

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) CLÁUDIO RAFAEL SOARES

A AUTONOMIA DE GESTÃO E AS BASES NAVAIS:

a importância de um plano de gestão estratégica nos moldes das OMPS-I que já possuem

Autonomia de Gestão, a fim de estender sua implantação para as Bases Navais.

Rio de Janeiro

2009

CC (IM) CLÁUDIO RAFAEL SOARES

A AUTONOMIA DE GESTÃO E AS BASES NAVAIS:

a importância de um plano de gestão estratégica nos moldes das OMPS-I que já possuem Autonomia de Gestão, a fim de estender sua implantação para as Bases Navais.

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

Orientador: CC (IM) Christian Alexander Short

Rio de Janeiro
Escola de Guerra naval
2009

RESUMO

Este trabalho analisa a importância da preparação das Bases Navais, que são Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, mesmo sem a previsão de tal assinatura a curto e médio prazo. As OMPS foram criadas em 1994 com o intuito de substituir as antigas Organizações de Apoio (ORGAL) que apresentavam problemas para a Marinha junto aos órgãos de controle externo. Antes da sistemática OMPS, a Marinha do Brasil (MB) não conhecia os custos efetivos das ORGAL, havia a problemática do fluxo físico de recursos entre as ORGAL e os seus clientes, e o processo de prestação de serviços dessas Organizações Militares (OM) gerava uma dupla execução de despesa no balanço da MB. Em 1995, a MB, em consonância com o Governo Federal, instituiu o Contrato de Autonomia de Gestão, qualificando 13 (treze) OMPS a assinar o referido contrato, sendo que nenhuma Base Naval foi qualificada para tal. A Autonomia de Gestão foi criada para aumentar a qualidade das OMPS, por meio de uma gestão mais eficiente, menos burocrática, e compromissada com o alcance de resultados. Há benefícios explícitos na legislação pertinente sobre Contrato de Autonomia de Gestão, tais como uma maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira, que permite maior flexibilização nas contratações e demissões de pessoal; e maior liberdade nas aquisições de material e contratações de serviços. No entanto, há também aqueles benefícios que a Autonomia de Gestão implicitamente proporciona, como por exemplo: a continuidade da administração, independente de quem a esteja dirigindo; a quantificação de metas e objetivos, permitindo que se verifique o resultado do que foi planejado, por meio de um *Balanced Scorecard* (BSC); comprometimento do pessoal com a missão, os objetivos e as metas da organização, em função da participação de todos na elaboração do planejamento estratégico; e o comprometimento com a capacitação de pessoal. As Bases Navais, na busca de sua qualificação para a assinatura do contrato em questão, podem se utilizar de uma gestão estratégica pautada em: planejamento estratégico; acompanhamento do desempenho por meio de um sistema de informações eficiente e do BSC; foco nos clientes internos e externos; e incessante busca pela melhoria dos processos. Ressalta-se que nenhuma Base ainda foi qualificada para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão. Portanto, verifica-se no presente trabalho a importância dessas OM se prepararem para a assinatura de tal contrato, apesar dos benefícios prometidos ainda não terem sido integralmente concedidos, em virtude da utilização de modernas ferramentas administrativas já citadas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Autonomia de Gestão. Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS). Bases Navais. Gestão Estratégica.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 5 |
| 2 | OMPS-I: HISTÓRICO E CONSIDERAÇÕES INICIAIS..... | 7 |
| 3 | AUTONOMIA DE GESTÃO..... | 9 |
| 3.1 | Propósito da Autonomia de Gestão..... | 10 |
| 3.2 | Providências e requisitos para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão..... | 11 |
| 3.3 | Benefícios da Autonomia de Gestão..... | 11 |
| 3.4 | Dificuldades para a efetivação da Autonomia de Gestão..... | 13 |
| 3.5 | Alternativas à Autonomia de Gestão..... | 14 |
| 4 | GESTÃO ESTRATÉGICA..... | 16 |
| 4.1 | A importância da gestão estratégica para a Autonomia de Gestão..... | 17 |
| 5 | A NECESSIDADE DA PREPARAÇÃO DAS BASES NAVAIS PARA O CONTRATO DE AUTONOMIA DE GESTÃO..... | 19 |
| 5.1 | Dificuldades..... | 19 |
| 5.2 | Perspectivas..... | 20 |
| 6 | CONCLUSÃO..... | 22 |
| | REFERÊNCIAS..... | 24 |
| | APÊNDICE A- Entrevista com o Comandante do Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRepSupEspCFN), Capitão-de-Mar-e-Guerra (FN) Arquimedes Fonseca de Melo..... | 26 |
| | ANEXO A – Subsídios para o Relatório de Avaliação de Desempenho do CRepSupEspCFN..... | 27 |

1 INTRODUÇÃO

De acordo com as Normas Sobre Contabilidade das Organizações Prestadoras de Serviços (OMPS) (SGM-304, VOL I), as Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) foram criadas com o intuito de possibilitar o conhecimento dos custos de suas atividades e de se evitar a dupla execução do crédito orçamentário no balanço da Marinha do Brasil (MB). Além disso, a criação do Sistema OMPS pode ser apontada como ponto de partida para uma mudança de cultura e postura dentro da MB, com a contínua busca pela redução dos custos e pelo aprimoramento dos controles, podendo vir a servir como alternativa de solução para inúmeros problemas relacionados à determinação de custos que afetam o serviço público no nosso país. Essas organizações se utilizam de uma gestão baseada na busca de objetivos estratégicos, os quais são acompanhados por indicadores de desempenho, que evidenciam se o que foi alcançado está de acordo com o que foi planejado (BRASIL, 2008).

As OMPS Industriais (OMPS-I) foram as primeiras a serem criadas juntamente com as OMPS de Serviços Especiais (OMPS-E) em 1994, ano da criação do sistema, e são aquelas cuja atividade principal é a prestação de serviços na área industrial a outras OM e a clientes extra-Marinha (FILHO, 2003).

Conforme a já citada norma, para que as OMPS pudessem ser beneficiadas com mais liberdade de administração e com isso melhorar o seu desempenho, foi criada a Autonomia de Gestão, que na Marinha é formalizada por meio de um contrato entre a Organização Militar (OM) que intenciona possuir autonomia e a Marinha do Brasil (MB) (BRASIL, 2008).

Por meio do Decreto nº 3.011 de 30 de março de 1999, foram qualificadas treze OMPS para assinatura de Contrato de Autonomia de Gestão, não tendo sido qualificada nenhuma Base Naval (BRASIL, 1999).

Consta na referida norma que para uma OMPS ser qualificada para assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, faz-se necessário: a elaboração de um plano estratégico que contenha os objetivos estratégicos a serem alcançados e indicadores de desempenho; implantar um sistema de informações gerenciais, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos e a redução de custos; melhorar o desempenho gerencial da organização com uma administração eficiente e com qualidade; motivar os gerentes e funcionários da organização, a fim de aumentar a eficácia e a eficiência dessas organizações; fiscalização baseada na avaliação de resultados “a posteriori”, a partir de metas previamente negociadas,

complementando o controle sobre procedimentos “a priori”; administração gerencial voltada para a satisfação do cliente; e ampliação de recursos via parcerias (BRASIL, 2008).

Segundo Filho (2003), a Autonomia de Gestão nas OMPS possibilitaria os seguintes benefícios: flexibilização nas contratações e demissões de pessoal; flexibilização nas aquisições de material e contratações de serviços; e a reestruturação interna das atividades da organização que seria obtida com a melhoria de gestão. Ressalta que até a presente data somente o benefício relacionado ao valor limite de dispensa de licitação foi concedido, pois o mesmo teve o seu valor duplicado.

As Bases Navais estão passando por dificuldades de toda ordem para cumprirem a sua missão com eficiência, principalmente no que concerne à diminuição do efetivo do pessoal civil e do ainda baixo limite do valor de dispensa de licitação para aquisição e contratação de material e serviços (FILHO, 2003).

O propósito deste trabalho, portanto, será analisar a importância de uma gestão estratégica para as Bases Navais na preparação para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, mesmo não havendo, em princípio, uma previsão que isso venha a ocorrer a curto ou médio prazo. Para isso, o conteúdo será dividido em cinco partes, onde se fará na primeira parte uma sucinta explanação sobre o histórico de criação das OMPS e pequenas considerações sobre o sistema OMPS. Na segunda serão realizadas abordagens a respeito da Autonomia de Gestão, incluindo o propósito, os requisitos para implementação, as dificuldades, e alternativas. Na parte subsequente será analisada a importância da gestão estratégica para o sucesso das OMPS que já possuem autonomia, em virtude da utilização de ferramentas administrativas, como o planejamento estratégico. Na penúltima e última parte, respectivamente, serão abordadas a importância da preparação das Bases Navais para a assinatura do contrato em questão, por meio da utilização da mesma ferramenta citada anteriormente e, também, do *Balanced Scorecard* (BSC) e, finalmente, será realizada uma sucinta conclusão a respeito de tudo que foi exposto.

2 OMPS-I: HISTÓRICO E CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Segundo Filho (2003), a MB há alguns anos já dispunha de um sistema de planejamento, execução e controle (Plano Diretor) e, era incapaz, até 1994, de avaliar os custos dos serviços e produtos desenvolvidos pelas suas organizações industriais e prestadoras de serviços, naquela época denominadas Organizações de Apoio Logístico (ORGAL), pois a mensuração dos custos não fazia parte de nossa cultura, tanto no país, quanto na Marinha, principalmente pelo processo inflacionário existente à época.

Conforme disposto nas Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (SGM-304, VOL I), as referidas ORGAL, além da incapacidade de mensuração de seus custos, apresentavam outros problemas que, inclusive, eram questionados pelo Tribunal de Contas da União (TCU), tais como:

a) Fluxo físico de recursos do Fundo Naval (FN) e do Tesouro Nacional (TN) entre a ORGAL e a Organização Militar (OM) cliente;

b) Dupla execução orçamentária da despesa e sua representação no Balanço da MB; e

c) Elevado número de células de crédito (BRASIL, 2008).

O artigo 99 da Lei 4.320/64 preconiza que os serviços públicos industriais, ainda que não organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeira comum (BRASIL, 1964).

Conforme disposto nas Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (SGM-304, Vol. I), as Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) e o Sistema OMPS, foram criados em 1994 com o propósito de atender aos dispositivos legais, solucionar os problemas apresentados anteriormente e prestar serviços nas seguintes áreas: industrial; pesquisa e desenvolvimento em ciências e tecnologia; hospitalar; abastecimento; e serviços especiais. Tais organizações possuem um sistema de contabilidade apropriado e prestam serviços a diferentes OM e, eventualmente, a clientes extra-MB, realizando a cobrança por esses serviços com o intuito de cobrir os seus custos e despesas administrativas e obter um pequeno “lucro” para pequenos investimentos e cobertura das perdas (BRASIL, 2008).

Em conformidade com a norma citada no parágrafo anterior 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, permitindo, com isso,

que a Alta Administração Naval passasse a visualizar tanto os reais custos daquelas Organizações quanto às necessidades estratégicas de suas existências (BRASIL, 2008).

O acompanhamento do desempenho econômico-financeiro das OMPS consiste na análise e exame dos atos praticados pelos responsáveis pela Contabilidade de Custos dessas OM, verificado por intermédio dos registros contábeis efetuados no SIAFI e de documentos comprobatórios encaminhados pela OMPS ou solicitados, oportunamente, pela Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Para a elaboração do Relatório Econômico-Financeiro (REF) das OMPS, a ser submetido ao Conselho Financeiro e Administrativo da Marinha (COFAMAR), a DFM poderá solicitar, sempre que julgar necessário, o envio de informações e/ou documentos de controle interno, que serão tratados como subsídios complementares ao relatório (BRASIL, 2008).

As OMPS Industriais (OMPS-I) foram as primeiras a serem criadas juntamente com as OMPS de Serviços Especiais (OMPS-E) em 1994, ano da criação do sistema, e são aquelas cuja atividade principal é a prestação de serviços na área industrial, como mecânica, elétrica, hidráulica, estrutura naval e similar, a outras OM e, eventualmente, a clientes externos à Marinha do Brasil (extra-MB), existindo atualmente doze OMPS-I, podendo-se citar como exemplo: o Arsenal de Marinha no Rio de Janeiro (AMRJ); o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CRepSupEspCFN); o Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM); e a Base Fluvial de Ladário (FILHO, 2003).

Para que os objetivos do sistema em questão fossem alcançados foi necessária a utilização de dois instrumentos criados especificamente para resolver a problemática do fluxo físico de recursos entre duas OM e a dupla execução de despesa: a Fonte de Recursos Escritural (FRE) e o Banco Naval.

Os destaques foram as criações: da Fonte de Recursos Escritural (FRE), fato que possibilitou a Marinha efetuar operações internas, somente por meio escritural, e utilizar recursos reais, somente quando houvesse a necessidade de efetuar desembolsos para órgãos extra-MB; e do Banco Naval (BN), que é um sistema de controle dos recursos financeiros das diversas contas especiais e vinculadas ao Fundo Naval, entre as quais as contas das OMPS (FILHO, 2003, p.23).

Portanto, visando atender aos dispositivos legais e com o intuito de solucionar problemas com os quais a Marinha se deparava junto ao TCU, foi criado no ano de 1994 o Sistema OMPS, que apoiado no SIAFI, na Contabilidade de Custos, FRE e no Banco Naval, conseguiu resolver a problemática do fluxo físico de recursos entre as OM, da dupla execução de despesa e da falta de conhecimento dos custos efetivos das OM prestadoras de serviços.

3 AUTONOMIA DE GESTÃO

Honorato (2007) afirma que em 1995 é criado o Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE), redefinindo as funções do Estado, com o propósito de torná-lo um estado regulador e promotor do desenvolvimento do país, com foco na transparência, na participação e no controle social. Na ocasião, o Estado passava por uma crise fiscal com perda de crédito e da poupança pública, havendo o esgotamento da estratégia estatizante de intervenção do Estado, e também se caracterizava por uma já superada administração pública burocrática.

O PDRAE enfatizou especialmente o Contrato de Gestão, que é um acordo administrativo que permite ao governo obter mais eficiência em seu planejamento de curto e médio prazo, contendo metas e objetivos prioritários, que são estabelecidos por meio de negociação entre as partes, estabelecendo-se os relacionamentos entre as atividades desempenhadas pela instituição e os objetivos de seu respectivo ministério. O contrato em questão visa o alcance de resultados e exige que sejam elaborados relatórios de acompanhamento que se transformam no principal instrumento de supervisão ministerial concernente à gestão estratégica da instituição (HONORATO, 2007).

Honorato (2007) complementa que, em 1998, com a aprovação da Emenda Constitucional (EC) nº 19, que respaldava a implantação do Contrato de Gestão, a MB vislumbrou a possibilidade da implantação da Autonomia de Gestão nas OMPS. Ressalta que a Lei n.º 9.724/1998, de 1º de dezembro de 1998, legalizava todo esse trabalho de mudança de mentalidade do sistema OMPS, além de instituir o Contrato de Autonomia de Gestão para as organizações qualificadas.

O Decreto nº 3.011 de 30 de março de 1999, com base no art. 1º da Lei citada no parágrafo anterior, qualifica como OMPS aptas a assinar o Contrato de Autonomia de Gestão as seguintes organizações: Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro ; Centro de Armas da Marinha; Centro de Eletrônica da Marinha; Centro de Reparo e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais; Laboratório Farmacêutico da Marinha; Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo; Centro de Análise de Sistemas Navais; Instituto de Pesquisas da Marinha; Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira; Centro de Projetos de Navios; Hospital Naval Marcílio Dias; Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória; e Odontoclínica Central da Marinha (BRASIL, 1999).

O CRepSupEspCFN, que é uma OMPS-I, e o Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV), uma OMPS-C, foram, respectivamente, as duas primeiras OM a assinar Contratos de Autonomia de Gestão na MB. A primeira OM foi escolhida como um projeto

piloto, devido principalmente ao seu sistema de controle interno informatizado, sua rede local de computadores, seu fluxo de informações, seus processos de apuração e apropriação de custos, sua estrutura organizacional, seus relatórios financeiros e a demanda de serviços extra-MB. A segunda OM foi uma escolha estratégica da Marinha, uma vez que a qualidade de seus serviços já era de conhecimento no âmbito do Ministério da Defesa e da Presidência da República, pela implantação de um sistema de documentos eletrônicos naqueles órgãos (FILHO, 2003).

3.1 Propósito da Autonomia de Gestão

De acordo com as Normas Sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (SGM-304, VOL II), a Autonomia de Gestão foi criada com o propósito de instituir uma mudança de cultura de gestão, pautada na utilização eficaz e eficiente dos recursos colocados à disposição das organizações.

Instituir uma mudança de cultura de gestão, pautada na utilização eficaz e eficiente dos recursos colocados à disposição das organizações. Pretende-se instituir organizações que produzam bens e serviços com alta qualidade ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares, com criatividade e autonomia para se obterem resultados e não somente para o cumprimento de normas (BRASIL, 2008, p.14-2).

Na opinião de Filho (2003), o Contrato de Autonomia de Gestão foi introduzido na MB para fomentar a criatividade, as parcerias, a motivação, a busca de contribuições para a sociedade e o compromisso com a eficiência e eficácia. Enfatiza que é um modelo de administração gerencial caracterizado por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes da organização. Esse modelo se baseia numa gestão que visa a consecução de resultados, por meio de Contratos de Gestão, e prevê organizações com autonomia gerencial, financeira e orçamentária, com a conseqüente redução formal da burocracia.

3.2 Providências e requisitos para assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão

De acordo com as Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade da Marinha (SGM-304, VOL II), algumas providências devem ser atendidas para que uma organização se habilite à assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, tais como: formulação de seu planejamento estratégico, compreendendo a definição da missão, objetivos e metas, com indicadores de desempenho e processos de melhoria da gestão; implantação de um sistema de informações gerenciais, a fim de melhorar a qualidade e reduzir os seus custos; melhorar o desempenho gerencial, com uma administração eficiente e com qualidade; e motivar os gerentes e funcionários a aumentar a eficiência dessas organizações (BRASIL, 2008).

Segundo o contido no Vol. II da norma referenciada, os seguintes requisitos são necessários ao estabelecimento da Autonomia de Gestão: a) fiscalização baseada na avaliação de resultados “a posteriori”, a partir de metas previamente negociadas, complementando o controle sobre procedimentos “a priori”; b) administração gerencial voltada para a satisfação do cliente; e c) ampliação de recursos via parcerias (BRASIL, 2008).

3.3 Benefícios da Autonomia de Gestão

Filho (2003) afirma que de acordo com o constante na Lei nº 9.724/98, as OMPS que celebrassem um Contrato de Autonomia de Gestão poderiam desfrutar automaticamente de uma autonomia gerencial, orçamentária e financeira, tendo seus créditos, correspondentes às receitas auferidas pela prestação de serviços integralmente disponibilizados para movimentação e empenho.

As medidas que estariam embutidas nessas autonomias seriam: flexibilização nas contratações e demissões de pessoal; flexibilização nas aquisições de material e contratações de serviços; e reestruturação interna das atividades da organização com a melhoria de gestão. Em relação à flexibilização nas aquisições de materiais e contratação de serviços, os valores para limite de dispensa de licitação dobravam, nos mesmos moldes dos estabelecidos para a sociedade de economia mista e empresa pública, bem como para autarquia e fundações qualificadas, na forma da lei, como Agências Executivas (FILHO, 2003).

As OMPS com Contrato de Autonomia de Gestão teriam a capacidade de contratar mão-de-obra sob regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), vinculada às metas de desempenho constantes do referido contrato, com remuneração não superior ao valor de mercado ou do equivalente na Administração Federal, e dentro de uma previsão orçamentária de custeio. Ressalta-se que a Lei 9.724/98 autorizava, no âmbito da Marinha, a contratação de até dez mil empregados, de nível superior e médio (FILHO, 2003).

Filho (2003) salienta que as OMPS que assinaram o Contrato de Autonomia de Gestão desfrutam de benefícios que não estão explícitos na Lei 9.9724/98, destacando-se:

a) Continuidade na administração – a existência de um Contrato de Autonomia de Gestão garante que a organização procure seguir os caminhos traçados em seu planejamento estratégico, mesmo no caso de haver alternância de comando ou direção, que geralmente ocasiona descontinuidade administrativa. Isso se deve em virtude da tendência dos novos comandantes ou diretores modificarem aquilo que já foi iniciado na gestão anterior, movidos por diferentes formas de administrar, pela experiência dos novos dirigentes e pela necessidade de deixarem a sua própria marca. Mesmo na Marinha, onde os problemas oriundos da troca de comando ou direção são menores, em virtude de haver nas OM uma cultura voltada para o cumprimento da missão, alguns procedimentos são alterados ou algumas prioridades são reordenadas;

b) Quantificação das metas e dos objetivos dentro do contexto de melhoria da qualidade- os indicadores de desempenho são formas quantitativas e representativas de mostrar os resultados alcançados por uma organização, permitindo verificar se as metas e objetivos idealizados pela organização estão sendo atingidos. Portanto, estabelecendo-se formas quantitativas de representar seus resultados por meio de indicadores de desempenho, as organizações não só posicionam os pontos a serem atingidos no futuro, como criam mecanismos de acompanhamento para indicar a eficiência e a eficácia de cada ação, e as correções a serem adotadas, caso necessário;

c) Comprometimento do pessoal com a missão, os objetivos e as metas da organização – um dos requisitos para a Autonomia de Gestão é a elaboração do planejamento estratégico, que para ser bem confeccionado deverá ter a participação de todos os integrantes da organização na definição do que se pretende atingir. Quanto maiores forem a conscientização do pessoal sobre a missão da OM e o conhecimento dos resultados globais

que se pretende atingir, maior é a percepção que cada um tem de sua contribuição individual e o comprometimento em sua realização; e

d) Comprometimento com a capacitação de pessoal- para conseguir alcançar os objetivos traçados no seu planejamento estratégico, a organização não pode deixar de se preocupar com a valorização de seu pessoal. Essa valorização deve ser buscada por meio de sua maior integração ao processo de planejamento e, também, por investimento permanente em capacitação.

3.4 Dificuldades para a efetivação da Autonomia de Gestão

Honorato (2007) afirma que com a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão havia a previsão de que as OMPS reduziriam a sua burocracia e obteriam autonomia gerencial, financeira e orçamentária. Haveria, portanto, flexibilidade na contratação e demissões de pessoal e nas aquisições de materiais e contratações de obras e serviços; redução de procedimentos formais de análise de processos; e reestruturação interna das atividades. Entretanto, o que se percebe, até a presente data, é que as duas OMPS que assinaram o Contrato de Autonomia de Gestão permanecem sem os benefícios reais supracitados em toda a sua plenitude, em virtude da falta de ações do governo para a implementação dos benefícios inicialmente previstos.

Filho (2003) diz que com a assinatura da Lei 9.724/98, teve-se a esperança de que o problema de vacância de pessoal causada por principalmente, exonerações, falecimentos e aposentadorias, e que foi agravada pela falta de realização de concurso público, estaria resolvida com a possibilidade de contratação de pessoal pelo regime CLT para as OMPS com Autonomia de Gestão, como está previsto em seu Art. 6º. No entanto, ressalta que após o período experimental de seis meses do primeiro Contrato de Autonomia de Gestão assinado pelo CRepSupEspCFN, constatou-se que não havia consenso entre os setores do governo envolvidos no processo quanto à forma de se efetivar a referida contratação.

Apenas o limite de dispensa de licitação foi aumentado até o presente momento, mostrando a dificuldade de operacionalizar os benefícios prometidos pela Lei 9.724/98.

Dos benefícios diretos previstos pela Lei 9.724/98, apenas o que se refere ao limite de dispensa de licitação pode ser usufruído, até o momento. Até mesmo os recursos que a Marinha, por força de contrato, se obriga a disponibilizar para o processo de implementação da autonomia de gestão na OMPS, em virtude dos sucessivos cortes orçamentários e contingenciamentos promovidos pelo Governo Federal, não foram

possíveis serem liberados, tendo o CRepSupEspCFN vindo a receber uma primeira parcela somente em 2003 (FILHO, 2003, p.36).

3.5 Alternativas à Autonomia de Gestão

A Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964, preconiza que todas as receitas previsíveis a serem auferidas pelas OMPS devem constar da Lei de Orçamento Anual (LOA), e que as receitas eventuais devem ser incorporadas à LOA por meio de solicitação de créditos adicionais (BRASIL, 1964).

Filho (2003) salienta que na busca de soluções alternativas ao Contrato em pauta, as OMPS passaram a executar serviços para clientes extra-MB, de natureza jurídica pública ou privada, nacionais ou estrangeiros. Tais recursos recebidos pelos serviços prestados não podiam ser automaticamente utilizados pelas OMPS, pois, conforme a legislação vigente, os mesmos deveriam ser incorporados ao Fundo Naval, cuja orçamentação depende da aprovação pelo Congresso Nacional (CN) desde 1988. Esse procedimento prejudica o processo de prestação de serviços das OMPS, pois os recursos gastos para aquisições de insumos a serem utilizados nos serviços extra-MB não são recuperados, fato que rompe o ciclo produtivo, uma vez que impede novas aquisições de insumos, reparos em equipamentos, pagamentos de serviços terceirizados e capacitação de pessoal.

A MB vem efetuando diversas solicitações junto ao Ministério da Defesa e várias injunções junto à Secretaria de Orçamento e Finanças, ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e ao CN, com o intuito de conseguir a aprovação dos créditos oriundos de serviços prestados pelas OMPS com Autonomia de Gestão, de acordo com o contido no Art. 4º da Lei 9.724/98. O referido artigo preconiza que os créditos correspondentes às receitas auferidas pela prestação de serviços, conforme previsto no inciso III do Art. 1º da citada lei, serão integralmente disponibilizados para movimentação e empenho (FILHO, 2003).

Filho (2003) complementa que a MB considera como situação ideal o cumprimento dos procedimentos constantes da Lei 9.724/98 para os recursos obtidos por meio dos serviços prestados a clientes extra-MB. No entanto, a Marinha na busca por soluções alternativas que permitam às OMPS utilizarem esses recursos, decidiu por utilizar a Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON), que é uma empresa pública vinculada ao Ministério da Defesa, por intermédio do Comando da Marinha (CM), para contornar o

problema apresentado. Isto se daria por meio da celebração de um contrato entre a OMPS e a EMGEPRON, de forma que as receitas da OMPS obtidas com os serviços extra-MB fossem direcionadas para uma conta aberta pela empresa, que tem a incumbência de, caso seja solicitado pela OMPS, pagar pelos serviços de terceiros e material adquiridos.

A Circular nº 17, de 4 (quatro) de julho de 2003, da SGM, cujo propósito é “estabelecer procedimentos para operacionalização do contrato entre a EMGEPRON e as OMPS-I”, evidencia que: somente as OMPS-I foram autorizadas a celebrar contrato com a EMGEPRON; e a OMPS-I não precisa ter um Contrato de Autonomia de Gestão para poder usufruir dos procedimentos dessa circular. Tal contrato tem como finalidade o estabelecimento de um programa de cooperação e intercâmbio técnico, científico e comercial entre as partes, para execução de serviços de reparação e manutenção, venda de produtos industrializados e para fornecimento de facilidades logísticas, a fim de viabilizar a sua execução sem comprometer o sistema OMPS (BRASIL, 2003).

Desta forma, depreende-se que a Autonomia de Gestão na Marinha foi criada a partir do PDRAE, com o intuito de aumentar a qualidade das OMPS, por meio de uma gestão mais eficiente, menos burocrática e com mais autonomia, principalmente gerencial e financeira, e compromissada com o alcance de resultados.

As providências e requisitos necessários para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, tais como: a formulação do planejamento estratégico; os estabelecimentos de indicadores de desempenho; a implantação de um sistema de informações gerenciais; a busca da melhoria do desempenho gerencial; e a busca da satisfação dos clientes internos e externos da organização, são medidas administrativas importantes para a melhoria de gestão de qualquer OM, incluindo as Bases Navais.

A legislação sobre o assunto em pauta indica que há benefícios explícitos sobre Contrato de Autonomia de Gestão, que possibilitam uma maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira às organizações. No entanto, há ainda os benefícios implícitos, como por exemplo: a continuidade da administração, independente de quem a esteja dirigindo; a quantificação de metas e objetivos, permitindo que se verifique o resultado do que foi planejado; maior comprometimento do pessoal com a missão, os objetivos e as metas da organização, em função da participação de todos na elaboração do planejamento; e o compromisso com a capacitação de pessoal, pois a organização precisa valorizar os seus servidores para conseguir atingir os seus objetivos.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA

Uma ferramenta fundamental para o sucesso de qualquer organização é a elaboração de seu planejamento estratégico, que é o instrumento dentro do qual são formuladas as ações necessárias para o alcance da visão de futuro da organização, ou seja, aonde a organização deseja chegar. Além disso, é importante para que os outros setores da organização tenham uma referência para os seus planejamentos.

Apesar de apresentarem diferenças em seus focos, os planejamentos tático e operacional guardam uma relação de subordinação ao planejamento estratégico e a esse devem se alinhar. Tal alinhamento garante que a organização siga para uma mesma direção e atinja seus resultados (HONORATO, 2007, p.21).

Honorato (2007) diz que planejamento estratégico é aquele mais amplo e abrangente da organização, apresentando os seguintes aspectos: ser elaborado para o longo prazo; envolver a organização como um todo, contemplando todos os recursos e setores de atividade; preocupar-se em atingir os objetivos estratégicos no nível organizacional; e ser definido pela alta administração da organização. Salienta que todos os demais planos, tais como o tático e o operacional, estão subordinados ao estratégico.

Outra ferramenta importante para uma gestão estratégica eficiente é o BSC, que surgiu nos anos 90 a partir de pesquisas de dois norte-americanos: Kaplan e Norton, como uma nova ferramenta de gestão estratégica, com o intuito de traduzir a visão e a estratégia das empresas, em objetivos específicos mensuráveis, tanto a curto como longo prazo, por intermédio de quatro perspectivas básicas: a financeira, já utilizada no controle contábil tradicional; a dos clientes; a dos processos internos; e a do aprendizado e crescimento. Kaplan e Norton definem a expressão como “um conjunto coerente de medidores de desempenho inseridos em quatro perspectivas diferentes, onde as tradicionais medidas financeiras são complementadas por indicadores relativos a clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento.” (HONORATO, 2007).

Honorato (2007) diz que o BSC utiliza-se de indicadores de desempenho para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, a fim de que sejam alcançadas as metas de longo prazo, devendo também ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado a toda empresa e não apenas como um sistema de controle.

Portanto, além do planejamento estratégico, o BSC é uma ferramenta administrativa importante para que a organização possa dar um formato palpável aos objetivos que se pretende atingir. Isso permite que toda a organização seja guiada para a busca

desses objetivos, que podem ser monitorados por meio da utilização dos indicadores de desempenho da ferramenta. Caso os objetivos não estejam sendo atingidos, há a possibilidade de verificar as causas dos óbices existentes, sanando-os tempestivamente.

4.1 A importância da gestão estratégica para a Autonomia de Gestão

Como já exposto anteriormente, a SGM-304 indica que há alguns requisitos que devem ser cumpridos pelas OMPS como condição básica para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão. Estes são requisitos essenciais para a Autonomia de Gestão e fazem parte de uma gestão estratégica, que é fundamental para o sucesso de toda organização, seja aquela com Autonomia de Gestão ou com aspirações para um futuro contrato. É importante que a organização com intenção de melhorar o seu desempenho busque adotar tal gestão, que tem início no planejamento estratégico.

Para se planejar estrategicamente a organização deverá saber onde está e para onde deseja ir, considerando o seu sistema e o ambiente onde está inserida. Em outras palavras, deverá: realizar um diagnóstico organizacional para saber os seus problemas e em qual situação se encontra; definir a sua missão¹ e uma visão de futuro², para saber aonde quer chegar; realizar uma análise do ambiente interno e externo, comparando pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, para se definir a estratégia e os objetivos estratégicos da organização, definindo, assim, o modo de se chegar na visão de futuro; e verificar periodicamente se o que foi planejado está sendo alcançado, devendo providenciar ações corretivas em caso negativo, visando aperfeiçoar o planejamento.

Os indicadores de desempenho são também muito importantes para que haja sucesso na administração de uma organização, pois permitem, como o próprio nome indica, um acompanhamento de seu desempenho, ou seja, permitem verificar se as metas propostas no planejamento da organização estão sendo alcançadas.

Como evidenciado no anexo, a DFM efetua avaliação trimestral do desempenho das OMPS por meio da observação dos indicadores evidenciados em Relatório de Avaliação

¹ 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, ao mesmo tempo em que identifica o escopo de suas operações em termos de produtos e clientes (BRASIL, 2008, p.9-2).

² A posição ou situação onde a organização pretende se situar num futuro de cinco a dez anos definido pela alta administração (BRASIL, 2008, p.10-1).

de Desempenho, que no exemplo em questão se refere ao relatório do CRepSupEspCFN. Isso mostra a importância dos indicadores de desempenho para a Alta Administração Naval.

As OMPS vêm paulatinamente tentando implementar o BSC, que é uma ferramenta administrativa que permite trabalhar, dentre outras coisas, com os referidos indicadores. Honorato (2007) diz que a utilização do BSC pelas OMPS contribuirá para a melhoria do gerenciamento dessas organizações, uma vez que a referida ferramenta é mais do que uma simples metodologia de mensuração de resultados de curto prazo, constituindo-se em um poderoso fator de mudança organizacional.

Outro aspecto fundamental que contribui para uma gestão estratégica eficiente é um bom sistema de informações, que deverá permitir acompanhar os passos dos principais processos da organização. Como exemplo, pode-se citar o macro-processo de prestação de serviços das Bases Navais, que se inicia com: o recebimento pelas OMPS do Pedido de Serviço (PS) dos clientes; passa por vários subprocessos, como o delineamento, a aquisição de matéria-prima e a execução dos serviços; e termina com o cliente dando o satisfeito do serviço.

A situação ideal é que todas as etapas citadas possam ser acompanhadas pela OMPS e pelos clientes, que são os principais interessados no processo. Isso ocorre, por exemplo, no Sistema da Base Fluvial de Ladário (SisBFLa), que permite o acompanhamento passo a passo do PS e dos principais indicadores constantes do planejamento estratégico da BFLa.

Não pode ser esquecida a busca incessante pela melhoria contínua dos processos e o foco principal no cliente, não somente o cliente externo, mas também o cliente interno. Desta forma, todos os setores da OMPS devem ter consciência que o resultado do seu trabalho pode ser a entrada para um processo de outro setor. Portanto, caso o trabalho de um determinado setor seja ruim poderá prejudicar outro setor e até mesmo o desempenho de toda a organização.

5 A NECESSIDADE DA PREPARAÇÃO DAS BASES NAVAIS PARA O CONTRATO DE AUTONOMIA DE GESTÃO

O Decreto nº 3011, de 30 de março de 1999, qualificou como OMPS, com Autonomia de Gestão, as treze OM listadas a seguir: Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro; Centro de Armas da Marinha; Centro de Eletrônica da Marinha; Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais; Laboratório Farmacêutico da Marinha; Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo; Centro de Análise de Sistemas Navais; Instituto de Pesquisas da Marinha; Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira; Centro de Projetos de Navios; Hospital Naval Marcílio Dias; Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória; e Odontoclínica Central da Marinha (BRASIL, 1999).

Como pode ser observado, nenhuma Base foi qualificada para a assinatura do contrato em questão, o que não significa que as Bases Navais não venham a ser qualificadas no futuro e que não devam se preparar para tal, pelo contrário, essas OM devem se preparar para a Autonomia de Gestão, pois isso significa que elas terão que elaborar o seu planejamento estratégico; trabalharão com indicadores de desempenho; e implantarão um sistema informatizado para facilitar o gerenciamento da OM.

Na opinião de Melo (2009), é válido o esforço de se preparar para a Autonomia de Gestão, mesmo sem haver a perspectiva de assinatura do contrato a curto e médio prazo, pois apesar da falta de regulamentação da contratação de pessoal e da retenção dos recursos auferidos com a prestação dos serviços, a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão e as metas traçadas comprometem a OM a atingi-las, por meio de melhoria na forma de administrar, provocando, conseqüentemente, uma mudança de mentalidade voltada para o cumprimento do planejamento estratégico da OM.

5.1 Dificuldades

Todas as OMPS, incluindo as duas que possuem Contrato de Autonomia de Gestão, possuem dificuldades de toda ordem para cumprirem a sua missão da melhor forma possível. Um de seus principais problemas e que poderia ser minimizado, caso os benefícios previstos da Autonomia de Gestão fossem plenamente concedidos, refere-se ao envelhecimento de seus quadros de pessoal civil, que pode vir a prejudicar um patrimônio de conhecimento adquirido ao longo do tempo. Tal problemática é citada no Ofício nº 2527/2004

do Comandante da Marinha endereçado ao Ministro de Estado da Defesa, que versa sobre a possibilidade de contratação de pessoal de civil.

Senhor Ministro, apesar de importante, o assunto deste ofício não se limita ao CASNAV. Na verdade, as Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha, regidas pela Lei nº 9.724/1998 e pelo Decreto nº 3.011/1999, estão sofrendo com o envelhecimento de seus quadros de pessoal civil, ameaçando um patrimônio de conhecimento arduamente conquistado ao longo de muitos anos, pela falta de renovação de pessoal. Além de afetar diretamente a capacidade de atendimento das OMPS, a falta de renovação do quadro de funcionários acarreta, também, o aumento dos custos de manutenção dos meios operativos, seja pela maior demora na prontificação dos reparos, seja pela necessidade de terceirização de serviços especializados, gerando freqüentes retrabalhos (Brasil, 2004, p.2).

Filho (2003) diz que esse fato é agravado pelas vacâncias decorrentes de, principalmente, exonerações, falecimentos e aposentadorias, tendo como resultado uma redução de mais de trinta por cento no quadro de pessoal civil do Comando da Marinha.

Como pode ser observado, as OMPS, incluindo as Bases, estão tendo dificuldades para cumprir a sua missão, causadas por vários motivos, incluindo a falta de servidores civis, que paulatinamente saem dos quadros da Marinha. Cabe dizer que não está havendo a contrapartida da reposição desses servidores, pela dificuldade de se contratar pessoal.

Além disso, sofrem com o baixo limite de dispensa de licitação para as aquisições de material e contratação de serviços, que apesar de já serem diferenciados das outras OM, não é suficiente para fazer face às diversas situações inopinadas que ocorrem e que exigem celeridade nas aquisições e contratações.

5.2 Perspectivas

A partir do momento que a capacidade de contratar e demitir mão-de-obra sob regime jurídico da CLT e a disponibilização integral para movimentação e empenho dos créditos correspondentes às receitas auferidas pela prestação de serviços extra-MB forem alcançados, os resultados poderão se tornar mais ambiciosos, uma vez que a OMPS passará a dispor de recursos adicionais que a ajudarão não só a manter como aprimorar sua capacidade operacional (FILHO, 2003).

Enquanto os benefícios prometidos pela Autonomia de Gestão não forem plenamente concedidos pelo governo e considerando que das treze OMPS qualificadas para a assinatura do contrato, somente duas o fizeram, pode parecer sem sentido a Marinha qualificar as Bases Navais para um futuro contrato. Entretanto, tanto para uma OMPS constante no

Decreto nº 3.011/99, quanto para uma Base, que venha a ser qualificada futuramente para a assinatura do referido contrato, nos termos da Lei nº 9.724/98, as perspectivas iniciais de resultados são: a formulação de seu planejamento estratégico; o estabelecimento de metas e objetivos; e um comprometimento cada vez maior do pessoal com a missão, os objetivos e as metas da organização.

Além disso, há outros benefícios que a Autonomia de Gestão proporciona já na fase de preparação. É o caso da continuidade administrativa, que como o próprio nome sugere, indica a continuidade da forma de se administrar uma organização independente da pessoa que a esteja dirigindo. Isso é obtido por meio de comprometimento com o planejamento de mais alto nível da organização, que apesar de ser flexível, não deve sofrer alterações radicais por mero capricho de seu dirigente. Outro fator significativo, que também se relaciona com o planejamento estratégico, refere-se ao sentido único que é dado à organização, não permitindo dúvidas aos seus membros sobre qual caminho a seguir. Como já exposto anteriormente, ressalta-se a importância de se ter essas capacidades administrativas para o sucesso de qualquer organização.

Desta forma, é importante enfatizar que nenhuma Base foi qualificada para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, o que não significa que elas não venham a ser qualificadas no futuro. Independente de tal qualificação é interessante que essas OM se preparem para a assinatura do contrato em questão, pois isso significa que elas tenderão a melhorar o seu desempenho, em virtude, principalmente, da mudança de mentalidade que a preparação proporcionará na organização. Essa mentalidade voltada para se planejar estrategicamente, ou seja, que visa o alcance da visão de futuro e dos objetivos estratégicos, contribuirá para que as Bases possam lidar melhor com os óbices apresentados.

6 CONCLUSÃO

Visando atender aos dispositivos legais e solucionar problemas com os quais a Marinha se deparava junto ao TCU, foi criado no ano de 1994 o sistema OMPS, que apoiado no SIAFI, na Contabilidade de Custos, FRE e no Banco Naval, conseguiu resolver a problemática do fluxo físico de recursos entre as OM, da dupla execução de despesa, e da falta de conhecimento dos custos efetivos das organizações prestadoras de serviços.

A Autonomia de Gestão foi criada para aumentar a qualidade das OMPS, por meio de uma gestão mais eficiente, menos burocrática e com mais autonomia, principalmente gerencial e financeira, e, além disso, compromissada com o alcance de resultados, que são evidenciados no contrato firmado com a Marinha.

Analisando as providências e requisitos necessários para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, pode-se dizer que são medidas administrativas importantes para a melhoria de gestão de qualquer OM, incluindo as Bases Navais.

Observando a legislação pertinente sobre o assunto em pauta, verifica-se que há benefícios explícitos sobre Contrato de Autonomia de Gestão, tais como uma maior autonomia gerencial, orçamentária e financeira. Há também aqueles benefícios que a Autonomia de Gestão implicitamente proporciona, já na fase de preparação para a assinatura do contrato, como por exemplo: a continuidade da administração, independente de quem a esteja dirigindo; a quantificação de metas e objetivos, permitindo que se verifique o resultado do que foi planejado; maior comprometimento do pessoal com a missão, os objetivos e as metas da organização, em função da participação de todos na elaboração do planejamento estratégico; e o comprometimento com a capacitação de pessoal, pois a organização precisa valorizar e treinar os seus servidores para conseguir atingir os seus objetivos.

As Bases estão tendo dificuldades para cumprir a sua missão, as quais são causadas por vários motivos, incluindo a falta de servidores civis, que paulatinamente saem dos quadros da Marinha, em virtude, principalmente, de exonerações, aposentadorias e falecimentos. Cabe ressaltar que não está havendo a contrapartida da reposição desses servidores, em função da dificuldade de se contratar pessoal. Além disso, sofrem com o baixo limite de dispensa de licitação para as aquisições de material e contratação de serviços, que apesar de já serem diferenciados das outras OM, não é suficiente para fazer face às diversas situações inopinadas que ocorrem e que exigem celeridade nas aquisições e contratações.

A Marinha, na busca por soluções alternativas que permitam às OMPS utilizarem os recursos auferidos com a prestação de serviços extra-MB e contornar o problema de

peçoal, vem se utilizando da EMGEPRON para amenizar os óbices apresentados. Isto ocorre por meio da celebração de um contrato entre a OMPS e a EMGEPRON, de forma que as receitas obtidas com os serviços extra-MB sejam direcionadas para uma conta aberta pela EMGEPRON, que tem a incumbência de, caso seja solicitado pela OMPS, pagar pelos serviços de terceiros e material adquiridos. Ressalta-se que este procedimento só foi autorizado para as OMPS-I, portanto, as Bases podem e já o estão utilizando.

Em face do exposto, conclui-se finalmente que é de suma importância que as Bases se preparem para a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão, por meio da adoção de uma gestão estratégica eficiente, mesmo não havendo previsão de serem qualificadas para tal. Isso possibilitará aumento de desempenho, em função das ferramentas gerenciais a serem utilizadas, como o planejamento estratégico e o BSC, amenizando as dificuldades administrativas encontradas. Além disso, os benefícios implícitos que a Autonomia de Gestão proporciona, já na fase de preparação para a assinatura do contrato, também são relevantes para qualquer organização. Em paralelo, enquanto não são qualificadas, poderão continuar se utilizando do contrato com a EMGEPRON para contornar os problemas de pessoal e da utilização dos recursos obtidos com serviços de terceiros.

REFERÊNCIAS

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

_____. Decreto nº 3.011, de 30 de março de 1999. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 07 ago 2009.

_____. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 07 ago 2009.

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

_____. Lei 4.320 de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF. Disponível em: <<https://www.planalto.gov.br/legislações/leis>>. Acesso em: 07 ago 2009.

_____. Ofício nº 2527/2004 do Comandante da Marinha endereçado ao Ministro de Estado da Defesa. **Contratação de pessoal de civil para as OMPS**. Autonomia de Gestão.

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

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

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**.

Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 22. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica:** uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Editoração, 2000.

MELO, Arquimedes Fonseca. Rio de Janeiro, Brasil, 14 ago 2009. Entrevista concedida a Claudio Rafael Soares.

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

1ª PERGUNTA: Quais os pontos positivos e negativos da Autonomia de Gestão?

R: Respondeu que o principal ponto positivo é a criação de uma mentalidade gerencial em função da obrigação de cumprir as metas estabelecidas no Planejamento Estratégico da OM. Complementou que não vislumbrava aspectos negativos.

2ª PERGUNTA: Quais as vantagens de se utilizar o Planejamento Estratégico e o *Balanced Scorecard* (BSC) na OM?

R: Respondeu que o CRepSupEspCFN não utiliza o BSC. Quanto às principais vantagens, disse que são as listadas na primeira pergunta e acrescentou o envolvimento da direção da OMPS na gerência da mesma.

3ª PERGUNTA: Na opinião de vossa senhoria valeria a pena o esforço de se preparar para a Autonomia de Gestão, mesmo sem haver a perspectiva de assinatura do contrato a curto e médio prazo?

R: Respondeu que sim, pois apesar da falta de regulamentação da contratação de pessoal e da retenção dos recursos auferidos com a prestação dos serviços, a assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão e as metas traçadas comprometem a OM a atingi-las, por meio de melhoria na forma de administrar, provocando, conseqüentemente, a mudança de mentalidade citada anteriormente.

4ª PERGUNTA: Os benefícios previstos na Lei nº 9.724/98, que se referem a uma maior autonomia gerencial e financeira, já foram concedidos pelo governo? O CRepSupEspCFN já está autorizado a contratar pessoal?

R: Quanto à primeira pergunta, respondeu que apenas o benefício correspondente ao aumento do valor limite de dispensa de licitação foi concedido, entretanto tal majoração independe da assinatura do Contrato de Autonomia de Gestão. Em relação ao segundo questionamento, disse que o CRepSupEspCFN ainda não está autorizado a contratar pessoal. Quando necessário, a contratação se limita a três meses segundo as regras da CLT.

ANEXO A

MARINHA DO BRASIL

DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA

SUBSÍDIOS PARA O RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOCRepSupEspCFN**Data:** 14/Julho/2009**Referência:** Contrato de Autonomia de Gestão nº 70.000/2007-002/00**Período de Avaliação:** Janeiro a Junho de 2009

1 – INDICADORES DE DESEMPENHO

| ASPECTOS FINANCEIROS, ECONÔMICOS E CONTÁBEIS | Jan/Mar | | Jan/Jun | | Jan/Set | | Jan/Dez | |
|---|---------|----|--------------|-----------|---------|----|---------|----|
| | % | No | % | No | % | No | % | No |
| 1.2.1 – Despesas Administrativas | 14,91 | 10 | 10,93 | 10 | | | | |
| 1.2.2 – Resultado Líquido | 4,77 | 10 | 1,03 | 10 | | | | |
| 1.2.3 – Perdas | 0,12 | 10 | 0,72 | 10 | | | | |
| 1.2.4 – Faturas a Receber | 14,10 | 7 | 9,00 | 8 | | | | |

Comentários:

O resultado apurado pelo indicador 1.2.1 evidencia que, no período em análise, o valor das despesas administrativas, quando comparado ao dos custos incorridos na prestação de serviços, reduziu significativamente em relação ao índice apurado no 1º trimestre de 2009. A melhora no índice pode ser explicada pelo aumento do nível de atividade da OMPS, a partir do 2º trimestre de 2009, observado, principalmente, pelo acréscimo de 149% dos custos apurados, quando comparado com o período anterior.

O indicador 1.2.2 evidencia uma margem de retorno, auferida com a prestação de serviços às OM clientes, dentro da normalidade.

O indicador 1.2.3 aponta para um pequeno acréscimo nas perdas com mão-de-obra (de 0,12% para 0,72%) em relação ao período anterior. Tais resultados evidenciam um menor aproveitamento da mão-de-obra. Entretanto, a ocorrência de um aumento no nível de atividade da OMPS-I tende a elevar o percentual das perdas com a mão-de-obra.

Com relação ao indicador Faturas a Receber, o CRepSupEspCFN apresentou uma melhora em relação ao trimestre anterior (de 14,1% para 9,0%).

2 – INDICADORES DA ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA OMPS

| ANÁLISE ECONÔMICO-FINANCEIRA DA OMPS | Jan/Mar | Jan/Jun | Jan/Set | Jan/Dez |
|--|-----------|-----------|---------|---------|
| 2.1 – Saldo no Banco Naval (R\$) | 91.717,77 | 27.294 | | |
| 2.2 – Demonstrativo Resultado do Período (DRP) (R\$) | 83.955,21 | 43.734,56 | | |
| 2.3 – Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE) (dias) | 72 | 41 | | |
| 2.4 – Mão-de-Obra (Faturado/Faturável) (%) | 53,52 | 60,10 | | |

Comentários:

Com relação ao saldo apresentado no Banco Naval, a OMPS-I apresentou uma redução de 70% no montante de seus recursos financeiros em relação ao 1º trimestre deste ano (de R\$ 91.718 positivos para R\$ 27.294 positivos), decorrente, sobretudo de um aumento dos gastos registrados no Banco Naval, refletindo o aumento no nível de atividade da OMPS-I no período analisado.

Com relação ao DRP, o CRepSupEspCFN apresentou um resultado líquido positivo, evidenciando a manutenção de uma satisfatória situação econômica nos primeiros trimestres de 2009.

Conforme evidenciado pelo indicador 2.3, o CRepSupEspCFN reduziu o seu prazo médio de renovação de estoques (PMRE) em 31 dias em relação ao primeiro trimestre de 2009 (72 dias). Essa redução indica que os estoques foram consumidos com maior velocidade, devido a um incremento nos serviços executados pelo Centro.

Na análise do indicador 2.4, observa-se que a relação entre os valores da mão-de-obra faturada e faturável apresentou um maior percentual quando comparado ao 1º trimestre de 2009 (de 53,52% para 60,10%), evidenciando um aumento no volume de serviços concluídos (o que aumenta o valor da mão-de-obra faturada).

VANDERLEI SOUZA DOS SANTOS
 Capitão-de-Corveta (T)
 Encarregado da Divisão de Análise Gerencial
 ASSINADO DIGITALMENTE