

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) ÁTILA MÁRCIO DA SILVEIRA LIMA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A AUTONOMIA DE GESTÃO NAS OMPS E NA
EMGEPRON

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) ÁTILA MÁRCIO DA SILVEIRA LIMA

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A AUTONOMIA DE GESTÃO NAS OMPS E NA
EMGEPRON

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

Orientador: Capitão-de-Fragata (IM)
Cláudio Rodrigues Correa

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2009

RESUMO

O planejamento estratégico é uma peça fundamental para as organizações – especialmente aquelas pertencentes ao universo estatal – para a consecução de seus objetivos de longo prazo. A correta execução dessa importante função administrativa pode contribuir, em paralelo, para o alcance da eficiência organizacional na prestação de serviços públicos ao seu maior cliente – a sociedade. Para melhor planejar e executar suas atividades, algumas organizações públicas necessitam de um grau de autonomia que as possibilitem concorrer com a iniciativa privada em condições semelhantes, sendo que a legislação, no âmbito da Marinha do Brasil, oferece tais condições às Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS). Uma outra organização existente no contexto estatal, pertencente à Administração Indireta, é a Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON), que se utiliza de instrumentos similares aos disponíveis às OMPS e que possibilitam colocar a Empresa em posição de destaque no universo organizacional em que se encontra. O presente estudo pretende descrever, com base nos conceitos, modelos e aplicações do planejamento estratégico, as possibilidades de aplicação dos instrumentos de autonomia nas atividades das OMPS, bem como identificar o grau de qualidade que as atividades da EMGEPRON podem alcançar, decorrente da utilização de tais instrumentos existentes em um adequado planejamento estratégico.

Palavras-chave: planejamento estratégico, autonomia de gestão, OMPS, EMGEPRON.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
2.1	Conceitos.....	6
2.2	Modelos de gestão estratégica.....	9
2.3	Aplicações.....	10
3	AS ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇO	11
3.1	Antecedentes.....	11
3.2	A sistemática OMPS e sua estruturação.....	13
3.3	O Contrato de Gestão e a autonomia decorrente.....	14
3.4	O planejamento estratégico nas OMPS.....	16
4	A EMGEPRON	17
4.1	Histórico e estrutura.....	17
4.2	A autonomia de gestão na EMGEPRON.....	18
4.3	A EMGEPRON e seu planejamento estratégico.....	19
5	CONCLUSÃO	21
	REFERÊNCIAS	23

1 INTRODUÇÃO

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo”
Peter Drucker.

A Administração Pública no Brasil ressentiu-se, em alguns casos, de modelos de sucesso para a gestão estratégica de suas organizações. Dados levantados pelo Tribunal de Contas da União apontam para o expressivo número de 47% de órgãos que não tem planejamento estratégico em vigor, dentre os pesquisados. A Reforma do Aparelho do Estado, iniciada com o Decreto-Lei nº. 200/67 e fortemente incrementada nos anos 90 ofereceu princípios e mecanismos para transformar a gestão das instituições públicas, visando maior eficiência e transparência, com o propósito de melhor servir a seu cliente fundamental: a sociedade. Entretanto, algumas instituições, nesse universo, destacam-se por apresentar um acurado planejamento de longo prazo que, aliado à autonomia de gestão que possuem, constituem uma vantagem competitiva que as tornam líderes em seus ambientes organizacionais.

Este planejamento de longo prazo – denominado planejamento estratégico – alia vários elementos intra e extraorganizacionais que, coordenados, podem levar a organização a atingir objetivos e metas que introduzam as melhorias esperadas pela sociedade, propósito principal da Reforma do Aparelho do Estado, ao dotar determinadas organizações de instrumentos que possibilitem o desenvolvimento desse planejamento.

No âmbito da Marinha do Brasil (MB), existem as Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS), que desempenham papéis semelhantes aos da iniciativa privada, realizando serviços para as Forças Navais, Aeronavais e de Fuzileiros Navais. Essas organizações são, frequentemente, exigidas a apresentar resultados em termos de custo, produtividade e racionalidade administrativa, utilizando-se, para tal, de privilégios não extensivos às demais organizações militares, porém semelhantes às da iniciativa privada.

Um exemplo, dentro da MB, de adequada aplicação dos conceitos de planejamento – especialmente o estratégico – e do aproveitamento de oportunidades disponíveis na legislação que regula as organizações-alvo da citada reforma é a Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON). Tal organização – uma entidade pertencente à Administração Indireta - tem características similares às das OMPS, tanto operacionais como administrativas, identificando-se com aquelas pertencentes à Administração Direta (as OMPS).

Nesse sentido, o presente trabalho tem como propósito descrever como se processa o planejamento estratégico nas organizações, identificando as características que distinguem as

organizações bem sucedidas na gestão de seus planos estratégicos - no caso em tela, tomando-se como exemplo a Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON) e relacionando-o com o universo das OMPS.

No primeiro capítulo, são apresentados os conceitos básicos que envolvem a gestão estratégica nas organizações, bem como as questões atinentes aos modelos de planificação estratégica utilizados no universo administrativo.

No segundo capítulo, são descritos os conceitos e a legislação que balizam a atuação das OMPS, traçando-se um paralelo com a iniciativa privada, decorrente do estabelecimento de critérios constantes da Reforma do Aparelho do Estado, traduzidas na autonomia proporcionada pelo acordo denominado “Contrato de Gestão”.

No terceiro capítulo, são apresentadas características da EMGEPRON, bem como do seu plano de gestão estratégica.

No último capítulo, têm-se as conclusões dos anteriores, unificando-se a composição realizada nos itens componentes do presente trabalho.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1 Conceitos

O Planejamento é a primeira função que compõe o ciclo administrativo; é aquela que impulsiona a organização em direção ao alcance de seus objetivos. Esta característica é destacada por Idalberto Chiavenato da seguinte forma: “O Planejamento inicia o processo administrativo. [...] inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção de políticas, procedimentos e métodos para o alcance desses objetivos” (CHIAVENATO, 1999, p. 209). A definição de objetivos é o núcleo central do processo de planejamento, onde o administrador encarregado de executar essa função administrativa definirá as metas organizacionais. Na visão de Chiavenato, “um objetivo é um estado futuro desejado que se tenta tornar realidade. Na verdade, os objetivos são resultados específicos que se pretende alcançar em um determinado período de tempo” (CHIAVENATO, 1999, p. 256). Assim, planejar significa definir objetivos futuros a serem alcançados, por meio de ações tomadas no presente pelos planejadores.

Dependendo do nível organizacional onde esteja sendo desenvolvido, o planejamento divide-se, ainda segundo Chiavenato, em estratégico, tático e operacional (CHIAVENATO, 1999, p. 226).

O planejamento estratégico constitui-se de ações organizacionais que influenciarão as atividades de longo prazo da Instituição. Enfatizando a importância do planejamento estratégico para a coordenação das ações internas, Michael Porter assevera que:

A ênfase dada hoje ao planejamento estratégico nas empresas [...] reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas (PORTER, 2004, p. XXIII).

Idalberto Chiavenato destaca que o “Planejamento Estratégico é o plano dos planos que envolve toda a organização, focalizando o longo prazo, e que define o seu futuro e o destino.” (CHIAVENATO, 1999, p. 244). Planejar estrategicamente, assim, coloca a organização em sintonia com o ambiente interno, pois movimentará todos os setores da organização visando traçar metas para serem atingidas no futuro. Nesse sentido, Peter Drucker assinala que o planejamento estratégico envolve conhecimento do futuro, tomada de decisão, organização das atividades e medição dos resultados (DRUCKER, 1984 apud CHIAVENATO, 2003, p. 39). A Marinha do Brasil apresenta, na publicação SGM 304 -

Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), a sua definição para planejamento estratégico:

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

Portanto, o planejamento estratégico envolve várias funções da administração que, interligadas e coordenadas, levam a organização ao alcance de seus objetivos. Entretanto, as definições para a expressão não traduzem essa uniformidade, embora existam características comuns, fato que leva o administrador a adotar aquela que melhor atenda aos interesses da organização. No caso da MB, a publicação que normatiza o assunto – SGM 304 – obriga o planejamento dentro das definições contidas na mesma.

O processo de planejar estrategicamente é desenvolvido considerando os seguintes elementos: definição da missão, da visão, análise interna e externa, levantamento dos fatores críticos de sucesso¹, coordenação dos objetivos e elaboração dos planos decorrentes (SAPIRO e CHIAVENATO, 2003, p. 48).

A missão representa o motivo pelo qual a instituição existe. A missão deve ser definida por intermédio da resposta a três perguntas: Quem somos, o que executamos e qual o motivo pelo qual fazemos. (CHIAVENATO, 1999, p. 247). A SGM 304 define missão como “[...] a declaração de propósitos, ampla e duradoura, que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da organização em relação a outras do mesmo tipo [...]”. Um exemplo do significado da correta definição deste tópico encontra-se a seguir transcrita e representa a missão da Marinha do Brasil:

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 (BRASIL, 2007).

A regra geral é que cada instituição pode ser caracterizada por uma missão própria, específica, para que todos na organização possam saber para que ela serve.

A visão organizacional representa a simbolização daquilo que a organização imagina sobre ela, bem como do seu futuro, normalmente considerando uma moldura

¹ fatores críticos de sucesso são os pontos chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização.

temporal. A visão está voltada, em regra, para uma imagem do que ela pretende ser em determinado momento, e não necessariamente o que ela é (CHIAVENATO, 1999, p. 253).

A análise dos ambientes interno e externo será necessária para que a organização possa se situar no universo em que atua, visualizando oportunidades e ameaças, bem como levantar seus pontos fortes e fraquezas. (BRASIL, 2008, p. 9.4). A análise desses ambientes levará a organização a definir a sua estratégia, de modo a atingir seus objetivos de longo prazo.

Os demais elementos do processo de planejamento, quando associados à missão e à visão da organização, formam o conjunto integrado e harmônico que levará a definição da estratégia organizacional. Assim, os resultados de todo o processo de planejamento – especialmente o planejamento estratégico – são os chamados “planos”. Um plano estratégico, então, é o caminho amplo a ser percorrido, pela organização, para o alcance dos objetivos de longo prazo (CHIAVENATO, 1999, p. 322) ou, na concepção de Porter, a resposta à seguinte pergunta: “Qual a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir a longo prazo?” (PORTER, 2004, p. XXIII). Essas considerações acerca dos planos levam o administrador a empregá-los sob a forma da “estratégia organizacional”, consistindo esta última como o meio adequado de se atingir os objetivos traçados no âmbito do planejamento estratégico.

Diversos autores destacam, ainda, a importância da implementação da estratégia, em paralelo à sua elaboração. Tome-se, como exemplo, a assertiva de Sapiro e Chiavenato: “Se a implementação não for executada com cuidado, a estratégia – por melhor formulada que seja – não será bem-sucedida.” (SAPIRO e CHIAVENATO, 2003, p. 280). Essa estratégia a ser implementada não pode deixar de lado elementos que, nos dias atuais, interagem sobremaneira com a organização, influenciando ou sendo “influenciados pelos resultados estratégicos alcançados”, possuindo reivindicações legítimas em relação aos interesses da empresa. Tais elementos são os chamados *stakeholders*², que podem ser os funcionários da organização, seus acionistas, investidores, clientes e fornecedores (SAPIRO e CHIAVENATO, 2003, p. 55). Esses agentes, ao atuarem nas relações organizacionais, vão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos. Ainda nesse sentido, Pereira destaca a importância da relação entre a estratégia organizacional e os *stakeholders*, ao afirmar que “[...] a estratégia é, de alguma forma, crucial para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado e dinâmico [...] envolve todos os níveis hierárquicos na organização, bem como seus *stakeholders*” (PEREIRA, 2006). Considerar a influência dos *stakeholders* faz parte das

² O termo *stakeholders* (ou partes interessadas) refere-se qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma empresa.

tarefas do administrador que planeja estrategicamente, pois o compartilhamento das informações com os agentes favorece o alcance eficiente das metas organizacionais.

Trazendo a arte de planejar para a Administração Pública, é necessário considerar as peculiaridades intrínsecas ao sistema. Pereira descreve resumidamente este desafio:

O setor público possui uma série de características próprias que limitam a aplicação do planejamento estratégico. Não podemos pensar, por exemplo, em mudança de negócio ou em não atender determinados clientes por que eles não contribuem. O conceito de cliente também é questionável a que o mais correto seria o termo cidadão. Porém, todos os serviços públicos podem e devem ser melhorados e é aí que o planejamento estratégico entra (PEREIRA, 2006).

No âmbito da Administração Pública Federal, a atividade de planejamento, além de lógica e natural, é também um mandamento legal. O Decreto-Lei nº. 200, de 25/02/1967 veio estabelecer “[...] princípios que propiciem funcionalidade e dinamicidade à Administração Federal [...]” (MEIRELLES, 2001, p. 691). Dentre esses princípios, encontra-se o do planejamento, definido no art. 7º do retrocitado decreto³. Assim, o propósito principal do processo de planejamento estatal encontra-se determinado na legislação, bem como a sequência de planos a serem estabelecidos, a fim de executar esse processo.

2.2 Modelos de gestão estratégica

A literatura administrativa fornece, ao profissional que trabalha com planejamento, variadas formas de traçar a estratégia. Este caminho que levará a organização à realização de seus objetivos de longo prazo está, naturalmente, consubstanciado no plano de gestão estratégica, cuja implementação caberá a agentes específicos conforme o modelo adotado. Chiavenato cita os seguintes modelos para a formulação da estratégia organizacional:

- a) análise das questões críticas: corresponde a uma série de questionamentos que a organização deve fazer para formular ou revisar sua estratégia;
- b) matriz *SWOT*⁴ ou análise FF/OA: analisa as forças e fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças. As primeiras são retiradas do ambiente intraorganizacional, enquanto que as ameaças e oportunidades são oferecidas pelo ambiente externo;

³ Extrato do art. 7º do DL 200/67: “Art. 7º A ação governamental obedecerá a planejamento que vise a promover o desenvolvimento econômico-social do País e a segurança nacional, norteando-se segundo planos e programas elaborados [...] e compreenderá a elaboração e atualização dos seguintes instrumentos [...] a) plano geral de governo; b) programas gerais, setoriais e regionais, de duração plurianual; c) [...] e d) [...]”.

⁴ A expressão *SWOT* representa as iniciais de *Strengths* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

c) Análise de portfólio de negócios (matriz BCG)⁵: inicialmente projetada para análise de carteiras de negócios, a utilização deste modelo foi ampliada para a análise de negócios em uma organização, levando o administrador a classificar suas unidades de negócio – um produto, em serviço, um setor ou, até mesmo, a organização como um todo – dentro de critérios de investimento (CHIAVENATO, 2003, p. 333-337).

Já Michael Porter define um modelo estratégico considerado o mais utilizado pelas organizações. Tal modelo – chamado de Análise da Indústria de Porter - considera a atuação de cinco forças em uma “indústria”⁶: fornecedores, potenciais entrantes, compradores (ou clientes), concorrentes existentes e produtos (ou serviços) substitutos. A interação entre essas forças irá indicar qual a estratégia da organização (PORTER, 2004, p. 4).

Cabe ao administrador, diante da combinação dos elementos do planejamento estratégico, escolher qual modelo para definir a estratégia da organização, que pode ser diversificada como se segue.

2.3 Aplicações

Os modelos estratégicos apresentados acima são aplicados conforme as necessidades administrativas da organização, levando em consideração as análises dos ambientes interno e externo, bem como a coordenação dos demais elementos do processo de planejamento. Michael Porter define três estratégias amplas que podem ser escolhidas, pelo administrador, após coordenar os elementos do processo de planejamento, a saber:

- a) liderança no custo total, onde busca-se o menor custo como vantagem competitiva;
- b) diferenciação, quando a organização cria resultados organizacionais específicos; e
- c) enfoque, nas situações em que determinado segmento do mercado é priorizado.

⁵ A Matriz BCG foi criada pela empresa *The Boston Consulting Group*, cujas iniciais deram origem ao nome.

⁶ Porter considera “indústria” como o conjunto de organizações que atuam com propósitos semelhantes, sejam elas dos setores primário, secundário ou de serviços.

3 AS ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇO

As considerações apresentadas neste capítulo visam estabelecer a forma como a MB relaciona as aplicações decorrentes da Reforma do Aparelho do estado às atividades das OMPS considerando as idéias teóricas encontradas no planejamento estratégico.

3.1 Antecedentes

A Reforma Administrativa do Estado Brasileiro, promovida a partir dos anos 90, encerrou em seu bojo, dentre outros aspectos, a reforma do aparelho do Estado, no sentido de “[...] capacitá-lo na implementação eficiente das políticas públicas” (BRASIL, 1995). Tal reforma foi consubstanciada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, lançado em setembro de 1995.

Observa-se que tal Plano veio diminuir as distorções da forma administrativa estabelecida após a promulgação da Constituição Federal de 1988. O ambiente administrativo, à época da divulgação do plano, foi assim analisado por seus autores:

[...] o Congresso Constituinte promoveu um surpreendente engessamento do aparelho estatal, ao estender para os serviços do Estado e para as próprias empresas estatais praticamente as mesmas regras burocráticas rígidas adotadas no núcleo estratégico do Estado. A nova Constituição determinou a perda da autonomia do Poder Executivo para tratar da estruturação dos órgãos públicos, instituiu a obrigatoriedade de regime jurídico único para os servidores civis da União, dos Estados-membros e dos Municípios, e retirou da administração indireta a sua flexibilidade operacional, ao atribuir às fundações e autarquias públicas normas de funcionamento idênticas às que regem a administração direta [...] (BRASÍLIA, 1995).

Nesse sentido, o citado Plano objetivava garantir maior governança⁷ para a Administração Central, bem como melhores condições para a implementação, dentro da esfera nacional, de leis e de políticas públicas voltadas para o crescimento da sociedade (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995, *apud* METROPOLO FILHO, 2003, p.7). Os objetivos da Reforma foram subdivididos de acordo com os Quatro Setores do Estado, identificados no Plano, a saber:

a) núcleo estratégico: setor onde são originadas as decisões estratégicas, compreendendo o núcleo central do governo;

⁷ No entendimento dos autores do Plano, “Governança” é a capacidade de Governo do Estado, que se encontra limitada pela rigidez e pela ineficiência da máquina administrativa. Entretanto, o Governo possui a “Governabilidade” que se caracteriza, segundo o mesmo documento, como a quantidade de “poder para governar” (PLANO DIRETOR DA REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, 1995).

- b) atividades exclusivas: setor onde as atividades exclusivas do Estado são exercidas - cobrança e fiscalização dos impostos, polícia, a compra de serviços de saúde pelo Estado etc.
- c) serviços não-exclusivos: são exemplos desse setor as universidades, os hospitais, os centros de pesquisa e os museus. Aqui, o Estado age paralelamente a outras organizações públicas não-estatais e privadas; e
- d) produção de bens e serviços para o mercado: corresponde à área de atuação das empresas, caracterizando atividades econômicas voltadas para o lucro (BRASIL, 1995).

Os dois últimos setores, como pode ser depreendido da visão do Governo, apresentavam características que os aproximavam da iniciativa privada. Visando essa aproximação, a Reforma do Aparelho do Estado estabeleceu vários projetos para criação/transformação/privatização de entes administrativos para a consecução das atividades. Tome-se, por exemplo, a transformação de fundações e autarquias em agências autônomas (executivas e reguladoras) e a criação das chamadas Organizações Sociais (OS) e das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (METROPOLO FILHO, 2003, p. 12-13). Cabe destacar que a flexibilização esperada pela Reforma concretizar-se-ia por intermédio de características específicas dessas Instituições – existência de Contrato de Gestão, contratação de servidores pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e estabelecimento de indicadores de desempenho⁸ para o controle das atividades executadas.

Considerando que os propósitos da Reforma preconizavam a melhoria da eficiência das organizações governamentais, especialmente nos dois últimos setores – cuja execução dependeria da assinatura de contratos de gestão - vislumbrou-se, no âmbito da MB, incentivar a estruturação das atividades de organizações específicas, que executam tarefas similares às da iniciativa privada, tornando-as Organizações Militares Prestadoras de Serviço – OMPS. Assim, por intermédio do aproveitamento das características advindas da flexibilização, poderia as OMPS executar suas atividades com maior eficiência, dentro da forma de Administração Gerencial⁹.

⁸ Na definição contida na SGM 304, “Os indicadores são grandezas numéricas que medem o desempenho de uma organização ou de um processo e permitem comparar estes resultados com metas numéricas preestabelecidas”.

⁹ Existem três formas de Administração: a patrimonialista, na qual o Estado existe como um soberano; a burocrática, onde há um rígido controle das atividades; e a gerencial, na qual a administração pública volta-se para a qualidade e eficiência na prestação de serviços à sociedade (METROPOLO FILHO, 2003, p. 2-4).

3.2 A sistemática OMPS e sua estruturação

Na definição de Pereira (2006), “OMPS é a organização militar, pertencente à Marinha do Brasil, que executa uma das seguintes atividades: industrial, pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, abastecimento ou prestação de serviços especiais [...]”. São derivadas da necessidade que a Marinha do Brasil identificara de avaliar, de acordo com as normas e princípios contábeis, os custos dos serviços e dos produtos elaborados em suas organizações que se destinavam àquelas atividades. Tais organizações eram então ainda denominadas “Organizações de Apoio Logístico (ORGAL)” (METROPOLO FILHO, 2003, p. 21). Pereira, por sua vez, explicita as dificuldades que levaram a Marinha do Brasil a estabelecer a sistemática OMPS:

Implantada em 1994 para solucionar a falta de controle de custos nas organizações industriais da Marinha e permitir um melhor gerenciamento de recursos e informações, a sistemática OMPS foi criada como um sistema que objetivava conhecimento dos gastos efetivos de operação dessas Organizações, separados em custos de produção/prestação de serviços e gastos inerentes às atividades administrativas; e a gerência dos ativos, isto é, domínio perfeito das disponibilidades financeiras, conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques (PEREIRA, 2006)

Nesse contexto, a adoção da sistemática OMPS trouxe, além da melhoria nos aspectos administrativos elencados, uma mudança na filosofia de condução dessas organizações, ao procurar aliar as modernas técnicas de planejamento, organização, direção e controle à realidade de uma organização tipicamente fundamentada na burocracia; ou ainda, como assinalou Pereira, significou um “[...] ponto de partida de uma mudança cultural dentro da Marinha” (PEREIRA, 2006).

Entretanto, para a flexibilização das atividades inerentes às OMPS, em busca de melhor eficiência organizacional, ainda restava a necessidade de um ordenamento jurídico que ofertasse o suporte legal para as atividades das OMPS. Tal suporte tornou-se realidade, em primeiro plano, com o estabelecimento do princípio da eficiência, trazido à Constituição Federal por intermédio da Emenda Constitucional 19/98 – embora tal ordenamento não estivesse voltado precipuamente para a Marinha. Seguindo o estabelecimento desse mandatário ordenamento jurídico e decorrente de ingerências da Administração Naval junto aos Poderes Executivo e Legislativo foi promulgada, em primeiro de dezembro de 1998, a Lei nº. 9.724 – denominada como a “Lei das OMPS”. Tal legislação, em seu preâmbulo, dispõe “[...] sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências” (Brasil, 1998) e apresenta as condições a serem

atendidas, pelas Organizações Militares, para serem qualificadas como OMPS. Dentre as novidades da nova legislação, destacam-se ainda:

- a) a autonomia gerencial, orçamentária e financeira das OMPS;
- b) flexibilização das aquisições de material e na contratação de serviços¹⁰;
- c) possibilidade de contratação de pessoal sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); e
- d) o estabelecimento de objetivos, metas e indicadores de desempenho por intermédio de contrato (BRASIL, 1998).

Esta espécie de contrato, acima citado, foi introduzido no direito pátrio por intermédio da Emenda Constitucional 19/98, ao acrescentar o parágrafo 8º ao artigo 37 da Constituição Federal¹¹. Tal contrato foi denominado como **Contrato de Gestão**, que, na visão de Hely Lopes Meirelles, trata-se especificamente de um “acordo operacional”, visto que não há, nessa relação, “interesses contraditórios”, o que caracterizaria a relação contratual (MEIRELLES, 2001, p. 252). Na acepção da Marinha do Brasil, o contrato de gestão “É um instrumento jurídico que se destina à concessão de Autonomia de Gestão à organização, visando ao cumprimento de sua missão.” (BRASIL, 2008, p. 14.3). O seu principal objetivo é assim expresso por Maria Di Pietro: “O objetivo do contrato é o de estabelecer determinadas metas a serem alcançadas pela entidade em troca de algum benefício outorgado pelo Poder Público” (DI PIETRO, 2003, p. 290).

3.3 O Contrato de Gestão e a autonomia decorrente

A necessidade da celebração do contrato de gestão por parte das OMPS – ou de autonomia de gestão, como será visto posteriormente - foi estabelecida pelo Decreto nº. 3.011, de 30/03/1999, que regulamentou o artigo da “Lei da OMPS” sobre o tema. Esse mandamento legal qualificou, também, treze Organizações Militares como OMPS: I - Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro; II - Centro de Armas da Marinha; III - Centro de Eletrônica da Marinha; IV - Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais; V - Laboratório Farmacêutico da Marinha; VI - Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo; VII - Centro

¹⁰ Este é o único dispositivo atualmente utilizado pelas OMPS decorrente da flexibilização gerencial. A contratação de pessoal pela CLT e a autonomia financeira, orçamentária e patrimonial depende de autorização do Governo Federal. (METROPOLO FILHO, 2003, p. 50-51).

¹¹ Extrato do § 8º do art. 37 da CF: “A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade.”

de Análise de Sistemas Navais; VIII - Instituto de Pesquisas da Marinha; IX - Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira; X - Centro de Projetos de Navios; XI - Hospital Naval Marcílio Dias; XII - Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória; e XIII - Odontoclínica Central da Marinha. A Citada legislação determinou, ainda, que “a qualificação será efetivada após a celebração do contrato de autonomia de gestão previsto no art. 3º da Lei nº. 9.724, de 1º de dezembro de 1998” (BRASIL, 1999). Podem ser destacados, dentro de um contrato de autonomia de gestão, a descrição de objetivos e metas e a definição de responsabilidades e obrigações do órgão, além do estabelecimento de indicadores de desempenho que serão utilizados como mecanismos de avaliação no alcance das metas acima citadas (BRASIL, 2008, p. 14.2).

A introdução da expressão “autonomia” pelo decreto deveu-se ao fato de que havia necessidade de promover uma diferenciação, mesmo que semântica, no trato das OMPS, pois estas organizações apresentam especificidades que as distinguem daquelas habilitadas a celebrar contratos de gestão conforme os preceitos da Reforma do Estado, promulgada em 1995. Na visão de Metropolo Filho, seria essa a explicação:

A denominação “Contrato de Autonomia de Gestão”, diferentemente de “Contrato de Gestão” utilizado no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, deve-se ao fato de que, por serem, as OMPS, instituições militares, havia a necessidade de o contrato previsto respeitar as suas peculiaridades, em especial, a estrutura hierárquica e disciplinar. Desse modo, utilizou-se a palavra “autonomia” dentro de um contexto que tinha por objetivo representar a capacidade de criatividade, de geração de parcerias, de gerenciamento das atividades com maior flexibilidade e de estímulo à participação coletiva (METROPOLO FILHO, 2003, p. 30).

A celebração do contrato de autonomia de gestão exigiria, das OMPS, o cumprimento das seguintes fases:

- a) elaboração do seu **Planejamento Estratégico**, voltado para a melhoria da gestão, a redução de custos e o aumento da qualidade e eficiência;
- b) elaboração de um Protocolo de Intenções; e
- c) estabelecimento de objetivos, metas e indicadores de desempenho (BRASIL, 2008, p. 14.5)

Dessa forma, o contrato de gestão constitui uma forma de, ao conceder maior autonomia gerencial, financeira e orçamentária para o órgão que o celebra, possibilitar um incremento de eficiência na execução das atividades, atingindo o propósito mais amplo de satisfazer da melhor maneira possível não somente as necessidades da Marinha do Brasil, mas também as da sociedade.

3.4 O planejamento estratégico nas OMPS

Conforme foi apresentado, a elaboração do planejamento estratégico, por parte da OMPS, é imprescindível no processo de qualificação daquela Organização para a celebração do contrato de autonomia de gestão. Na MB, o assunto é regulamentado pela publicação SGM 304, que determina a elaboração do planejamento estratégico de acordo com as citadas normas (BRASIL, 2008, p. 8.1). O propósito a ser alcançado, ainda segundo a publicação SGM 304, é proporcionar que a organização possa cumprir com eficiência, eficácia e efetividade as suas metas organizacionais, por intermédio da clara definição de seus objetivos estratégicos, bem como os meios para alcançá-los (BRASIL, 2008, p. 8.1).

As etapas do planejamento estratégico, segundo a SGM 304, a serem seguidas pelas OMPS consistem em:

- a) premissas – nesta etapa, a organização elabora a sua missão, realiza a análise dos ambientes externo e interno e elabora a matriz *SWOT*. A elaboração da matriz “ [...] fornecerá subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.” (BRASIL, 2008, p. 9.8);
- b) escolhas – consiste em desenvolver uma visão de futuro para a organização, baseada nas premissas levantadas na etapa anterior. É nesta etapa que os objetivos de longo prazo e a estratégia da organização serão definidos;
- c) implementação – envolve a atribuição de responsabilidades, a capacitação de equipes responsáveis pela implementação e divulgação do planejamento estratégico e a elaboração dos planos decorrentes, para os níveis de planejamento mais baixos (táticos e operacionais); e
- d) Controle – esta última etapa do planejamento estratégico das OMPS consiste em verificar se o que foi implementado corresponde ao formulado. A peça principal desta etapa está fundamentada nos indicadores de desempenho elaborados pela organização.

Sendo o planejamento estratégico uma peça fundamental para a definição de rumos e objetivos da organização para o longo prazo, é de importância ímpar o seu estabelecimento pelas OMPS, pois a eficiência organizacional esperada depende do correto estabelecimento de metas, objetivos e estratégias que somente um adequado processo – conforme aquele estabelecido na fase de planejamento – tem condições de possibilitar às Organizações.

4 A EMGEPRON

A Empresa Gerencial de Projetos Navais é apresentada como sendo uma organização vinculada à MB e que aplica os conhecimentos de planejamento estratégico para atingir os propósitos maiores da Administração Pública, por intermédio da utilização de instrumentos de flexibilidade organizacional disponíveis no Estado Brasileiro.

4.1 Histórico e estrutura

A criação da Empresa decorreu da necessidade de executar, de modo descentralizado, a gerência dos projetos a cargo da Marinha do Brasil, aproveitando-se das vantagens competitivas que uma instituição pertencente à administração indireta pudesse auferir. Assim, A Empresa Gerencial de Projetos Navais – EMGEPRON – foi criada por intermédio da Lei nº. 7.000, de 9/6/1982. Como empresa pública, está vinculada ao Ministério da Defesa por intermédio do Comando da Marinha. A EMGEPRON tem por finalidade:

- a) promover a indústria militar naval brasileira e atividades correlatas, abrangendo, inclusive, a pesquisa e o desenvolvimento;
- b) gerenciar projetos integrantes de programas aprovados pelo Comando da Marinha, e
- c) promover ou executar atividades vinculadas à obtenção e manutenção de material militar naval. (BRASIL, 1982). Para aproveitamento máximo das vantagens de ser um ente descentralizado, a legislação determinou que “Sempre que possível, a EMGEPRON descentralizará a execução de projetos, mediante contrato.” (BRASIL, 1982). Tal descentralização é exemplificada por diversos projetos gerenciados pela Empresa, tais como:
 - a) projeto de fabricação de munição, no qual a EMGEPRON mantém contrato com a Fábrica de Munição Almirante Jurandy Muller de Campos, por intermédio a Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha;
 - b) projeto de construção de navios-patrolha, onde a terceirização é feita mediante contato com a Indústria Naval do Ceará – INACE; e
 - c) projeto de integração de sistemas da Corveta classe “Barroso”, por intermédio de contrato celebrado com a empresa Siem Consub.

Possui, ainda, um Conselho de Administração, composto por sete membros – dentre os quais os três diretores – quem tem por atribuição, dentre outras a de “fixar a orientação geral dos negócios da EMPRESA” - OGNE (BRASIL, 1989). Tal atribuição reveste-se de capital importância pelo fato que a OGNE constitui-se na orientação maior para

todos os planos e atividades da organização. É uma espécie de planejamento estratégico elaborado pelo Conselho, que orientará a elaboração do planejamento estratégico da Empresa. Ainda na sua estrutura, possui a EMGEPRON uma diretoria, composta por três membros e um Conselho Fiscal.

4.2. A autonomia de gestão na EMGEPRON

Por ser empresa pública, a EMGEPRON tem características que a aproxima das práticas e normas da iniciativa privada. Com isso usufrui dos instrumentos colocados à disposição, pelo Poder Público, para competir nos diversos mercados de atuação empresarial, tanto no país quanto no exterior.

Primeiramente, possui autonomia financeira, orçamentária e patrimonial. Esta autonomia traduz-se pela independência na elaboração de seus orçamentos anuais, na administração financeira descentralizada e na posse de patrimônio próprio, independente da União. Cabe destacar que, mesmo possuindo autonomia, o orçamento da Empresa é submetido à aprovação do Departamento de Controle das Empresas Estatais (DEST) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), assim como a demais empresas públicas da União¹² (BRASIL, 2007). A importância da autonomia financeira, orçamentária e patrimonial reflete-se nas diversas fases do planejamento estratégico da Empresa, orientando sua estratégia para o alcance eficiente de seus objetivos de longo prazo.

Quanto à autonomia na administração do seu pessoal, os funcionários da EMGEPRON são, por determinação legal, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1982). Tal regime, diferentemente daquele aplicado aos servidores da administração direta, autarquias e fundações, não prevê estabilidade na função. Estabelece, ainda, que estarão sob a égide do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), significando a aposentadoria nesse sistema. (BRASIL, 1988). Tais dispositivos aumentam, sobremaneira, a flexibilização na administração de pessoal da Empresa, possibilitando concorrer em condições semelhantes às da iniciativa privada.

Outra vantagem para a Empresa, decorrente de sua natureza jurídica, é a flexibilização na contratação de bens e de serviços. A Constituição Federal estabelece que as empresas públicas podem instituir regulamentos próprios de licitação, “[...] observados os

¹²O Dec. 6.081/2007, que regulamenta as atividades do MPOG, estabelece, em seu art. 6º, que cabe ao DEST “Coordenar a elaboração do programa de dispêndios globais e da proposta do orçamento de investimento das empresas estatais [...] bem como acompanhar a sua execução orçamentária”.

princípios da administração pública” (BRASIL, 1988). Mesmo não se utilizando desse instrumento, a EMGEPRON tem à sua disposição limites diferenciados para suas contratações por dispensa de licitação, conforme preconizado na Lei nº. 8.666/93.

4.3. A EMGEPRON e seu planejamento estratégico

Para desenvolver suas atividades de modo eficiente, a EMGEPRON elaborou o seu planejamento estratégico, levando em consideração:

a) a Orientação Geral dos Negócios da Empresa, elaborado pelo Conselho de Administração e ratificado pelo Comandante da Marinha;

b) a Missão da Empresa, definida como:

Atuar em atividades voltadas para apoiar a Marinha do Brasil – MB, por meio do gerenciamento de projetos integrantes de planos e programas aprovados pelo Comando da Marinha, e participar da promoção e comercialização de produtos e serviços oriundos de organizações militares da MB e de empresas componentes da Indústria Militar Naval Brasileira - IMNB, de modo a abrir mercados para essa indústria, nos âmbitos nacional e internacional, com a oferta de seus produtos e serviços, com preços e padrões de qualidade competitivos e com garantia pela Marinha do Brasil. (BRASIL, 2005);

c) a visão da organização, traduzida nas seguintes expressões:

Quer ser vista como aliada dos componentes daquele setor industrial, a IMNB. Quer apoiá-los, incentivá-los e promovê-los. Quer representá-los, nacional ou internacionalmente, sempre que, por eles, for julgado necessário ou conveniente. Quer suprir lacunas do perfil da produção nacional no setor. Assim, será uma referência na prestação de serviços ligados a estudos do mar, apoio logístico, produção de munição de médio e grosso calibres, construção, modernização e reparação naval e demais projetos de interesse da MB. (BRASIL, 2005); e

d) a relação entre os *stakeholders*, especificada nos diversos instrumentos que a Empresa utiliza, como: para seu acionista único – a União - as demonstrações financeiras elaboradas ao final de cada exercício social (BRASIL, 1989); para os empregados, a elaboração do Plano de Cargos e Salários e a atualização do Acordo Coletivo de Trabalho; para principal cliente, a MB, a realização dos diversos contratos, bem como as melhorias operacionais que impliquem a diminuição de seus custos e o aumento da qualidade dos serviços prestados; e para seus parceiros da Indústria de Defesa, a coordenação necessária para o incremento na produção industrial visando a expansão desta atividade no universo empresarial do país; e

e) as análises dos ambientes interno e externo, que levaram a organização a se situar como prestadora de serviços específicos para as Organizações Militares da MB – em especial, para as OMPS, por intermédio de contratos que estabeleçam “ [...] um programa de cooperação e intercâmbio técnico, científico e comercial para execução de serviços de reparação e

manutenção, venda de produtos industrializados e fornecimento de facilidades logísticas” (METROPOLO FILHO, 2003, p. 43).

Esses tópicos, associados aos demais elementos do planejamento estratégico, garantem à Empresa a focalização necessária para que seus objetivos estratégicos sejam alcançados, por meio da estratégia organizacional decorrente do processo de planejar. Seu planejamento, por fim, é traduzido por metas setoriais que orientarão a elaboração dos planos decorrentes, dentro da filosofia de planejamento que preconiza o desdobramento do planejamento estratégico em planos táticos e operacionais.

5 CONCLUSÃO

A definição dos objetivos de uma organização, bem como os recursos e ações necessários para seu alcance são ações realizadas dentro da primeira função do ciclo administrativo: a do planejamento. Sendo o planejamento dividido em três escalas, conforme o nível hierárquico onde esteja sendo executado, para se definir os objetivos de toda a organização é necessário planejar no maior nível, o estratégico. Esse tipo envolve a missão da organização, sua visão de futuro, análise dos ambientes internos e externos à organização, bem como a identificação de fatores críticos de sucesso e a coordenação dos objetivos traçados. Um elemento adicional e fundamental no processo de planejamento, que vem cada vez mais exercendo sua influência é o grupo representado pelos *stakeholders*, constituídos de clientes, funcionários, acionistas etc. Esses elementos, coordenados e integrados determinam os planos estratégicos, que levarão o administrador a estabelecer a estratégia organizacional, caminho pelo qual a instituição pretende atingir seus objetivos de longo prazo.

Para a elaboração dessa estratégia, o administrador tem à sua disposição diversos modelos, como a análise das questões críticas, a matriz *SWOT*, a matriz BCG e a Análise da Indústria de Porter. Após a definição, segue a não menos importante implementação da estratégia, que pode levar a organização a três caminhos: o da liderança de custos, da diferenciação e da focalização.

Embora as definições sejam diferentes, planejar estrategicamente pode, em resumo significar a identificação e o estabelecimento objetivos de longo prazo para a organização, bem como a procura por conhecer seu futuro e a tentativa de traçar um caminho através dele para o alcance dos objetivos.

O planejamento estratégico no âmbito da Administração Pública Federal recebeu considerável reforço com o Decreto-Lei 200/67, que elencou o planejamento como um princípio daquela Administração. Posteriormente, com o advento da Reforma administrativa do Estado promovida nos anos 90, foi elaborado um plano decorrente – o Plano Diretor da Reforma do Estado. Tal instrumento de planejamento objetivava possibilitar melhores condições para o Estado executar leis e implementar políticas públicas que melhorassem a qualidade, a eficiência e a transparência dos serviços colocados à disposição da sociedade. Nesse contexto, a Marinha do Brasil visualizou a possibilidade de dotar determinadas organizações – as então denominadas ORGAL – com elementos e capacidades suficientes para obter a flexibilização decorrente daquele processo iniciado pela citada Reforma. Assim, nasceram as OMPS.

As OMPS, então, receberiam, decorrente da legislação, diversos benefícios após a assinatura do correspondente contrato de autonomia de gestão: independência administrativa, financeira e orçamentária; flexibilização na aquisição de bens e na contratação de serviços; e possibilidade de contratação de pessoal sob o regime da CLT. A fixação das metas e indicadores de desempenho da organização seriam feitos dentro do citado contrato. A sistemática de criação das OMPS visava, além dos benefícios decorrentes da flexibilização acima descrita, a melhoria na apuração dos custos dessas organizações e a aplicação de modernas técnicas de gestão, a fim de obter maior eficiência.

Para a obtenção dos citados benefícios, a celebração do contrato de gestão era peça fundamental. Para este ato, seria necessário, além de outras etapas, que as OMPS elaborassem seus respectivos planos de gestão estratégica, a fim de que estas pudessem, em último plano, alcançar a propalada eficiência organizacional, teoricamente trazida por intermédio do adequado processo de planejamento.

Como exemplo das vantagens que a autonomia gerencial propicia a uma organização, tem-se, no âmbito da Marinha do Brasil, a EMGEPRON. A Empresa, por possuir autonomia plena, além da possibilidade de contratação por intermédio da CLT, concorre em condições similares à da iniciativa privada na execução de seus serviços, possibilitando vantagem competitiva no universo organizacional em que atua. Essas características, entretanto, só garantem sucesso à organização pois estão fundamentados no adequado processo de planejamento desenvolvido pela Empresa que, por sua vez, observa estritamente os ensinamentos teóricos acerca desse processo.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI.HTM>. Acesso em: 15 ago. 2009.

BRASIL. Centro de Comunicação Social da Marinha. **Missão da Marinha**. Disponível em: <https://www.mar.mil.br/menu_v/instituicao/missao_visao_mb.htm>. Acesso em: 15 ago. 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: Texto constitucional de 5 de outubro de 1988, atualizado até a emenda constitucional n. 56/07. Brasília, DF: Senado federal, 1988.

BRASIL. **Decreto-Lei n. 200 de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 10 ago. 2009.

BRASIL. **Decreto n. 3.011 de 30 de março de 1999**. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3011.htm>. Acesso em: 10 ago. 2009.

BRASIL. **Decreto n. 98.160 de 21 de setembro de 1989**. Aprova o Estatuto da Empresa Gerencial de Projetos Navais - EMGEPRON. Disponível em: < <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=133137>>. Acesso em: 12 ago. 2009.

BRASIL. **Lei n. 9.724, de 1º de dezembro de 1998**. Dispõe sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9724.htm>. Acesso em: 10 ago. 2009.

BRASIL. **Lei n. 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. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L8666cons.htm>>. Acesso em: 15 ago. 2009.

BRASIL. **Lei n. 7.000, de 9 de junho de 1982**. Autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa Gerencial de Projetos Navais - EMGEPRON e dá outras providências. Disponível em: < <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=127286>>. Acesso em: 16 ago. 2009.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM 304**: Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), Vol. I. Brasília, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1984 *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Campus, 1999

EMPRESA GERENCIAL DE PROJETOS NAVAIS. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella, **Direito Administrativo**. São Paulo: Atlas, 2002

MEIRELLES, Hely, Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 25^a ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

METROPOLO FILHO, Nelson Constantino. **Autonomia de gestão nas OMPS da MB**. 2003. 51f. Monografia (C-PEM) – Curso de Política e Estratégia Marítimas, Escola de Guerra Naval, Rio de Janeiro, 2003.

PEREIRA, Sergio Carlos de Sousa. **O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço**. XI Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006. Disponível em: <<http://www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/documentacion/inv%20otras%20entidades/CLAD/CLAD%20XI/documentos/pereiser.pdf>>. Acesso em: 08 ago. 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. São Paulo: Campus, 2004.

SAPIRO, Arão; CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Campus, 2003.