no documento normativo, aprovado em 2008, denominado *SGM-304 - Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS)*, disposto em dois volumes, de onde foram colhidas, de forma resumida, as informações a seguir quanto ao histórico, benefícios advindos da criação, conceitos relacionados e normatização.

As atividades exercidas pelo AMRJ, uma OMPS industrial (OMPS-I), podem ser classificadas em principais (atividades-fim, ou seja, os serviços industriais) e secundárias (demais atividades exercidas/serviços prestados, não industriais, que envolvam gastos passíveis de ressarcimento pelas OM apoiadas).

1.3.2 Histórico

O surgimento da sistemática OMPS data de 1994, devido à preocupação da Administração Naval com a incapacidade de mensuração dos custos de suas OM industriais e prestadoras de serviços. As principais constatações de deficiências foram a observação de constantes “déficits” financeiros daquelas OM; as distorções associadas à transferência de numerário entre OM e organizações extra-Marinha (dupla execução do crédito orçamentário), ou seja, uma mesma parcela do crédito consignado à MB na Lei Orçamentária Anual (LOA) era executada pela OM cliente (empenho, liquidação e pagamento em favor da OM industrial ou prestadora de serviços) e, depois, pela OM industrial ou prestadora de serviços (empenho, liquidação e pagamento em favor do fornecedor dos insumos) e o desconhecimento de outras

posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas naquelas OM.

Essas constatações evidenciaram a necessidade da criação de um sistema que permitisse o conhecimento dos gastos efetivos de operação daquelas OM, separados em custos de produção/prestação de serviços e gastos inerentes às atividades administrativas e à gerência dos ativos, bem como o conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques.

Foram criados, portanto, as OMPS e o Sistema OMPS, buscando aprimoramento dos controles internos e a apuração mais eficiente dos custos das OM industriais e prestadoras de serviços. 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 (pautando-se no método de custeio por Absorção, em virtude desse método apropriar todos os custos incorridos na produção aos produtos/serviços que a OMPS produziu/prestou no período de apuração de custos).

O documento normativo, de âmbito interno à MB, mostra que se deve procurar otimizar o emprego dos recursos humanos, materiais e tecnológicos de uma OMPS. Esse aspecto evidencia a necessidade da OMPS possuir um processo de gestão estruturado, que incorpore as diversas fases desde o planejamento estratégico, passando pelo planejamento operacional, até chegar à fase de execução e controle de suas atividades.

Com o advento do SIAFI, a Contabilidade Pública passou a ser utilizada como uma fonte de informações gerenciais de que possa dispor o administrador público no auxílio ao planejamento, controle e tomada de decisão. Entretanto, a fim de produzir todas as informações necessárias à gestão de uma organização pública, é necessário que todos os fatos contábeis sejam corretamente e tempestivamente registrados no SIAFI, o que pressupõe:

- existência de pessoal tecnicamente qualificado na área contábil e na operação do SIAFI;
- existência de controles internos adequados às atividades desenvolvidas pelas Unidades Gestoras (UG);
- prática constante de adestramento interno do pessoal envolvido;
- eventual necessidade de um trabalho de Organização e Métodos (O&M) na UG, objetivando melhoria e racionalização do trabalho, redução de desperdícios e aumento da produção/prestação de serviços; e
- utilização e valorização dos registros contábeis, por parte dos níveis de supervisão e direção da UG. Para isso, é fundamental a prévia definição dos relatórios gerenciais, peculiares às tarefas inerentes à UG, que subsidiarão a ação e o controle administrativo. (BRASIL, SGM-304, 2008, p. 3, cap. 1, vol I).

O Sistema OMPS deve ser encarado como um Sistema Gerencial, que engloba todos os setores da MB, e não apenas como um Sistema de Custos relacionado tão-somente a aspectos contábeis e financeiros.

1.3.3 Benefícios da Criação do Sistema

O Sistema OMPS corresponde à forma de gestão das OM produtivas da MB, criado visando a avaliar os seus desempenhos e otimizar a aplicação dos recursos.

Destacam-se alguns benefícios decorrentes da sua criação: (1) evita o fluxo físico de recursos do Fundo Naval (FN) e do Tesouro Nacional entre uma OM e uma OMPS; (2) evita a dupla execução da despesa e sua representação no Balanço da MB; (3) permite conhecer o custo efetivo de operação de uma OMPS; (4) permite melhor aplicação dos recursos do FN; (5) reduz, ao mínimo, o número de células de crédito executadas pelas OMPS e (6) facilita a gerência dos créditos constantes do Orçamento da MB.

Sendo os custos indicadores gerenciais, servindo para apontar disfunções ou avaliar atividades, a Administração Naval precisa conhecer os valores que estão sendo gastos para manter uma determinada atividade e, em função disso, decidir pela sua continuação ou pela sua extinção. “Essa decisão não se baseia apenas na questão dos gastos, pois muitas vezes torna-se necessário manter em funcionamento determinadas OM, ou alguns setores de uma OM, mesmo que deficitários, pois são importantes ou indispensáveis para o cumprimento da missão da MB” (BRASIL, SGM-304, 2008, p. 4, cap. 1). Tal fato não deve inibir que se busque sempre executar as atividades da MB com o menor custo possível ou mesmo aperfeiçoar algumas práticas de gestão.

Além do AMRJ, a MB possui outras OM consideradas OMPS-I: Base Almirante Castro e Silva (BACS), Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia (BAeNSPA), Base Fluvial de Ladário (BFLa), Base Naval de Aratu (BNA), Base Naval de Natal (BNN), Base Naval do Rio de Janeiro (BNRJ), Base Naval de Val-de-Cães (BNVC), Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha (CMS), Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRepSupEspCFN) e Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM).

1.3.4 Conceitos Relacionados ao Sistema

Alguns conceitos constantes da norma (SGM-304/2008) serão expostos a seguir, contudo diversos outros conceitos, tais como: gasto, custos, despesas, receita, capital de giro, perda, custos diretos, custos indiretos, mão-de-obra, mão-de-obra direta, mão-de-obra indireta, mão-de-obra administrativa, matéria-prima ou material direto, material indireto, material administrativo, serviços de terceiros diretos, serviços de terceiros indiretos, serviços de terceiros administrativos, custos variáveis, custos variáveis estruturados, custos variáveis discricionários, custos fixos, custos fixos comprometidos, custos fixos discricionários e custos mistos não serão expostos, por não serem considerados específicos para o sistema implementado na MB.

- *Pessoal em Disponibilidade (PD)*: todo pessoal considerado pelo dirigente da OMPS-I como não necessário às suas atividades, mas que não pode ser movimentado por quaisquer motivos. Deve ser classificado todo pessoal que, embora onere a folha de pagamento, não contribua para o resultado da OMPS.
- *Crédito Real*: autorização para a realização de pagamentos a entidades extra-Marinha, aprovado na Lei Orçamentária Anual (LOA) e constante do Plano de Ação (PA) da MB.
- *Crédito Escritural*: autorização para a realização de pagamentos às OMPS. É executado por meio das Fontes de Recursos Escriturais (FRE) com a emissão de Notas de Lançamento (NL).
- *Fontes de Recursos Escriturais (FRE)*: São Fontes de Recursos criadas, no âmbito da MB, para permitir a escrituração de créditos nos Projetos que controlam a destinação dos recursos, quando estes, em realidade, são executados por meio de outro Projeto, alocado a uma OMPS.
- *Setor Imprescindível (SIMP)*: setor considerado como indispensável pela administração da OMPS, mesmo apresentando uma baixa produtividade.
- *Índices para a Cobrança de Custos Indiretos (ICI)*: índices calculados e aplicados no faturamento, destinados a cobrir os seus custos indiretos.
- *Taxas Operacionais (TO)*: taxas calculadas e aplicadas no faturamento, destinadas a cobrir as suas despesas administrativas.

- *Taxa de Contribuição Operacional (TCO)*: taxa destinada à cobertura de perdas, bem como à obtenção de uma margem de retorno que permita a realização de melhorias.
- *Adiantamentos*: recursos obtidos pelas OMPS, no Banco Naval (BN), mediante autorização do cliente, para o suporte dos gastos exclusivamente afetos à execução de um determinado serviço, a fim de preservar o seu capital de giro ou de não utilizar recursos do Fundo Naval (o que ocorre quando a OMPS apresenta posição negativa no BN).
- *Descontos*: abatimentos nas faturas concedidos a clientes. Existem as seguintes possibilidades de concessão de desconto: (1) no emprego de material gratuito (os custos de material precisam ser apontados, mas o seu valor não pode ser cobrado do cliente); (2) no faturamento de mão-de-obra (os custos de mão-de-obra precisam ser apontados, mas o seu valor não pode ser cobrado do cliente); (3) por solicitação da OM cliente (alguns clientes podem indicar tetos para o faturamento de determinado serviço, em função da sua disponibilidade de créditos) e (4) quando resolve conceder desconto em função de uma decisão gerencial da sua Direção, beneficiando o cliente por conta de uma posição financeira positiva. As situações 3 e 4 afetam, negativamente, a OMPS nas posições econômica (reduz os resultados bruto, operacional e líquido) e financeira (diminui o capital de giro e, em consequência, a capacidade de pagamento).

1.3.5 Normatização dos Procedimentos Internos

Visando dar maior transparência às informações relacionadas ao processo produtivo, o documento normativo prescreve que devem ser normatizados, em Ordem Interna (OI), os diversos procedimentos realizados pelas OMPS, tendo como objetivo principal o estabelecimento de procedimentos internos, de responsabilidades, de prazos, de modelos, de parâmetros físicos e operacionais e de critérios adotados nos cálculos das diversas taxas e índices de pré-rateios e rateios.

Os aspectos operacionais de interesse exclusivo do setor de Contabilidade de Custos devem constar preferencialmente dos anexos à OI, a fim de facilitar a sua leitura por pessoas que não sejam diretamente responsáveis pela operacionalização da Contabilidade de Custos na OMPS.

1.4 A Gestão

Adotou-se que as palavras gestão e administração são sinônimos, não procurando distinguir nuances de significados diferentes. Pois os argumentos de que gestão e administração são fundamentalmente divergentes têm uma longa história, embora, de modo geral, essa distinção pareça ser arbitrária. Inúmeras referências consideram os dois termos sinônimos, ou tomam a gestão como conceito mais geral. No primeiro livro sobre administração pública, datado de 1926, Leonard D. White, ao refutar a noção de que a legislação pública é o fundamento apropriado da administração pública, argumentou que o estudo da administração deveria tomar como base a gestão em vez dos fundamentos da lei (LYNN JR, 2010).

A palavra administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem. A palavra gestão vem do latim *gestio* (ato de administrar, de gerenciar) (CHIAVENATO, 2003; FERREIRA, 1993).

Druker e Maciariello (2010, p. 46) afirmam que “a palavra “administração” tem séculos de idade. [...]. “Administração” denota tanto uma função como as pessoas que a cumprem. Denota uma posição social e autoridade, mas também uma disciplina e uma campo de estudos”.

Para Chiavenato (2003, p. 2), “a administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa”. Trata do planejamento (definição dos objetivos e o que deve ser feito para alcançá-los), da organização (que agrupa as atividades e pessoas necessárias), da direção (que dinamiza e aciona a organização) e do controle (assegurar que resultados se ajustem aos objetivos) de todas as atividades diferenciadas pela divisão de trabalho que ocorram dentro de uma organização.

A administração e as instituições são interdependentes, pois

Sem a instituição, não haveria administração. Mas sem a administração, haveria apenas um aglomerado e não uma instituição. A instituição é um órgão da sociedade em si e existe apenas para contribuir com um resultado necessário para a sociedade, a economia e o indivíduo. Órgãos, no entanto, nunca são definidos pelo que fazem, muito menos pela maneira como o fazem. São definidos por sua *contribuição*. É a administração que permite que a instituição contribua (DRUKER & MACIARIELLO, 2010, p. 46).

Portanto, administrar/gerir seria interpretar os objetivos propostos pela organização, transformá-los em ação organizacional, a fim de alcançar os objetivos e metas da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade e sobrevivência da organização.

1.4.1 Principais Teorias sobre administração

Ao longo dos anos, várias teorias sobre administração foram surgindo, cada uma à sua época. Cada autor tende a abordar e enfatizar variáveis (sejam essas as tarefas, estrutura, ambiente, pessoas, tecnologia e competitividade) e assuntos típicos da orientação teórica de sua escola ou teoria, conforme disposto no quadro 1 a seguir.

ÊNFASE	TEORIA/ESCOLA	Principais enfoques
TAREFA	<i>ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Racionalização do trabalho ao nível operacional
ESTRUTURA	<i>TEORIA CLÁSSICA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização formal ▪ Princípios gerais da Administração ▪ Funções do administrador
	<i>TEORIA NEOCLÁSSICA (Tarefas, Pessoas e Estrutura)</i>	
	<i>TEORIA DA BUROCRACIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização formal ▪ Burocrática ▪ Racionalidade organizacional
	<i>TEORIA ESTRUTURALISTA</i>	Múltipla abordagem: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização formal e informal ▪ Análise intra-organizacional e análise interorganizacional
PESSOAS	<i>TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organização informal ▪ Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	<i>TEORIA DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilos de Administração ▪ Teoria das decisões ▪ Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	<i>TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança organizacional planejada ▪ Abordagem de sistema aberto
AMBIENTE	<i>TEORIA ESTRUTURALISTA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise intra-organizacional e análise ambiental. ▪ Abordagem de sistema aberto
	<i>TEORIA DA CONTINGÊNCIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análise ambiental (imperativo ambiental) ▪ Abordagem de sistema aberto
TECNOLOGIA	<i>TEORIA DA CONTINGÊNCIA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administração da tecnologia (imperativo tecnológico) ▪ Abordagem do sistema aberto
COMPETITIVIDADE	<i>NOVAS ABORDAGENS NA ADMINISTRAÇÃO</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caos e complexidade ▪ Aprendizagem organizacional. ▪ Capital Intelectual

Quadro 1 - Principais Teorias administrativas e seus enfoques.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 12).

No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos pioneiros a respeito da Administração. O americano Frederick Winslow Taylor veio a desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário. E o europeu Henri Fayol, que por sua vez desenvolveu a chamada Teoria Clássica, preocupada em aumentar a eficiência da empresa através da sua organização e da aplicação de princípios gerais da Administração em bases científicas (CHIAVENATO, 2003). A figura 2 demonstra a principal diferença entre a Administração Científica e a Teoria Clássica.



Figura 2 – A abordagem clássica da Administração.
Fonte: adaptado de Chiavenato (2003, p. 49).

Segundo Chiavenato (2003), a origem do nome Administração Científica é devido a tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da Administração, a fim de alcançar eficiência e eficácia industrial. A Administração Científica constitui o ponto de partida da administração nos seguintes aspectos: foi o primeiro esforço científico para analisar os processos produtivos com o objetivo de aumentar a produtividade e a eficiência; obtendo enorme êxito na racionalização das empresas e complementou a tecnologia da época, desenvolvendo técnicas e métodos que racionalizaram a produção logrando forte aumento da produtividade. Os principais métodos científicos aplicados aos problemas da Administração foram a observação e mensuração.

O principal objetivo da administração, segundo Taylor (1990, p. 24), era “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado”. Assim, deveria haver uma identidade de interesses entre empregados e empregadores.

Foi realizada uma compilação resumindo as principais características das Teorias da Administração por Chiavenato (2003), exposta sucintamente a seguir. O anexo A desta

pesquisa traz um resumo dessas teorias, com as épocas de seu surgimento, principais autores, características, dentre outras informações.

A Teoria Clássica concebe a organização como um sistema fechado, rígido e mecânico (teoria da máquina), sem conexão com seu ambiente externo. A preocupação era encontrar a “melhor maneira” (*the best way*) de organizar, válida para todo e qualquer tipo de organização. Delineia-se uma teoria normativa e prescritiva, impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias. O que era válido para uma organização era válido e generalizável para as demais. Os autores clássicos restringiram-se basicamente aos aspectos formais da organização, como a divisão do trabalho, a especialização, a hierarquia dos níveis dentro da organização, a autoridade, a responsabilidade, a coordenação etc.

A Teoria das Relações Humanas foi um movimento eminentemente humanizador da teoria das organizações. Porém permanecia a concepção da organização como um sistema fechado. Nesta abordagem introvertida e introspectiva, a maior preocupação era o comportamento humano e o relacionamento informal e social dos participantes em grupos sociais que moldam o comportamento individual. A tônica foi a tentativa de deslocar o fulcro da teoria das organizações do processo e dos aspectos técnicos para o grupo social e os aspectos sociais e comportamentais. O que era válido para uma organização humana era válido e generalizável para as demais organizações. Permaneceu o caráter normativo e prescritivo, impregnada de princípios e receitas aplicáveis a todas as circunstâncias.

A Teoria da Burocracia caracteriza-se também por uma concepção introvertida, restrita e limitada da organização, preocupa-se apenas com aspectos internos e formais de um sistema fechado, hermético e monolítico. A ênfase na divisão racional do trabalho, na hierarquia da autoridade, na imposição de regras, a disciplina rígida e a busca de um caráter racional, legal, impessoal e formal para o alcance da máxima eficiência conduziram a uma estrutura organizacional calcada na padronização do desempenho humano e na rotinização das tarefas para evitar a variedade das decisões individuais. Com o diagnóstico das disfunções burocráticas e dos conflitos, inicia-se a crítica à organização burocrática e a revisão do modelo de Max Weber (considerado o pai da Teoria da Burocracia).

É com a Teoria Estruturalista que os estudos sobre a interação organização-ambiente e a concepção da organização como um sistema aberto têm início. A sociedade de organizações aproxima-se do conceito de um sistema de sistemas e de uma macroabordagem inter e extra-organizacional. O conceito de organização e do homem são ampliados e redimensionados em uma tentativa de integração entre abordagens clássica e humanística, a partir de uma moldura fornecida pela Teoria da Burocracia. Os autores estruturalistas desenvolveram análises

comparativas das organizações e formulam tipologias para facilitar a localização de características e objetivos organizacionais, em uma abordagem explicativa e descritiva.

A Teoria Neoclássica marca um retorno aos postulados clássicos atualizados e realinhados em uma perspectiva de inovação e adaptação à mudança. É um enfoque novo, utilizando velhos conceitos de uma teoria que é a única que apresentaria um caráter universalista (princípios universalmente aplicados). Ao mesmo tempo em que realça a Administração como um conjunto de processos básicos (escola operacional), de aplicação de várias funções (escola funcional), de acordo com os princípios fundamentais e universais, também os objetivos são realçados (Administração por Objetivos). Levanta-se o problema da eficiência no processo e da eficácia nos resultados em relação aos objetivos. A abordagem torna a ser normativa e prescritiva, embora em certos aspectos a preocupação seja explicativa e descritiva.

A Teoria Comportamental surge a partir da herança deixada pela Teoria das Relações Humanas – ampliou os conceitos de comportamento social para o comportamento organizacional. Passou a comparar o estilo tradicional de Administração com o moderno estilo baseado na compreensão dos conceitos comportamentais e motivacionais. A organização é estudada sob o prisma de um sistema de trocas de alíquotas e contribuições, dentro de uma complexa trama de decisões. É com o movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO) que o impacto da interação entre a organização e o mutável e dinâmico ambiente que a circunda toma impulso em direção a uma abordagem de sistema aberto. Enfatiza-se a necessidade de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às mudanças ambientais como imperativo de sobrevivência e de crescimento. Para que uma organização mude e se adapte dinamicamente é necessário mudar não somente a sua estrutura formal mas, principalmente, o comportamento dos participantes e suas relações interpessoais. Apesar da abordagem descritiva e explicativa, alguns autores do DO aproximam-se levemente da abordagem normativa e prescritiva. A preocupação está mais centrada para dentro das organizações, muito embora se cogite o ambiente.

É com a Teoria de Sistemas que surge a preocupação com a construção de modelos abertos que interagem dinamicamente com o ambiente e cujos subsistemas denotam uma complexa interação interna e externa. Os subsistemas que formam uma organização são interconectados e inter-relacionados, enquanto o suprasistema ambiental interage com os subsistemas e com a organização como um todo. Os sistemas vivos – sejam indivíduos ou organizações – são analisados como sistemas abertos, isto é, com incessante intercâmbio de matéria/energia/informação em relação ao ambiente circundante. A ênfase é colocada nas

características organizacionais e nos seus ajustamentos contínuos às demandas ambientais. Desenvolveu-se uma ampla visão do funcionamento organizacional, mas demasiado abstrata para resolver problemas específicos da organização e de sua administração.

É com a Teoria da Contingência que há o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização: a ênfase é colocada no ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. São as características ambientais que condicionam as características organizacionais. É no ambiente que estão as explicações causais das características das organizações. Não há uma única melhor maneira (*the best way*) de se organizar. Tudo depende (*it depends*) das características ambientais relevantes da organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas mediante a análise das características ambientais com as quais se defrontam.

É perceptível que as teorias administrativas apresentam diferentes abordagens para a administração das organizações, cada uma sendo influenciada por pensamentos dos autores da época, conjunturas políticas, econômicas, fenômenos históricos, culturais e sociais.

Cada teoria representa soluções administrativas encontradas para determinadas circunstâncias, tendo em vista as variáveis focalizadas e os temas mais relevantes (CHIAVENATO, 2003, p. 611-612).

Na verdade, ao longo dos tempos, a teoria administrativa constituiu uma constante tentativa de reduzir a incerteza a respeito do funcionamento e da otimização das organizações. Ela representa várias maneiras e diferentes ângulos para se visualizar e tratar um mesmo fenômeno organizacional. O administrador pode tentar resolver problemas administrativos dentro do enfoque neoclássico quando a solução neoclássica lhe parecer a mais apropriada de acordo com as circunstâncias ou contingências. Pode também tentar resolvê-los dentro do enfoque comportamental ou sistêmico se as circunstâncias ou contingências assim o aconselharem.

Com relação à gestão pública, segundo Amaral (2010), nos últimos 30 anos, houve transformações substanciais na maior parte dos governos, com a inclusão de novos conteúdos às suas políticas e mudanças em programas e procedimentos. Também as teorias que tratam de governos e gestão pública incorporaram novos aspectos, revalorizando conceitos e práticas e propondo novas possibilidades de tratamento de temas tradicionais, de acordo com as circunstâncias da época.

Tais mudanças refletem a busca de uma gestão pública que seja capaz não apenas de prestar serviços e reagir às antes eventuais crises econômicas e catástrofes naturais, mas de antecipar e prever problemas em um mundo de crescente incerteza e desafios contínuos (AMARAL, 2010). A autora menciona que para o sucesso dessa empreitada, é importante contar com trabalhos que sintetizem a produção teórica existente, ajudem a retrair o percurso desenvolvido no campo da administração pública e permitam compreender as diferentes

posições dos estudiosos dos temas multidisciplinares que compõem o debate sobre gestão pública.

À medida que as gestões pública e privada envolvem temperamentos, habilidades e técnicas semelhantes, o extenso corpo de ideias e práticas relativas ao sucesso corporativo pode ser aplicado aos problemas da gestão pública, e o setor público pode, a princípio, recorrer à grande reserva de gestores e de práticas do setor privado para atender às próprias necessidades gerenciais (LYNN JR, 2010).

Ao fazer menção de como conseguir tal sucesso corporativo, Slomski (2009, p.15) argumenta que a “controladoria é a busca pelo atingimento do ótimo em qualquer ente, seja ele público ou privado, é o algo a mais, procurado pelo conjunto de elementos que compõem a máquina de qualquer entidade”.

Num mundo conturbado, onde cada um é avaliado pelo que produz, é premente a existência de um órgão que faça essa concertação (ato de produzir sinfonia) – onde todos os instrumentos toquem de maneira isolada, porém sob a mesma batuta, onde todos trabalhem buscando um só objetivo, a maximização do resultado global da entidade (SLOMSKI, 2009, p. 15)

Para que haja essa sinfonia, é preciso que o ente público conheça-se internamente, saiba quem são seus servidores, quais são suas capacidades, suas virtudes, potencialidades e também suas fraquezas.

1.5 Modelo de Gestão

Muitas organizações são comandadas ou dirigidas por administradores que exercem considerável influência devido à sua posição hierárquica, suas características pessoais, suas afinidades para com alguns modelos ou ferramentas de gestão, ligações de família ou habilidade em conseguir influência e prestígio dentro da organização. Da mesma forma, essas práticas podem ser observadas nas relações que ocorrem nos demais níveis hierárquicos, não se restringindo à influência exercida por diretores e presidentes (MORGAN, 2002).

“Os modelos de gestão não são apenas ferramentas para profissionais e gerentes – são essencialmente uma forma de comunicação que elimina dificuldades abstratas e proporciona abrangência.” (CAMPS, 2010, p. VII). Adotou-se, portanto, as expressões “modelo de gestão” ou “ferramenta de gestão” com o mesmo significado.

Os modelos de gestão destinam-se a resolver problemas e desafios de negócios e podem propiciar uma nova maneira de ver uma situação. Sua aplicação pode ser de forma estratégica, tática ou operacional: alguns são ferramentas de solução de problemas, desenvolvidas para aumentar a eficiência e a eficácia; a maioria foi criada para resolver problemas específicos decorrentes de situações também específicas. Infelizmente, nenhum modelo (ou grupo de modelos) de gestão pode garantir que um gestor ou consultor lide com um problema organizacional de maneira objetiva e com o melhor de sua capacidade. A grande variedade de modelos disponíveis pode até ser desorientadora. Os modelos e as teorias de gestão podem ajudar gestores e consultores a obter uma percepção mais clara dos negócios ao reduzir complexidades e incertezas (ASSEN et al, 2010).

Nota-se que um modelo pode ser considerado como uma ferramenta a ser empregada (para fins de processo ou análise) para melhorar o funcionamento cotidiano do negócio, para a melhoria tanto dos métodos gerenciais como do desempenho organizacional, ou para resolver problemas relacionados.

Assen et al. (2010) propõem um agrupamento de modelos, assim exposto:

- **Estratégicos (posicionamento/metapas).** Esses modelos ajudam a analisar e planejar o posicionamento estratégico e ajudam a responder a questões estratégicas.
- **Táticos (projeto/organização).** Esses modelos podem ser usados para organizar processos, recursos e pessoas em uma empresa. Tratam de importantes questões práticas para a análise e o desenvolvimento de organizações excelentes.
- **Operacionais (implementação/execução).** Esses modelos podem ser usados para implementar mudanças organizacionais e melhores práticas. Abordam questões relacionadas a “quem”, “o que” e “quando”, que surgem ao analisar e aperfeiçoar a execução em organizações excelentes.

De um modo análogo ao agrupamento acima, é possível, ao se identificar as áreas funcionais de uma empresa, correlacioná-las com os níveis de tomada de decisão e, assim, identificar modelos adequados para cada caso, conforme disposto no quadro 2 a seguir.

ÁREAS FUNCIONAIS	NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO
Estratégia e organização	modelos usados para a formulação da estratégia e o desenvolvimento das estruturas organizacionais
Finanças e governança	modelos usados para projetar mecanismos de governança e métricas de desempenho relacionadas, incluindo instrumentos financeiros
Marketing e vendas	modelos usados para formular políticas de marketing e vendas, estruturar departamentos de marketing e vendas e desenvolver instrumentos operacionais de marketing e vendas
Operações, gestão da cadeia de suprimentos e compras	modelos usados para formular políticas de operações, cadeias de suprimentos e compras e métodos para desenvolver, otimizar e implementar melhores práticas para operações, cadeias de suprimentos e compras
Gestão de inovação e tecnologia	modelos relacionados à gestão da inovação, usados para formular políticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e tecnologia, alinhar objetivos de P&D e tecnologia com a estratégia corporativa e desenvolver ferramentas de P&D
Gestão de recursos humanos, liderança e mudança	modelos usados para formular políticas de RH e para projetar e implementar práticas e ferramentas de gestão de recursos humanos. Modelos e métodos relacionados à gestão de mudanças também são incluídos nessa categoria

Quadro 2 – Áreas funcionais e os níveis de tomada de decisão

Fonte: adaptado de Assen et al (2010, p. IX).

Para uma melhor visualização de ferramentas (ou modelos) empregadas na tentativa de melhoria da gestão, procurou-se verificar sua adequabilidade e aplicabilidade ao setor público de ferramentas que se adéquam para aplicação no nível estratégico.

Existem diversas ferramentas que ajudam a analisar e planejar uma posição estratégica da organização e fornecer respostas a questões nesse nível organizacional. Muitas fornecem maneiras úteis de ordenar a realidade, permitem comparar desempenhos e desafios e resolver problemas. Não é objetivo desta pesquisa listar todos as ferramentas, tampouco descrevê-las, pois essa tarefa poderia se mostrar demasiadamente extensa, tendo em vista a variedade de ferramentas disponíveis.

Há ferramentas consideradas clássicas e mais conhecidas, outras teóricas demais ou pouco utilizadas. Para que se possa ter uma ideia, são citadas a seguir algumas dessas ferramentas: Análise competitiva; O modelo das cinco forças de Porter; Análise PFOA (ou Análise *SWOT*); Matriz BCG; Cadeia de Valor; Matriz produto/mercado de Ansoff; Gestão baseada em valor; Competências essenciais; Análise *Dupont*; *Benchmarking*; Configurações de Mintzberg; Seis Sigma; Teoria das Restrições; Dimensões culturais de Hofsted; Análise de causa e efeito; *Balanced scorecard* e Ciclo de Deming.

Para fins dessa pesquisa, foi empregada a análise *SWOT* (do inglês *strengths, weakness, opportunities, threats*) ou Análise PFOA (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). Um modelo/ferramenta relevante ao processo decisório, voltado para emprego no nível estratégico, envolvendo o planejamento, gerenciamento e o controle estratégico.

Segundo Hill e Westbrook (1997), existem vários modelos e abordagens utilizados na análise da posição estratégica de uma empresa; uma dessas abordagens é a análise *SWOT*. Ainda segundo os autores, poderia ser alegado que o planejamento estratégico em geral e a análise *SWOT* em particular têm a sua mútua origem no trabalho de acadêmicos de política de negócios da Harvard Business School e outras escolas de negócios de empresas americanas da década de 1960.

O trabalho de Kenneth Andrews (1971; 1980) foi especialmente influente para popularizar a ideia de que boa estratégia significa garantir um ajuste entre a situação externa que uma empresa enfrenta (ameaças e oportunidades) e suas próprias qualidades internas ou características (pontos fortes e fracos) (HILL & WESTBROOK, 1997, p. 47).

Contudo, o mais importante trabalho sobre análise *SWOT*, segundo Hill e Westbrook (1997), é considerado o de Michael Porter. Livros didáticos modernos sobre a estratégia ainda se sentem obrigados a incluir *SWOT*, mesmo se eles têm reservas sobre a sua aplicação. E parece provável de essa ocorrência sobreviver mesmo com um crítico eloquente como Henry Mintzberg, que vê esse tipo de ferramenta subjacente a todas as tentativas de formalizar a estratégia de tomada de decisão.

Com relação ao controle estratégico, Gomes e Salas (2001, p. 50) afirmam que: “O controle estratégico está relacionado ao desenho de instrumentos e exercício de ações que estão orientados à manutenção e a melhora contínua da posição competitiva da organização.” Portanto, informações acerca do contexto social e competitivo ocupam lugar de destaque na antecipação e a adaptação às mudanças exigidas por um mercado mais agressivo e imprevisível. Por outro lado, o controle organizacional, segundo Gomes e Salas (2001, p. 51), refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações “que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração”. As formas e o curso das ações de controle, por sua vez, sofrem diversas influências que dificilmente foram antevistas pela gerência. Destaca-se

A influência da cultura organizacional ou do contexto social e competitivo do país (valores, história, instituições sociais e políticas), por exemplo, são elementos fundamentais que devem ser considerados na compreensão do comportamento individual e organizacional. (GOMES & SALAS, 2001, p. 51).

As características e aplicações da ferramenta, empregada nesta pesquisa, são expostas a seguir.

Análise PFOA – pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças

Na análise PFOA ou análise *SWOT*, a organização que se baseia num planejamento estratégico, em algum momento, avalia seus pontos fortes e fracos. Quando esses produtos são combinados com um levantamento das oportunidades e ameaças dentro ou fora de seu ambiente, faz-se o que se chama de análise PFOA, ou seja, estabelece sua posição à luz de suas forças (ou potencialidades), fraquezas (ou fragilidades), oportunidades e ameaças (PORTER, 1992; CHIAVENATO, 2003; ASSEN et al, 2010).

Ambiente Interno	Pontos Fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> • Competências distintivas • Recursos Financeiros • Liderança de Mercado • Tecnologia avançada • Inovação nos produtos • Administração eficaz 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas Operacionais • Posição deteriorada • Baixa lucratividade • Tecnologia obsoleta • Falta de talentos • Desvantagem competitiva
Ambiente Externo	Oportunidades (Opportunities)	Ameaças (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> • Novas linhas de produtos • Diversificação de produtos • Poucos concorrentes no mercado • Novas Tecnologias • Novos clientes potenciais • Novas estratégias 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtos substitutivos no mercado • Poucos fornecedores • Pressões competitivas • Concorrência desleal • Novas necessidades dos clientes • Redução de mercados

Quadro 3 – Matriz PFOA

Fonte: adaptado de CHIAVENATO (2003, p.544).

A análise PFOA proporciona informações úteis para relacionar recursos com competência no ambiente em que a empresa atua. É um instrumento de criação e seleção de estratégia e é aplicável em qualquer situação de tomada de decisão.

A primeira etapa de uma análise PFOA é identificar as potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças. A análise cuidadosa dos ambientes interno e externo constitui, portanto, uma parte importante do processo.

A análise PFOA é uma valiosa ferramenta de autoavaliação da gestão. Os elementos – potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças – parecem simples, mas decidir quais são as potencialidades e fragilidades da organização, assim como avaliar o impacto e a probabilidade de oportunidades e ameaças no ambiente externo, é bem mais complexo do que parece. Além disso, depois de classificados os elementos da análise PFOA, o modelo não ajuda na tarefa de traduzir os resultados em alternativas estratégicas. “O risco de fazer suposições incorretas ao avaliar os elementos da matriz PFOA muitas vezes leva os gestores a

hesitar quando se trata de escolher entre várias alternativas estratégicas, resultando frequentemente em atrasos desnecessários e/ou indesejáveis” (ASSEN et al, 2010, p. 12).

Uma ferramenta que complementaria a análise PFOA é a chamada Cadeia de Valor. Segundo Porter (1992), a vantagem competitiva somente pode ser compreendida ao se analisar a empresa como um todo. As vantagens de custo e a diferenciação bem-sucedida são encontradas na cadeia de atividades que uma empresa desempenha para fornecer valor a seus clientes.

O modelo de cadeia de valor divide as atividades genéricas de maior valor agregado da empresa em atividades primárias e secundárias. Uma vantagem ou desvantagem pode ocorrer em qualquer das cinco atividades primárias e quatro secundárias. Juntas, elas constituem a cadeia de valor de qualquer negócio.

O modelo pode ser usado para examinar o desenvolvimento da vantagem competitiva. A identificação do valor potencial de cada atividade para a empresa permite que ela perceba como maximizar a criação de valor ao mesmo tempo que minimiza os custos, criando assim uma vantagem competitiva.

A cadeia de valor também é útil para tomar decisões a respeito de terceirização. A compreensão dos vínculos entre as atividades ajuda a empresa a decidir se deve produzir ela mesma ou terceirizar, o que pode resultar em vantagens de custo ou de diferenciação.

Para analisar a vantagem competitiva (ou a falta dela), Porter (1992) sugere usar a cadeia de valor para separar as atividades da empresa em módulos distintos e detalhados, segregando-as em primárias e secundárias. As primárias incluem logística de entrada, operações, logística de saída, marketing e vendas e serviços. As secundárias (ou de apoio) incluem infraestrutura, gestão de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras. Cada atividade deve ser analisada por seu valor agregado. Além disso, os valores combinados dessas atividades, quando considerados em relação aos custos de fornecimento do bem ou serviço, devem ser analisados, uma vez que ditarão o nível (ou falta) de margem de lucro.

Para Assen et al (2010), deve-se, portanto, mapear todas as potencialidades e fragilidades. Porém, quando se tenta mapear a cadeia de valor considerando toda a cadeia produtiva e aplicar métodos ou avaliações quantitativas, as empresas veem-se obrigadas a contratar profissionais que possam assessorar esse empreendimento, sendo analistas, planejadores e consultores estratégicos.

1.6 A eficiência, eficácia e efetividade

Slomski (2009) refere-se à eficiência e eficácia como pilares do uso dos recursos públicos. O autor menciona a Carta Constitucional de 1988, especificamente o art. 37, que trata dos princípios aos quais a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios terão de cumprir, estando entre eles o da eficiência, criando, assim, um novo paradigma para a administração pública brasileira.

A eficiência é uma medida da utilização dos recursos em um processo. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos (pessoas, máquinas e matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível.

Pode-se dizer que a eficiência está relacionada ao custo de produção ou à forma pela qual os recursos/insumos são consumidos/processados. “A eficiência evidencia-se quando a relação consumo-produto ficou dentro do esperado” (SLOMSKI, 2009, p. 49). Para medir a eficiência das atividades da administração pública, torna-se vital o conhecimento e a compreensão dos sistemas e dos métodos de custeio.

Com a evolução da sociedade e com o advento da terceirização e/ou privatização das coisas públicas, faz-se necessário que os gestores das entidades públicas conheçam os custos em suas atividades, a fim de poderem tomar as melhores decisões entre as alternativas de produzir ou de comprar produtos e serviços, de produzir ou privatizar serviços (SLOMSKI, 2009, p. 55).

A eficiência, portanto, significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis. Pode ser definida pela equação $E = P/R$, onde P são os produtos resultantes e R os recursos utilizados. A consequência direta da eficiência é a produtividade. Quanto maior a eficiência tanto maior a produtividade.

Já a eficácia é uma medida do alcance de resultados/fins desejados. A necessidade contínua de lidar com problemas crônicos de eficiência, efetividade e eficácia na administração pública tem pressionado governos a formular e implementar políticas de reformas (RESENDE, 2002, p. 112).

Para Santos (2010) “a avaliação da eficácia consiste em comparar os valores executados com os orçados em relação às ações descritas em cada programa [...]”. A avaliação da eficácia procura considerar o grau em que os objetivos e as finalidades do governo (e de suas unidades) são alcançados. Trata-se, então, de medir o progresso alcançado dentro da programação de realizações governamentais (GIACOMONI, 2003).

Portanto, a eficácia está relacionada ao alcance dos objetivos. Uma tarefa é considerada eficaz quando contribui de fato para o sucesso da organização, quando sua realização agrega valor, produz resultados relevantes.

Ainda segundo Slomski (2009, p. 49), eficácia tem uma relação com objetivo, pois

[...] a eficácia está relacionada ao atingimento dos objetivos e das metas. Sua preocupação relaciona-se com resultados esperados. Assim, não basta ser eficiente, consumir menos recursos para a produção de serviços/produtos para a sociedade, é preciso que esses serviços atinjam à real demanda, àquilo que é esperado pela sociedade sob todos os aspectos, sejam eles ligados à tempestividade, à oportunidade ou à qualidade.

No quadro 4 a seguir, é possível perceber nuances do diferencial entre eficiência e eficácia de uma maneira geral.

EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos <u>meios</u> • <u>Fazer corretamente</u> as coisas • Resolver problemas • Salvar recursos • Cumprir tarefas e obrigações • Treinar os subordinados • Manter as máquinas • Frequentar a igreja • Rezar • Jogar futebol arte 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase nos <u>resultados</u> • <u>Fazer as coisas certas</u> • Atingir objetivos • Otimizar o uso de recursos • Obter resultados • Dar eficácia aos subordinados • Máquinas em funcionamento • Praticar valores religiosos • Ganhar o céu • Ganhar o jogo.

Quadro 4 – Diferenças entre eficiência e eficácia
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 156)

Com relação à efetividade, Santos (2010) propõe uma avaliação da efetividade de políticas públicas de gestão, baseada em programas relacionados, e feita através de respostas a problemas como: “A Política pública foi planejada como parte de um todo em nível de prioridades do governo?” e “A Política Pública executada satisfaz a comunidade local?”

A efetividade seria o alcance de objetivos do desenvolvimento econômico-social. Portanto, uma organização é efetiva quando mantém uma postura socialmente responsável. A efetividade está relacionada à satisfação da sociedade, ao atendimento dos requisitos sociais, econômicos e culturais da mesma. Se for admitido que toda e qualquer organização exista em função de necessidades sociais e depende de manter um bom relacionamento com a sociedade para se desenvolver, é possível verificar a importância da incorporação deste terceiro indicador de desempenho pelas organizações.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 Classificação da Pesquisa

Malhotra (2007) caracteriza pesquisa como a identificação, coleta, análise e disseminação de informações de forma sistêmica e objetiva e o uso de informações para assessorar na tomada de decisões relacionadas à identificação e solução de problemas.

Por sua vez, Vergara (2003) apresenta uma taxonomia mais extensa, dividindo as pesquisas quanto aos fins e meios. Quanto aos fins, as pesquisas podem ser exploratórias, descritivas, explicativas, metodológicas, aplicadas e intervencionistas. Quanto aos meios, podem ser pesquisa de campo, de laboratório, telematizadas, documentais, bibliográficas, experimentais, ex post facto, participantes, pesquisa-ação e estudo de caso.

Segundo Yin (2010), a escolha do método de pesquisa a ser adotado depende de três fatores, a saber: (1) o tipo de pesquisa que se faz, (2) o controle sobre o comportamento do fenômeno pesquisado pelo observador e (3) o foco da pesquisa no passado ou na atualidade.

Quanto aos objetivos desta pesquisa, pode-se inferir que ela é descritiva, pois tem como objetivo descrever características de determinado fenômeno. Além de ser exploratória, pois é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A pesquisa descritiva visa observar, registrar, analisar e classificar os fatos sem que o pesquisador interfira sobre eles (ANDRADE, 2001, p.19). Pode-se dizer que tem o intuito de descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Na concepção de Vieira (2002), a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O método exploratório realiza descrições da situação e quer descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Esse tipo de pesquisa requer um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou de uma situação. “Recomenda-se a pesquisa exploratória quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado” (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2006).

Como salientam Collis e Hussey (2005) “[...], a pesquisa exploratória raramente fornece respostas conclusivas para problemas ou questões, mas indica qual pesquisa futura deve ser realizada [...]”.

Quanto aos meios, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, que é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados. Além de ser importante para que se possa compreender os fenômenos sociais complexos, ele permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como processos organizacionais.

Optou-se pela realização de um estudo de caso que é “um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse e é também um exemplo de metodologia fenomenológica” (COLLIS; HUSSEY, 2005; p. 72). Destaca-se neste trabalho uma das características do estudo de caso que é que “o objetivo da pesquisa é não só explorar certos fenômenos, mas também entendê-los num determinado contexto” (YIN, 1994, apud COLLIS; HUSSEY, 2005, p.73). Desta forma, foi selecionada para o estudo uma Organização Militar da Marinha do Brasil. A entidade escolhida foi o Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ), em virtude de ser a mais importante e representativa unidade de construção, manutenção e apoio de base da estrutura da Marinha, sendo esse comentário estendido no item 2.2 a seguir.

Quanto ao processo, a pesquisa é qualitativa, pela subjetividade dos dados obtidos e pela busca do entendimento entre as variáveis de pesquisa e a revisão de literatura. Para Collis e Hussey (2005), o método qualitativo é subjetivo e procura-se examinar e refletir quanto às percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas. Assim, os dados coletados foram submetidos à análise de natureza qualitativa.

2.2 A escolha do AMRJ

O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro é o estaleiro militar de maior capacidade técnica da América Latina, atuando tanto na construção quanto na manutenção de meios navais, além de prestar apoio de base para as Organizações Militares situadas em seu entorno e às embarcações nele atracadas. Além disto, constitui-se na facilidade logística que viabiliza a existência da Esquadra brasileira; portanto, os seus níveis de aparelhamento, de atualização tecnológica e gerencial são fundamentais para o aprestamento e prontidão do Poder Naval Brasileiro.

Em audiência com o Diretor de Finanças da Marinha, foi proposto um estudo que procurasse identificar possíveis inconsistências na gestão do AMRJ que pudessem provocar resultados não condizentes com a expectativa da Administração Naval, principalmente no que concerne à produtividade da OM; devendo ser verificada, portanto, a adequabilidade de modelos utilizados na condução de suas atividades no nível estratégico e a aplicabilidade de ferramentas gerenciais que pudessem subsidiar a gestão estratégica da OM.

2.3 Fontes primárias e secundárias de coleta de dados

Na coleta dos dados desta pesquisa foram utilizadas fontes primárias e secundárias.

Os dados primários são coletados ou produzidos pelo pesquisador com a finalidade específica de resolver o problema de pesquisa, enquanto os dados secundários incluem informações disponibilizadas por fontes empresariais e governamentais, empresas de pesquisa e bases de dados computadorizados (MALHOTRA, 2007).

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas com gestores, gerentes e principais representantes das células organizacionais da OM, quais sejam AMRJ-11 (Departamento de Planejamento e Controle Orçamentário) e AMRJ-08 (Assessoria de Gestão Integrada), além de pesquisa bibliográfica em livros, periódicos, publicações, dados disponibilizados na Internet, embasamento nas diretrizes emanadas na legislação federal e dados de documentos. Um levantamento de teorias sobre modelos de gestão foi executado para a verificação do afastamento ou proximidade entre a correspondente literatura com o que foi verificado na prática da Organização.

2.4 Limitações e dificuldades encontradas

O estudo visou explorar o modelo de gestão no AMRJ, no nível estratégico. Inicialmente, pretendia-se desenvolver análises nos três níveis organizacionais, ou seja, no nível estratégico, tático e operacional, contudo percebeu-se que essa magnitude de abrangência organizacional inviabilizaria esta pesquisa acadêmica.

Além disso, as respostas a problemas de gestão no âmbito estratégico podem requerer a

aplicação de conhecimentos relativos a várias áreas: Teoria da Administração, Engenharia de Produção, Finanças e Contabilidade, Logística e Tecnologia da Informação, levando-se em conta que o conhecimento utilizado como referencial teórico deveria ser ajustado ao contexto do ambiente militar-naval, devendo ser levados em conta: estimativa da demanda da MB para o AMRJ; o cenário mundial e nacional da indústria de construção e manutenção de meios navais; produção e atual nível tecnológico do AMRJ; ferramentas de Tecnologia da Informação utilizadas; a condução da Cadeia de Suprimentos; Finanças, Contabilidade e Custos; Gestão de Pessoal e Gestão Ambiental.

Outra dificuldade encontrada foi estabelecer contato com profissionais que pudessem colaborar com a pesquisa. Por mais colaborativos que pudessem parecer, houve dificuldade para agendar datas e horários, além de os entrevistados solicitarem não efetuar gravações das conversas e não desejarem responder a questionários por escrito. Desse modo, optou-se por entrevistas não estruturadas.

3 ESTUDO DO CASO

3.1 A indústria naval

Em todo o mundo, a indústria naval é considerada de importância estratégica e vital para a economia e os negócios, sendo apoiada e incentivada pelos governos. É admitida como um projeto da sociedade por representar a mobilização de grandes contingentes de mão-de-obra e de vastos recursos financeiros envolvidos.

De certa forma, a indústria naval influi na economia dos países pelo alto fator de multiplicação que proporciona ao longo de toda a sua cadeia produtiva, além da geração de empregos diretos e indiretos. É também um elo vital no processo de inserção dos países na economia mundial, como parte da logística de transportes dos bens produzidos, pois cerca de 95% do comércio mundial é realizado por via marítima ou por hidrovias.

A intensidade da exploração e produção de petróleo e gás natural em alto mar tornou, nos últimos dez anos, o segmento *offshore* um importante mercado para a indústria naval na construção de navios-sonda, plataformas de produção e navios de apoio marítimo e engenharia submarina (SINAVAL, 2011).

Em um artigo publicado em março de 2010, pelo site Portal Naval, há um panorama da indústria naval, demonstrando vários aspectos relacionados a investimentos e importância desse segmento para a economia nacional, mencionado o Programa de Modernização e Expansão da Frota (PROMEF), que fora lançado em 2004 pelo governo federal, as recentes descobertas na camada do pré-sal, dentre outros importantes incentivos e iniciativas, como o Programa de Mobilização da Indústria de Óleo e Gás (PROMINP).

Esse artigo (Portal Naval, 2010) menciona também a ebulição que vem da construção de plataformas de exploração de petróleo e a recuperação da frota marítima nacional, fatos que geraram intensa atividade nos estaleiros nacionais, fazendo com que os interesses de muitos se voltassem para o setor.

Enfoca-se a chegada ao Brasil de *players* internacionais e os pedidos, junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), de financiamento de projetos de infraestrutura da indústria de petróleo e gás no país. Um prognóstico do que seria possível, ao continuar neste crescimento, seria o Brasil ter a terceira maior indústria naval do mundo

em pouco tempo, diferente da década de 1970, focando em cuidados com a qualidade, segurança e meio ambiente, produtividade e competitividade.

Em 2010, a indústria naval nacional já era a sexta do mundo, e a subida de posições se dará por encomendas de 42 navios da Transpetro, 28 sondas de perfuração da Petrobras e mais de cem navios de apoio. O BNDES calcula que as encomendas aos estaleiros e os novos investimentos devem somar R\$ 55 bilhões. São 195 embarcações já contratadas ou com a construção anunciada. Desde o ano de 2000, quando todo esse movimento de recuperação começou, subiu de dois mil para 45 mil o número de postos de trabalho no setor. E esse número deve aumentar nos anos seguintes, com a instalação prevista de cinco novos estaleiros – cada um pode ter até 3.500 funcionários.

No final de 2009, o Fundo de Marinha Mercante (FMM) aprovou 161 propostas que vão ser beneficiadas com um crédito extraordinário de R\$ 14,2 bilhões ao longo dos quatro anos seguintes. Das propostas aprovadas, 155 tratam da construção de embarcações e seis da construção e modernização de estaleiros. O recurso é o maior já disponibilizado pelo FMM de uma só vez e será aportado pelo Tesouro Nacional, dentro da Medida Provisória 472, que previa a liberação de até R\$ 15 bilhões para a indústria naval. Do total, R\$ 5,2 bilhões seriam destinados a embarcações de apoio marítimo; R\$ 4,3 bilhões para os estaleiros; R\$ 3 bilhões para cargueiros; e outros R\$ 2 bilhões para os demais tipos de embarcações.

O SINAVAL previa que, nos anos de 2011 e 2012, fossem criados dez mil empregos diretos e 50 mil indiretos no setor.

Neste novo cenário, a Sociedade Brasileira de Engenharia Naval (SOBENA) demonstra preocupação em avaliar e antecipar os passos da indústria naval. A entidade, com 48 anos de história em 2011, projeta uma série de eventos técnicos e sociais para discutir os rumos da engenharia naval brasileira.

Em abril de 2010, foi realizado o 2º Seminário sobre Helipontos Offshore, evento que reuniu autoridades responsáveis pela inspeção e certificação de helideques no Brasil, além do 23º Congresso da SOBENA, cujo tema foi 'Indústria naval: os desafios da competitividade e da sustentabilidade'. A SOBENA também direciona seus esforços para a manutenção das comissões técnicas já existentes, como a Especial de Normalização, que dentre outros assuntos quer rever a ABNT/CB-07, que regula a normatização no campo de navios, embarcações e tecnologia marítima compreendendo: projeto, construção, estrutura, equipamentos, acessórios, métodos e tecnologia.

Em 2009, foi criada a Rede Desenvolvimento da Competitividade da Indústria Naval para envolver estaleiros, institutos de pesquisa, escolas técnicas, Petrobras e Transpetro,

indústria fornecedora de equipamentos, engenheiros, classificadoras, a Marinha do Brasil e órgãos de fomento. Trata-se de um esforço conjunto e articulado para tentar atrair novos recursos para P&D e ajudar a fazer com que os recursos existentes possam ser direcionados para as demandas mais importantes da indústria naval brasileira.

3.2 O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro

3.2.1 História

O Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) é uma Organização Militar (OM) pertencente à Marinha do Brasil (MB), localiza-se à ilha das Cobras, no interior da baía de Guanabara, na cidade do Rio de Janeiro.

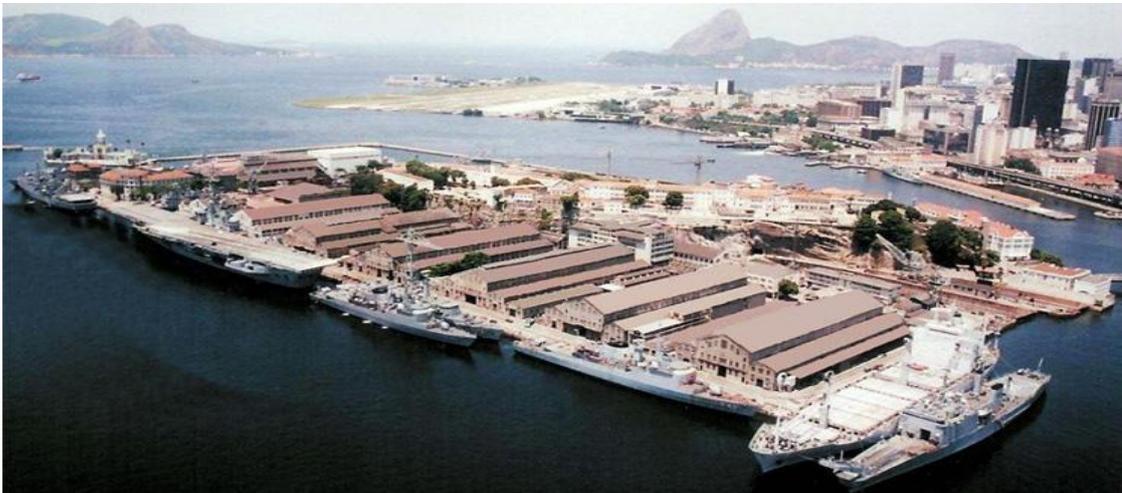


Figura 3 – Vista aérea do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro
Fonte: Acervo histórico da Marinha do Brasil

No site do AMRJ³, há vasto material sobre a sua trajetória desde a fundação até os dias atuais. Procurou-se descrever, a seguir, os fatos mais importantes de sua história e os que pudessem contribuir para a melhor interpretação da influência que possa ter ocorrido em sua gestão e como se deu a sua evolução até hoje.

Sua história remonta ao século XVIII, pois com a descoberta do ouro nas Minas

³ ARSENAL de Marinha do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/amrj/>>. Acesso em 28 nov. 2011.

Gerais, o Rio de Janeiro tornara-se o porto mais importante da colônia. À época, acontecia também a transferência da capital da colônia, de Salvador para o Rio de Janeiro, o que, entre outras razões, alertava Portugal para uma melhor proteção do ouro que provinha das Minas Gerais pela Estrada Real.

Em 1763, assumia o governo da Capitania Geral do Rio de Janeiro D. Antônio Alvarez da Cunha, o Conde da Cunha, com título e honras de Vice-Rei. Primeiro Conde com esse Título, o 9º Vice-Rei do Estado do Brasil e o 1º com sede no Rio de Janeiro. Sua nomeação como Vice-Rei data da resolução de 27 de Junho de 1763. Chegou ao Brasil em 15 de outubro, tomou posse do governo quatro dias depois.

Sua missão era fortalecer militarmente a colônia e, principalmente, o Rio de Janeiro. Entre outras medidas, decidiu fundar um estaleiro, que além de promover o fortalecimento militar, tinha o fim de reparar os navios da Marinha de Portugal. A data da fundação foi 29 de dezembro de 1763, tendo recebido o nome de ARSENAL REAL DA MARINHA. Portanto, em 2012, o Arsenal completa 249 anos.

As atividades no Arsenal foram iniciadas pela construção de uma nau cujo nome de batismo foi "São Sebastião", lançada ao mar em 1767.



Figura 4 – Construção da Nau São Sebastião
Fonte: site do AMRJ

Depois dessa construção, a atividade principal do Arsenal foi o reparo e a manutenção dos navios da esquadra real e dos que aportavam no Rio de Janeiro. Com a chegada da Família Real, em 1808, a cidade tornava-se a sede do governo português. Contudo, o Arsenal não lucrou com essa mudança, principalmente por estar decadente o poderio da Marinha Portuguesa.

Um viajante, em 1808, assim descreveu o Arsenal

...é um pequeno prédio ao pé do Morro de São Bento, com a frente toda muito exposta por estar inteiramente aberto para o mar. Consiste em uma ou duas oficinas miseráveis e um correr de telheiros sob os quais se vêem uns poucos botes emborcados e onde se pode consertar um mastro (Site do AMRJ, 2011).

Na época da independência do Brasil, a produtividade do Arsenal era baixa. Faltava capacidade gerencial para conseguir recursos materiais e humanos adequados. Durante o governo de D. João VI, não foram construídos navios de porte no Arsenal.

Com a independência do Brasil (1822), tornou-se imperiosa a necessidade de uma Esquadra para manter a unidade nacional. Era preciso reparar os navios existentes e construir novos. Nessa época, o nome do Arsenal passou a Arsenal Imperial da Marinha, contudo era mais conhecido como Arsenal de Marinha da Corte.

A construção de navios no Arsenal foi reiniciada pela Corveta "Campista", prontificada em fevereiro de 1827.

A construção do primeiro dique da Ilha das Cobras teve início em 1824. Após várias paralisações (a construção levou 37 anos no total), a obra foi concluída 1861 e recebeu o nome de dique "Imperial". Com o advento da República, o dique foi denominado de "Nacional", posteriormente "Guanabara" e por fim "Almirante Jardim", sua denominação atual.



Figura 5 - Dique "Alte. Jardim" no início da construção.
Fonte: site do AMRJ.

Em 1840, o Arsenal passou a ter uma Sala de Riscos, que permitia o desenho do projeto do navio em tamanho natural, que até então era feito em Lisboa e depois no Arsenal da Bahia. Até 1852, o Arsenal havia se dedicado à construção de navios pequenos de madeira e à vela.

O governo brasileiro resolveu mandar estudar engenharia, na Europa, pessoas com capacidade para vencer o abismo tecnológico que separava os profissionais nacionais dos

profissionais das nações mais desenvolvidas. Os principais graduados em Engenharia Naval, cuja formação acadêmica só era possível na Europa, são dispostos no quadro 5 a seguir.

NOME	PRINCIPAIS FEITOS	PRINCIPAIS NAVIOS CONSTRUÍDOS
<i>Napoleão João Baptista Level</i>	Em 1860 foi nomeado Diretor de Construções Navais. Introduziu notável progresso técnico ao Arsenal e promoveu intensa atividade de construção e reparos.	Encouraçados "TAMANDARÉ", "BARROSO" e "RIO DE JANEIRO", os monitores "PARÁ", "RIO GRANDE", "ALAGOAS", "PIAUÍ", "SANTA CATARINA" e "CEARÁ", o Rebocador "LAMEGO" e outros.
<i>Carlos Braconnot</i>	Desenvolveu o projeto de construção de todo o sistema propulsor de navios e a fabricação das couraças de até 100 mm de espessura dos navios da Guerra do Paraguai.	XX
<i>Trajano Augusto de Carvalho</i>	Começou como operário do Arsenal, desenvolveu um novo formato de carena de navios que proporcionava menor resistência ao deslocamento, maior velocidade e economia de combustível	Corveta "TRAJANO"
<i>João Cândido Brasil</i>	Foi pioneiro na construção do primeiro navio de casco inteiramente metálico e projetou e construiu o maior navio de guerra construído no Brasil.	Cruzador "TAMANDARÉ", (em 1890). Deslocava 4.537 toneladas, sendo o maior navio construído no Arsenal até os nossos dias (ano de referência: 2011).

Quadro 5 – Principais engenheiros e suas principais contribuições.

Fonte: O autor.

O século XX veio encontrar o AMRJ novamente obsoleto. Em lugar de conservar a capacidade própria de construir e reparar navios, os primeiros governos republicanos optaram por adquirir navios prontos no exterior. Os Encouraçados "Minas Gerais" e "São Paulo", construídos na Inglaterra, gastaram no exterior com reparos o dobro do que com aqueles feitos no Rio de Janeiro.

O terceiro dique nasceu com a necessidade de aparelhar a MB com os meios necessários à conservação e reparo dos novos encouraçados que seriam encomendados à Inglaterra. Sua construção, iniciada em 1910, fazia parte do projeto de construção de um novo Arsenal de Marinha na Ilha das Cobras.



Figura 6 - Escavação para construção do Dique Alto. Régis
Fonte: site do AMRJ.

Em 1928, a obra foi concluída, quando recebeu o nome de "Arthur Bernardes". Em 1932 passou a chamar-se "Rio de Janeiro" e depois "Almirante Régis".



Figura 7 - Dique Alte. Régis
Fonte: site do AMRJ.

O projeto do novo Arsenal, de 1920, foi revisto em 1926 e sofreu diversas outras modificações, mas 1930 já encontrou o Arsenal funcionando na Ilha das Cobras. Uma nova geração de Engenheiros Navais estava se preparando para levar o Arsenal de Marinha ao seu segundo apogeu, na década de 1935/1945. A maior e mais importante ampliação do Arsenal, nessa época, foi a grande Oficina de Navios de Ferro, que mais tarde passou à Oficina de Trabalhos Estruturais.

A Segunda Guerra Mundial serviu de incentivo à construção de navios de guerra. Foram construídos neste período diversos navios, dos quais é importante ressaltar os nove Contratorpedeiros Classes "M" e "A", as seis Corvetas Classe "C" e um pequeno monitor fluvial que seria batizado com o nome "Parnaíba". Passada a guerra, houve um novo período sem construções de vulto para o Arsenal de Marinha. Era mais fácil e aparentemente mais econômico adquirir ou receber, por empréstimo, navios velhos americanos.



Figura 8 - Contratorpedeiros Classes "A" e "M" - Navios de guerra construídos por ocasião da Segunda Guerra Mundial

Fonte: site do AMRJ.

Para retomar o rumo na construção naval, já no início da década de 60, foi iniciada a construção de três Navios-Hidrográficos e de seis Navios Patrulha Costeiros.

A capacidade do Arsenal de Marinha chegou à década de 1970 com um atraso tecnológico de aproximadamente 30 anos em relação aos navios de guerra modernos das Marinhas dos países do Hemisfério Norte. O navio de guerra deixou de ser uma simples plataforma para transportar armamento e passou a ser um sistema único de armas integrado por computadores.

No período de 1974 a 1979, o AMRJ esteve engajado no projeto de modernização do NAeL "Minas Gerais". Os reparos exigiram elevado grau de especialização por parte de engenheiros, técnicos, mestres e operários, possibilitando ao NAeL "Minas Gerais" participar ativamente de operações com plena capacidade operativa.

O Programa Decenal de Renovação dos Meios Flutuantes da Marinha de Guerra previa a aquisição de Fragatas anti-submarinos dotadas dos equipamentos mais modernos. Coube ao AMRJ construir duas Fragatas.

Ao mesmo tempo, o Arsenal estava engajado em outros grandes problemas, com a necessidade de reparar submarinos e navios de superfície; a construção das lanchas "Boa Viagem" e "Urca", para o transporte de passageiros (travessia Rio/Niterói), iniciadas em janeiro de 1978 e prontificadas na década seguinte.



Figura 9 - Lancha "Boa Viagem"
Fonte: site do AMRJ.

A construção do Navio-Patrolha "Itaipu", prontificado em 1985, representou um grande marco para a construção naval no país, por ter sido o primeiro navio de guerra para exportação.



Figura 10 – Navio Patrulha “Itaipu”
Fonte: site do AMRJ

A partir de 1980, foram construídos diversos navios, dos quais se destaca o Balizador "Comandante Varela", prontificado em novembro de 1982. Esse tipo de navio oferecia condições para execução das tarefas ligadas à manutenção de sistemas de sinalização náutica, principalmente no transporte, lançamento, recolhimento e nos pequenos reparos de bóias, poitas e amarras, podendo também ser utilizado em operações de marcação de obstáculos e de canais de acesso.

Também na década de 1980, o Arsenal executou diversas obras para a PETROBRAS, participando do esforço nacional para o aumento da produção de petróleo no país. Foram

construídos módulos para quatro plataformas e montagem de vigas e painéis intermediários das plataformas de Carapeba I e II.

Em 1981, empregando um projeto nacional derivado das Fragatas, foi possível construir o moderno Navio-Escola "Brasil", prontificado em 1987.

A continuidade da construção naval foi fundamental para manter a tecnologia adquirida e possibilitar seu progresso; assim o Arsenal projetou e construiu, a partir de 1982, dois Navios de Assistência Hospitalar. Esses navios estão operando na Amazônia, alcançando regiões distantes e servindo de base hospitalar para os habitantes, normalmente dispersos em grandes áreas naquela região do país.

Em 1983, o Arsenal iniciou a obtenção da primeira Corveta Classe "Inhaúma". Essa nova classe de navios de guerra foi concebida para prover escolta a comboios de cabotagem ou transoceânicos e para executar tarefas de patrulha costeira. As Corvetas "Inhaúma" e "Jaceguai", ambas construídas no AMRJ, foram incorporadas, respectivamente, em 1989 e 1991.



Figuras 11 e 12 - Corvetas Jaceguai e Inhaúma
Fonte: site do AMRJ.

A partir de setembro de 1990, iniciou-se a construção de dois Navios-Patrulha Costeiros, cuja missão é efetuar patrulha costeira em águas de jurisdição nacional, assim como rebocar embarcações de porte semelhante ao seu, realizar fainas de reabastecimento no mar e apoiar operações de mergulho livre e autônomo.

Em 1991 o Arsenal dedicou-se, também, à construção de duas Lanchas-Patrulha e Polícia Naval, projetadas para serviços de patrulha costeira até 30 milhas da costa, proteção das instalações de "offshore" e da pesca; combate ao contrabando e policiamento naval.

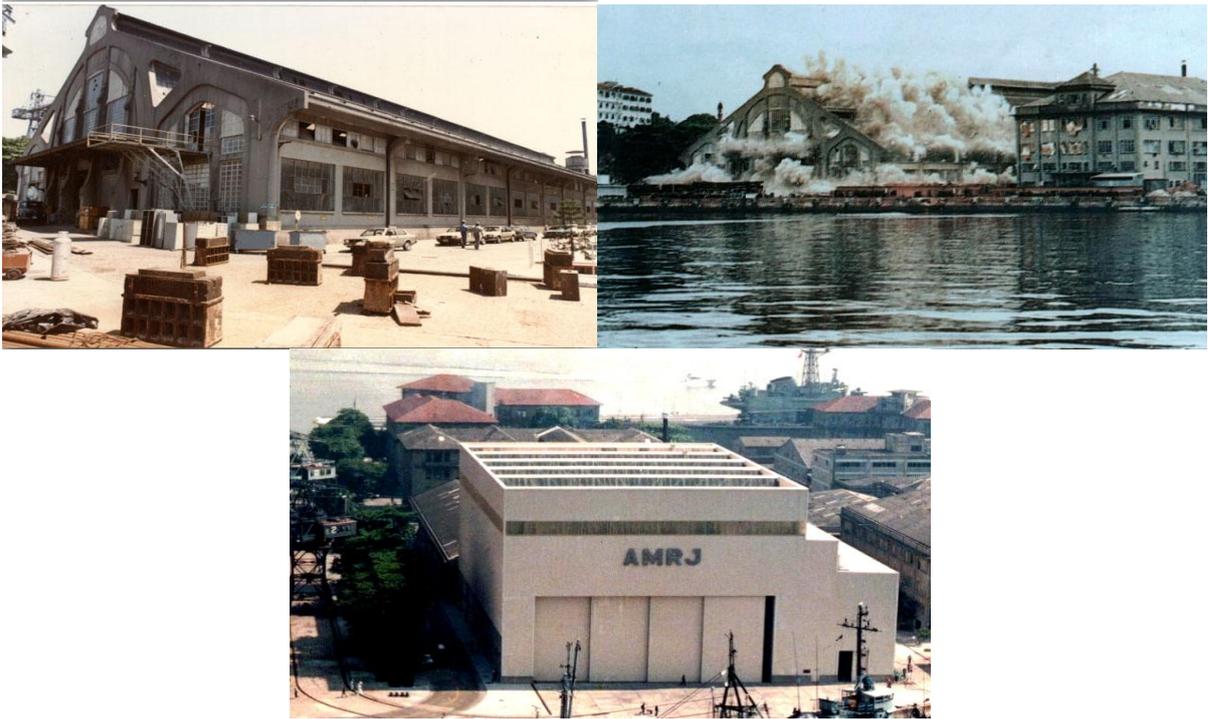
O lançamento da Corveta Barroso, em dezembro de 2002, representou para o país um avanço significativo no fortalecimento do poder marítimo brasileiro, por meio do reaparelhamento da Força. Contudo, esse foi o último navio construído pelo AMRJ, até 2011.

O AMRJ tem participado com equipes de profissionais no desenvolvimento e manutenção das instalações e sistemas, bem como na construção e instalação de novos módulos, visando à constante ampliação, adequação e modernização da Estação Antártica Comandante Ferraz (EACF).

A obtenção de novos submarinos foi incluída inicialmente no Programa de Reaparelhamento da Marinha (PRM). A partir daí, iniciaram-se os estudos para a determinação do tipo de submarino a ser adquirido, que resultaram na seleção do Submarino "IKL-209-1400", de origem alemã, como sendo aquele que melhor atendia tanto ao perfil de operação desejado quanto à evolução tecnológica planejada. A construção de submarinos se faz pelo processo de acabamento avançado, em que as seções do casco (quatro, no caso da classe Tupi) são fabricadas e completamente equipadas de forma independente em oficina, até serem transportadas para o Dique Flutuante, onde são unidas por solda.

O AMRJ foi indicado pela MB como o estaleiro construtor e, assim, precisou investir no treinamento e capacitação de seus profissionais e na adaptação e modernização de suas instalações industriais. Portanto, foi selecionado e enviado à Alemanha um grupo de técnicos, a fim de assimilar o conhecimento necessário à construção de submarinos durante o período de construção do S. "Tupi", naquele país. O aprendizado adquirido com o S. "Tupi" viria a ser, futuramente, posto em prova com a construção de mais quatro submarinos.

A construção de submarinos exigiu, pela primeira vez, a modificação da arquitetura de um dos edifícios. Para viabilizar uma moderna oficina onde as seções do submarino pudessem ser montadas, foi necessária a implosão de parte da antiga carpintaria e a construção, no seu lugar, do prédio hoje existente, que agrega uma extensa área de montagem servida com pontes rolantes, além de oficinas de estrutura, redes, máquinas, solda e eletricidade.



Figuras 13, 14 e 15 – Sequência de implosão ed. 17 e nova oficina de submarinos
Fonte: site do AMRJ.

Para permitir o início da construção dos submarinos, o AMRJ decidiu pela construção do Dique Flutuante "Almirante Schieck.

No final de 1996, iniciou-se o primeiro PMG do Submarino "Tupi". O corte do casco e a separação das seções 10/20, imposições para o reparo dos equipamentos e sistemas, constituem-se como um fato de destaque no programa de reparo por seu ineditismo e complexidade técnica. Após a união do casco, são instalados os novos elementos de baterias e cumprido o programa de provas de cais e de mar, permitindo o retorno do submarino a sua condição operativa.

Batizado e lançado ao mar em 1993, o S."Tamoio" foi o primeiro inteiramente construído no Brasil e o primeiro submarino construído no hemisfério sul a entrar em operação.

Com a construção da base de submarinos em Itaguaí-RJ, está ocorrendo, gradativamente, a desativação do edifício 17 e, a princípio, de toda a logística que apóia esse tipo de meio no AMRJ.

3.2.2 Missão

O AMRJ tem o propósito de realizar as atividades técnicas, industriais e tecnológicas relacionadas à construção de unidades de superfície e submarinos e à manutenção dos Sistemas de Propulsão Naval, Geração de Energia, Estrutura Naval e Controle de Avarias dos meios navais.

Para a consecução do seu propósito, cabem ao AMRJ as seguintes tarefas:

- Desenvolver o projeto de construção na sua fase de detalhamento e construir unidades de superfície e submarinos;
- Administrar e executar as atividades de engenharia naval associadas ao detalhamento, e aos processos de construção, produção, conversão, modernização, alteração e nacionalização dos meios navais e as que objetivam o apoio técnico aos meios em serviço, na sua área de competência;
- Administrar e executar a manutenção dos Sistemas de Propulsão Naval, Geração de Energia, Estrutura Naval e Controle de Avarias das unidades de superfície e submarinos;
- Absorver, consolidar, criar e desenvolver tecnologias compatíveis com as necessidades da MB, aplicáveis à manutenção e construção de complexos navios de guerra de superfície e submarinos, bem como dos sistemas existentes nos meios navais;
- Realizar as atividades de controle da produção, o controle da qualidade, a coordenação dos serviços de manutenção, as gerenciais e técnicas de abastecimento, e as da formação especializada e aperfeiçoamento de pessoal técnico, na sua esfera de competência;
- Auxiliar e subsidiar as Diretorias Especializadas (DE) e demais OM na elaboração de normas, procedimentos, especificações e instruções técnicas para as atividades de engenharia naval relacionadas com os Sistemas de Propulsão Naval, Geração de Energia, Estrutura Naval e Controle de Avarias dos meios da MB;
- Auxiliar as DE na avaliação de desempenho de equipamentos e sistemas navais, fornecendo subsídios aplicáveis ao desenvolvimento de alterações técnicas julgadas necessárias;
- Construir e promover a manutenção, quando determinado, de unidades de superfície e submarinos extra-MB;
- Promover a prestação de serviços ou produção industrial a outras OM e, quando determinado, a clientes extra-MB;
- Promover facilidades portuárias e fornecer recursos necessários às unidades de superfície e submarinos apoiados e estacionados na OM;
- Prover a infra-estrutura de apoio às OM sediadas na sua área de jurisdição;
- Incrementar a nacionalização de materiais utilizados na construção e manutenção das unidades de superfície e submarinos;
- Administrar os recursos humanos, financeiros e materiais e conservar os recursos industriais sob sua responsabilidade; e
- Administrar e dirigir as parcelas dos Planos e Programas da Marinha sob sua responsabilidade.

O organograma a seguir, ilustra a organização estrutural hierárquica do AMRJ que vigorou até setembro de 2011, tendo passado por uma reformulação que culminou na criação de quatro vice-diretorias e numa melhor distribuição das competências e responsabilidades, de acordo com o Anexo B. Essa reformulação e suas possíveis consequências serão expostas na próxima seção, Análise do Caso.

ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO Organograma Básico - Direção e Vice-Diretorias

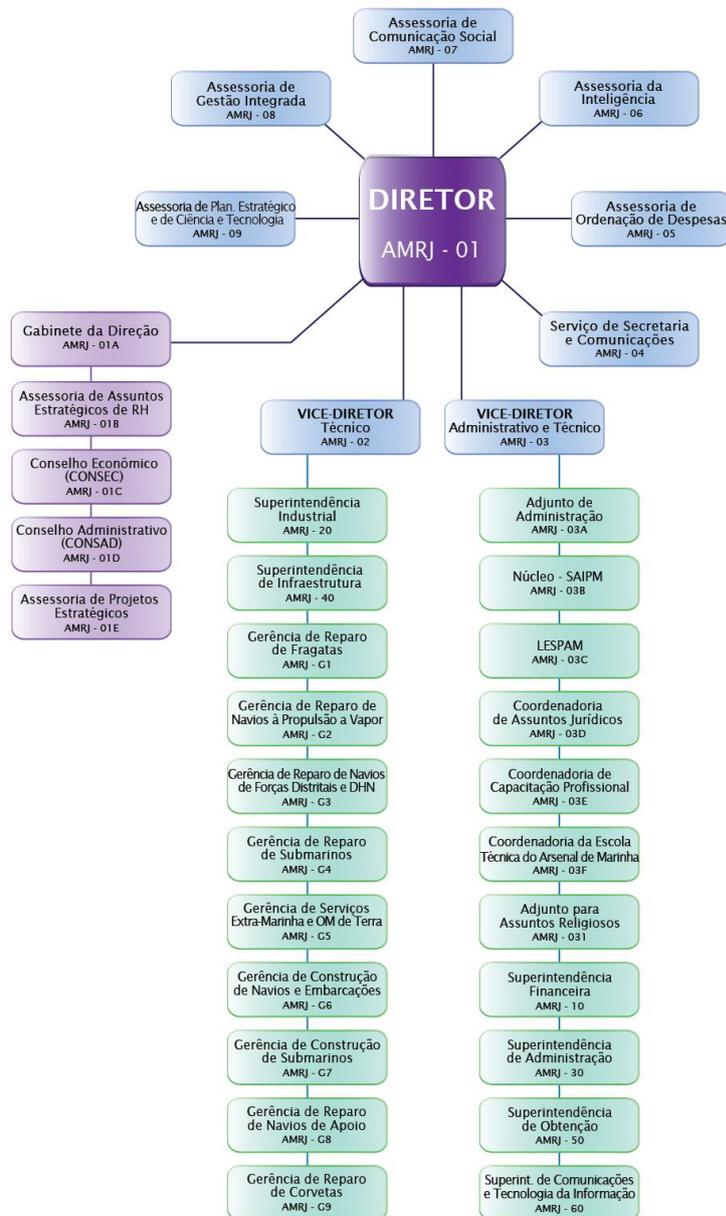


Figura 16 – Organograma Básico do AMRJ, em vigor até setembro de 2011.
Fonte: site do AMRJ.

O AMRJ está capacitado a realizar diversas atividades através de suas oficinas subordinadas ao Departamento da Produção (AMRJ-24), subordinado à Superintendência Industrial (AMRJ-20). Segue descrição sucinta de quais atividades as oficinas são capazes de realizar.

Divisão de Oficinas Estruturais AMRJ-241: Conformação e corte de chapas metálicas a frio e a quente, processos oxi-acetilênico e plasma-submerso, processa chapas de aço comum, aço inoxidável e ligas metálicas especiais; soldagem de aços e ligas especiais, eletrodo revestido e arco submerso; manutenção de caldeiras de propulsão; manobra de peso, funilaria, serralheria, isolamento térmico, massame e velame, serviços de acabamento interno em navios em construção ou em manutenção.

Divisão de Oficinas Mecânicas AMRJ-242: Usinagem e ajustagem, balanceamento estático e dinâmico de peças, desempenho de eixos propulsores e reparo de equipamentos mecânicos de submarinos em oficina; mecânica naval; seção de turbinas a gás; metalurgia (fundição e tratamento térmico de materiais ferrosos e não-ferrosos e forjamento).

Divisão de Oficinas de Eletricidade e Controles AMRJ-243: Ativação de baterias para submarinos; reparo de máquinas elétricas, de controladores eletromecânicos e eletrônicos, de disjuntores principais de submarinos classe IKL e instalações elétricas a bordo de navios, instalação peças de passagem, caminhos mecânicos e rotas e passagem de cabos elétricos; instalação e ligação de painéis e quadros elétricos.

Divisão de Oficinas de Tubulações AMRJ-244: Fabricação de tubulações (aço carbono galvanizado/preto, aço liga, cobre, cobre-níquel, PVC e aço inoxidável). Teste de pressão hidrostática/pneumática nas redes fabricadas. Reparo de trocadores de calor; limpeza química e retirada e instalação de redes de diversos sistemas a bordo de navios, submarinos e de OM.

Divisão de Oficinas de Sistemas de Óleo Hidráulico, Pneumáticos e de Controles AMRJ-245: Teste de equipamentos hidráulicos e pneumáticos; Usinagem de precisão e Laboratório de controle.

Divisão de Oficinas de Serviços de Estaleiro AMRJ-246: Serviços complementares ou de apoio, carpintaria naval; limpeza industrial; montagem de andaimes em estruturas tubulares; operação de guindastes sobre trilhos e auto-propelidos; tratamento e pintura naval e docagens. Destas atribuições, o diferencial se refere à capacidade instalada na realização de docagens, dispondo dos seguintes diques:

- Dique Almirante Régis: um dos maiores diques secos de reparo naval da América Latina, com comprimento utilizável de 254,58 metros, largura do fundo na entrada de 35,96 metros e

altura de 15,51 metros. Capacidade para docar navios da MB ou Navios Mercantes de até 80.000 DWT (*Deadweight* - capacidade de água deslocada).

- Dique Almirante Jardim: 1º dique escavado na rocha viva. Capacidade para docar navios da MB ou Navios Mercantes de até 16.000 DWT. Este dique com características de um dique seco de média proporção possui comprimento utilizável de 165,15 metros, largura do fundo na entrada de 19,00 metros e altura de 11,21 metros.

- Dique Santa Cruz: O Dique Santa Cruz, 2º Dique escavado na rocha viva. Capacidade para docar navios da MB ou Navios Mercantes de até 2.500 DWT. Este dique com características de um dique seco de média proporção possui comprimento utilizável de 88,45 metros, largura do fundo na entrada de 9,15 metros e altura de 8,50 metros.

- Dique Flutuante Almirante Schiek: capacidade para docar navios da MB ou Navios Mercantes de até 5.000 DWT. Este dique versátil por sua facilidade na operação e manobrabilidade tem comprimento utilizável de 100,00 metros e largura da bacia de docagem de 14,00 metros. Docagem de Submarinos e Navios de pequeno porte.

- Carreiras I e II : apoio à construção naval podendo, ainda, ser utilizadas para encalhe ou docagem de pequenas embarcações. Suas características são a declividade de 6%, comprimento de 224,0m (n.1) / 116,0m (n.2) e boca de 40m (n.1) / 25m (n.2).

O AMRJ-246 possui sob sua responsabilidade um conjunto de guindastes sobre trilho com capacidades que variam de 5 a 30 toneladas e guindastes auto-propelidos cujas capacidades variam de 10 a 68 toneladas.

Divisão de Oficinas de Plásticos e Madeiras AMRJ-247: Marcenaria, estofamento, lustro, laminação em fibra de vidro e revestimento com resinas plásticas.

Divisão de Oficinas de Motores AMRJ-248: Reparo de motores diesel; testes de motores diesel em bancada e reparo de compressores alternativos e sistemas de refrigeração naval.

Divisão de Oficinas de Construção de Submarinos AMRJ-249: Soldagem de aços especiais e metais não-ferrosos; fabricação, instalação e teste de redes; ligação de equipamentos elétricos; instalação do sistema de governo e propulsão.

Outro órgão integrante da estrutura do AMRJ é a Escola Técnica do Arsenal de Marinha (ETAM) que, desde 1923, atua na formação profissional de técnicos e trabalhadores especializados, equipada para proporcionar, além do ensino básico e fundamental (antigos 1º e 2º graus), formação técnica em áreas afins à construção e manutenção naval.

O AMRJ também possui um hospital, localizado no Edifício 48, no lado oeste do Dique Almirante Régis, que oferece pronto atendimento médico (24 horas), atendimento

ambulatorial em diversas especialidades médicas, realiza pequenas e médias cirurgias, serviço de laboratório, dentre outras facilidades.

3.2.3 Visão de Futuro

O AMRJ possui a seguinte Visão de Futuro⁴:

Ser reconhecido, até o ano de 2015, como Organização Militar Industrial referência na área de construção e reparação naval, atendendo com qualidade à demanda da Marinha do Brasil, utilizando modernas tecnologias e respeitando as normas do meio ambiente, de segurança e de saúde ocupacional.

⁴ ARSENAL de Marinha do Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.mar.mil.br/amrj/>>. Acesso em 28 nov. 2011.

4 ANÁLISE DO CASO

O AMRJ, considerado pela Marinha a nau capitânea (a unidade mais importante ou unidade de maior valor) do sistema de material da Marinha, constitui hoje um dos mais avançados complexos de construção e manutenção naval militar do Brasil, sendo referência nacional para as demais bases mantidas pela Marinha.

A estrutura organizacional básica do Arsenal foi reestruturada de forma a promover um melhor acompanhamento e controle mais eficaz de todos os assuntos necessários ao bom funcionamento das Gerências que conduzem as principais atividades desenvolvidas na OM.

As limitações orçamentárias estabelecidas para a Marinha nos últimos anos também provocaram, naturalmente, restrições ao AMRJ, postergando a implantação de medidas que pudessem implementar modernização e revitalização de suas instalações. A execução das ações pretendidas foi fortemente influenciada por restrições financeiras para investimentos, notadas não apenas na área industrial, como nas demais instalações.

Ao se conduzir uma análise estratégica, percebeu-se que o AMRJ procurou implementar em seu Planejamento Estratégico, na versão de 2010, uma análise das ameaças e oportunidades, além de identificar seus pontos fortes e fracos, descritos a seguir. Contudo, constatou-se que o Planejamento Estratégico para o ano de 2011 não foi elaborado, tão pouco foi atualizado o de 2010, parecendo, assim, que a confecção do documento fora fruto de uma formalidade pela cobrança efetuada pela Administração Naval.

Procurou-se, dentro de uma perspectiva de análise de seus ambientes interno e externo, a partir da identificação de quais seriam seus pontos fortes e fracos, assim como suas potencialidades e ameaças, por meio da análise do Planejamento Estratégico do Arsenal, tecer comentários sobre algumas dessas questões e indicar, na medida do possível, propostas de alternativas para disfunções encontradas.

4.1 Pontos Fracos

Com relação à análise do ambiente interno, foram identificadas situações que podem ser consideradas como pontos fracos do Arsenal:

1) Baixa integração do Sistema de Informações Gerenciais.

O AMRJ possui diversos sistemas informatizados que auxiliam no gerenciamento de seus principais processos, entretanto o nível de integração desses sistemas é baixo ou nulo. A maioria dos sistemas utilizados no Arsenal foram desenvolvidos pelo Escritório de Tecnologia da Informação (AMRJ-06), subordinado diretamente ao Diretor. A disponibilidade tempestiva da informação e sua atualização constante são elementos fundamentais para a consecução e acompanhamento dos objetivos e metas estabelecidas anteriormente. Observou-se essa disfunção tanto no que concerne ao planejamento e controle da produção quanto na área administrativa.

2) Indisponibilidade de espaço físico para futuras expansões.

O AMRJ foi construído numa ilha, que se encontra totalmente ocupada por prédios e galpões, não havendo possibilidade de ampliação lateral e apresenta, ainda, uma elevação cujo topo é todo ocupado por outras Organizações Militares com distintas atividades-fins. Apesar de apresentar um túnel interligando as duas áreas divididas pela elevação, a circulação é restringida pelas dimensões da construção. Um outro aspecto a ser levado em conta é que o crescimento vertical pode não ser solução a um arsenal e pode ser necessário efetuar consulta junto aos órgãos competentes ligados à aeronáutica brasileira (ANAC e Infraero, por exemplo), devido à proximidade do Arsenal com o aeroporto Santos Dumont, de modo que qualquer nova construção não interferisse com o tráfego aéreo.

3) Falta de padronização nos procedimentos gerenciais entre as Gerências de Projetos.

Essa falha poderá ser contornada com a reestruturação organizacional que entrou em vigor a partir de setembro de 2011. Entretanto, até dezembro daquele ano, não foi possível perceber mudanças nos processos conduzidos pelas Gerências, tendo em vista adaptações e ajustes que se fazem necessários após implementações de mudanças estruturais e de processos. O Departamento da Produção (AMRJ-24) continuará a coordenar as oficinas, fornecendo mão-de-obra para as Gerências, contudo, fora criado o Escritório de Gerenciamento de Projetos (AMRJ-41), com o intuito de supervisionar e gerenciar as atividades desenvolvidas pelas suas Gerências subordinadas. Essa nova estrutura pode ser observada no anexo B, ao final desta pesquisa.

4) Degradação do parque industrial.

Esse fato acarreta perda de produtividade, acentuado nível de retrabalho e aumento de custos. Além de se observar a necessidade frequente de se proceder com correções corretivas, não sendo possível seguir um cronograma de manutenções preventivas nas máquinas, equipamentos e instalações (infraestrutura). Essa degradação está associada às limitações

financeiras impostas ao Arsenal nos últimos anos, acarretando desatualização tecnológica e operacional.

5) Política de motivação do pessoal.

Nesse contexto, pode-se citar a Teoria do Pertencimento, que seria uma espécie de crença subjetiva numa origem comum que une distintos indivíduos, fazendo-os pensar em si mesmos como pertencentes a uma coletividade na qual símbolos expressam valores, medos e aspirações. Para Reis (1997, p. 13), que faz uma referência aos membros de uma nação, “[...] ser cidadão é ser membro de um corpo mais amplo, é pertencer a alguma unidade. Na verdade, o que estava subjacente a essa ideia de pertencer a um todo maior, historicamente, era o pertencimento ao Estado nacional, ambiente natural da concepção moderna de cidadania”. Portanto, o AMRJ poderia tentar desenvolver um levantamento de quanto os seus recursos humanos estão se sentindo pertencentes a uma coletividade; o quanto seus funcionários, civis e militares, estão “vestindo a camisa” da Organização, se sentindo parte, de fato, desse empreendimento.

Pode-se pensar, também, em estimular os recursos humanos a sugerir inovações, seja na linha de produção, seja na área administrativa, por ser uma prática salutar, de baixo custo e pode ser uma fonte de informações criativas, podendo trazer benefícios significativos para a OM, se bem aproveitados.

4.2 Pontos Fortes

Ainda com base no ambiente interno, são apontados a seguir o que seriam considerados como pontos fortes do AMRJ:

1) Capacidade de mobilização para atender situações emergenciais dos meios navais em qualquer ponto do país;

2) Capacitação técnica e profissional da mão de obra;

3) Maior infraestrutura industrial relacionada a atividades de estaleiro nas áreas geográficas do Sudeste e Sul;

4) Serviços de saúde e assistência social prestados aos servidores civis e militares e a seus dependentes;

5) Projetos de revitalização da infraestrutura em andamento;

- 6) *Existência de sistema orçamentário e contábil adaptável a alterações no Planejamento Estratégico (PE);*
- 7) *Domínio da tecnologia de Banco de Dados na área de Tecnologia da Informação;*
- 8) *Existência na estrutura organizacional de uma Coordenadoria de Formação e Capacitação Profissional e disponibilidade de uma Escola Técnica dedicada à formação, treinamento e qualificação de todos os níveis da força de trabalho;*
- 9) *Localização geográfica privilegiada e disponibilidade de facilidades de atracação/docagem para navios de grande porte;*
- 10) *A certificação pela Norma ISO 9001:2008 de vários processos industriais e administrativos; e*
- 11) *A existência de um Sistema de Gestão Ambiental implementado segundo as diretrizes da Diretoria de Portos e Costas.*

4.3 Ameaças

Na análise do seu ambiente externo, enumeram-se o que pode ser considerado como ameaças:

1) A perda de talentos e de mão de obra técnica especializada, por aposentadoria, para o mercado de trabalho e para outros Programas Internos da MB, com maior prioridade, pode comprometer o cumprimento da Missão e o atendimento da Visão de Futuro.

Conforme comentado na seção 3, Análise do Caso, o mercado de construção naval em âmbito nacional está em franco aquecimento. Em decorrência desse fenômeno econômico, a capacidade produtiva dos principais estaleiros brasileiros poderá estar em seu maior nível de utilização. Diferentemente da construção de navios ditos para fins civis, os navios militares são especializados, existindo poucos estaleiros capacitados à construção de navios de guerra com complexidade tecnológica elevada, devido aos diversos sistemas (de navegação, de detecção, de armas, de defesa etc) existentes a bordo de navios de guerra e à necessidade imprescindível de integração desses sistemas. Não há tradição, na indústria naval brasileira privada, de construção de navios de guerra.

2) A atual política de gestão de pessoal do Serviço Público, adotada pelo Governo, não atende às necessidades do AMRJ no que se refere à agilidade na contratação, dispensa

de pessoal e à execução de serviços em horário extraordinário, em função da demanda variável de seus clientes.

A mão-de-obra civil no Arsenal era composta, em sua maioria, até o ano de 1990, por funcionários regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), o que proporcionava maior autonomia ao AMRJ na gestão de seus recursos humanos. Com o advento do Regime jurídico Único (RJU), estabelecido pela Lei nº 8.112/1990, houve perda de flexibilidade na gestão até então permitida pela CLT. Observa-se o envelhecimento da força de trabalho e perda do conhecimento especializado ao longo dos anos.

3) Dificuldades em estabelecer parcerias com firmas terceirizadas, em virtude da atual demanda da indústria naval.

As demandas/necessidades do Arsenal vêm aumentando anualmente e os créditos provisionados não estão mais atendendo às necessidades, ocasionando os seguintes fatos: as despesas de um ano estão sendo repassadas para o outro exercício, gerando a falta de credibilidade junto ao mercado, e uma possível majoração de preços em futuras aquisições ou mesmo a resistência em fornecer, devido aos atrasos dos pagamentos.

Outro fator que dificulta possíveis parcerias é o prazo de execução de algumas obras e serviços e as prioridades que a Marinha atribui a determinados meios. A manutenção de um navio privado pode ser mais lucrativa para a iniciativa privada, no entanto a Marinha deve estabelecer prioridades para seus meios, podendo ocorrer conflito entre as entidades envolvidas em uma possível parceria.

Sugere-se o desenvolvimento de estudo com objetivo de apresentar uma Proposta de Projeto Inicial com a descrição preliminar de um projeto de Parceria Público Privada (PPP) no âmbito do AMRJ, com a descrição dos aspectos ambientais associados ao projeto, que incluísse demonstração de adequação ao Plano Plurianual (PPA) e ao Plano de Parceria Público Privada, de modo que se pudesse demonstrar a conveniência e oportunidade, adequando aos requisitos dispostos na Lei 11.079/2004. Outro objetivo do estudo seria o de identificar potenciais parceiros da iniciativa privada para esse empreendimento.

De acordo com a Circular 8/2011 da Secretaria Geral de Marinha (SGM), as OM que vislumbrarem na PPP um instrumento para viabilizar o cumprimento de suas tarefas institucionais, ainda que sejam as tarefas ligadas a suas atividades-fins, coadunadas com a Estratégia Nacional de Defesa, fazendo frente à escassez de recursos e aproveitando a notória capacidade técnica/gerencial dos entes privados no que diz respeito à tarefa a ser executada, deverão encaminhar solicitação, via Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP), ao

respectivo Órgão de Direção Setorial (ODS), com o propósito de estabelecer um Grupo de Trabalho (GT), no setor, com a finalidade de elaborar a Proposta de Projeto Inicial.

Esse assunto tem alinhamento direto com a ORCOM A-7 (Orientações do Comandante da Marinha), que trata da obtenção de recursos, sendo um tema em ascensão no Governo Federal, envolvendo os Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão (coordenador), da Fazenda e da Casa Civil.

4) A legislação vigente relativa à aquisição de materiais e contratação de serviços dificulta o cumprimento das metas planejadas.

Essa é uma crítica à lei n° 8.666 de junho de 1993, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública, uma vez que obriga aos órgãos públicos observar o princípio constitucional da isonomia, orientando a busca pela seleção da proposta mais vantajosa para a administração, “[...] em conformidade com os princípios básicos da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da igualdade, da publicidade, da probidade administrativa, da vinculação ao instrumento convocatório, do julgamento objetivo e dos que lhes são correlatos” (Lei 8.666/1993, art. 3°). Nota-se que a condução de determinados processos de aquisição demoram demasiadamente devido ao seu trâmite burocrático e pela ênfase no aspecto da legalidade, em detrimento à economicidade, fato que, muitas vezes, comprometem o cumprimento de datas estabelecidas no cronograma de alguns serviços e na sua finalização.

4.4 Oportunidades

De forma análoga, ainda enfocando o ambiente externo, enumeram-se o que pode ser considerado como oportunidades:

1) A prioridade, por parte da MB, em investir na modernização e revitalização do AMRJ;

2) A prioridade, por parte da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), em movimentar pessoal militar para atender à lotação do AMRJ;

3) O Programa Geral de Manutenção (PROGEM) assegura a demanda de serviços.

O PROGEM é um documento de planejamento elaborado pelo Setor Operativo, de acordo com os Ciclos de Atividade de cada meio, para um período de quatro anos, revisto

anualmente, e que tem como propósito propiciar aos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais a plena capacidade operativa.

4) O Plano de Articulação e de Equipamentos da Marinha (PAEMB) oferece a possibilidade de construção de meios pelo AMRJ.

O Programa de Reaparelhamento da Marinha (PRM) 2008-2025 prevê, em função da necessidade estratégica da MB, a obtenção de um significativo número de meios, considerando-se, para atingir suas metas, a possibilidade de utilização da capacidade de construção do AMRJ e da indústria privada (nacional e mundial).

5) A Estratégia Nacional de Defesa prevê alteração na Lei 8.666/1993, para favorecer a indústria nacional de defesa, da qual o AMRJ faz parte.

Quanto à possibilidade de o Arsenal alterar a sua personalidade jurídica, faz-se necessário que se considere um posicionamento político e administrativo do Governo Federal em relação às vantagens do ente a ser proposto para o cumprimento da missão da MB. Pode ser que essa decisão não se mostre adequada, devido ao ambiente peculiar em que a OM está inserida, em função de suas características estratégica, militar, técnica e operacional, que envolve esse segmento da defesa nacional.

Na estrutura organizacional do AMRJ, verifica-se elevada amplitude administrativa do planejamento, coordenação e controle – observa-se amplo leque de setores ligados funcionalmente ao Diretor. As dimensões das três macroatividades do AMRJ (construção e manutenção de meios navais e apoio de base) exigem aperfeiçoamento das estruturas de tomada de decisões estratégicas e operacionais, além do necessário controle.

O modelo de gestão moderno exige o estabelecimento integrado e tempestivo de arranjos produtivos e administrativos apoiados por sistemas de informações gerenciais e de suporte à decisão, o que significa disponibilidade e efetivo fluxo de informações.

A atual tecnologia de projeto, gerenciamento e construção de navios de guerra impõe os conceitos de “projeto orientado à construção” e “engenharia simultânea”, somente viabilizados pela adoção integrada de ferramentas de TI voltadas à elaboração de desenhos técnicos, cálculos de engenharia, controle de configurações, automação da produção e gerenciamento integrado de dados e informações relativas ao projeto. Logo, observa-se que no modelo de projeto e construção estabelecido na MB torna-se fundamental a integração sistêmica entre AMRJ, Centro de Projetos de Navios (CPN), Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM), Diretoria de Ciência e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM), Diretoria de Engenharia Naval (DEN) e Centro de Eletrônica da Marinha (CETM), por meio

de uma rede física e lógica de dados, além da capacitação de todos os agentes envolvidos nas técnicas de gerenciamento de projetos.

Dentre as instituições ligadas ao gerenciamento de projetos, destaca-se o *Project Management Institute* (PMI), que edita periodicamente o Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos (*Project Management Body of Knowledge – PMBoK® Guide*)⁵. O PMBoK apresenta de forma bastante abrangente as técnicas e ferramentas utilizadas e consagradas pela prática do gerenciamento de projetos. A utilização dessas técnicas e ferramentas garante que o projeto está sendo gerenciado de acordo com as melhores práticas estabelecidas pelo PMI.

Segundo Vargas (2009), a metodologia PMI é composta de quarenta e dois processos de gerenciamento, distribuídos em uma estrutura matricial que relaciona áreas de conhecimento e grupos de processos. Para cada processo de gerenciamento de projetos são descritos quais são os dados necessários, as ferramentas e técnicas empregadas e os resultados obtidos. As nove áreas de conhecimento do PMBoK são as seguintes:

- 1) gerenciamento de integração;
- 2) gerenciamento do escopo;
- 3) gerenciamento de tempo;
- 4) gerenciamento de custos;
- 5) gerenciamento de qualidade;
- 6) gerenciamento de recursos humanos;
- 7) gerenciamento das comunicações;
- 8) gerenciamento de riscos; e
- 9) gerenciamento das aquisições.

E os grupos de processos do PMBoK são: iniciação; planejamento; execução; controle e encerramento.

Os programas normalmente utilizados pelos estaleiros para o planejamento e programação de projetos são o Microsoft Project⁶, o PRIMAVERA⁷ e o Artemis⁸.

As áreas de gerenciamento de projetos que, tradicionalmente, recebem maior atenção na construção naval são o gerenciamento de custo e o gerenciamento de tempo.

O Centro de Projetos de Navios (CPN) e o AMRJ possuem o programa PRIMAVERA, desde 1999. Atualmente, a MB possui 18 licenças, todas instaladas no

⁵ Project Management Institute (PMI®). Disponível em: <<http://www.pmi.org.br/>>. Acesso em: 28 out. 2011.

⁶ Microsoft. Disponível em: <<http://www.microsoft.com/project/en-us/project-management.aspx>>. Acesso em: 30 out. 2011.

⁷ Primavera Business Software Solutions. Disponível em: <<http://www.primaverabss.com/>>. Acesso em: 30 out. 2011.

⁸ Artemis International Solutions Corporation. Disponível em: <<http://www.aisc.com/>>. Acesso em: 30 out. 2011.

servidor do CPN, e atendem às seguintes OM: AMRJ, o próprio CPN e o Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha (CMS).

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa procurou verificar o atual sistema de gestão utilizado pelo Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro, uma Organização Militar Prestadora de Serviço industrial, que possui a tríplice atribuição de manutenção de meios navais, apoio de base e construção naval. Foram verificados os atuais óbices de sua gestão, assim como suas potencialidades, no nível estratégico, e a aplicabilidade de ferramenta gerencial que possa subsidiar a gestão estratégica da OM.

Quanto ao problema da pesquisa, procurou-se identificar os aspectos, na forma de ameaças e fraquezas, que influenciam na gestão do AMRJ e as alternativas poderiam ser propostas para otimizar a sua gestão e minimizar as disfunções encontradas.

Acredita-se que a pesquisa tenha contribuído para com a Marinha do Brasil, à medida que se avaliou o alinhamento das atividades conduzidas pelo AMRJ à Estratégia Nacional de Defesa (END) e ao Plano de Articulação e de Equipamento da Marinha do Brasil (PAEMB) e pelo fato de ter sido possível identificar melhorias a serem adotadas no AMRJ, podendo servir de referência para, futuramente, serem adotadas em outras bases em construção pela MB.

As propostas alternativas de gestão às áreas exploradas, as sugestões de alterações de modelos, inclusão de ferramenta de gestão e controle, e a possibilidade de implementação de parcerias ou convênios com outras instituições, públicas ou privadas, ou até mesmo a possível alteração da forma atual de personalidade jurídica da OM dependem de escolhas, possibilidades legais e vontade política.

O negócio da indústria naval brasileira como um todo e a indústria militar naval em particular mostram-se como um importante segmento na economia do país, não somente para os que atuam e dependem diretamente desse ramo, como também para a manutenção da soberania e abastecimento do mercado nacional, no que diz respeito à importação de recursos, assim como para o escoamento da produção brasileira, em se tratando de exportações.

A técnica de estudo de caso baseou-se em problemas reais, tratando de problemas que a administração do Arsenal tem enfrentado há alguns anos, e procurou-se associá-la ao conhecimento disposto no referencial teórico. É importante que o AMRJ aprenda com as vivências, usando não só as técnicas de gestão, mas, sobretudo, os sentimentos e pensamentos de seus recursos humanos.

Uma das principais preocupações da Organização deve estar pautada em formar nas pessoas que compõem seu quadro funcional, sejam militares ou servidores civis, o sentimento

de que participem de maneira ativa e positiva do empreendimento, fazendo com que se sintam efetivamente parte do Arsenal, e não o vendo somente como um meio de ganhar seu sustento. Estimular os seus recursos humanos a entenderem seu papel na OM em que trabalham e que suas ações influenciam o meio em que estão.

Não enfrentar os problemas é uma possibilidade, fato que pode ocorrer de diversas formas e por variados motivos, contudo essa prática não foi observada na atitude dos gestores e nas decisões da Administração da OM. Os problemas são identificados, suas causas são investigadas e procura-se empreender soluções. Contudo, esbarra-se em impedimentos legais, burocráticos, hierárquicos, e às vezes, políticos.

A contabilidade é uma parte fundamental do sistema de informação da OM, na medida que registra, mensura e evidencia os fatos econômicos que ocorrem no âmbito interno. A escolha entre caminhos alternativos de gestão depende das relações de poder entre os grupos de interesses envolvidos (Diretores e Comandantes das OM clientes, Gestores, Almirantes de diversos setores da MB e a Direção do AMRJ). Muitas vezes, determinações externas ao Arsenal mostram que o exercício do poder transcende muitas vezes os limites da própria Organização, principalmente no que concerne a descontos em cobranças de faturas, bem como a não cobrança das mesmas.

O poder está baseado nas autoridades que decidem, que acabam sendo capazes de definir o cenário de ação, envolvendo metas, valores, desejos, expectativas, orientações e inclinações para se agir de uma maneira ou de outra.

Pode-se dizer que os gestores têm que conviver com um desafio constante: manter a OM com elevados níveis de eficiência, eficácia e efetividade. Embora em determinados momentos seja necessário privilegiar-se um dos três indicadores em detrimento dos demais, no geral a organização só será sólida e próspera se conciliar um bom desempenho nas três áreas.

Outro aspecto importante seria intensificar e manter freqüente a avaliação do nível de satisfação das OM clientes do AMRJ, com relação ao seu desempenho e ao atendimento prestado de seus diversos serviços.

As mudanças na gestão são mudanças em crenças, valores e atitudes que despertam nos gestores de cada célula da estrutura organizacional a necessidade de se adaptar a novas situações, buscando o melhor desempenho global da OM.

Com base na pesquisa realizada, assim como nos resultados apresentados neste trabalho, recomendam-se outros estudos que englobem outras ferramentas de gestão, bem como outros aspectos não abordados nesta pesquisa, que não se restrinjam ao nível estratégico

e à gestão em particular. Os sistemas de controle e estratégias possuem interações complexas que somente o aprofundamento de pesquisas neste sentido possa ajudar a entender a natureza destas relações.

Podem existir pressões principais que orientam as mudanças em gestão para cortar gastos e reduzir os déficits, assim como para facilitar a melhoria do desempenho por meio de maior eficiência, efetividade e qualidade nos serviços prestados.

O que se espera é que os esforços sejam bem-sucedidos e sejam contínuos, ainda que sejam impostos externamente; ou seja, não orgânicos ou inerentes. É preciso ter apoio da Alta Administração Naval, ter um plano coerente para lidar com a resistência de interesses pessoais; manter-se forte do início ao fim da implementação e não perder o foco, exacerbando os próprios propósitos que se busca atingir.

Gerenciar um negócio não significa administrar áreas da organização como empreendimentos específicos; é necessário gerenciar todo o negócio, envolvendo múltiplos fatores, influências, recursos diversos e observar toda a gama de variáveis, tanto externas quanto internas.

O que norteou a pesquisa foi a busca pela maximização do resultado global da OM. Procurando ajustar o conjunto de elementos organizacionais que compõem a estrutura do AMRJ, de modo a atingir sinergia da ação isolada, porém sob a mesma orientação estratégica, de modo a permitir um alcance da efetividade, da eficácia e maior eficiência para essa importante OM pertencente à Marinha do Brasil.

REFERÊNCIAS

ADIZES, I. *Gerenciando mudanças: o poder da confiança e dos respeitos mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade*. 4. ed. São Paulo: Thompson Pioneira, 1998.

AGUIAR, A. B.; REZENDE, A.; FREZATTI, F. Análise conceitual do relacionamento entre as práticas de contabilidade gerencial e o poder disciplinar à luz de Foucault e de Mintzberg. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO, 2007, Gramado, RS. *Anais Eletrônicos...* Gramado: ANPCONT, 2007. CD-ROM.

AMARAL, H. K. Apresentação à Edição Brasileira. In: PETER, B. Guy; PIERRE, Jon (orgs.). *Administração Pública: coletânea*. Tradução Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 9-10.

ANDRADE, M. M. *Como Preparar Trabalhos para Cursos de Pós-Graduação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSEN, M. van; BERG, G. van den; PIETERSMA, P. *Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. Tradução de Milena Steger. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BEUREN, I. M. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*: promulgada em 5 de outubro de 1988. Atualizada até a Emenda Constitucional n° 62 de 9 de dezembro de 2009. 44. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

_____. Lei n° 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 10 dez. 1980. Título I, Capítulo I. Disponível em: <http://www.senado.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm>. Acesso em: 16 jul. 2011.

_____. *Decreto n° 6.703, de 18 de dezembro de 2008*. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 dez. 2008. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm>. Acesso em: 20 de março de 2011.

_____. *Lei N° 11.653, de 7 abril de 2008*. Dispõe sobre o Plano Plurianual para o período 2008/2011. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 8 abr. 2008. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11653.htm>. Acesso em: 1 mar. 2011.

_____. *Lei N° 12.593, de 18 de janeiro de 2012*. Institui o Plano Plurianual da União para o período de 2012 a 2015. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 19 jan. 2012. Seção 1. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12593.htm>. Acesso em: 23 jan. 2012.

_____. *Lei Nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004*. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm>. Acesso em: 20 fev. 2011.

_____. *Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999*. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, DF, 10 jun. 1999. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp97.htm>. Acesso em: 1 mar. 2011.

_____. *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 Legislativo, Brasília, DF, 22 jun. 1993. Seção 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666compilado.htm>. Acesso em: 20 dez. 2011.

_____. Marinha. [Internet]. Disponível em <<https://www.mar.mil.br>>. Acesso em 28 nov. 2011.

_____. _____. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro – AMRJ [internet]. Disponível em <<https://www.mar.mil.br/amrj/>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

_____. Marinha. Secretaria Geral. *SGM-304 – Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços*. Brasília, DF: Marinha do Brasil, 2008. 2 v.

_____. _____. _____. *Circular nº 8/2011*, de 30 de dezembro de 2010 (reedição da Circ. 9/2010 de 1JAN2010). Divulgar o instrumento da Parceria Público-Privada (PPP) e disseminar os procedimentos necessários à sua implementação pelos diversos setores da Marinha do Brasil (MB). Boletim Interno da Marinha do Brasil, v. 1, n.2, p. 3, 2010.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. [Internet]. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em: 28 nov. 2011.

_____. _____. *Portaria nº 42, de 14 de abril de 1999*, Atualiza a discriminação da despesa por funções de que tratam o inciso I do § 1º do art. 2º e § 2º do art. 8º, ambos da Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, estabelece os conceitos de função, subfunção, programa, projeto, atividade, operações especiais, e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 15 abr. 1999. Seção 1. Disponível em: <<http://www.stn.fazenda.gov.br/legislacao/download/contabilidade/portaria42.pdf>>. Acesso em 1 mar. 2011.

BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de política*. Tradução: Carmen C. Varriale et al. 13 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2007. 2 v.

CAMPS, T. Prefácio. In: ASSEN, M. van; BERG, G. van den; PIETERSMA, P. *Modelos de Gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer*. Tradução de Milena Steger. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. VII.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. *Metodologia Científica*. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS J.; HUSSEY R. *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DRUKER, P. F.; MACIARIELLO, J. A. *Gestão*. Edição Revista. Rio de Janeiro: Agir, 2010.

FERREIRA, A. B. H. *Minidicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

GIACOMONI, J. *Orçamento Público*. 12. ed. ampl. rev. atual. São Paulo: Atlas, 2003.

GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. *Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GUERREIRO, R. *Modelo Conceitual de Sistemas de Informação de Gestão Econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade*. 1989. 385 p. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

HILL, T.; WESTBROOK, R. Swot analysis: it's time for a product recall. *Long range planning*. v. 30, n. 1, p 46-52, 1997. Disponível em: < <http://www.repiev.ru/doc/SWOT-product-recall.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2011.

LYNN JR, L. E. Gestão Pública. In: PETER, B. Guy; PIERRE, Jon (Orgs.). *Administração Pública: coletânea*. Tradução Sonia Midori Yamamoto; Mirian Oliveira. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010. p. 33-52.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PEREIRA, P. T. A teoria da escolha pública (public choice): uma abordagem neo-liberal? *Análise Social*, v. 32, n. 141, p. 419-442, 1997. Disponível em < <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1221841484T5sAW2pw7Dh10FX8.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2011.

PETER, B. Guy; PIERRE, Jon (Orgs.). *Administração Pública: coletânea*. Tradução Sonia Midori Yamamoto, Mirian Oliveira. São Paulo: UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

PORTAL NAVAL. [Internet]. Disponível em: <<http://www.portalnaval.com.br/>>. Acesso em: 2 out. 2011.

PORTER, M. E. *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992. 512 p.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. *Recent developments and future challenges in human resource management in oecd member countries*: Background paper by the secretariat: HRM Encontro do Partido Trabalhista. Paris: OECD, 3 e 4 jul. 2000d. Disponível em: <[http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf?cote=PUMA/HRM\(2000\)6&doclanguage=en](http://www.oecd.org/officialdocuments/displaydocumentpdf?cote=PUMA/HRM(2000)6&doclanguage=en)>. Acesso em: 12 ago. 2011.

REIS, E. Cidadania: história, teoria e utopia. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL JUSTIÇA E CIDADANIA, 1997, Rio de Janeiro. *Anais Eletrônicos...* Rio de Janeiro: [s.n.], 1997. Palestra. Disponível em: <<http://www.comunidadessegura.org.br/files/cidadaniahistoriateoriaeutopia.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2012.

RESENDE, F. C. Razões da Crise de Implementação do Estado Gerencial: Desempenho versus Ajuste Fiscal. *Revista Sociologia e Política*. Curitiba, v. 19, p. 111-121, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rsocp/n19/14626.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

SANTOS, W. J. L. *Financiamento e investimento da educação nos municípios de Duque de Caxias e de Nova Iguaçu – RJ: avaliação da eficácia, da efetividade e da transparência das políticas públicas*. Rio de Janeiro: PPFH/UERJ, 2010.

SILVA, L. M. *Contabilidade governamental: um enfoque administrativo da nova contabilidade pública*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 400 p.

_____. Modelos de Gestão: uma nova missão para os contadores públicos. Blog [Internet]. Rio de Janeiro: Lino Martins da Silva, em 13 ago. 2011. Disponível em: <<http://linomartins.wordpress.com/2011/08/13/modelos-de-gestao-uma-nova-missao-para-os-contadores-publicos/>> Acesso em: 13 ago. 2011.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE CONSTRUÇÃO E REPARAÇÃO NAVAL E OFFSHORE. [Internet]. Rio de Janeiro: SINAVAL, [2011]. Disponível em <http://www.sinaval.org.br/>. Acesso em: 12 out. 2011.

SLOMSKI, V. *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2009. 160 p.

TAYLOR, F. W. *Princípios da administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TEIXEIRA, E. C. *O Papel das Políticas Públicas no Desenvolvimento Local e na Transformação da Realidade*. Salvador: Associação de Advogados de Trabalhadores Rurais no Estado da Bahia, 2002. Disponível em: <http://www.dhnet.org.br/dados/cursos/aatr2/a_pdf/03_aatr_pp_papel.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2011.

VARGAS, V. R. *Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos*. 7. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA, V.A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *R. FAE*, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002.

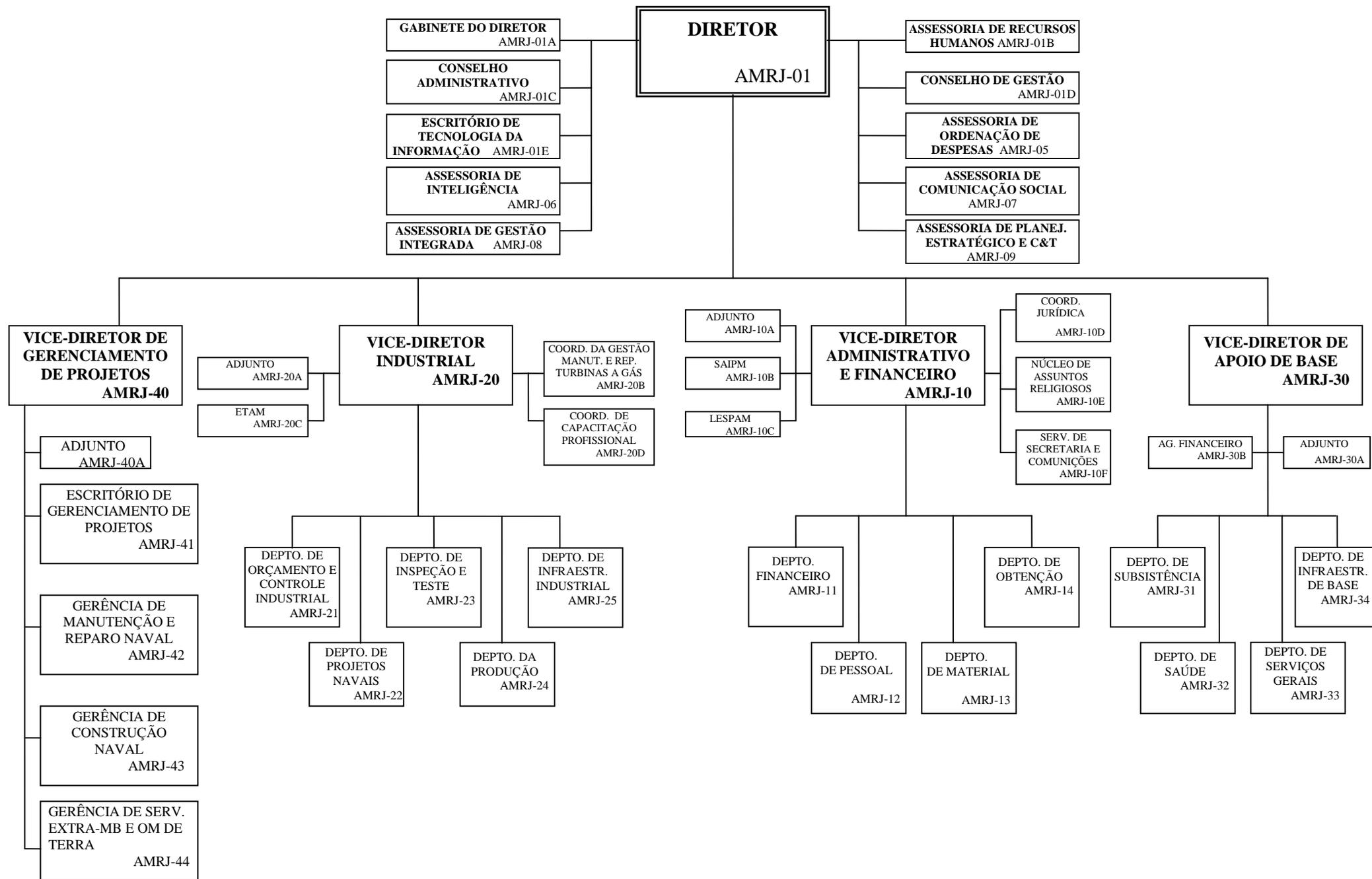
WARREN, C.S.; REEVE, J.M.; FESS, P.E. *Contabilidade Gerencial*. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2008, 587 p.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – Resumo das principais Teorias da Administração e características

ASPECTOS PRINCIPAIS	ABORDAGEM CLÁSSICA (Científica 1903 & Clássica 1916)	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS (1932)	TEORIA NEOCLÁSSICA (1954)	TEORIA DA BUROCRACIA (1909)	TEORIA ESTRUTURALISTA (1947)	TEORIA COMPORTAMENTAL (1957)	TEORIA DOS SISTEMAS (1951)	TEORIA CONTINGENCIAL (1972)
Ênfase	Nas tarefas e na estrutura organizacional	Nas pessoas	No ecletismo: tarefas, pessoas e estrutura	Na estrutura	Na estrutura e no ambiente	Nas pessoas e no ambiente	No ambiente	No ambiente, tecnologia, sem desprezar as tarefas, pessoas e estrutura
Abordagem da Organização	Organização formal	Organização informal	Organização formal e informal	Organização formal	Organização formal e informal	Organização formal e informal	Organização como um sistema	Variável dependente do ambiente e da tecnologia
Conceito de Organização	Estrutura formal como conjunto de órgãos, cargos e tarefas	Sistema social como conjunto de papéis	Sistema social com objetivos a alcançar	Sistema social como conjunto de funções oficializadas	Sistema social intencionalmente construído e resconstruído	Sistema social cooperativo e racional	Sistema aberto	Sistema aberto e fechado
Figuras principais	Taylor, Fayol, Gilbreth, Ford, Gantt, Gulick, Urwick, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, Toethilisberger, Dubin, Cartwright, French, Zalesnick, Tannenbaum, Lewin	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiome, Humble, Galinier, Scheh, Dale	Weber, Merton, Selznick, Gouldner, Michels	Etzioni, Thompson, Blau, Scott	Simon, Mcgregor, Barnard, Argyris, Likert, Cyent, Benis, Schein, March, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard	Katz, Kahn, Jonhson, Kast, Rosenzweig, Rice, Churchman, Burns, Trist, Hicks	Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow
Características básicas da Administração	Engenharia humana e engenharia de produção	Ciência social aplicada	Técnica social básica e administração por objetivos	Sociologia da burocracia	Sociedade de organizações e abordagem múltipla	Ciência comportamental aplicada	Abordagem sistêmica: administração de sistemas	Abordagem contingencial: administração contingencial
Concepção de Homem	Homem Econômico	Homem social	Homem Organizacional e Administrativo	Homem Organizacional	Homem Organizacional	Homem administrativo	Homem funcional	Homem complexo
Comportamento organizacional do indivíduo	Ser isolado que reage como indivíduo (atomismo tayloriano)	Ser social que reage como membro de grupo social	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Ser isolado que reage como ocupante de cargo	Ser social que vive dentro de organizações	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Desempenho de papéis	Desempenho de papéis
Sistemas de incentivos	Materiais e salariais	Sociais e simbólicos	Mistos, tanto materiais como sociais	Materiais e salariais	Mistos, tanto materiais como sociais	Mistos	Mistos	Mistos
Relação entre objetivos organizacionais e individuais	Identidade de interesses. Não há conflito perceptível	Identidade de interesses. Todo conflito é indesejável e deve ser evitado	Integração entre objetivos organizacionais e individuais	Não há conflito perceptível. Prevalência dos objetivos organizacionais	Conflitos inevitáveis e mesmo desejáveis que levam à inovação	Conflitos possíveis e negociáveis. Relação e equilíbrio entre eficácia e eficiência	Conflito de papéis	Conflitos de papéis
Resultados almejados	Máxima Eficiência	Satisfação do Operário	Eficiência e Eficácia	Máxima Eficiência	Máxima Eficiência	Eficiência Satisfatória	Máxima Eficiência	Eficiência e Eficácia
Abordagem da Teoria	Prescritiva e normativa	Prescritiva e normativa	Prescritiva e normativa	Descritiva e explicativa	Descritiva e explicativa	Descritiva e explicativa	Descritiva e explicativa	Descritiva e explicativa

Fonte: adaptado Chiavenato (2003, p. 622)



ANEXO C – Programa 0622 do Governo Federal

85

Plano Plurianual 2008 - 2011

Anexo II - Programas de Governo - Apoio às Políticas Públicas e Áreas Especiais

Valores em R\$ 1,00

Objetivo de Governo *Fortalecer a inserção soberana internacional e a integração sul-americana*

Objetivo Setorial *Reaparelhar e manter adestradas as Forças Armadas para efetivo emprego*

Programa **0622 Preparo e Emprego do Poder Naval**

Órgão Responsável **52000 Ministério da Defesa (MD)**

Objetivo *Preparar o Poder Naval e manter o seu aprestamento para assegurar o cumprimento da missão constitucional de defender a Pátria, garantir os poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem*

Público-alvo *Nação brasileira*

Indicador (unidade de medida)	Data	Referência Índice	2011	Regionalização	Consolidação dos Totais	Valores do Programa	
						Esfere/Cat. Econômica	Totais
				Nacional	3.560.056.172	Fiscal	3.560.056.172
						Despesas Correntes	3.209.823.580
						Despesas de Capital	350.232.592
						Total	3.560.056.172

AÇÕES DA ESFERA FISCAL

Atividades

Cód.	Título	Produto (unidade de medida)	Órgão Executor	Regionalização		Financeiro/Físico			
						2008	2009	2010	2011
2858	Abastecimento de Sobressalentes e Equipagens	<i>Organização militar mantida (unidade)</i>	MD	Nacional	R\$	19.477.272	22.350.000	23.100.000	28.900.000
					Meta	329	329.000	329.000	329.000
2866	Ações de Caráter Sigiloso	- (-)	MD	Nacional	R\$	159.500	62.000	64.000	66.000
					Meta	-	-	-	-
2864	Alimentação de Pessoal	<i>Militar alimentado (unidade)</i>	MD	Nacional	R\$	86.971.050	100.000.000	103.500.000	107.100.000
					Meta	62.443	62.500	62.500	62.500
2859	Aprestamento das Forças Navais	<i>Força aprestada (unidade)</i>	MD	Nacional	R\$	326.173.589	305.000.000	300.000.000	315.000.000
					Meta	12	12	12	12
2861	Formação da Reserva Mobilizável	<i>Reservista capacitado (unidade)</i>	MD	Nacional	R\$	1.198.193	1.240.000	1.280.000	1.330.000
					Meta	3.817	4.500	4.500	4.500
2A64	Manutenção de Meios Operativos da Marinha	<i>Meio mantido (unidade)</i>	MD	Nacional	R\$	231.790.936	240.000.000	210.000.000	250.000.000
					Meta	352	352	352	352

Plano Plurianual 2008 - 2011

Anexo II - Programas de Governo - Apoio às Políticas Públicas e Áreas Especiais

Valores em R\$ 1,00

Objetivo de Governo *Fortalecer a inserção soberana internacional e a integração sul-americana*
 Objetivo Setorial *Reaparelhar e manter adestradas as Forças Armadas para efetivo emprego*

Programa **0626 Reaparelhamento e Adequação da Marinha do Brasil** Órgão Responsável **52000 Ministério da Defesa (MD)**

Objetivo *Reaparelhar e adequar a estrutura da Marinha às necessidades de aplicação do Poder Naval*

Público-alvo *Nação brasileira*

Indicador (unidade de medida)	Data	Referência		2011	Regionalização	Consolidação dos Totais	Valores do Programa	
		Índice					Esfera/Cat. Econômica	Totais
					Nacional	2.803.279.034	Fiscal	2.803.279.034
							Despesas Correntes	457.437.063
							Despesas de Capital	2.345.841.971
							Total	2.803.279.034

AÇÕES DA ESFERA FISCAL

Projetos

Cód.	Título	Produto (unidade de medida)	Início Término	Órgão Executor	Valor Total Estimado	Regionalização	Financeiro/Físico				
							2008	2009	2010	2011	
1N47	Construção de Navios-Patrolha Oceânicos	<i>Navio construído (unidade)</i>	01/2008 12/2015	MD	960.000.000	Nacional	R\$ Meta	45.000.000 1	50.000.000 1	140.000.000 3	160.000.000 5
1952	Construção de Organizações Militares Terrestres	<i>Organização militar construída (unidade)</i>	01/2008 12/2011	MD	9.830.000	Nacional	R\$ Meta	5.400.000 1	1.500.000 1	1.500.000 1	830.000 1
1485	Construção de Próprios Nacionais Residenciais para as Forças Armadas	<i>Unidade habitacional construída (unidade)</i>	01/2008 12/2011	MD	109.913.136	Nacional	R\$ Meta	31.422.136 340	30.000.000 300	20.000.000 200	25.000.000 250
7E11	(VETADO)						R\$ Meta				
1N56	Desenvolvimento de Míssil Nacional Antinavio	<i>Projeto desenvolvido (% de execução física)</i>	01/2008 12/2015	MD	145.200.000	Nacional	R\$ Meta	4.320.000 4	7.200.000 10	19.200.000 16	22.560.000 22