

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (IM) RICARDO MELLO NOGUEIRA

REMODELANDO A MARINHA DO BRASIL: OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E UMA NOVA
PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os Centros de Intendência da Marinha distritais fora de sede: propostas para o
aprimoramento da gestão e racionalização da Força de Trabalho

Rio de Janeiro

2022

CMG (IM) RICARDO MELLO NOGUEIRA

REMODELANDO A MARINHA DO BRASIL: OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E UMA
PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Os Centros de Intendência da Marinha distritais fora de sede: propostas para o
aprimoramento da gestão e racionalização da Força de Trabalho

Tese apresentada à Escola de Guerra Naval,
como requisito parcial para a conclusão do
Curso de Política e Estratégia Marítimas

Orientador: CMG (RM1-FN) Adriano Lauro

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2022

AGRADECIMENTOS

À minha amada esposa Simone e aos meus queridos filhos Isabela e Daniel, razões da minha vida, por todo amor e compreensão pelas inúmeras horas abdicadas dos horários de lazer e convívio familiar, nos quais deixamos de conviver na plenitude, em função das diversas horas investidas nos estudos, pesquisas e confecção desta tese. Vocês são o meu refúgio, meu porto seguro, minha fortaleza, onde encontro o amor sincero, a paz e o incentivo para continuar o meu caminho.

Aos meus queridos pais, Sidney (*in memoriam*) e Jane, responsáveis por tudo que sou e conquistei na vida, pelo esforço, valores transmitidos, amor, ensinamentos e dedicação na minha criação. Agradeço a Deus todos os dias pelo privilégio de tê-los como pais.

Aos meus irmãos por não medirem esforços para se fazerem sempre presentes em minha vida e pela vibração sempre demonstradas com minhas conquistas.

Aos meus sogros Alfredo e Maria por acompanharem de perto essa trajetória em razão dos constantes deslocamentos da região dos Lagos para cá, por motivos relacionados à saúde. A energia, ânimo e disposição demonstrados neste período me cativaram a continuar a empreitada que culminou com mais esta conquista.

A todos os meus cunhados e cunhadas, que são irmãos e irmãs do coração, pelo constante incentivo e motivação nesta jornada. Aos meus sobrinhos e sobrinhas, por me presentear com seus sorrisos e constantes manifestações de apreço e amizade.

Ao meu orientador CMG (RM1-FN) Adriano pelos conhecimentos transmitidos e por apontar constantemente o rumo correto, de forma sempre ágil, correta e profissional, mesmo em situações adversas.

À Marinha do Brasil, pela oportunidade que concedeu de dedicar-me exclusivamente, durante este ano, à busca pelo conhecimento e capacitação profissional.

Aos CEM, Comandantes, Diretores, Oficiais e Praças das OM situadas nas áreas de jurisdição dos 2ºDN, 3ºDN, 4ºDN, 5ºDN, 6ºDN e 9ºDN, meu agradecimento pelo esforço na divulgação e preenchimento da pesquisa *online* disponibilizada. Sem os senhores, este trabalho não teria sido concluído.

Aos Diretores de CeIM distritais fora de sede e seus especialistas, pela atenção dispensada e por terem concedido, prontamente, as respostas aos questionários

apresentados, contribuindo sobremaneira para a valorização e enriquecimento do presente trabalho.

Aos instrutores da EGN, pelo cabedal de conhecimentos transmitidos que serão muito úteis para o melhor desempenho das atividades inerentes aos cargos e funções para as quais a Alta Administração Naval nos proporcionará, ao término deste curso.

Aos colegas da turma do Curso de Política e Estratégia Marítimas 2022 pela camaradagem, convívio fraterno e apoio mútuo durante mais esta jornada. As amizades forjadas durante este período serão carregadas na minha memória.

Por fim, e mais importante, ao maravilhoso Deus, autor de tudo e da minha vida, por ter iluminado o meu caminho, permitindo a concretização de mais esta etapa na minha existência. A Ele seja dada toda honra e toda glória!

RESUMO

Atualmente, o ímpeto e a velocidade das mudanças suscitados pelo ambiente altamente instável do mundo têm levado as organizações a experimentarem práticas de gestão que as mantenham resilientes e as impulsionem para um processo de melhoria contínua. Associados a essa realidade, diversos desafios contemporâneos de natureza política, econômica, social e tecnológica criam oportunidades e ameaças que envolvem constante monitoramento e avaliação dos impactos provocados no desempenho organizacional. Essa inconstância da dinâmica ambiental traz inquietações para inúmeras organizações prosseguirem no alcance de melhores resultados. A tese, então, teve como objetivo principal propor medidas que possam ser implementadas e que contribuam com o aprimoramento da gestão e a racionalização da Força de Trabalho da Marinha do Brasil. Para alcançar esse objetivo, estabeleceram-se, como objetivos intermediários, analisar a situação atual das organizações militares escolhidas e avaliar o dinamismo proporcionado por elas e o estágio de resistência às mudanças revelado pelos seus clientes, identificando, oportunamente, lacunas a serem preenchidas e oportunidades de melhorias para um rearranjo organizacional interno. A partir das observações alicerçadas pela análise bibliográfica e revisão de conceitos oriundos da evolução da Teoria Geral da Administração e pautadas na prática adotada de implementação de Centros de Serviços Compartilhados, em razão das potencialidades que lhes são conferidas pela literatura no incremento do desempenho da gestão e otimização de recursos, desenvolveu-se uma pesquisa de abordagem quantitativa, qualitativa e prescritiva ao selecionar, como objeto de estudo, unidades organizacionais regionais da Marinha do Brasil responsáveis por agrupar atividades de apoio compartilhadas por outras unidades, contribuindo para que essas canalizem seus esforços às atividades finalísticas. Após a seleção das unidades organizacionais, foram realizados questionários estruturados junto aos especialistas dessas Organizações Militares e pesquisas *online* com todos os seus clientes. Como resultado, alcançou-se o objetivo de demonstrar que as organizações regionais centralizadoras da Marinha do Brasil têm potencial para aprimorar a gestão e racionalização da Força de Trabalho por meio das propostas indicadas nesta tese que sejam gradualmente implementadas, passo a passo, devidamente mensuradas e que, associadas a outros fatores que reduzam o nível de oposição e resistência, são capazes de promover uma mentalidade de mudança incremental na Marinha do Brasil que a mantenha resiliente diante dos diversos desafios contemporâneos.

Palavras-chave: Mudança. Desafios Contemporâneos. Centro de Serviços Compartilhados. Gestão. Atividade Principal. Atividade de Apoio. Rearranjo Organizacional. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

Nowadays, the impetus and speed of change brought about by the world's highly unstable environment have led organizations to experiment with management practices that keep them resilient and drive them towards a process of continuous improvement. Associated to this reality, several contemporary challenges of political, economic, social, and technological nature create opportunities and threats that involve constant monitoring and evaluation of the impacts caused in organizational performance. This inconsistency in the environmental dynamics raises concerns for countless organizations to continue to achieve better results. The thesis, then, had as its main objective to propose measures that can be implemented and contribute to the enhancement of management and downsizing of the Brazilian Navy's Workforce. To reach this target, it was necessary to establish, as intermediate objectives, the current situation of the chosen military organizations and evaluate the dynamism provided by them and the stage of resistance to change revealed by their customers, identifying, in due course, gaps to be filled and opportunities for improvement for an internal organizational redesign. Based on observations anchored by the bibliographical analysis and review of concepts derived from the evolution of General Management Theory and guided by the practice adopted in the implementation of Shared Service Centers, due to the potential that is conferred on them by the literature in the increase of management performance and optimization of resources, a quantitative, qualitative and prescriptive research approach was developed by selecting, as object of study, regional organizational units of the Brazilian Navy responsible for grouping support activities shared by other units, helping them to channel their efforts to core activities. After selecting the organizational units, structured questionnaires were carried out with the specialists of these Military Organizations and online surveys with all their customers. As a result, the objective was reached by demonstrating that regional centralizing organizations of the Brazilian Navy have the potential to improve management and Workforce's downsizing through the proposals indicated in this thesis that are gradually implemented, step by step, properly measured and witch, associated with other factors that reduce the level of opposition and resistance, are able to promote a mindset of incremental change in the Brazilian Navy that keeps it resilient to the various contemporary challenges.

Keywords: Change. Contemporary Challenges. Shared Services Center. Management. Core Business. Support Activities. Organizational Redesign. Change. Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Principais abordagens de organização, estrutura e gestão.....	104
Figura 2 –	Variáveis básicas da TGA.....	104
Figura 3 –	Componentes do sistema aberto.....	105
Figura 4 –	Dimensões do ambiente externo.....	105
Figura 5 –	O impulso para a mudança.....	106
Figura 6 –	Campo de forças que atuam no processo de mudança.....	106
Figura 7 –	Mudança incremental versus mudança radical.....	107
Figura 8 –	Estratégia de um Centro de Serviços Compartilhados.....	107
Figura 9 –	Elementos de centralização e descentralização.....	108
Quadro 1 –	Síntese da situação atual das atividades comuns aos CeIM definidos no regulamento de criação.....	74
Quadro 2 –	Síntese das propostas de centralização da Execução Financeira por fases.....	78
Quadro 3 –	Síntese das propostas de centralização do Pagamento por fases.....	81
Quadro 4 –	Síntese das propostas de centralização da Obtenção por fases.....	85

LISTA DE TABELAS

1 – Autores e respectivos conceitos de CSC	62
2 – Vantagens e desvantagens de um CSC	65
3 – Consolidação das respostas relativas às vantagens da pesquisa realizada de 08.07.2022 - 29.07.2022	72
4 – Consolidação das respostas relativas às desvantagens da pesquisa realizada de 08.07.2022 - 29.07.2022	73
5 – Extrato da relação de AR e localização das AS	109
6 – Relação de OM no 2ºDN	155
7 – Relação de OM no 3ºDN	156
8 – Relação de OM no 4ºDN	157
9 – Relação de OM no 5ºDN	158
10 – Relação de OM no 6ºDN	159
11 – Relação de OM no 9ºDN	160

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1ºBtlOpRib –	1º Batalhão de Operações Ribeirinhas
2ºBtlOpRib –	2º Batalhão de Operações Ribeirinhas
3ºBtlOpRib –	3º Batalhão de Operações Ribeirinhas
AEN –	Ações Estratégicas Navais
AgABranca –	Agência da Capitania dos Portos em Areia Branca
AgAracati –	Agência da Capitania dos Portos em Aracati
AgBAcre –	Agência Fluvial de Boca do Acre
AgBJLapa –	Agência Fluvial de Bom Jesus da Lapa
AgCaceres –	Agência Fluvial de Cáceres
AgCamocim –	Agência da Capitania dos Portos em Camocim
AgCaracará –	Agência Fluvial de Caracará
AgCSul –	Agência Fluvial Cruzeiro do Sul
AgEirunepe –	Agência Fluvial de Eirunepé
AgGMirim –	Agência Fluvial de Guajará-Mirim
AgHumaita –	Agência Fluvial de Humaitá
AgImperatriz –	Agência Fluvial de Imperatriz
AgItacoatiara –	Agência Fluvial de Itacoatiara
AgOiapoque –	Agência da Capitania dos Portos no Oiapoque
AgParintins –	Agência Fluvial de Parintins
AgPenedo –	Agência Fluvial de Penedo
AgPMurtinho –	Agência Fluvial de Porto Murtinho
AgSFAraguaia –	Agência Fluvial de São Félix do Araguaia
AgSinop –	Agência Fluvial de Sinop
AgTefe –	Agência Fluvial de Tefé
AgTramandai –	Agência da Capitania dos Portos em Tramandaí
APF –	Administração Pública Federal
AR –	Autoridades Requisitantes
AS –	Autoridades Solicitantes
AvHoFluCaravelas –	Aviso Hidroceanográfico Fluvial Caravelas
AvHoFluRioNegro –	Aviso Hidroceanográfico Fluvial Rio Negro

AvHoFluRioSolimoes –	Aviso Hidroceanográfico Fluvial Rio Solimões
AvHoFluRioTocantins –	Aviso Hidroceanográfico Fluvial Rio Tocantins
AvHoFluRioXingu –	Aviso Hidroceanográfico Fluvial Rio Xingu
BFLa –	Base Fluvial de Ladário
BNA –	Base Naval de Aratu
BNN –	Base Naval de Natal
BNVC –	Base Naval de Val-de-Cães
BSC –	<i>Balanced Scorecard</i>
CeIM –	Centros de Intendência da Marinha
CeIMBe –	Centro de Intendência da Marinha em Belém
CeIMLa –	Centro de Intendência da Marinha em Ladário
CeIMMa –	Centro de Intendência da Marinha em Manaus
CeIMNa –	Centro de Intendência da Marinha em Natal
CeIMNi –	Centro de Intendência da Marinha em Niterói
CeIMPL –	Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas
CeIMRG –	Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande
CeIMSa –	Centro de Intendência da Marinha em Salvador
CeIMSPA –	Centro de Intendência da Marinha em São Pedro da Aldeia
CeITMSP –	Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo
CEM –	Chefe do Estado-Maior
CFAOC –	Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental
CFJ –	Capitania Fluvial de Juazeiro
CFMT –	Capitania Fluvial de Mato Grosso
CFPA –	Capitania Fluvial de Porto Alegre
CFPN –	Capitania Fluvial do Pantanal
CFPV –	Capitania Fluvial de Porto Velho
CFS –	Capitania Fluvial de Santarém
CFT –	Capitania Fluvial de Tabatinga
CHN-4 –	Centro de Hidrografia e Navegação do Norte
CHN-6 –	Centro de Hidrografia e Navegação do Oeste
CHN-9 –	Centro de Hidrografia e Navegação do Noroeste
CIABA –	Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar

CIANB –	Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga
CJU –	Consultorias Jurídicas da União
CM –	Comandante da Marinha
Com1ºDN –	Comando do 1º Distrito Naval
Com2ºDN –	Comando do 2º Distrito Naval
Com3ºDN –	Comando do 3º Distrito Naval
Com4ºDN –	Comando do 4º Distrito Naval
Com5ºDN –	Comando do 5º Distrito Naval
Com6ºDN –	Comando do 6º Distrito Naval
Com7ºDN –	Comando do 7º Distrito Naval
Com8ºDN –	Comando do 8º Distrito Naval
Com9ºDN –	Comando do 9º Distrito Naval
ComFlotAM –	Comando da Flotilha do Amazonas
ComFlotMT –	Comando da Flotilha de Mato Grosso
ComForMinVar –	Comando da Força de Minagem e Varredura
ComGptPatNavL –	Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Leste
ComGptPatNavN –	Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Norte
ComGptPatNavNE –	Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Nordeste
ComGptPatNavS –	Comando do Grupamento de Patrulha Naval do Sul
COMIMSUP –	Comandante Imediatamente Superior
ComOpNav –	Comando de Operações Navais
CPAL –	Capitania dos Portos de Alagoas
CPAOR –	Capitania dos Portos da Amazônia Oriental
CPAP –	Capitania dos Portos do Amapá
CPBA –	Capitania dos Portos da Bahia
CPCE –	Capitania dos Portos do Ceará
CPMA –	Capitania dos Portos do Maranhão
CPPB –	Capitania dos Portos da Paraíba
CPPE –	Capitania dos Portos de Pernambuco
CPPI –	Capitania dos Portos do Piauí
CPRN –	Capitania dos Portos do Rio Grande do Norte
CPRS –	Capitania dos Portos do Rio Grande do Sul

CPSC –	Capitania dos Portos de Santa Catarina
CPSE –	Capitania dos Portos de Sergipe
CSC –	Centro de Serviços Compartilhados
CTMSP –	Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo
CVCaboclo –	Corveta Caboclo
DE –	Diretorias Especializadas
DelIlheus –	Delegacia da Capitania dos Portos em Ilhéus
DelItajai –	Delegacia da Capitania dos Portos em Itajaí
DelLaguna –	Delegacia da Capitania dos Portos em Laguna
DelPSeguro –	Delegacia da Capitania dos Portos em Porto Seguro
DelSFSul –	Delegacia da Capitania dos Portos em São Francisco do Sul
DelUruguiana –	Delegacia da Capitania dos Portos em Uruguiana
DepNav –	Depósitos Navais
DMN –	Doutrina Militar Naval
DN –	Distrito Naval
e-CJU –	Consultorias Jurídicas da União Especializadas Virtuais
EAM –	Escola de Aprendizes-Marinheiros
EAMCE –	Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará
EAMPE –	Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco
EAMSC –	Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina
EN –	Estratégias Navais
ENRG –	Estação Naval do Rio Grande
ENRN –	Estação Naval do Rio Negro
ERMBE –	Estação Radiogoniométrica da Marinha em Belém
ERMN –	Estação Radiogoniométrica da Marinha em Natal
ERMRG –	Estação Radiogoniométrica da Marinha no Rio Grande
ERMS –	Estação Rádio da Marinha em Salvador
EsqdHU-41 –	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Norte
EsqdHU-51 –	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Sul
EsqdHU-61 –	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Oeste
EsqdHU-91 –	1º Esquadrão de Helicópteros de Emprego Geral do Noroeste
FA –	Forças(s) Armadas(s)

FT –	Força de Trabalho
GptFNNa –	Grupamento de Fuzileiros Navais de Natal
GptFNRG –	Grupamento de Fuzileiros Navais de Rio Grande
GptFNsa –	Grupamento de Fuzileiros Navais de Salvador
GrEOpRibAM –	Grupo de Embarcações de Operações Ribeirinhas do Amazonas
GrEOpRibMT –	Grupo de Embarcações de Operações Ribeirinhas do Mato Grosso
GrEOpRibN –	Grupo de Embarcações de Operações Ribeirinhas do Norte
HNBe –	Hospital Naval de Belém
HNLa –	Hospital Naval de Ladário
HNNa –	Hospital Naval de Natal
HNRe –	Hospital Naval de Recife
HNSa –	Hospital Naval de Salvador
ICP-Brasil –	Infra-Estrutura de Chaves Públicas Brasileira
IQ-EX –	Informantes Qualificados Extra-MB
IQ-MB –	Informantes Qualificados da MB
LOA –	Lei Orçamentária Anual
MB –	Marinha do Brasil
MD –	Ministério da Defesa
MParnaíba –	Monitor Parnaíba
NAPara –	Navio Auxiliar Pará
NAPLogFluPotengi –	Navio de Apoio Logístico Fluvial Potengi
NAPocIguatemi –	Navio de Apoio Oceânico Iguatemi
NAPocMearim –	Navio de Apoio Oceânico Mearim
NAsHCChagas –	Navio de Assistência Hospitalar Carlos Chagas
NAsHDoutorMontenegro –	Navio de Assistência Hospitalar Doutor Montenegro
NAsHOCruz –	Navio de Assistência Hospitalar Oswaldo Cruz
NAsHSMeirrelles –	Navio de Assistência Hospitalar Soares de Meirrelles
NAsHTenMaximiano –	Navio de Assistência Hospitalar Tenente Maximiano
NHiBComteManhaes –	Navio Hidrográfico Balizador Comandante Manhães
NHiBComteVarella –	Navio Hidrográfico Balizador Comandante Varella
NHiBTenBoanerges –	Navio Hidrográfico Balizador Tenente Boanerges

NHiBTenCastelo –	Navio Hidrográfico Balizador Tenente Castelo
NHoFluRioBranco –	Navio Hidroceanográfico Fluvial Rio Branco
NHoGSampaio –	Navio Hidroceanográfico Garnier Sampaio
NPaBabitonga –	Navio-Patrolha Babitonga
NPaBenevente –	Navio-Patrolha Benevente
NPaBocaina –	Navio-Patrolha Bocaina
NPaBracuí –	Navio-Patrolha Bracuí
NPaFluAmapa –	Navio-Patrolha Fluvial Amapá
NPaFluPTeixeira –	Navio-Patrolha Fluvial Pedro Teixeira
NPaFluRondonia –	Navio-Patrolha Fluvial Rondônia
NPaFluRoraima –	Navio-Patrolha Fluvial Roraima
NPaFluRTavares –	Navio-Patrolha Fluvial Raposo Tavares
NPaGoiana –	Navio-Patrolha Goiana
NPaGrajau –	Navio-Patrolha Grajaú
NPaGrauna –	Navio-Patrolha Graúna
NPaGravataí –	Navio-Patrolha Gravataí
NPaGuaíba –	Navio-Patrolha Guaíba
NPaGuanabara –	Navio-Patrolha Guanabara
NPaGuaratuba –	Navio-Patrolha Guaratuba
NPaGuaruja –	Navio-Patrolha Guarujá
NPaMacau –	Navio-Patrolha Macau
NPaOcAraguari –	Navio-Patrolha Oceânico Araguari
NPaPampeiro –	Navio-Patrolha Pampeiro
NPaPenedo –	Navio-Patrolha Penedo
NPaPiraja –	Navio-Patrolha Pirajá
NPaPiratini –	Navio-Patrolha Piratini
NPaPoti –	Navio-Patrolha Poti
NTrFluAlteLeverger –	Navio-Transporte Fluvial Almirante Leverger
NTrFluParaguassu –	Navio-Transporte Fluvial Paraguassu
NVAraçatuba –	Navio-Varredor Araçatuba
NVAratu –	Navio-Varredor Aratu
NVAtalaia –	Navio-Varredor Atalaia

ObDS –	Objetivos de Direção Setorial
OBNAV –	Objetivos Navais
OBSET –	Objetivos Setoriais
OCE –	Organização Centralizadora de Execução Financeira
OCP –	Organizações Centralizadoras de Pagamento
OM –	Organizações Militares
OMAp –	Organizações Militares Apoiadas
OMC –	Organizações Militares Centralizadas
OS –	Ordem de Serviço
PDS –	Plano de Direção Setorial
PEM –	Planejamento Estratégico da Marinha
PNMa –	Policlínica Naval de Manaus
PNRG –	Policlínica Naval de Rio Grande
RbAMTritao –	Rebocador de Alto-Mar Tritão
RbAMTriunfo –	Rebocador de Alto-Mar Triunfo
RH –	Recurso(s) Humano(s)
SIGDEM –	Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha
SGM –	Secretaria-Geral da Marinha
SISPAG –	Sistema de Pagamento
SPSMFA –	Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas
SSN-2 –	Serviço de Sinalização Náutica do Leste
SSN-3 –	Serviço de Sinalização Náutica do Nordeste
SSN-5 –	Serviço de Sinalização Náutica do Sul
TGA –	Teoria Geral da Administração
TMFT –	Tabelas Mestras da Força de Trabalho
TGS –	Teoria Geral de Sistemas
TransformaGov –	Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Delimitação do problema do trabalho	19
1.2	Estruturação do estudo	22
1.3	Justificativa e relevância	23
2	OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E A EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS	24
2.1	Conceito de organização e sociedade organizacional	24
2.2	Os desafios da organização	26
2.3	A importância da eficiência, eficácia e efetividade para o desempenho	33
2.4	Teoria Geral da Administração	35
2.5	Abordagens e teorias administrativas	36
2.5.1	Abordagem clássica	37
2.5.2	Abordagem humanística	39
2.5.3	Abordagem sistêmica	41
2.5.4	Abordagem contingencial	45
2.5.4.1	Ambiente interno das organizações	47
2.5.4.2	Ambiente externo das organizações	48
3	O MODELO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO OPORTUNIDADE PARA ALAVANCAR A GESTÃO	50
3.1	Recursos humanos como diferencial das organizações	50
3.2	Visão organizacional orientada por processos	52
3.3	Análise da cadeia de valor	54
3.4	Gestão de mudanças	56
3.5	Cultura organizacional	58
3.6	Definição de CSC	59
3.7	Atributos e características de um CSC	61
3.8	A atuação do CSC e o dilema organizacional da centralização x descentralização	63
3.9	Vantagens e desvantagens na adoção de um CSC	65

4	ANÁLISE, AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E PROPOSTAS	67
4.1	Contextualização	67
4.2	Amostragem.....	70
4.3	Percepção dos clientes	71
4.4	Execução financeira	75
4.4.1	Propostas	77
4.5	Pagamento de pessoal.....	79
4.5.1	Propostas	80
4.6	Emissão de passagens rodoviárias e aéreas	81
4.6.1	Propostas	82
4.7	Obtenção.....	82
4.7.1	Propostas	84
4.8	Aspectos julgados pertinentes e reflexos para a Marinha do Brasil	86
4.8.1	Propostas	88
4.9	Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040) e Planos de Direção Setoriais	89
5	CONCLUSÃO.....	91
	REFERÊNCIAS	95
	ANEXO A - Ilustrações	104
	ANEXO B - Extrato da relação de AR e localização de AS	109
	ANEXO C - Organograma da MB.....	110
	APÊNDICE A - Princípios gerais da administração segundo Fayol	111
	APÊNDICE B - Pesquisa de atuação dos CeIM distritais fora de sede como CSC	113
	APÊNDICE C - Questionário relativo às atividades administrativas centralizadas pelos CeIM distritais fora de sede.....	119
	APÊNDICE D - Relação de UGR e UGE distritais	155
	APÊNDICE E - Consolidação da pesquisa da atuação dos CeIM distritais fora de sede como CSC	161

1 INTRODUÇÃO

Uma interpretação equivocada de uma antiga e célebre frase atribuída a Charles Darwin, famoso naturalista britânico da Teoria da Evolução, proferida por Leon C. Megginson em 1963 assevera que as espécies que sobrevivem não são as espécies mais fortes, nem as mais inteligentes, e sim aquelas que se adaptam melhor às mudanças¹. De forma análoga, tal declaração assertiva, embora descontextualizada das obras de Charles Darwin, cunhada inicialmente para se referir aos seres vivos, retrata bem a realidade que aflige as organizações no mundo contemporâneo para manutenção de suas sobrevivências.

Cônsua de que a habilidade de se navegar na incerteza e em meio a uma realidade constantemente mutável e dinâmica requer agilidade, adaptabilidade e competência para aproveitar oportunidades e se contrapor a ameaças que surjam e desapareçam inopinadamente na trajetória, a Administração necessita realizar constantemente um diagnóstico da situação atual de forma a ajustar sua organização com o objetivo de ampliar o desempenho e sua capacidade de resposta.

A melhoria frequente da eficiência e eficácia dos processos é uma preocupação ininterrupta de todas as organizações, de qualquer segmento. A resolução da problemática equação de se fazer mais com menos as aflige de tal modo, não restando a elas outra saída que não seja a adaptação constante às novas realidades do mercado em que atuam, ante às novas legislações e aos novos atores de seu ambiente.

Não se pode olvidar que a existência de uma organização depende, fundamentalmente, dos seus recursos humanos (RH). Tais recursos, portanto, desempenham um papel de destaque nas estruturas administrativas, sendo seu principal ativo. A partir da compreensão de sua importância e seu impacto na entrega de resultados, cabe aos gestores encontrarem a estratégia adequada para otimizar sua Força de Trabalho (FT) diante da constante pressão para reduzir custos e melhorar a gestão.

Ao se observar a evolução da literatura contemporânea de gestão, evidencia-se que as organizações rígidas, com estruturas extensas, burocráticas, resistentes à mudança e

¹ Embora ao longo do tempo a frase tenha sido atribuída a Charles Darwin, após consulta a diversos sítios da internet, constatou-se que fora atribuída erroneamente a ele. Tal interpretação teria sido parafraseada por Leon C. Megginson, professor da Louisiana State University, num discurso em 1963, onde apresenta a sua interpretação da ideia central de "A Origem das Espécies" de Charles Darwin. Disponível em <https://www.snopes.com/fact-check/darwin-strongest-species-survives-adaptable>. Acesso em 24 abr. 2022.

com pouca adaptabilidade estão fadadas a encontrar sérias dificuldades para o alcance das suas metas institucionais. Em razão da evolução tecnológica, torna-se imperiosa para a Administração a necessidade de reavaliação dos seus processos internos e da sua forma de atuação, para identificar atividades redundantes e ausência de padronização, com vistas a otimizá-las para incremento de sua eficiência operacional.

O recente cenário de crise experimentado pelo Brasil com a pandemia do COVID-19 trouxe novas inquietações, com diversas ações de controle externo em relação à execução dos créditos orçamentários disponibilizados, ocasionando uma demanda maior de controle, acompanhamento e fiscalização dos processos internos pelas organizações.

Na esteira da busca por um melhor desempenho, maior dinamismo e adequada fluidez nas atividades exercidas por diversas unidades organizacionais componentes de estruturas mais robustas, sobretudo as relacionadas às atividades finalísticas (*core business*), torna-se fundamental que a Administração adote e desenvolva estratégias de rearranjo organizacional e de revisão da forma como desempenha os processos de apoio (atividade-meio) em suas unidades subordinadas para um melhor rendimento.

Nesse contexto, nota-se uma crescente demanda por um modelo denominado de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) por organizações que buscam otimizar os seus processos, caracterizando-se como uma unidade prestadora de serviços para outras unidades da mesma organização, reunindo funções de apoio em um só local para maior produtividade, padronização e agilidade no atendimento, desonerando outras unidades para direcionarem mais tempo, concentração de esforços e foco às suas atividades finalísticas.

Plenamente alinhada a esse pensamento e atenta a essa evolução, a Marinha do Brasil (MB) vem, ao longo do tempo, empreendendo esforços na modernização do Poder Naval² para adequar-se aos novos tempos e aprestar-se ao máximo para atuar em prol da defesa da Pátria, mesmo diante da multiplicidade de desafios enfrentados pela gestão pública contemporânea, neste mundo de constante evolução, decorrente das mudanças tecnológicas, políticas, econômicas e sociais.

Nesse cenário, cabe pontuar que, recentemente, com o propósito de abrandar o

² O Poder Naval compreende os meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais; as infraestruturas de apoio; e as estruturas de comando e controle, de logística e administrativa. As forças e os meios de apoio não orgânicos da MB, quando vinculados ao cumprimento da missão da Marinha e submetidos a algum tipo de orientação, comando ou controle de autoridade naval, serão considerados integrantes do Poder Naval (BRASIL, 2017a, p. 1-5).

impacto do estudo realizado pelas três Forças, em coordenação com o Ministério da Defesa (MD), da proposta de Reestruturação da Carreira e do novo Sistema de Proteção Social dos Militares das Forças Armadas (SPSMFA)³, e considerando ainda os trâmites no Congresso Nacional, foi previamente acordada uma redução de pessoal como um dos pressupostos para a garantia da sustentabilidade do SPSMFA, impactando a Gestão de Pessoal da MB como um todo, de forma a atender à nova política de redução de pessoal e, simultaneamente, a ampliação do percentual de militares temporários em relação aos de carreira.

Diante dessa conjuntura, ao visualizar a estrutura administrativa da MB, tendo como farol o tema: "REMODELANDO A MB: os desafios contemporâneos e uma proposta de estrutura organizacional", este estudo buscará assinalar uma nova possibilidade de aperfeiçoamento organizacional na MB que contribua para o aprimoramento da gestão e racionalização da FT.

1.1 Delimitação do problema do trabalho

Após lançar luz sobre os desafios que a Administração enfrenta no mundo contemporâneo e da necessidade de adaptação constante a esse mosaico que muda a todo instante com uma velocidade cada vez maior, faz-se necessário observar a estrutura administrativa da MB de forma a encontrar alternativas que contribuam para uma melhor performance organizacional.

As palavras do ex-Comandante da Marinha (CM), Almirante de Esquadra Ilques Barbosa Junior, reforçam a necessidade de que a MB possua um Poder Naval flexível em sua configuração de modo que a Força seja moderna, aprestada e motivada (BRASIL, 2019b). Na Doutrina Militar Naval (DMN), ressaltam-se como características necessárias ao Poder Naval, a mobilidade, a permanência, a versatilidade e a flexibilidade (BRASIL, 2017b), exigindo um esforço na busca de estratégias que promovam tais atributos.

Dentre os Objetivos Navais (OBNAV) que orientam o Planejamento Estratégico

³ O SPSMFA é constituído por um conjunto integrado de instrumentos legais e ações afirmativas, permanentes e interativas de pagamento de pessoal, saúde e assistência integrada ao pessoal, que visam assegurar o amparo e a dignidade aos militares das Forças Armadas e seus dependentes, haja vista as peculiaridades da profissão militar (BRASIL, 2017c, p. 13-1).

da Instituição, previstos na Política Naval, destacam-se os mais relevantes e relacionados ao presente trabalho: aprimorar a gestão de pessoas e aperfeiçoar a gestão orçamentária, financeira e administrativa (BRASIL, 2019b).

A despeito das diversas formas de abordagem e amplitude do tema, optou-se por restringir o trabalho aos Centros de Intendência da Marinha (CeIM) distritais fora de sede⁴, pelo importante papel que exercem no apoio logístico e administrativo e por desempenharem atividades similares, apesar das especificidades e particularidades distintas em função das regiões onde se situam.

Partindo-se desse escopo inicial, pretende-se analisar a maneira como ocorre o apoio administrativo de cada CeIM distrital fora de sede às Organizações Militares (OM) subordinadas aos Distritos Navais (DN) nas suas respectivas áreas de jurisdição, comparando as atividades já centralizadas por eles, de forma a identificar oportunidades de padronização e iniciativas que contribuam com o aprimoramento da gestão e racionalização de pessoal, ao congregarem atividades em OM especializadas para esse fim.

Nesse sentido, o trabalho analisará os CeIM distritais fora de sede a partir da semelhança existente com os CSC, ao centralizarem e apoiarem diversas atividades administrativas e logísticas dentro da sua área de atuação, desonerando outras unidades criadas com uma missão específica de suas respectivas atividades de apoio e suporte administrativo, contribuindo para que haja um esforço maior de dedicação, dessas unidades apoiadas, em seu *core business*.

Ainda que haja carência de bibliografia abordando esse modelo organizacional de CSC, nota-se que tal dinâmica ocorre na prática em organizações civis e militares, com diferentes graus de maturidade.

Em razão da existência de diversos CeIM na estrutura da MB, o estudo procurou delimitar o escopo à atuação dos CeIM distritais fora de sede, excluindo o Centro de Intendência da Marinha em São Pedro da Aldeia (CeIMSPA), pois apesar de ser considerado uma OM fora de sede, está localizado na área de jurisdição do Comando do 1º Distrito Naval (Com1ºDN), onde se encontram mais dois CeIM: Centro de Intendência da Marinha em

⁴ Considera-se fora de sede qualquer município que não se encontre na lista dos seguintes municípios do Estado do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, Belford Roxo, Duque de Caxias, Guapimirim, Itaboraí, Japeri, Magé, Mesquita, Nilópolis, Niterói, Nova Iguaçu, Paracambi, Queimados, São Gonçalo, São João de Meriti, Seropédica e Tanguá (BRASIL, 2020c).

Niterói (CeIMNi) e o Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas (CeIMPL).

Da mesma forma, optou-se pela exclusão do Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo (CeITMSP), OM subordinada ao Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP) e sediada na área do Comando do 8º Distrito Naval (Com8ºDN), por ter sido recentemente criado e possuir subordinação distinta dos demais CeIM distritais fora de sede (BRASIL, 2020b). Por fim, ressalta-se que não há, até o momento, um CeIM subordinado ao Comando do 7º Distrito Naval (Com7ºDN).

Portanto, restaram selecionados os seguintes CeIM, que doravante, serão considerados como os CeIM distritais fora de sede, neste trabalho:

- Centro de Intendência da Marinha em Salvador (CeIMSa), OM subordinada ao Comando do 2º Distrito Naval (Com2ºDN);
- Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa), OM subordinada ao Comando do 3º Distrito Naval (Com3ºDN);
- Centro de Intendência da Marinha em Belém (CeIMBe), OM subordinada ao Comando do 4º Distrito Naval (Com4ºDN);
- Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande (CeIMRG), OM subordinada ao Comando do 5º Distrito Naval (Com5ºDN);
- Centro de Intendência da Marinha em Ladário (CeIMLa), OM subordinada ao Comando do 6º Distrito Naval (Com6ºDN), e
- Centro de Intendência da Marinha em Manaus (CeIMMa), OM subordinada ao Comando do 9º Distrito Naval (Com9ºDN).

Ambientes voláteis e instáveis apresentam continuamente novos desafios, os quais devem ser antecipados, reconhecidos e respondidos pelas organizações. A partir dessa inquietação em encontrar alternativas que sejam adequadas ao incremento da produtividade, mesmo em circunstâncias adversas, desponta a seguinte questão de estudo: Quais ações podem ser empreendidas pelos CeIM distritais fora de sede que contribuam para aprimorar a gestão da MB frente às mudanças e desafios impostos pelo ambiente externo que, de algum modo, influenciam de forma real ou potencial sua missão?

Considerando o papel primordial de apoio dos CeIM, ao centralizarem diversas atividades, nas áreas de jurisdição dos DN em que se situam, o trabalho analisará a situação atual dessas OM e avaliará o dinamismo causado por elas e o estágio de resistência às

mudanças revelado pelos seus clientes a fim de propor medidas que possam ser implementadas e contribuam com o aprimoramento da gestão e a racionalização de pessoal.

Assim sendo, selecionou-se o título: “Os Centros de Intendência da Marinha distritais fora de sede: propostas para o aprimoramento da gestão e racionalização da Força de Trabalho”.

1.2 Estruturação do estudo

A fim de responder o questionamento inicial, sob a ótica dos desafios que foram brevemente apresentados na introdução do trabalho e refletindo sobre as vantagens auferidas pelo modelo organizacional de CSC, o trabalho terá o objetivo principal de propor medidas que possam ser implementadas e que contribuam com o aprimoramento da gestão e a racionalização da FT. Para o cumprimento desse objetivo principal, buscar-se-á, como objetivos intermediários, analisar a situação atual dessas OM e avaliar o dinamismo causado por elas e o estágio de resistência às mudanças revelado pelos seus clientes, identificando, oportunamente, lacunas a serem preenchidas e oportunidades de melhoria.

Servindo-se de uma metodologia de análise bibliográfica e revisão de conceitos de uma pesquisa descritiva documental, com abordagem quantitativa, qualitativa e prescritiva, pretende-se coletar dados que contribuam para formulação de propostas de medidas a serem implementadas, respaldados pela atuação do pesquisador em um CeIM distrital fora de sede, durante o período de dois anos e pela condução de questionários estruturados com especialistas dessas OM e pesquisas com seus clientes.

Por conseguinte, realizar-se-á, no capítulo dois, uma perspectiva teórica das diferentes abordagens e teorias administrativas que se propagaram ao longo do tempo para solucionar os problemas que existiam à época, de modo a assegurar uma eficiência e uma eficácia maior das organizações. Assim, espera-se obter a fundamentação necessária para compreensão das influências exercidas pelos desafios contemporâneos, descrevendo e alinhando tais elementos e resultados ao trabalho.

A partir do arcabouço teórico, no capítulo seguinte, o trabalho será então conduzido de forma a compreender a importância dos RH no desempenho das organizações e a necessidade de se criar um ambiente propício à mudança que permita maior agregação

de valor pelas organizações, devidamente centradas no cliente final. Sob essa perspectiva, será apresentado o modelo organizacional de CSC, buscando extrair lições que contribuam para o aprimoramento da gestão ao trazer à tona uma nova mentalidade para as instituições, qual seja, a de criar uma relação entre fornecedor e cliente na sua própria estrutura interna.

No capítulo quatro, apoiado nessa nova mentalidade, à luz dos conceitos estudados, buscar-se-á compreender a realidade dos CeIM distritais fora de sede, analisando o importante papel que desempenham como centralizadores de contas de gestão em apoio às OM situadas em suas áreas de atuação, identificando lacunas e oportunidades que inspirem potenciais melhorias, pela analogia desses com um CSC e avaliando o dinamismo proporcionado por aquelas OM e o estágio de resistência às mudanças revelado pelos seus clientes.

Por fim, no último capítulo, serão apresentadas as conclusões obtidas a partir das análises, avaliações e propostas identificadas no decorrer do trabalho.

1.3 Justificativa e relevância

Como contrapartida ao processo de reestruturação da carreira, em 2017 estabeleceu-se a necessidade de uma redução de 10% do efetivo das Forças Armadas (FA) no período de 10 anos. Ocorrerá ainda, nesse horizonte, uma ampliação do percentual de militares temporários em relação aos de carreira. Acrescenta-se a essa situação, a constatação de um cenário orçamentário mais restritivo, exigindo uma capacidade de adaptação maior da MB na superação dos desafios inerentes ao ambiente que a circunda.

Portanto, a relevância do trabalho se justifica pela percepção de que há espaço para imprimir maior dinamismo às atividades administrativas das OM distritais, promovendo o aperfeiçoamento dos CeIM e a melhoria das atividades compartilhadas de apoio e suporte das OM distritais, contribuindo para o aprimoramento da gestão e racionalização da FT.

As OM a serem estudadas serão os CeIM distritais fora de sede. O interesse no caso surge justamente pela ampliação de atuação ao longo do período de existência e pelos esforços empreendidos na busca do aprimoramento da gestão e maior qualidade das operações, a partir de uma estrutura centralizada de processos.

2 OS DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E A EVOLUÇÃO DAS ABORDAGENS ORGANIZACIONAIS

A dinâmica promovida pelo ambiente de alta instabilidade, caracterizado por constantes mudanças tecnológicas e exigência maior da sociedade por prestação de serviços de maior qualidade, aumenta a pressão por maior responsividade e responsabilidade organizacional, encorajando a busca por arranjos que incrementem a produtividade das organizações.

Este capítulo trará a nítida percepção de que o ambiente pode limitar ou dilatar a perenidade de uma organização. Portanto, o fortalecimento da capacidade organizacional de enfrentar os desafios se torna imperativo nesse cenário.

Assim, por meio de um breve histórico, espera-se entender a maneira pela qual as organizações procuravam aumentar seu desempenho, sob a lente das principais abordagens e teorias administrativas, de forma a compreender as tendências e obter novas perspectivas que contribuam para sobrevivência e consolidação das organizações, sejam elas privadas ou públicas. Assim, espera-se obter o embasamento teórico da evolução das abordagens da teoria da administração para avaliação da atuação da MB diante da pressão exercida pelo ambiente que a envolve.

2.1 Conceito de organização e sociedade organizacional

Uma organização pode ser definida como: "[...] um sistema de duas ou mais pessoas, engajadas em ação cooperativa, tentando chegar a um propósito" (CHAMPOUX, 2017, p. 35)⁵.

Uma vez que a ação individual isolada de uma pessoa limita o alcance de certos objetivos, os seres humanos se sentem compelidos a cooperar uns com os outros, dando origem às organizações. Chiavenato (2020d) ressalta que as organizações são sistemas sociais compostos e dependentes de pessoas para atingir metas e alcançar suas missões e visões de futuro.

Além da caracterização da organização como sistema de recursos arranjados

⁵ Tradução própria do autor a partir do original em inglês: "An organization is a system of two or more persons, engaged in cooperative action, trying to reach a purpose"(CHAMPOUX, 2017, p. 35).

para o cumprimento de objetivos, Maximiano (2021) acrescenta ainda dois componentes importantes, que não podem ser desconsiderados: processo de transformação e divisão do trabalho.

Como sistemas sociais, as organizações são intencionalmente construídas para a conquista de objetivos previamente estabelecidos, mas podem passar por um processo de reestruturação quando os objetivos são alcançados ou à medida que outras formas de conquistá-los tornam-se possíveis com menor esforço e custo (CHIAVENATO, 2020d). Tal qual os seres vivos, a organização está em constante processo de mudança, em uma busca incessante por manter sua sobrevivência, longevidade e melhoria contínua.

Uma conceituação mais ampla, oferecida por Motta e Bresser Pereira (2004), aponta a organização como sistema social, no qual ocorre uma sistematização da divisão do trabalho para o alcance dos fins almejados, por meio de um esforço intencional de economia de meios para a concretização dos objetivos. Nesse sentido, as decisões são tomadas com foco na melhoria da produtividade e dos resultados.

A partir do início do século passado, a administração ganhou o status de ciência, após longo período de emprego como um apêndice à direção das organizações. Desde então, passou a focar a busca da eficiência nas atividades internas das organizações, promovendo uma verdadeira transformação no mundo organizacional.

Chiavenato (2020a) assegura a existência de uma efetiva sociedade de organizações, à medida que as atividades de produção, comercialização ou prestação de serviços são criadas, planejadas, dirigidas, executadas e controladas por organizações. Já Maximiano (2021), destaca que as organizações assumiram uma relevância sem precedentes na sociedade e vida das pessoas, reforçando o posicionamento feito por Chiavenato (2020a) de que a sociedade moderna é uma sociedade organizacional. Nessa mesma linha, Lacombe (2009) enfatiza que quase todas as atividades na sociedade moderna são executadas por organizações, posto que desde o nascimento, que normalmente ocorre em um hospital, até a fase adulta, o ser humano transita por diversas organizações como por exemplo: instituições de ensino, empresas, igrejas, associações culturais, famílias, condomínios, corporações militares, dentre outras, o que permite deduzir que as organizações, sejam elas mais simples ou complexas, assumem um papel preponderante nas sociedades atuais.

Chiavenato (2020a, 2020d) ainda sublinha a dependência mútua existente entre

as pessoas e organizações, visto que a vida das pessoas na sociedade precisa das organizações assim como estas últimas dependem do talento das pessoas que passam a boa parte do seu tempo envolvidas em organizações dos mais variados tipos.

Grande parte da satisfação material, social e cultural dos membros das sociedades resulta de organizações (LACOMBE, 2009). Do exposto, pode-se concluir, portanto, que o caminho para uma melhor compreensão das pessoas modernas e da sociedade contemporânea leva inevitavelmente ao estudo das organizações.

Ao estudar uma instituição, chegar a um consenso sobre a melhor forma de organizá-la, não é tarefa fácil. Lacombe (2009) alerta que o grande número de variáveis envolvidas e a subjetividade atinente a elas, sustenta o argumento de que a administração não é uma ciência exata, ou seja, não existe uma única maneira correta de um administrador conduzir as organizações e nem fórmulas e receitas de gestão que concorram para o seu sucesso que sejam aplicadas de forma universal para cada diferente situação.

Na administração, tudo é relativo e depende das circunstâncias, das metas a serem atingidas e do valor que se deseja entregar, ou seja, nada é definitivo ou absoluto (CHIAVENATO, 2020a). Devido a essa relatividade, cada tarefa ou atividade deve ser visualizada em um contexto mais amplo e que se altera a cada momento.

Conquanto se tenha conhecimento de que civilizações da Idade Antiga, tais como os egípcios, já tivessem utilizado algumas clássicas funções administrativas como planejamento, organização e controle, conforme assegura Lacombe (2009), a sistematização dos conhecimentos administrativos é recente, pois seu aparecimento ocorre no limiar do século XX, graças a um conjunto de circunstâncias e de uma longa e progressiva jornada que durou séculos, como assevera Chiavenato (2020a).

2.2 Os desafios da organização

Atualmente, os desafios enfrentados pelas organizações são muito diferentes daqueles do passado, logo, a necessidade de reorganização e mudanças estruturais para refletir novas estratégias ficou ainda mais aguçada com as mudanças ambientais (DAFT, 2014).

De acordo com Motta e Vasconcelos (2021), vários fatores têm contribuído para

impulsionar o constante ambiente de mudança experimentado pelas organizações como as diminuições dos ciclos de vida dos produtos, o aparecimento de novas tecnologias, a crescente influência dos consumidores e de seu poder no ambiente de negócios, até interferências externas de âmbito regulatório.

Ainda, de acordo com Matias-Pereira (2020), as mudanças que ocorrem no mundo atual também estão tendo um impacto profundo nos Estados-nação, que contam com uma boa governança pública para a legitimidade de seus cidadãos. Além de combater eficazmente a corrupção e o desperdício, a sociedade parece exigir dos governos e administrações públicas a prestação de serviços públicos a custos mais baixos e com maior transparência.

March (1995) argumenta que as formas e práticas organizacionais atuais são resultados da influência histórica e da busca constante por compreender as características específicas do ambiente onde a organização se insere, de forma a adequá-las à dinâmica ambiental.

Nesse contexto, em que as mudanças ocorrem a todo momento e novos desafios despontam no horizonte, as organizações, de maneira geral, devem compreender que a situação exige uma reorganização para manutenção da sua própria sobrevivência e incremento de seu desempenho. O cenário futuro, afirma March (1995), favorecerá organizações flexíveis, ágeis e adaptáveis. Tal ponto de vista é reforçado e ampliado por Cravens *et al.* (1994) ao acrescentar que tais características devem ser responsivas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado, com a finalidade de compreendê-las para oferecer valor aos seus clientes.

Chiavenato (2020c) usa o exemplo de um caleidoscópio⁶ para ilustrar a multiplicidade de cenários possíveis e a velocidade com que eles se formam a partir de movimentos inesperados e incertos. Tal como um caleidoscópio, o mundo atual leva a rearranjos dos mais variados tipos (sociais, políticos, econômicos, geopolíticos ou culturais), na medida em que eventos ocorrem, como o movimento do tubo desse instrumento óptico.

⁶ Invenção atribuída ao cientista escocês David Brewster, em 1816. O caleidoscópio é um instrumento óptico que serve para criar efeitos visuais simétricos com o auxílio de um conjunto de espelhos e vidros coloridos. Com a movimentação deste instrumento, o reflexo dos vidros nos espelhos cria uma mistura infinita de imagens com formatos e cores diferentes. Inicialmente, este aparelho se popularizou unicamente como um brinquedo, devido aos efeitos visuais agradáveis que proporcionava ao observador. Disponível em: <https://www.significados.com.br/caleidoscopio>. Acesso em 24 abr. 2022.

A cada nova imagem que se forma, a depender do movimento, os recursos e a sua organização mudam de posição.

Em vista dos argumentos apresentados é possível inferir que dinamismo, complexidade, mudanças e incerteza se tornam os ingredientes principais desse complicado jogo na busca por resultados melhores com os recursos e habilidades disponíveis. Semelhantemente, a organização, como sistema social, apresenta aspectos complexos para serem planejados, organizados e orientados para objetivos distantes no tempo e em cenários que certamente mudarão a cada instante, do mesmo modo que um caleidoscópio.

Jordão (2007) é contundente ao afirmar que crescer e mudar são aspectos mandatórios no mundo dos negócios. As organizações que não derem a atenção devida a esse aspecto em suas respectivas estratégias não lograrão êxito na manutenção de sua sobrevivência, em um mundo tão competitivo. Atualmente, a preocupação da organização não deverá estar focada apenas na execução de suas tarefas, mas sim na otimização do uso de todos os recursos a ela disponibilizados para execução da sua missão. Nesse sentido, integrar a FT de uma organização em busca da excelência tem se tornado cada vez mais importante, não só para o desenvolvimento, mas também para a própria sobrevivência da organização nesse mercado cada vez mais exigente.

Somado a isso, Jordão (2007) acrescenta ainda que a velocidade, a magnitude e o dinamismo das mudanças observadas no mundo contemporâneo têm trazido impactos e pressões sobre a organização. Com a revolução da tecnologia, tudo mudou, e a tendência de transformação ocorre em uma velocidade cada vez maior, forçando as organizações a se adaptarem constantemente a esse mosaico que varia a todo instante. Ainda que se reconheça a dificuldade que as organizações enfrentam para alteração do *status quo*, tornam-se imperativas a revitalização e a adoção de novas práticas administrativas e modelos organizacionais que permitam um crescimento e produtividade maior da organização neste ambiente crescentemente competitivo e dinâmico.

Galbraith e Lawler III (1995) lançam luz sobre o fato de que grande parte das estruturas organizacionais e práticas gerenciais não foram modeladas para uma cadência tão acelerada de mudanças. Elas foram criadas em um período de mais estabilidade e previsibilidade, características profundamente distintas da era atual, de mudanças em ritmo acelerado que integram o cotidiano de quase todos os setores da vida das pessoas. Assim, a

fim de se adequarem à rápida alteração de condições do ambiente atual, as organizações têm a necessidade inadiável de se tornarem aprendizes eficientes, o que lhes permitirá gerar a inovação necessária para garantir sua vantagem competitiva, permitindo, desta maneira, sua sobrevivência.

Ainda de acordo com Galbraith e Lawler III (1995) e Nadler *et al.* (1993), a organização que é capaz de se estruturar de forma planejada e criativa, promovendo uma coordenação eficiente dos seus recursos, processos e atividades, cria as condições favoráveis para o fortalecimento da sua capacidade de enfrentar novos desafios, aumentando, conseqüentemente, sua agilidade, capacidade de resposta e flexibilidade, como uma fonte de estímulo adaptativo às mudanças.

Chiavenato (2020c), dentro da mesma linha de pensamento, reforça a necessidade de uma nova mentalidade organizacional para fazer frente a um mundo exponencial, complexo, veloz, mutável, incerto e ambíguo, que muda a cada instante de maneira imprevisível. Portanto, é necessário, desde já, que a organização adote um modelo que seja extremamente flexível e ágil na reação e resposta para se ajustar rapidamente às ondas que surgem repentinamente.

Por conseguinte, conclui-se que aquelas organizações que almejam tornar-se a fonte principal de vantagem competitiva, demandam muito mais melhorias do que as que ainda se orientam por antigas práticas organizacionais.

Nota-se, pelo exposto, que as organizações que perduram são as que têm capacidade de resistir a esses desafios. Nadler *et al.* (1993) trazem um alerta que vai ainda mais além do que somente a preocupação com a sobrevivência. As organizações que logram êxito são aquelas que antevêm a mudança e antecipam as suas estratégias para aproveitar as oportunidades e se resguardar das ameaças. Essa antevisão favorece certas qualidades de organização, em particular a flexibilidade, a adaptabilidade, a rapidez e a decisão.

Sob essa ótica, depreende-se que o modo pelo qual a organização coordena seus esforços pode vir a ser uma fonte de grande vantagem competitiva, particularmente em períodos de valorização da versatilidade, da adaptação e do gerenciamento da mudança. Logo, as organizações não têm outra opção que não seja a de atuarem como previsoras e condutoras da mudança. Aquelas que observarem este tipo de postura de antevisão da evolução futura, estarão em melhores condições de enfrentar as mudanças ou ameaças do

meio envolvente.

Diversos fatores estimulam novas reflexões sobre o modelo organizacional. Dentre eles, alguns tornam-se mais evidentes como: grandes mudanças sociais e tecnológicas, participação maior do governo em aspectos econômicos, maior intensidade de competição e a evolução dos mercados globais (Nadler *et al.*, 1993). Simultaneamente, observa-se que o ritmo da mudança aumentará ainda mais. Por conseguinte, não há outra saída para as organizações que não seja a de ampliar sua capacidade para o enfrentamento da incerteza.

Em organizações grandes e complexas, essa capacidade de lidar com a incerteza se torna ainda mais árdua. A concorrência global exige que as organizações coloquem mais empenho e energia na melhor coordenação dos esforços para reduzir custos, otimizar processos e melhorar o desempenho.

A tecnologia da informação trouxe novas perspectivas ao propiciar caminhos alternativos de coordenação para a organização em oposição ao controle por meio da hierarquia. Os sistemas de informação, bancos de dados compartilhados e ferramentas de apoio às decisões facilitam a coordenação de ações, proporcionando a criação de unidades autônomas ligadas pela informação. Isso tem permitido, igualmente, um acoplamento menos rígido sem os riscos de perda de coordenação e controle (Nadler *et al.*, 1993).

Outro aspecto merecedor de destaque como desafio do mundo contemporâneo diz respeito à necessidade de maior eficiência dos processos organizacionais, por estarem diretamente relacionados com a qualidade do produto e serviço que a organização entrega.

Barreto e Saraiva (2017) ressaltam que um maior controle sobre as tarefas executadas internamente na organização resulta em maior impacto no resultado, trazendo, como consequência, uma melhoria no nível de satisfação dos clientes internos e externos. A organização que almeja alcançar um diferencial, em um mundo cada vez mais competitivo e acirrado, como o atual, necessita de uma melhoria contínua e o caminho mais curto para alcançar este objetivo passa pelo conhecimento profundo dos seus processos organizacionais, a fim de aprimorá-los e modernizá-los.

Qualquer tentativa de aprimoramento da estrutura organizacional e dos seus processos internos advém da vontade de alcançar melhores resultados, seja pelo fato de que tais resultados não alcançam as metas de desempenho esperadas, seja pela oportunidade

idealizada de atingir um desempenho superior às metas previamente estabelecidas (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

Essa disposição de compreensão mais acurada dos processos executados em cada área visa medir, parametrizar, uniformizar e interligar as tarefas individuais de forma que esse sistema interdependente funcione de maneira assertiva e traga um bom resultado para a organização. À medida que a organização realiza um diagnóstico interno, é capaz de identificar processos que necessitam ser padronizados bem como as atividades que são exercidas pelas suas unidades que podem apresentar redundância de execução.

A integração entre os processos organizacionais, segundo Barreto e Saraiva (2017), proporciona progresso na comunicação entre as áreas, permitindo a identificação de problemas que precisam ser lapidados ao longo de toda a estrutura da organização.

As organizações precisam aprimorar seus sistemas de gestão para uma atuação mais eficiente e eficaz. Tal aumento de desempenho só pode ser alcançado com o perfeito entendimento do fluxo de processos internos das organizações, aspecto fundamental para a concepção da estratégia mais adequada ao seu desenvolvimento (MARANHÃO e MACIEIRA, 2017).

O alicerce que assegura a capacidade de resposta das organizações ao cenário constante de mudança do ambiente no qual estão inseridas, consiste na melhoria dos seus processos. Assim, como as circunstâncias e os desafios competitivos da organização mudam com frequência, os processos e a maneira pela qual o trabalho é realizado precisam ser transformados (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

Para essa transformação, torna-se necessário identificar os processos organizacionais mais críticos, determinando com clareza toda a sua trajetória e relações, permitindo compreender onde se iniciam, onde se encerram e como se inter-relacionam. O grande desafio é estabelecer metas de desempenho que permitam obter um salto qualitativo e quantitativo bastante significativo em termos de resultado (ALBUQUERQUE e ROCHA, 2006).

O grau de complexidade da coordenação do trabalho nas organizações é diretamente proporcional à necessidade de desenvolvimento da sua capacidade de gerenciar processos, conforme atestam Paim *et al.* (2009). Eles ainda endossam que, atualmente, essa capacidade tem sido retratada como uma maneira eficaz de proporcionar

integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, oportunizando vantagem competitiva e agregação de valor à sua clientela. Nesse sentido, são relacionados alguns benefícios auferidos que atestam tal eficácia, dos quais destacam-se: uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho por meio do uso de modelos de processo para a composição de uma visão homogênea do negócio; melhoria do fluxo de informações; padronização dos processos após definição de um referencial de conformidade; melhoria da gestão organizacional; redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro; aumento da satisfação dos clientes; e aumento da produtividade.

Diante dessas vantagens apresentadas, compreende-se a importância que o gerenciamento por processos confere às organizações que adotam tal ferramenta como prática contínua de aprimoramento da gestão.

Uma ampla gama de ferramentas tem sido reproduzida na literatura, ao longo da história, em um esforço demasiado para descortinar os desafios enfrentados pelas organizações, buscando interpretá-las com o objetivo de apresentar as estratégias que melhor traduzem o seu sucesso.

As mudanças rápidas que se verificam no ambiente dos negócios, a nível interno e internacional, segundo Mações (2017b), têm pressionado os gestores e organizações a procurarem novas formas de resposta aos desafios, para melhorar o desempenho.

Paim *et al.* (2009) registram algumas ferramentas que as organizações utilizam com este intuito, com destaque para:

- modelo das Cinco Forças, concebido por Michael Porter em 1979, que se caracteriza por orientar o entendimento do ambiente externo, a fim de que a empresa possa definir seu posicionamento estratégico;
- cadeia de valores, conceito introduzido por Michael Porter em 1985, que se torna útil para relacionar a estratégia como uma forma específica de desenhar os processos e auxiliar na compreensão do funcionamento da organização, de forma que seja possível alinhar os processos produtivos e estratégicos. Essa ferramenta específica enfatiza que os processos são uma estrutura de agregação de valor e que processos secundários ou de suporte devem ser integrados às atividades finalísticas (*core business*) para uma melhor correspondência à estratégia;

- análise SWOT⁷, proposta originalmente criada por Albert Humphrey e desenvolvida e aprimorada por Roland Christensen e Kenneth Andrews, que consiste na avaliação e análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo com as forças e fraquezas internas à organização; e
- *balanced scorecard* – BSC, cujo conceito foi criado por David Norton e Robert Kaplan em 1992, possibilitando ao gestor a avaliação holística dos processos da organização. A partir do estabelecimento de indicadores de desempenho é exequível avaliar o grau de eficiência da estratégia estabelecida, a fim de que eventuais correções de rumo possam ser concretizadas para o alcance dos objetivos previamente definidos. Métricas de desempenho devem ser estabelecidas para aprimorar os processos e assim impactar, direta ou indiretamente, a estratégia ou os objetivos definidos. Assim, a definição dos indicadores permite o alinhamento dos processos à estratégia, facilitando o cumprimento de metas.

2.3 A importância da eficiência, eficácia e efetividade para o desempenho

Inevitavelmente, o desempenho de uma organização é considerado aceitável ou satisfatório, quando os problemas dos seus clientes, usuários, acionistas, funcionários e da sociedade de forma geral são resolvidos por meio da utilização correta dos recursos (MAXIMIANO, 2021).

A boa gestão, afirma Mações (2017a), é aquela que é capaz de ser eficaz e eficiente na utilização dos recursos que são colocados à sua disposição. Logo, essas duas palavras expressam o grau de desempenho da organização em relação às expectativas daqueles que mobilizaram recursos para determinada necessidade.

Oliveira (2014), Mações (2017a), Chiavenato (2020a) e Maximiano (2021), resumidamente, assim as conceituam:

- eficácia: grau de concretização dos objetivos traçados pela organização em seu processo de planejamento, ou seja, reflete a medida do resultado da atividade ou alcance do objetivo previamente definido. Quanto mais alto o

⁷ Abreviação de *Strengths* (força), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

nível de concretização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Focaliza-se nos fins; e

- eficiência: grau de produtividade ou economia de meios que a organização utiliza em seus processos para a adequada obtenção dos resultados esperados, ao otimizar os recursos disponíveis, sejam eles humanos, financeiros, tecnológicos, materiais ou equipamentos. A eficiência é uma medida de relação entre resultados atingidos e recursos utilizados. Uma elevada eficiência significa um baixo desperdício de meios e recursos. Focaliza-se nos meios.

Conquanto os conceitos de eficácia e eficiência sejam distintos, ambas estão correlacionadas, contudo nem sempre andam juntas e de mãos dadas (MAÇÃES, 2017a; CHIAVENATO, 2020a). A organização que não concretiza os objetivos previamente estabelecidos, não alcança eficácia, tornando a eficiência inútil. Por outro lado, a organização pode atingir facilmente os objetivos traçados, porém com grande desperdício de meios e custos muito elevados, ou seja, pode ser ineficiente em suas operações e, ainda assim, ser eficaz, muito embora o êxito maior ocorra quando a eficácia é acompanhada da eficiência. Portanto, uma organização pode ser eficiente em suas transações e pode não ser eficaz ou vice-versa, ou pior, pode não ser eficiente nem eficaz.

Chiavenato (2020a) reitera o argumento de que o ideal é ser eficiente e eficaz, ainda que lograr êxito em ambas seja um equilíbrio instável e difícil de alcançar.

Uma vez que as organizações são capazes de ser eficientes e eficazes, ou ineficientes e ineficazes, e criarem problemas em vez de solucioná-los, Maximiano (2021) sustenta que tudo se resume à forma como as organizações são conduzidas, visto que o papel da Administração é asseverar a eficiência e eficácia das organizações, a depender do contexto na qual estão inseridas.

Nesse sentido, Chiavenato (2020a) reforça que uma estrutura organizacional é eficiente à medida que executa suas atividades com os mínimos recursos, tempos ou custos, ao passo que se torna eficaz à medida que facilita o alcance dos objetivos organizacionais.

Mais recentemente, o termo efetividade passou a assumir um papel importante na gestão da organização, pois ele passou a expressar o valor social que deve ser conferido ao produto ou serviço, ou seja, o grau de serventia do produto ou serviço, considerando não

apenas o consumidor ou organização, mas a sociedade como um todo. Esse valor social traz uma outra preocupação para as organizações, visto que somente a eficácia não é capaz de atestar a validade do resultado. A organização pode satisfazer seus objetivos individuais, porém estes podem não ser os esperados pela sociedade. Assim, a efetividade permite desassociar a validade entre os objetivos da organização e os da sociedade. Tal medida de avaliação se dá pelo impacto e os efeitos finais causados nos seus clientes, em outras organizações e na sociedade em geral (LACOMBE, 2009).

2.4 Teoria Geral da Administração

Uma vez que o desempenho das organizações é determinante para a entrega de produtos e serviços para a comunidade em geral e precisa ser bem administrado, cresce de importância a necessidade de se entender melhor a administração, já que cabe a ela, como ciência social, apresentar proposições e modelos que auxiliem na compreensão e solução de problemas que as organizações, de diferentes tamanhos e estruturas, enfrentam para redução de custos e incremento da sua eficiência e eficácia.

Não há uma fórmula que garanta o sucesso para todas as organizações, visto que existem diversas maneiras de se administrar. Tudo depende da situação, circunstância, contexto e do tempo. Por essa razão, um leque de teorias a respeito da administração torna o conhecimento disponível e ao alcance dos administradores, oferecendo alternativas adequadas para aplicação em suas respectivas organizações (CHIAVENATO, 2020a).

Diferentes autores abordam a Teoria Geral da Administração (TGA), sob diferentes enfoques. Apenas a título de exemplo, Skipton (1982) relata que o papel da gestão nas organizações e sociedade tornou mais ampla e complexa a análise das escolas da TGA. O autor, então, faz a sua análise sob a ótica de onze abordagens distintas.

Mullins (2010), por outro lado, desmembra a TGA em quatro diferentes escolas, conforme FIG. 1. Ainda que a literatura apresente a divisão da TGA em diversos tipos de abordagens, para efeito deste trabalho e por limitação de tempo e páginas, adotar-se-á a divisão proposta por Mullins (2010).

Na visão de Chiavenato (2022), a interação e interdependência entre seis variáveis, que ele definiu como competitividade, tecnologia, estrutura, tarefas, ambiente e

peças, foram os principais componentes responsáveis pelo desenvolvimento gradativo da TGA, provocando, cada um ao seu tempo, diferentes teorias administrativas.

A interação e interdependência entre as seis variáveis, demonstradas na FIG. 2, são analisadas pela TGA, cada qual com seu campo específico de estudo por parte de uma ou mais correntes que buscam explicar a dinâmica existente nas organizações. Segundo Chiavenato (2020a), o comportamento entre essas variáveis é complexo e sistêmico, já que uma variável influencia e acaba sendo influenciada pelas outras. As variáveis são extremamente sensíveis a qualquer modificação em uma delas, o que provoca um efeito cascata de maior ou menor intensidade nas demais. O autor ainda destaca que o conjunto dessas variáveis acaba sendo diferente da soma das variáveis, quando examinada individualmente. Portanto, encontrar o alinhamento, integração e adequação das seis variáveis é o desafio principal da Administração.

À medida que a ciência da administração se defronta com novos problemas, é natural que novas abordagens surjam em uma tentativa de manter as teorias aplicáveis ao mercado, servindo como modelo para priorização de ações e guia diante de uma situação específica (CHIAVENATO, 2020a).

Não obstante o posicionamento contrário aos postulados clássicos e enfoques tradicionais da organização por parte de alguns autores, não se pode negar a importância das teorias clássicas na preparação do terreno para as teorias posteriores, pois nelas assentaram seus pressupostos, seja como ponto de partida, seja como crítica para demonstrar um ponto de vista diferente e novo (CHIAVENATO, 2020a).

Graças às contribuições de Frederick Winslow Taylor e Henri Fayol, considerados como fundadores da moderna administração, esta última constituiu-se como disciplina científica, colocando à disposição de diversos autores um cabedal de conhecimentos capazes de oportunizar seu estudo metódico e sistemático (GIL, 2016).

2.5 Abordagens e teorias administrativas

O impulso desenvolvimentista, que ocorreu no despontar do século XX, acabou influenciando o mundo todo, contribuindo assim para uma expansão, sob diferentes perspectivas, de novos conhecimentos que auxiliassem na compreensão dos problemas que

surgiam diante da crescente complexidade das organizações (AFFONSO e FERRARI, 2018).

Assim, torna-se necessário conhecer, resumidamente, os principais aspectos abordados por algumas teorias selecionadas para este trabalho até o surgimento da teoria da contingência, a qual foi escolhida e que será melhor detalhada na subseção 2.5.4, por enfatizar que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, representando, na visão deste pesquisador, a que melhor se adéqua aos desafios do mundo contemporâneo que as organizações enfrentam, descritos na seção 2.2 deste capítulo.

2.5.1 Abordagem clássica

O advento da revolução industrial marcou uma época de ampliação de fábricas, de empregados e de uma rápida industrialização, fenômeno responsável por incentivar os primeiros modelos de teorias da administração que direcionaram o foco para o aumento de produtividade.

Nesse contexto, o dinamismo promovido pela revolução daquela época provocou um crescimento acelerado e desordenado das empresas, sendo necessária, por conseguinte, uma atividade que refletisse as inquietações empresariais de maneira mais científica e menos improvisada do passado (CHIAVENATO, 2020a).

Alguns aspectos amplificavam a ineficiência nos primórdios da industrialização, resultando no início de um movimento de busca de soluções para o enfrentamento do desperdício, do aumento de custos e da queda de produtividade. Esse movimento, liderado por Taylor, para aumento da eficiência por meio da racionalização do trabalho do operário, deu origem à administração científica (CHIAVENATO, 2020a; MAXIMIANO, 2021).

O papel de Taylor é destacado nesse movimento pela liderança que exercia, apesar de se reconhecer que outras pessoas, na mesma época, procuravam desenvolver esforços para o desenvolvimento de técnicas de eficiência para solução dos problemas enfrentados (MAXIMIANO, 2021).

Taylor, por meio de sua proposta de sistematização do chão de fábrica (MAXIMIANO, 2021), lança luz sobre a análise e divisão do trabalho do operário, dado que as tarefas do cargo constituem a unidade fundamental da organização (CHIAVENATO, 2020a). Sua preocupação, portanto, estava direcionada para a execução das tarefas pelos operários,

trazendo uma abordagem de baixo para cima e das partes para o todo. A principal meta era aumentar a produtividade a partir do estudo metódico de tempos e movimentos. A ênfase nas tarefas, afirma Chiavenato (2022), é a principal característica da administração científica.

Assim, observa-se que o enfoque da administração científica visava à racionalização do trabalho no nível operacional e na padronização das ferramentas e condições de trabalho.

Diferentemente de Taylor, Fayol assumiu o protagonismo da administração clássica ao formar uma corrente, com outros expoentes da época, cuja preocupação principal era incrementar a eficiência por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização e de suas inter-relações estruturais (CHIAVENATO, 2020a). Wahrlich (1971) traz à tona a ênfase de Fayol na anatomia e fisiologia, ou seja, a estrutura e o funcionamento da organização.

Nesse sentido, observa-se uma abordagem inversa à da administração científica de Taylor, ao interpretar a organização de cima para baixo e do todo para suas partes componentes (CHIAVENATO, 2022).

Com a mudança do foco de tarefas para a estrutura, Fayol buscava encontrar uma forma da organização se estruturar para garantir uma eficiência maior em seus processos. Não obstante as visões de Taylor e Fayol serem distintas, ambas encontravam convergência de objetivos, qual seja, a busca da eficiência das organizações e de resolução dos problemas de desempenho (CHIAVENATO, 2020a).

A distinção feita por Fayol, do papel exercido pelos administradores no nível mais alto da organização daqueles que exercem as atividades operacionais, possibilitou uma visão mais nítida da importância do trabalho estratégico dos administradores, abordando inclusive as capacidades ou, em outras palavras, competências que seriam necessárias para os cargos a serem ocupados (MAXIMIANO, 2021).

Fayol identifica em sua primeira obra intitulada "Administração Industrial e Geral"⁸, cinco elementos ou funções de administração – previsão, organização, comando, coordenação e controle, as quais são passíveis de localização como atividades essenciais no trabalho de um administrador em qualquer nível ou área de atividade de uma empresa

⁸ Título original: *Administration Industrielle et Générale - Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle.*

(CHIAVENATO, 2020a; MAXIMIANO, 2021).

Na mesma obra, Fayol ainda enumera 14 princípios gerais que influenciam o pensamento gerencial até os dias atuais, os quais estão expostos no APÊNDICE A.

Pode-se afirmar que a teoria clássica, seja com ênfase nas tarefas por parte de Taylor ou na estrutura sob o ponto de vista de Fayol, apresenta um composto de fatores conhecidos e previsíveis, considerando a organização como um sistema fechado (CHIAVENATO, 2020a). Mesmo que a abordagem clássica demonstre uma certa rigidez, inflexibilidade e conservadorismo nos seus pressupostos, ela se mostra indispensável na compreensão das bases da moderna Administração.

2.5.2 Abordagem humanística

A crise econômica que atormentou o mundo em 1929, ocasionando desemprego, inflação e forte atuação de sindicatos, associada à enxurrada de livros sobre Psicologia nas duas décadas do início do século XX, traz para o primeiro plano uma nova preocupação com as relações humanas, aspecto preterido na abordagem clássica (CHIAVENATO, 2020a).

Pouco a pouco, estudos evidenciaram que o ser humano não era totalmente controlável e previsível, tornando o conceito que se tinha do ser humano mais complexo, à medida que se observava um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas (MOTTA e VASCONCELOS, 2021).

Observa-se, então, uma revolução conceitual com a abordagem humanística, ao se direcionar a ênfase antes colocada na tarefa e na estrutura organizacional para as pessoas que trabalham ou que participam nas organizações (CHIAVENATO, 2020a). A obsessão com a organização formal e princípios da administração cedem espaço para uma preocupação genuína e um olhar mais atento às necessidades das pessoas e dos grupos sociais.

Surgem então pesquisas com o objetivo de demonstrar a importância dos fatores psicossociais e psicológicos na produtividade dos funcionários, enfatizando aspectos mais humanos do trabalho e comportamentais, como motivação, liderança e dinâmica de grupos. Tais pesquisas resultaram em uma profusão de teorias com bases psicológicas, ao destacarem a influência da motivação no comportamento humano e com bases psicossociais

ao realçar a relevância da liderança e ação de grupos (GIL, 2016).

Portanto, o ser humano, na abordagem humanística, ganha destaque ao ser percebido como um ser social, que busca satisfazer suas necessidades sociais e psicológicas no ambiente de trabalho. Para os teóricos e práticos do movimento humanístico, a atuação do trabalhador, suas reações às decisões administrativas, seus comportamentos e atitudes nas interações informais com seus pares, bem como os seus conflitos, interesses e necessidades não devem ser menosprezados, pelo contrário, precisam receber um olhar mais atento e sensibilizado dos gerentes às necessidades dos seus colaboradores, vendo-os mais como seres humanos, do que como simples empregados (AFFONSO e FERRARI, 2018).

Observa-se então um ligeiro abandono das posições normativas e prescritivas das abordagens clássicas para adoção de uma posição mais descritiva e menos prescritiva (CHIAVENATO, 2022).

Chiavenato (2022) é categórico ao afirmar que a abordagem humanística, por meio das diversas teorias de relações humanas, abriu novos horizontes à teoria administrativa em duas orientações, que ele estabeleceu como:

1. Equação humana: o segredo do sucesso das organizações consiste na forma como a organização trata e gerencia pessoas.
2. Novo papel do administrador: uma vez que o sucesso depende das pessoas, o administrador deve reunir as condições necessárias para se comunicar com elas, bem como para liderar, motivar e conduzi-las. Pfeffer (1998), neste aspecto, destaca três princípios que são comuns à maioria das transformações bem-sucedidas rumo a um alto desempenho:
 - construção de relacionamentos de confiança: a essência de uma gestão de alto desempenho reside na confiança, sem a qual, qualquer esforço é vão. Para o desenvolvimento da confiança, torna-se vital o compartilhamento de informações com todos os funcionários. Em que pese alguns gerentes adotarem uma certa impedância ao compartilhamento, visto que conhecimento é poder e guardar segredos pode se tornar uma fonte de status, a organização que compartilha planos, estratégias e informações operacionais transmite a ideia de que todos os componentes são parceiros na busca de um melhor desempenho;

- Estímulo às mudanças: a mudança pode ser incentivada a partir de alterações estruturais que rompam com alguns hábitos. A eliminação de camadas hierárquicas e do arranjo físico de um escritório, por exemplo, incentiva a participação de todos e ajuda a criar um clima de mudança. Colocar pessoas em novas funções com diferentes relações de subordinação e responsabilidades torna muito mais provável que outras mudanças — como mudanças na forma de gerenciamento — também ocorram. A simples reorganização não permite a execução das mesmas atividades da mesma maneira; e
- Alinhamento de práticas e incentivos de medição com comportamento e cultura desejados: muitas práticas e sistemas de medição sinalizam desconfiança por meio da ênfase dada ao monitoramento e controle. É crucial medir o que importa e não apenas o que pode ser facilmente medido. Medidas de atitudes dos funcionários, satisfação do cliente e desempenho operacional podem ser muito mais relevantes para o mapeamento do desempenho real da organização e para se indicar onde a melhoria é necessária. Mapear o progresso em cada dimensão e atualizar essas medidas periodicamente é uma das melhores maneiras de garantir que o objetivo de implementar uma gestão de alto desempenho seja levado a sério.

Tais orientações abarcam a necessidade do desenvolvimento de competências básicas ao administrador como relacionamento interpessoal, comunicação, liderança, motivação e resolução de conflitos, a fim de formar relacionamentos construtivos que contribuam para um maior dinamismo das equipes de trabalho (CHIAVENATO, 2022).

2.5.3 Abordagem sistêmica

Diante da evolução dos estudos conduzidos por diferentes autores, a TGA passou por uma gradativa e crescente ampliação de enfoque, até atingir a abordagem sistêmica, momento em que o pensamento estratégico atinge toda a sua magnitude (CHIAVENATO, 2020a).

A partir deste momento, surge a proposta de libertação da visão de indivíduo-

estrutura, até então predominante na teoria das organizações, para solucionar abordagens que não foram resolvidas pelas propostas anteriores (MOTTA e VASCONCELOS, 2021). A teoria administrativa passa a considerar o ambiente externo na complexa equação que circunda a organização e as relações interorganizacionais entre elas, pois é no ambiente externo que se encontram os maiores desafios da organização (CHIAVENATO, 2022).

Essa visão de indivíduo-estrutura enfatizada nas abordagens clássicas e humanísticas, era influenciada por princípios intelectuais que norteavam quase todas as ciências no início do século XX, ocasionando um reducionismo, pensamento analítico e mecanicismo (CHIAVENATO, 2022).

A abordagem sistemática surge, então, da necessidade de síntese e integração das abordagens anteriores. Como visto, todas as abordagens anteriores retratadas neste trabalho, mesmo que resumidamente, apresentavam alguma visão de sistema isoladamente. Na clássica, percebe-se a preocupação com a sistematização da produtividade com foco no trabalho executado pelo “chão de fábrica”, por parte de Taylor, e a importância atribuída por Fayol a um sistema racional de regras e princípios para o bom funcionamento da organização, conduzindo a uma sistematização da atividade de administração. Já na humanística, a organização é percebida como um sistema social, formado por pessoas.

A teoria sistêmica trouxe uma visão holística que considera as inter-relações entre as diversas partes. Nesse sentido, de acordo com Martinelli e Ventura (2012), considera-se a Teoria Geral de Sistemas (TGS) fundamentalmente totalizante, por entender que os sistemas não podem ser compreendidos apenas pelo estudo isolado e exclusivo de cada uma das partes.

Os princípios do reducionismo, pensamento analítico e do mecanicismo cedem lugar para princípios opostos do expansionismo, pensamento sintético e da teleologia com a visão da TGS, provocando uma verdadeira revolução no pensamento administrativo. Chiavenato (2020a) assim os define:

- expansionismo: todo fenômeno é parte de um fenômeno maior. A visão voltada para os elementos constitutivos passa a ser transferida para uma visão direcionada para o todo. Este processo caracteriza a abordagem sistêmica;
- pensamento sintético: o fenômeno como parte de um sistema maior é

explicado pela sua funcionalidade neste sistema maior. O interesse reside mais em juntar os elementos do que em separá-los; e

- teleologia: estudo do comportamento com a finalidade de alcançar objetivos.

O comportamento passa a ser explicado por aquilo que é seu propósito ou objetivo produzir. Os sistemas passam a ser vistos como entidades globais e funcionais em busca de objetivos, apresentando características próprias que não existem em cada uma de suas partes integrantes.

Coube então a Ludwig von Bertalanffy, em 1951, o início do movimento intelectual para uma ciência unificada combinando, na ciência administrativa, os vários elementos da abordagem clássica e humanística de forma coesa (KWASNICKA, 2012).

Segundo Maximiano (2021), a ferramenta mais adequada para lidar com a complexidade é o pensamento sistêmico. Para ele, este enfoque sistêmico possibilita: a visualização da interação de componentes que se agregam em conjuntos complexos; o entendimento da multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos; e a criação de soluções para problemas complexos.

Devido à sua formação em Biologia, Bertalanffy utiliza como fundamentação para os seus argumentos os sistemas do corpo humano para explicar como a coexistência e a interação entre eles influenciam a saúde. Ao traçar tal paralelo com a realidade das organizações, sob o ponto de vista da TGS, a análise isolada de cada departamento, setor, seção não é adequada. Torna-se necessário um diagnóstico holístico porque, em muitos casos, o problema está na relação entre as unidades e não dentro delas (ARAUJO *et al.*, 2017).

Bertalanffy também apresenta outra contribuição importante em sua obra intitulada *“The theory of open systems in Physics and Biology”*, ao trazer o conceito de sistemas abertos (KWASNICKA, 2012).

Como as abordagens anteriores apresentaram suas perspectivas em sistemas fechados, torna-se necessário entender as diferenças entre eles. Nascimento (1972) então apresenta 3 características que diferenciam os sistemas fechados e abertos, ao considerar o sistema aberto como:

1. Sistema em constante interação dual com o ambiente, por influenciar ou ser influenciado por ele. Nesse sentido, age tanto como variável independente

como dependente do ambiente. Tal característica de interação com o ambiente não é observada no sistema fechado.

2. Sistema que possui a capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até de autorreprodução, sob certas condições ambientais, capacidades estas que o sistema fechado não possui. O estado final do sistema aberto não é rigidamente condicionado pelo seu estado inicial, visto que ele pode ser reversível. Já no fechado, o estado final será semelhante ao inicial.
3. No sistema aberto é contingência rivalizar com outros sistemas, o que não ocorre com o sistema fechado.

Nascimento (1972) ainda ressalta que tais distinções entre os sistemas abertos e fechados resultam em implicações críticas para compreensão do processo administrativo, das quais destacam-se:

- a) a natureza dinâmica do ambiente gera um conflito com a tendência estática da organização;
- b) um sistema organizacional rígido terá dificuldades para sobreviver na medida em que não responder eficazmente às mudanças contínuas e rápidas do ambiente;
- c) um sistema aberto, como, por exemplo, clube, hospital ou governo precisa garantir a absorção dos seus produtos pelo ambiente. A organização deve oferecer ao ambiente produtos para o atendimento das necessidades impostas pela sociedade ou, se for o caso, criar no ambiente a necessidade de tais produtos, pois somente dessa forma será possível garantir a continuidade da provisão das estradas (*inputs*) e absorção dos produtos; e
- d) o sistema precisa de um constante, apurado e rápido *feedback*⁹, de forma que a organização possa atuar para se autossustentar e alcançar seus propósitos.

Portanto, o conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização

⁹ Palavra inglesa que significa retroalimentação. Posto que o conceito de *feedback*, em um sentido restrito, refira-se simplesmente ao retorno de informações do efeito para a causa de um fenômeno, no sentido da organização, a palavra reflete toda informação que é recebida do ambiente e que serve como mecanismo de correção de rota. Disponível em: <https://marketingfuturo.com/o-que-e-feedback/#:~:text=Embora%20o%20conceito%20de%20feedback%2C%20num%20sentido%20restrito%2C,se%20vir%20como%20mecanismo%20de%20corre%C3%A7%C3%A3o%20de%20nossa%20rota>. Acesso em: 19 jun. 2022.

por ser um sistema criado pelo homem e que mantém uma interação dinâmica com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos governamentais e outros agentes externos (KWASNICKA, 2012; CHIAVENATO, 2020a).

Chiavenato (2020a) ressalta ainda que as organizações não estão isoladas no mundo. Isto por si só as leva a atuarem ora em cooperação umas com as outras ora em competição entre elas, por viverem e operarem em um meio ambiente que lhes serve de nicho de operações. Nessa arena competitiva, as organizações retiram seus recursos (*input*) do ambiente e os devolvem em produtos e serviços (*output*), após serem devidamente trabalhados por meio de um processo de transformação (*throughput*). A FIG. 3 traz a representação ilustrativa de um sistema que apresenta, além dos elementos citados, o *feedback*, também chamado de retroalimentação, cujo objetivo é comparar os resultados conquistados com os esperados (MASIERO, 2012).

A sociedade humana é organizacional e, ao mesmo tempo, sistêmica. As organizações são sistemas compostos por sistemas, que se unem em sistemas cada vez maiores (MAXIMIANO, 2021).

Assim, ao atuarem em sistemas abertos, as organizações funcionam como conjuntos integrados de atividades que agregam valor e criam riqueza em contínua interação com o seu ambiente. Portanto, as organizações, como parte integrante de um sistema maior, devem estar atentas às necessidades da sociedade de forma a satisfazê-la por meio da conversão de insumos em produtos e serviços, bem como oferecer resultados aos seus diversos públicos estratégicos (CHIAVENATO, 2020b).

A abordagem sistêmica e contingencial trouxe alternativas à simples opção dual observada até então. O fato de a sociedade caminhar para uma sofisticação cada vez maior, com múltiplas opções e variações, permitiu a composição de opções multivariadas e que não apresentam soluções absolutas, fixas ou únicas para a organização (CHIAVENATO, 2020a).

2.5.4 Abordagem contingencial

Dois teóricos se destacam na abordagem contingencial. Segundo Chiavenato (2020a), Lawrence e Lorsch apresentam, em suas pesquisas, que a organização possui natureza sistêmica e as características organizacionais dialogam entre si e com o ambiente,

demonstrando a estreita relação existente entre variáveis externas e características organizacionais.

O termo contingência, segundo Masiero (2012), revela uma dúvida quanto à concretização ou não de um acontecimento, ou seja, expressa um espírito de incerteza quanto à ocorrência de determinada ação. Nesse sentido, não há uma única maneira de administrar, sendo o ambiente no qual a organização está inserida, um fator norteador para a tomada de decisão, dado que as circunstâncias definem, em alguma medida, as ações a serem tomadas.

Ainda sob o enfoque de sistemas abertos, observam-se valiosas contribuições para o campo da gestão organizacional, ao proporcionar o entendimento do impacto do ambiente na formulação das estratégias, as mudanças internas necessárias para adequação da organização às variáveis ambientais e a convicção de que o ambiente regulará, em muitas ocasiões, o estabelecimento de ações internas (ARAUJO *et. al*, 2017).

A abordagem contingencial então apresenta avanços em relação à abordagem sistêmica, ao indicar que a organização é um sistema composto de subsistemas e delineado por fronteiras de seu suprassistema ambiental. A abordagem contingencial procura entender as inter-relações dentro e entre os subsistemas, entre a organização e o ambiente, definindo padrões de relacionamento ou configurações de variáveis. Assim, a abordagem contingencial lança luz sobre a natureza multivariada das organizações e tenta compreender como elas operam sob condições variadas e em circunstâncias específicas (KAST e ROSENZWEIG, 1972).

Nessa abordagem contingencial, tudo é relativo, nada há de absoluto nas organizações. Chiavenato (2020a) ressalta que há uma relação funcional entre as variáveis de natureza independente do ambiente e as de cunho dependente que é peculiar das técnicas administrativas, inexistindo uma relação direta de causa e efeito entre elas. Essa relação funcional do tipo “se... então” pode conduzir à conquista eficaz dos objetivos traçados pela organização.

A abordagem contingencial traz ainda uma variável relevante que influencia e condiciona a estrutura organizacional e seu funcionamento, a tecnologia. Diferentemente das abordagens anteriores, em que o homem é analisado sob uma dimensão, o surgimento da variável tecnológica acarreta uma nova concepção da natureza humana, o “homem

complexo”, trazendo para sua análise um enfoque multidimensional e complexo, com a abordagem contingencial (MASIERO, 2012).

Chiavenato (2020a) acrescenta ainda que a eficácia organizacional não é alcançada por um único e exclusivo modelo que conduza a organização para a conquista de objetivos mutáveis e variados, quando inseridos em um ambiente que apresenta as mesmas características de mutabilidade e variabilidade.

A partir do momento em que a ênfase da organização é canalizada para o ambiente, é possível compreender as causas das características organizacionais, uma vez que o ambiente as condiciona. Chiavenato (2020a) assevera que tais características só podem ser compreendidas a partir da análise dos aspectos ambientais com os quais se deparam.

Eventos contingenciais proporcionam uma variedade de trajetórias a serem percorridas que permitem à organização alcançar a excelência. A escolha de um modelo único não deve ser, portanto, uma panaceia, a ser almejada por toda e qualquer organização.

Portanto, a organização busca reagir ao condicionamento do ambiente interno e externo, que estabelece todas as condições e regras do jogo. Assim, a elaboração da estratégia funciona como um processo reativo às forças ambientais.

2.5.4.1 Ambiente interno das organizações

A estratégia leva em conta fatores endógenos e exógenos do ambiente (CHIAVENATO, 2020b). Nesse sentido, os fatores endógenos conduzem a atenção dos gestores para a análise do ambiente interno, que é composto por elementos internos que influenciam a adaptação da organização ao ambiente externo. Mações (2017b) os relaciona como: gestão, RH, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional, equipamentos físicos e instalações.

A análise desse ambiente, afirma Mações (2017b), privilegia a gestão da cadeia de valor e o papel da cultura organizacional, tecnologia e estrutura organizacional.

Paim et al. (2009) ressaltam que a análise do ambiente interno busca compreender a organização e seus processos como forma de identificar os fatores de força e

fraqueza para a adequada gestão da cadeia de valor. A gestão da cadeia de valor, conceito introduzido por Michael Porter, traz um elemento relevante para a análise do desempenho da organização, ao permitir que a Administração focalize sua atenção em uma sequência de atividades responsáveis por agregar valor aos produtos e serviços oferecidos por determinada organização (MAÇÃES, 2017a). Essa cadeia de valor representa uma forma de análise das atividades funcionais da organização responsáveis por transformar inputs em produtos ou serviços (Mações, 2017b).

Isso posto, a análise interna se torna relevante pois permite a identificação dos recursos, capacidades e competências disponíveis, de forma a determinar em que medida a organização é capaz de potencializar suas forças e limitar suas fraquezas, de forma a promover um desempenho superior.

2.5.4.2 Ambiente externo das organizações

Como visto, as organizações, independentemente de sua dimensão, localização ou missão, operam em um determinado meio ambiente. Este ambiente provê um conjunto de forças externas à organização que a influenciam.

Segundo Mações (2017b), dada a sua importância no sucesso ou insucesso das organizações, a Administração deve ter um conhecimento completo e adequado do seu meio envolvente, assim como operar e concorrer nesse ambiente.

A FIG. 4 mostra as principais dimensões e elementos do ambiente externo que influenciam os negócios. O ambiente externo inclui o ambiente imediato no qual a organização opera e sobre o qual exerce algum controle e o ambiente geral que afeta toda a organização e sobre a qual ela não tem qualquer poder de influenciar (Mações, 2017b).

Os fatores ambientais externos, segundo Masiero (2012), determinam quais estratégias devem ser utilizadas pelas organizações. Tais estratégias são formuladas a partir de recursos disponíveis nas estruturas organizacionais, fazendo com que essa concepção fortaleça o conceito de organização como um sistema aberto que influencia e é afetado pelo ambiente.

Portanto, a organização, como sistema aberto, mantém transações e intercâmbio com o ambiente externo que a abarca. Dessa forma, toda a conjuntura

existente no ambiente externo influencia internamente a organização.

Segundo Mações (2017b) e Chiavenato (2020a), as condições tecnológicas, demográficas, socioculturais, políticas/legais, competitivas, internacionais e econômicas são fenômenos ambientais que constituem um campo dinâmico de forças que interagem entre si, produzindo um efeito sistêmico. O ambiente geral é genérico e comum para todas as organizações, contudo cada uma delas tem o seu próprio ambiente particular: o ambiente imediato.

O ambiente imediato, ou seja, aquele mais limítrofe de cada organização, por sua vez, inclui os *stakeholders*¹⁰ que têm uma relação direta com a organização (MAÇÕES, 2017b; CHIAVENATO, 2020a). Nesse segmento do ambiente geral, a organização extrai seus insumos e deposita suas saídas, conforme demonstrado na FIG. 3.

A sobrevivência da organização dependerá de sua capacidade de adaptação às mudanças e às demandas de seu ambiente. A estrutura, a gestão e o funcionamento de uma organização não são apenas definidos por escolhas internas, mas também são fortemente influenciados por uma série de fatores ambientais (MULLINS, 2010).

Mullins (2010) afirma ainda que a manutenção da sobrevivência e crescimento organizacional requer uma habilidade de pronta resposta às oportunidades e aos desafios, bem como aos riscos e limitações, apresentados pelo ambiente interno e externo, antecipando mudanças futuras e preservando, ao mesmo tempo, uma atmosfera de estabilidade e continuidade no interesse dos seus clientes internos e externos.

Nesse sentido, o capítulo seguinte apresenta uma prática que busca oferecer uma alternativa para adequar a organização às influências ambientais e ao desenvolvimento contínuo do negócio no intuito de agregar valor e honrar as expectativas dos clientes.

¹⁰ Termo utilizado para representar os indivíduos ou grupos que agem sobre a organização ou são por elas afetados (LACOMBE, 2009).

3 O MODELO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS COMO OPORTUNIDADE PARA ALAVANCAR A GESTÃO

Como visto no capítulo 2, as organizações, como sistemas abertos, devem se adaptar às mudanças ambientais, caso contrário, estarão fadadas ao insucesso. Acrescenta-se ainda a esse fato, a existência de um ambiente ainda mais competitivo, pressionando os líderes corporativos a encontrar uma configuração que viabilize uma maior agregação de valor às suas organizações, por meio da simplificação dos processos de suporte/apoio e maior concentração nos processos estratégicos ou centrais.

Nesse processo de configuração organizacional às mudanças impostas pelo ambiente, observou-se uma descentralização de atividades de suporte (que anteriormente eram concentradas no nível corporativo) para customizá-las e distribuí-las para diferentes unidades de negócio dentro da organização para, supostamente, se tornarem mais factíveis onde fossem demandadas. Porém, algumas desvantagens se tornaram evidentes com o passar dos anos. Segundo Schmidt (1997), essa descentralização favorecia a criação de feudos em diversas unidades, resultando em considerável duplicação de esforços.

Tal duplicação de esforços gerou soluções distintas para problemas semelhantes ou até idênticos. Apenas para exemplificar, Schmidt (1997) indica que até decisões básicas como a aquisição de software e hardware eram tomadas de forma independente em diversos locais distintos. Portanto, a duplicação de esforços resultava em enorme desperdício e, conseqüentemente, múltiplas redundâncias.

Para superar o desperdício, as organizações passaram a buscar novas práticas que permitissem a elas uma capacidade de se manterem competitivas e em condições de melhorar os seus desempenhos em um conturbado e inconstante ambiente de negócios.

3.1 Recursos humanos como diferencial das organizações

Galbraith e Lawler III (1995) atestam que o desempenho e a competência de

RH¹¹ de uma empresa são vitais para a operação eficiente de novas formas organizacionais, bem como do seu desempenho perante a sociedade. Dessa forma, considera-se que a qualidade dos RH é um fator importante que impacta a escolha da estrutura mais adequada para a organização e, conseqüentemente, para o seu sucesso.

Nesse sentido, Mações (2017b) ressalta que um nível maior de incerteza do ambiente, associado a uma complexidade maior da estratégia, da tecnologia utilizada e da qualidade dos RH, acarretará maior tendência da estrutura organizacional se tornar mais flexível. Porém, em uma situação de estabilidade ambiental associada a uma complexidade menor da estratégia, da tecnologia e da qualidade dos RH, maior será a tendência de se tornar a estrutura organizacional mais formal, hierárquica e controladora.

A importância central estratégica dos RH e seu envolvimento na organização traz à tona o fato de que a mudança organizacional não se resume apenas à questão de modificações de tecnologia, estruturas e processos. Os RH devem ser considerados personagens centrais para uma efetiva mudança organizacional que resulte em um melhor desempenho (Galbraith e Lawler III, 1995).

À medida que as organizações vão crescendo, suas estruturas se tornam cada vez mais alongadas, o que exige múltiplos níveis de gestão. Em um mundo cada vez mais instável e complexo, as empresas devem procurar novas formas de organização e adaptação que permitam o aprimoramento do seu desempenho (MAÇÕES, 2017b).

O fato de que o mundo esteja passando por grandes mudanças e modificações nas diversas dimensões e elementos do ambiente geral, em um ritmo cada vez mais veloz, imprevisível e caótico, exige uma transformação na maneira pela qual as organizações visualizam as atividades exercidas pelos seus RH. Em vez de vê-los como meros recursos que a organização consome, utiliza e que produzem custos, eles devem ser vistos como um poderoso ativo que é capaz de impulsionar a inovação e a competitividade organizacional, já que o cumprimento da missão e visão de futuro da organização depende, fundamentalmente, das pessoas (CHIAVENATO, 2020d).

Como visto nas subseções 2.5.4.1 e 2.5.4.2, o ambiente externo é tudo que envolve um sistema. O ambiente é responsável por proporcionar os recursos necessários

¹¹ A expressão RH diz respeito às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis no sentido de utilizar suas habilidades e competências para aplicar e dinamizar os recursos organizacionais (Chiavenato, 2020d, p. 1).

para a existência do sistema e por receber os resultados produzidos pelo sistema. Porém, nem sempre o ambiente atua como provedor de insumos e recursos. Muitas vezes, o ambiente se apresenta como fonte de ameaças e contingências ao sistema (CHIAVENATO, 2020d).

A organização não visa somente um objetivo, mas procura satisfazer uma quantidade enorme de requisitos e exigências impostas não somente pelo ambiente externo no qual estão inseridas, mas também pelos seus parceiros. Como os objetivos são dinâmicos e alteram as relações da organização com o ambiente externo e interno, eles precisam ser reavaliados e modificados para se adequarem às demandas internas e externas do ambiente (CHIAVENATO, 2020d).

Chiavenato (2020d) salienta que uma organização que almeja ser bem-sucedida deve ser capaz de promover a coordenação de esforços de indivíduos e grupos de forma que o sistema possa atender as restrições, demandas e oportunidades que o ambiente proporciona.

Logo, a eficácia da organização depende da conquista de objetivos, manutenção do sistema interno e da adaptação ao ambiente no qual se insere. A importância do RH é inegável, uma vez que as organizações não são capazes de funcionar por si mesmas, visto que dependem de pessoas para sua direção, controle, operação e funcionamento. Assim sendo, pode-se afirmar que o sucesso organizacional depende, inexoravelmente, das pessoas que a compõem, pois não há organização sem pessoas (CHIAVENATO, 2020d).

Assim, tanto as organizações como as pessoas têm objetivos a alcançar. Para convergir tais interesses, qualquer alteração ambiental que atinja os anseios dos RH da organização deve ser foco de atenção da Administração, de forma a mitigar quaisquer circunstâncias que sejam prejudiciais aos interesses dos indivíduos, grupos e, conseqüentemente, ao desempenho organizacional, principalmente em um cenário de incertezas e imprevisibilidade, característica dos tempos atuais.

3.2 Visão organizacional orientada por processos

Davenport e Short (1990) destacam dois aspectos importantes que caracterizam os processos. O primeiro ressalta que processos possuem clientes, isto é, processos definem

resultados de negócios e existem destinatários dos resultados, sendo eles internos ou externos à organização. Já o segundo aspecto evidencia a inexistência de limites fronteiriços para os processos, ou seja, eles cruzam fronteiras organizacionais e normalmente acontecem em todas ou entre as subunidades organizacionais. Geralmente são independentes da estrutura formal.

Portanto, o desempenho de uma organização depende fundamentalmente do desenvolvimento e da execução dos seus processos. Nas palavras de Marques e Oda (2012), a formação de estruturas somente é possível a partir do estabelecimento de processos. Há uma relação direta e inalienável entre processos e estruturas, visto que estruturas podem comprometer ou favorecer os processos, ao mesmo tempo que processos podem dinamizar as estruturas organizacionais.

Pradella *et al.* (2016) são contundentes ao afirmarem que a análise de processos suporta o desenvolvimento e implantação da padronização. Segundo os autores, a padronização traz uma alternativa importante para as organizações ao assegurar a qualidade; acumular conhecimento; estabelecer claramente as responsabilidades e autoridades; e se constituir a base para a melhoria contínua e aumento de produtividade. Borman (2008) acrescenta ainda que a padronização é importante para atingir economia de escala e economia de custos.

Um perigo observado nos organogramas das organizações reside na maneira pela qual estão estruturadas. A visão de organograma vertical com funções e departamentos que não demonstram com clareza o fluxo dos processos, desde a entrada até a saída, apresenta limitações de acordo com Paim *et al.* (2009), uma vez que tal visão pode restringir a visão holística do gestor, limitando-a apenas a um olhar segmentário, criando assim, uma cultura de silos funcionais, ou seja, uma segregação entre os diversos setores da organização.

O organograma ainda representa a forma como estão estabelecidas as relações de hierarquia e comando (CRUZ, 2021). Portanto, a existência de níveis hierárquicos leva a várias estruturas de poder nas diversas unidades organizacionais. Somada a essa departamentalização, Côrrea (2019) ressalta que a cultura de silos funcionais incrementa a competição entre as diversas unidades na busca por maior poder, influência e recursos na organização, desviando o foco do gestor para objetivos individuais em detrimento dos

coletivos. Tal situação se torna ainda mais prejudicial nas organizações maiores e já consolidadas, visto que as desvantagens se tornam mais evidentes, podendo, em um caso mais extremo, inviabilizar o desempenho organizacional em ambientes dinâmicos.

Nos silos funcionais, os problemas que envolviam questões estruturais das organizações não eram resolvidos, pois havia um descompasso entre as diversas áreas funcionais, resultante de problemas de coordenação, comunicação e interação entre elas, as quais Sordi (2018) considerou como área cinzenta, em função da sua dificuldade de compreensão e gerenciamento. A busca por excelência nos silos funcionais não cumpria o papel mais nobre de uma organização, qual seja, a entrega de valor ao cliente final.

Desse modo, iniciou-se um movimento pela revisão de estruturas sob a perspectiva do cliente, alterando o foco do fluxo de trabalho das áreas funcionais para os processos de negócio da organização (SORDI, 2018). Ao adotar uma abordagem sob o ponto de vista do cliente, os processos passam a refletir uma preocupação genuína de agregação de maior valor ao cliente final, demandando da organização uma necessidade de mensuração da satisfação do usuário final. Segundo Davenport (1993), os clientes devem acompanhar toda a fase de gerenciamento dos processos por atuarem como árbitros finais deles, denotando a estreita relação entre fornecedor-cliente na própria estrutura interna da organização.

Embora cada setor da organização tenha o seu objetivo específico, é importante que todos os setores se alinhem e trabalhem em direção a um objetivo geral. Conseqüentemente, a equipe passa a ter a ideia de que o objetivo precípua do seu trabalho é atender aos anseios do cliente, não a áreas específicas da organização (Barreto e Saraiva, 2017). A cultura administrativa hierárquica e centralizada reduz as oportunidades para estratégias de mudança descentralizadas e participativas.

3.3 Análise da cadeia de valor

Cada organização tem a sua própria cadeia de valores. Amplamente utilizada na atualidade, a cadeia de valor tem por finalidade obter vantagem competitiva e diferenciação por meio de uma análise da organização por atividades (ARAUJO *et al.*, 2017; MAÇÃES, 2017b).

Segundo Mações (2017b), esta análise sistemática das atividades da cadeia de valor permite uma consciência situacional das forças e fraquezas internas da organização.

Porter estabelece a cadeia de valor como uma sucessão de atividades conduzidas por uma organização para projetar, produzir, vender, oferecer e dar suporte aos seus produtos. Destaca ainda que, a cadeia de valor pertence a um sistema de valor mais amplo, cujo conjunto envolve a criação de valor para o usuário final, independentemente de quem as desempenhe (MAGRETTA, 2019).

O conceito de valor trouxe consequências relevantes para a administração como um todo. O primeiro foi a percepção da atividade não somente sob o prisma do custo, mas como uma dimensão que deve agregar, de alguma forma, valor ao bem ou ao serviço final. O segundo foi permitir à Administração a visão além dos limites organizacionais de suas atividades, de modo a revelar que a organização faz parte de um sistema maior que envolve outras organizações. Por último, a compreensão por parte de todos os envolvidos para se entender melhor o papel que lhes compete executar em um processo maior, mesmo que estejam a uma ou mais etapas do usuário final (MAGRETTA, 2019).

Porter ainda traz outra contribuição importante para o prosseguimento desse trabalho, ao separar as atividades da cadeia de valor em atividades principais (ou primárias) e atividades de suporte (ou de apoio). As principais (primárias) intervêm diretamente no processo de construção de valor, enquanto as atividades de suporte (apoio) garantem a execução das atividades principais/primárias de forma eficaz e eficiente (Mações, 2017b).

Paim *et al.* (2009) apresentam uma visão semelhante, sob o enfoque de processos, as quais ele assinala como:

- processos finalísticos: aqueles envolvidos na produção e/ou entrega dos produtos e/ou serviços finais que a organização oferece. Por serem típicos processos transversais, do início ao fim, ou ainda de cliente a cliente, orientam a priorização dos fluxos do objeto no decurso das atividades que integram o processo; e
- processos de suporte ou apoio: aqueles que suportam os processos finalísticos e os de gestão. Via de regra, descarregam ou incorporam atividades dos demais processos. Seguem uma lógica de viabilização ou apoio à realização dos demais processos.

A análise de valor está profundamente ligada à utilidade e às vantagens auferidas de determinado processo. Assim, o conceito passa pela percepção de valor dos clientes dos processos, pela transformação efetiva do objeto ou serviço consumado e, idealmente, pela não ocorrência de retrabalho (PAIM *et al.*, 2009).

A análise da cadeia de valor, afirmam Paim *et al.* (2009), nada mais é do que uma ferramenta capaz de identificar oportunidades de melhoria quando há suspeitas de trabalhos redundantes ou quando o tempo ou custo envolvido é alto em relação ao valor para a organização.

Portanto, a análise cuidadosa da cadeia de valor permite à Administração visualizar os pontos fortes e fracos da organização e implementar medidas adequadas para vencer os desafios buscando, sempre que possível, a entrega de maior valor à sociedade.

3.4 Gestão de mudanças

Chiavenato (2020b) afirma que a mudança nada mais é do que um processo de transição de uma situação para uma outra diferente e que envolve, em certa medida, processos de transformação, paralisação e até ruptura, a depender da intensidade ou dimensão. Moran e Brightman (2001) acrescentam ainda o fato de que um processo de mudança impõe um esforço da organização em renovar continuamente o rumo, estruturas e capacidades para satisfazer as necessidades mutáveis dos clientes internos e externos.

Tal esforço na busca de eficácia na criação de mudanças sustentáveis, exige da administração uma compreensão holística do ambiente da organização, de forma a identificar as pressões exercidas sob ela com a finalidade de garantir uma resposta oportuna e adequada.

A compreensão holística só é alcançada com o amplo conhecimento da estratégia, estruturas, sistemas, pessoas e cultura organizacional e as interações existentes entre estes elementos que podem atuar ora como fontes de inércia, bloqueando as mudanças necessárias, ora como força propulsora, para um processo de mudança eficaz (BURNES, 2004).

A FIG. 5 traz a clara percepção de que as mudanças podem ocorrer em diversas cadências. Estes movimentos rítmicos podem ser mais céleres, morosos, contínuos e

incrementais, radicais e totais, a depender da situação organizacional, das influências ambientais que afetam a instituição e do grau de urgência e viabilidade da mudança percebidos pela Administração (CHIAVENATO, 2020b).

Após o reconhecimento da premência de mudança, motivada pela pressão do ambiente interno ou externo que a organização enfrenta, seja ela de maior ou menor intensidade, surge no horizonte um complexo campo de forças atuantes em diversos sentidos, que afetam o desenvolvimento da mudança planejada. Chiavenato (2020a; 2020b) reconhece que as organizações se deparam com uma balança dinâmica em que há sinais de boa vontade e suporte aos processos de mudança de um lado, contudo resistências e empecilhos do outro.

A FIG. 6 demonstra que o rompimento do equilíbrio estacionário promovido por uma tentativa de mudança enfrenta pressões positivas e negativas, que podem levar ao sucesso ou não da mudança projetada.

Se as forças positivas são superiores às negativas, a mudança ocorre. Já na situação de superioridade das forças negativas em relação às positivas, o processo de mudança simplesmente não acontece. Portanto, a concretização da mudança exige um esforço da organização no sentido de incrementar as forças de suporte e apoio ou reduzir as forças de oposição e resistência (CHIAVENATO, 2020b).

Uma possibilidade aventada para a superação das forças antagônicas às mudanças necessárias na organização é a melhoria contínua. Chiavenato (2022) descreve a melhoria contínua como uma técnica que ameniza o processo de mudança ao privilegiar a melhoria gradual por meio da colaboração das pessoas, resultando em uma abordagem incremental na busca pela excelência e, conseqüentemente, na entrega de maior valor aos clientes.

A mudança radical normalmente envolve um redesenho total da organização. Neste processo há uma verdadeira transformação sem qualquer preocupação em preservar ou melhorar o processo existente. A mudança radical, afirma Sordi (2018), se traduz em uma remodelagem da organização partindo-se da estaca zero, visão congruente com a de Chiavenato (2020a, p. 334) ao revelar que é necessário “virar o velho e tradicional organograma de cabeça para baixo”.

A FIG. 7 condensa as principais características que diferenciam uma mudança

incremental em relação a uma radical.

Portanto, a organização precisa desenvolver uma cultura de mudança, porém a forma como ela vai ocorrer, deve ser muito bem ponderada de modo a encará-la como um processo natural e necessário para a revitalização da organização, no qual todos os envolvidos se sintam encorajados a participarem, reduzindo eventuais resistências.

Assim, ao refletir sobre as características que norteiam a mudança incremental e radical da FIG. 7, é possível concluir que o processo de mudança incremental é mais suave do que o da radical, favorecendo a experimentação de novas práticas organizacionais e, conseqüentemente, a adesão dos seus membros.

3.5 Cultura organizacional

O estabelecimento de uma cultura organizacional é um processo moroso e complicado. Depois de instituída, torná-la alvo de um novo processo de mudança exige um esforço descomunal (MINTZBERG, 2014).

O impacto da cultura na organização tem sido discutido ao longo do tempo por diferentes lentes. Sackmann (2022) apresenta a cultura sob três perspectivas: variável, metáfora e construção dinâmica.

Na perspectiva variável, a cultura é considerada um fenômeno tangível sobre o qual os gerentes possuem recursos para exercer influência, de forma a moldá-lo para consecução dos objetivos organizacionais (sob essa perspectiva a alta administração concebe a cultura organizacional). Já sob a perspectiva de metáfora, a cultura representa um conjunto de subculturas que podem ser diferentes entre si, agindo de forma desarmônica. Neste caso, todos os integrantes da organização são portadores de cultura e exercem influência no desenvolvimento da cultura organizacional. Por último, a construção dinâmica apresenta a cultura como um fenômeno complexo e dinâmico resultante da atuação ativa dos portadores de cultura, ou seja, ela emerge por meio das interações sociais entre os integrantes da organização. Essa visão se apoia na teoria de sistemas e evidencia a capacidade da cultura se desenvolver e mudar ao longo do tempo (Sackmann, 2022).

Ainda sob esta última perspectiva, Sackmann (2022) define a cultura organizacional como uma união de crenças que influencia as percepções e ações dos demais

integrantes do grupo e que evolui a partir das experiências destes, sendo desenvolvida por meio das interações entre os membros do grupo, bem como transmitida e aprendida pelos novos integrantes.

A abordagem contingencial, como visto nas subseções 2.5.4.1 e 2.5.4.2, lança luz sobre o impacto das mudanças dos ambientes interno e externo na organização, que impõem uma necessidade permanente de progresso à instituição. Por conseguinte, a cultura organizacional deve ser foco de atenção, pois ela pode ser neutra, facilitadora ou obstrutiva diante das pressões internas ou externas do ambiente.

Sackmann (2022) ainda traz outro elemento relevante ao afirmar que o desenho organizacional mais apropriado acaba sendo influenciado pelos tomadores de decisão, por serem portadores de cultura e possuírem suas próprias crenças, assimiladas ao longo do tempo, a respeito do que é melhor para a organização, de acordo com suas próprias convicções e experiências de aprendizado coletivo.

A mudança implica uma modificação nas estruturas de poder existentes e o apoio ativo ao processo de mudança pode ser comprometido por aqueles que sentem que a mudança ameaça seu poder. Quanto mais extenso e radical um processo de mudança, maior será a probabilidade de desenvolvimento de resistência (SACKMANN, 2022).

Segundo Janssen e Joha (2006), o CSC adota uma estratégia de mudança incremental, com valor estratégico e com potencial de melhorar a qualidade e reduzir custos.

Portanto, a prática de compartilhamento de serviços pode atenuar eventuais resistências e criar o ambiente propício para uma cultura organizacional sustentável, de menor relutância às mudanças e hábil para enfrentar os desafios futuros, inclusive quando houver a necessidade de uma mudança radical.

3.6 Definição de CSC

A sociedade requer progressivamente mais o fornecimento de serviços públicos de maior qualidade a custos menores e com maior transparência em suas ações, conforme discutido na seção 2.2 deste trabalho. Para esse fim, as organizações devem convergir seus esforços a fim de otimizar seus processos, adequando sua estrutura organizacional para um

modelo que favoreça seu desenvolvimento e aperfeiçoamento.

Assim, torna-se imperativa a eliminação de redundâncias resultantes da expansão e da descentralização organizacional.

Uma forma apresentada por Schulman *et al.* (1999) para que as empresas resolvessem o dilema da redundância seria agrupar alguns desses processos de apoio e atividades não estratégicas em uma outra organização concebida, que por sua vez desenvolveria essas atribuições como o núcleo de seu próprio negócio. Schmidt (1997), na mesma linha, já reforçava a necessidade de se superar o mesmo desafio por meio da combinação e do equilíbrio entre a centralização e a descentralização.

Nesse sentido, ambos os autores apresentam, como solução, o compartilhamento de serviços.

O CSC sintetiza uma forma organizacional em que as funções de suporte, pulverizadas em diversas unidades de uma organização, são agregadas em centros especializados para que a eficiência e a qualidade do serviço possam ser aperfeiçoadas por meio da simplificação de tarefas, automação e adoção de processos de trabalho multidisciplinares (LAMBERT *et al.* 2016).

Recentemente, observou-se um movimento crescente de CSC. Este movimento, segundo Rudzioniene e Sakalauskiene (2014), teve sua procedência nos Estados Unidos da América, no começo da década de 1990, momento no qual empresas, como a General Electric, Digital Equipment, Johnson & Johnson e American Express, reestruturaram funções financeiras para suportar unidades de negócios descentralizadas.

Ao observar uma profusão de empresas que adotaram o modelo de CSC em diversas organizações públicas e privadas, é preciso consolidar uma síntese do seu conceito.

Schulman *et al.* (1999) apresentam o conceito de serviço compartilhado como

A concentração de recursos da empresa desempenhando atividades semelhantes, normalmente espalhadas pela organização, a fim de atender a vários parceiros internos com menor custo e maior níveis de serviço, com o objetivo comum de agradar os clientes externos e aumentar o valor corporativo (SCHULMAN *et al.*, 1999, p. 7, tradução nossa)¹².

¹² Do original no idioma inglês: *The concentration of company resources performing like activities, typically spread across the organization, in order to service multiple internal partners at lower cost and with higher service levels, with the common goal of delighting external customers and enhancing corporate value.* p. 7.

Bergeron (2003), sob outra perspectiva, define serviço compartilhado como uma estratégia colaborativa na qual as unidades existentes concentram parte de suas funções em outra unidade de negócios semiautônoma detentora de uma estrutura de gerenciamento projetada para promover eficiência, economia de custos, geração de valor e melhor serviço aos clientes internos da matriz.

A partir dessas definições, depreende-se que um CSC é uma unidade organizacional segregada responsável por agregar atividades e tarefas semelhantes conduzidas por outras unidades de forma a executá-las com maior produtividade, otimizando recursos e processos com a finalidade de promover uma entrega de maior valor aos seus usuários, sejam eles internos ou externos.

A FIG. 8 mostra esquematicamente a concepção de um CSC. O lado esquerdo demonstra que as diversas unidades organizacionais estão conectadas por uma infraestrutura comum, cabendo a cada unidade o desenvolvimento e o fornecimento de serviços aos seus respectivos usuários. Esta situação favorece a duplicidade de esforços citada anteriormente. Na efetivação da transferência das atividades de suporte para o CSC, cabe a esta última, a responsabilidade pelo gerenciamento das atividades e os numerosos relacionamentos decorrentes da concentração efetivada (JANSSEN e JOHA, 2007).

3.7 Atributos e características de um CSC

Para uma melhor compreensão do funcionamento desse modelo de compartilhamento de serviços é preciso identificar algumas perspectivas que caracterizam bem um CSC, a partir da coletânea de autores que abordaram tal prática recente nas organizações, como apresentado a seguir.

TABELA 1
Autores e respectivos conceitos de CSC

Autor (Ano)	Conceito de CSC	Autor (Ano)	Conceito de CSC
Miller (1999)	Centro que pode ser descrito como um <i>backoffice</i> consolidado para uma empresa multinacional que se destina a realizar um trabalho orientado a transações a um custo favorável.	Um estudo de Schulman <i>et al.</i> , referenciado em Borman (2008)	A concentração de recursos da empresa realizando atividades semelhantes normalmente espalhadas por toda a organização, a fim de atender vários parceiros internos a um custo menor e com níveis de serviço mais altos, com o objetivo comum de encantar os clientes externos e aumentar o valor corporativo.
Bergeron (2003)	Serviços compartilhados é uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções de negócios existentes é concentrado em uma nova unidade de negócios semiautônoma que possui uma estrutura de gerenciamento projetada para promover eficiência, geração de valor, economia de custos e melhor atendimento aos clientes internos da empresa matriz, como uma empresa competindo no mercado aberto. O modelo de serviços compartilhados é fundamentalmente sobre otimização de pessoas, capital, tempo e outros recursos corporativos.	Um estudo de Brenner e Schulz, referenciado em Knol e Sol (2011)	Um CSC é um tipo específico de arranjo de fornecimento interno potencialmente capaz de reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço por meio da entrega de serviços especializados e de valor agregado em toda a organização.
Abramovsky <i>et al.</i> (2004)	A especialização dentro de uma empresa acontece quando uma empresa organiza uma atividade em uma unidade especializada, por exemplo, quando uma empresa transfere as atividades de folha de pagamento do <i>backoffice</i> de uma fábrica para um escritório de folha de pagamento especializado. Essa definição pode estar claramente relacionada ao conceito de CSC.	Petkovic e Lazarevic (2012)	Conceito de CSC – historicamente, a concentração de recursos, humanos e materiais, no nível superior organizacional está associada às práticas de grandes empresas diversificadas e divisionalizadas.
Um estudo de Longwood e Harris, referenciado em Borman (2008)	Os serviços compartilhados envolvem a provisão agregada de um processo de negócios.	-	-

Fonte: Adaptado de RUDZIONIENE e SAKALAUSKIENE, 2014, p. 57 (Houve alteração da formatação, para fins didáticos).

A partir desses conceitos, depreende-se que um CSC é:

- Uma unidade consolidada de apoio focada em transações a um custo favorável;
- Uma unidade capaz de congrega e concentrar atividades de outras unidades internas da organização a fim de promover eficiência, geração de valor, economia de custos e melhor atendimento aos clientes internos;
- Uma unidade especializada na condução de atividades de suporte ou apoio de outras unidades;
- Uma unidade concentradora de atividades similares executadas por outras unidades, com custo menor e nível de serviço mais elevado, contribuindo indiretamente para a entrega de maior valor aos clientes das unidades apoiadas;
- Um arranjo organizacional interno com potencial para contribuir com a redução de custos e com o aumento da qualidade ao concretizar a entrega de serviços especializados; e
- Uma prática concretizada por grandes organizações diversificadas e com alta departamentalização que visa a concentração de RH e materiais.

Schulman *et al.* (1999) acrescentam ainda outros atributos de um CSC que, na visão deste pesquisador, são relevantes, pois permitem alavancagem de investimentos tecnológicos, valorização da visão dos *stakeholders* como parceiros indo além da visão tradicional de suporte ao cliente e foco na melhoria contínua.

As características apresentadas pelos diversos autores trazem a nítida percepção de que não há um consenso na definição do termo CSC, ainda que haja uma relativa convergência de atributos.

3.8 A atuação do CSC e o dilema organizacional da centralização x descentralização

A concentração em um CSC das atividades díspares existentes em outras unidades organizacionais, visualizadas como suporte às atividades principais, faz com que tais processos de suporte sejam tratados como processos centrais, o “*core*” do CSC.

A partir do momento que atividades de apoio comuns a outras unidades de negócio são concentradas em um CSC, será possível que se obtenham benefícios tradicionais da centralização como economias de escala, padronização e *downsizing*, ao mesmo tempo em que as unidades de negócio serão desoneradas para dedicação e concentração maior de esforços em suas atividades finalísticas (SCHULMAN *et al.*, 1999).

O modelo de negócios do CSC surge da hibridização dos modelos clássicos pretendendo, dessa forma, estabelecer uma forma mais acessível de capturar os benefícios da centralização e da descentralização, que são muitas vezes de natureza conflitante (BERGERON, 2003; JANSSEN e JOHA, 2006).

Neste ponto, cabe destacar que Schulman *et al.* (1999) utilizam o termo concentração como uma nova roupagem para o termo centralização, para se evitar o entendimento comum e equivocado de que serviços compartilhados correspondem somente a uma forma de centralização, em seu sentido vertical.

A centralização - um dos 14 princípios enumerados por Fayol e relacionados no APÊNDICE A - enfatiza o sentido vertical, ou seja, a alocação de competências decisórias em diferentes unidades da hierarquia organizacional. Os termos centralização e descentralização, segundo Schwarz (2014), revelam um movimento em direção a um centro e a um afastamento do centro, respectivamente. A abordagem sistêmica, tópico

apresentado na subseção 2.5.3, descreve tal movimento como a maneira pela qual os elementos de um sistema finito são dispersos. O sistema é centralizado quando seus elementos constituintes se unem em um ponto de acumulação, e descentralizado quando são distribuídos uniformemente (SCHWARZ, 2014).

Um CSC absorve as vantagens dos movimentos de centralização e de descentralização, diferenciando-se dos modelos tradicionais observados até então. Segundo Schwarz (2014), os modelos centralizados geralmente não alcançam a meta de estabelecer uma visão orientada para o cliente e uma cultura de melhoria contínua. O CSC, segundo ele, preenche essa lacuna ao envolver seus clientes por meio de uma responsabilidade compartilhada pelos resultados, permitindo o aproveitamento do conhecimento dos gestores por estarem mais próximos das informações locais, caracterizando uma das vantagens claras de uma descentralização (ALONSO *et al.*, 2008).

Ainda que os serviços de suporte, segundo Schulman *et al.* (1999) e Rudzioniene e Sakalauskiene (2014), sejam percebidos por muitos como de natureza mais tática do que estratégica, eles são essenciais para que uma organização atinja seus objetivos estratégicos.

A concentração dos processos e atividades não estratégicas em uma organização específica, sob sua própria gestão, proporcionava uma liberdade maior às demais unidades de negócios individuais para concentrarem suas energias na execução de tarefas estratégicas, solucionando os problemas inerentes à sua atividade principal. Essa liberdade possibilitava à unidade de negócios aprimorar seus processos centrais, aumentando, conseqüentemente, a cadeia de valor. Os serviços compartilhados, quando desempenhados corretamente, realmente aperfeiçoam uma operação corporativa descentralizada (SCHULMAN *et al.*, 1999).

Visto sob uma perspectiva mais holística, o compartilhamento de serviços aumenta a flexibilidade, a agilidade e aumenta o valor corporativo, pois permite que as unidades de negócios se concentrem em suas respectivas tarefas estratégicas.

Porém, há de se destacar que qualquer organização que migra para o modelo de compartilhamento de serviços enfrenta oposição. Schulman *et al.* (1999) salientam que esta oposição ocorre devido à percepção, por parte da unidade de negócio, de um processo de centralização e controle corporativo. No entanto, a implementação adequada de um CSC, com a execução e a atuação desta unidade de negócios em proveito das demais, é, na visão

de Schulman *et al.* (1999), a chave para uma descentralização bem sucedida.

Nesse sentido, o relacionamento interno na organização não deve ser visto sob o prisma de uma relação transacional. Na verdade, o relacionamento a ser incentivado é de parceria, ou seja, trabalho em equipe, no qual cada integrante sabe (ou deveria saber) que a cadeia de valor de uma organização é tão forte quanto cada elo individual que a compõe (SCHULMAN *et al.*, 1999).

A FIG. 9 indica, resumidamente, quais elementos da centralização e da descentralização são incorporados em um ambiente de compartilhamento de serviços.

Ao lançar luz sobre os benefícios decorrentes da centralização e da descentralização na organização, evidencia-se que alguns se relacionam com a eficiência (como otimização de recursos, alavancagem tecnológica, padronização de processos e economia de escala) e outros com a eficácia (como compartilhamento de conhecimento e aprimoramento do serviço). Juntos, os ganhos de eficiência combinados com aumentos contínuos na eficácia e efetividade ao longo do tempo resultam em incremento na cadeia de valor.

3.9 Vantagens e desvantagens na adoção de um CSC

Janssen e Joha (2007) registram que a implementação de um CSC é uma tentativa de reconfiguração das competências internas de uma organização para enfrentar ambientes dinâmicos e ágeis, aproveitando as oportunidades e reduzindo as ameaças proporcionadas pelo seu ecossistema.

A partir da literatura que trata a dinâmica de um CSC em diversos órgãos, por meio da coleta de dados em entrevistas e pesquisas de campos realizadas, apresentam-se, a seguir, as principais vantagens e desvantagens identificadas na literatura que se aplicam aos CSC (SCHULMAN *et al.*, 1999; BERGERON, 2003; JANSSEN e JOHA, 2006):

TABELA 2
Vantagens e desvantagens de um CSC

(Continua)

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Concentração de especialistas em um local, favorecendo o desenvolvimento e institucionalização da gestão do conhecimento	Percepção pelos clientes de um certo grau de frustração do nível de atendimento às suas demandas
Padronização de processos e estabelecimento de uma política uniforme para as diversas atividades concentradas	Falta de uma comunicação efetiva com seus clientes

(Conclusão)	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Redução de custos devido a concentração de atividades	Afastamento das atividades conduzidas pelo CSC em suporte as outras unidades de negócio
Redução de pessoal	Promover o equilíbrio entre os interesses e demandas dos diversos clientes
Divulgação de boas práticas	Choque inevitável da cultura corporativa
Aumento da eficiência e eficácia	Altos custos iniciais
Aumento da produtividade	Perda de controle
Impulsiona a transformação organizacional	Monitoramento da evolução referente a linha base prévia
Maior foco nas atividades principais das unidades organizacionais	Mudanças nas interações entre as organizações
Desenvolvimento da mentalidade de trabalho em equipe	Maior sobrecarga administrativa na unidade centralizadora das atividades
Evita a duplicação de atividades	Necessidade de novos treinamentos
Facilitador para a mudança cultural da organização	-
Foco no cliente	-
Concentração na agregação de valor	-
Serviços profissionais e governança corporativa	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Schulman et al., 1999; Bergeron, 2003; Janssen e Joha, 2006.

As vantagens e desvantagens observadas na implementação de um CSC decorrem de uma variedade de modelos que podem ser adotados por determinada organização. Segundo Martins e Amaral (2008), as organizações podem estabelecer:

- a) CSC único: onde todas as transações compartilhadas são concentradas em um único centro, direcionadas a quem sabe executá-las em benefício das demais unidades.
- b) CSC regional: onde todas as transações compartilhadas são concentradas em um CSC para cada região geográfica.
- c) Múltiplos CSC regionais: concepção de múltiplos centros dentro de distintas sub-regiões, subdivididas de uma determinada localidade.
- d) Múltiplos CSC Funcionais: onde transações muito específicas são compartilhadas na região como um todo ou em partes dela. No caso, uma determinada atividade como a contabilidade, pode ceder o processo de contas a pagar para um CSC e contas a receber para outro CSC, ambos servindo na mesma localidade.

Os serviços compartilhados são vistos como uma proposta de valor estratégico e têm potencial para melhorar a qualidade e reduzir custos. Assim, de posse do cabedal teórico apresentado até então, faz-se necessário identificar as lacunas existentes, de forma a oferecer oportunidades de melhoria que contribuam com o aprimoramento e aperfeiçoamento dos CeIM distritais fora de sede, assunto que será expandido no próximo capítulo, devido à semelhança que possuem com CSC regional citado na alínea b.

4 ANÁLISE, AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E PROPOSTAS

Este capítulo revelará as oportunidades de melhoria de gestão da MB por meio dos CelM distritais fora de sede, ao avaliar os resultados advindos do grau de percepção das vantagens e desvantagens da pesquisa *online* com base APÊNDICE B, observadas por aqueles que atuam no CelM distrital fora de sede e nas demais OM situadas na mesma área de jurisdição que, doravante, serão consideradas como OM apoiadas (OMAp). Além da avaliação dos resultados da pesquisa, será feita a análise das respostas institucionais dos especialistas com base no questionário constante do APÊNDICE C.

Fundamentado na pesquisa *online* e na aplicação dos questionários, será possível analisar o desempenho organizacional dos CelM distritais fora de sede, identificando lacunas ao compará-los entre si, visto que todos foram criados com uma missão em comum, por meio da Portaria nº 121/MB, de 11 de abril de 2011 (BRASIL, 2011a), a qual estabelece que os CelM devem contribuir para a prontidão dos meios navais, aeronavais e de fuzileiros navais, sediados ou em trânsito em suas respectivas áreas de responsabilidade, bem como dos estabelecimentos de terra por eles apoiados.

As lacunas observadas inspirarão a formulação de propostas de melhorias que possam ser implementadas de imediato ou gradativamente e que concorram para o aprimoramento da gestão e racionalização da FT.

4.1 Contextualização

Como visto anteriormente na seção 2.2, as mudanças no ambiente desafiam a flexibilidade de uma organização e sua capacidade de se adaptar à estratégia em resposta às mudanças ambientais. Nesse contexto, Motta e Vasconcelos (2021) destacam, dentre diversos fatores, a interferência externa de âmbito regulatório. Já na subseção 2.5.4.2, Mações (2017b) e Chiavenato (2020a) apresentaram as variáveis ambientais exógenas às organizações, as quais exercem algum tipo de influência sobre elas.

Ao trazer essas variáveis para a análise deste capítulo, ciente da regulação que o ambiente exerce no estabelecimento de ações internas das organizações, como restou evidenciado na seção 2.5.4 por Araujo *et. al* (2017), observa-se que o Governo Federal criou,

por meio do Decreto nº 10.382/2020, o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov) que reúne um conjunto de soluções de curto e médio prazo para apoiar os órgãos da Administração Pública Federal (APF) no desenvolvimento de novas soluções de aprimoramento da gestão (BRASIL, 2020d). O TransformaGov busca a simplificação, a digitalização, a integração e a centralização dos processos finalísticos, gerenciais e de suporte, além do dimensionamento da FT.

A evolução da tecnologia potencializada pela pandemia da COVID-19, abreviou o processo de inserção e popularização tecnológica da MB, promovendo a transformação digital da Força em diversos setores. Na subseção 2.5.4, evidenciou-se a relevância da tecnologia sob a ótica da abordagem contingencial (MASIERO, 2012). A MB, sob essa perspectiva, tem buscado antecipar ações no sentido de aprimorar seus sistemas a fim de proporcionar uma flexibilidade e agilidade maior no trâmite de documentos, trazendo benefícios concretos para redução de custos e otimização de recursos. A transformação digital na MB envolve mudança cultural e envolvimento da FT no aprimoramento dos processos, repensando a execução deles, de forma a eliminar gargalos e automatizar aqueles que não precisam de intervenção humana, indo de encontro ao que foi abordado por Jordão (2007), Nadler *et al.* (1993), Albuquerque e Rocha (2006) na seção 2.2 e Pfeffer (1998) na subseção 2.5.2.

A conjuntura econômica é outra variável que tem um impacto significativo no desempenho organizacional, pois as organizações são condicionadas pelo crescimento ou declínio econômico. A MB, como ente da APF, ainda é influenciada por decisões do ambiente político que, motivado por pressões da sociedade por um incremento da qualidade do serviço público, adota, ocasionalmente, medidas impopulares como a recente reforma da previdência social e a reformulação do SPSMFA. Essa última foi considerada uma “moeda de troca” para a reestruturação da carreira dos militares que fora encaminhada ao Congresso, depois de intensas negociações. Nesse processo de negociação, uma redução de pessoal foi previamente acordada como um dos pressupostos para a garantia da sustentabilidade do SPSMFA, impactando diretamente a gestão de pessoal da MB com um todo. A MB, de forma a atender à nova política de redução de pessoal e, simultaneamente, a ampliação do percentual de militares temporários em relação aos de carreira, estabeleceu em 2017, uma cota de redução da FT em 10% durante 10 anos, internalizada internamente por meio do

Memorando nº 2/CM, de 24 de maio de 2017 (BRASIL, 2017a).

Em 2019, outra orientação complementar é divulgada por meio do Memorando nº 6/CM, de 12 de março de 2019 (BRASIL, 2019a), reforçando a necessidade de dar continuidade ao processo de diminuição do quantitativo existente de pessoal na MB, com redução dos cargos e incremento da quantidade de Oficiais e Praças temporários. Por conseguinte, esse cenário de redução da FT demandou medidas que aperfeiçoassem a gestão administrativa das OM, a fim de torná-las mais eficientes, eficazes e efetivas e um olhar mais atento e sensibilizado para a Gestão de RH, como evidenciado por Affonso e Ferrari (2018) na subseção 2.5.2, devido ao papel central que os RH exercem para uma efetiva mudança organizacional que resulte em um melhor desempenho, sintetizadas nas afirmações de Galbraith e Lawler III (1995) e Chiavenato (2020d) na seção 3.1.

Isso posto, a escolha deste pesquisador recaiu sobre os CelM distritais fora de sede, devido ao importante papel que exercem de apoio administrativo e logístico às diversas OM existentes no território nacional.

A gênese dos CelM distritais fora de sede remete aos antigos Depósitos Navais (DepNav), que eram considerados apenas órgãos de distribuição regional. Em 2010, tramitou proposta de alteração da denominação dos DepNav para CelM, concretizada por meio da Portaria nº 121/MB de 11 de abril 2011 (BRASIL, 2011a), com o propósito de atender à crescente execução de serviços logísticos e financeiros que eram conduzidos pelos antigos DepNav regionais. Ainda em 2011, após alteração da denominação, é instituída a Portaria nº 43/ComOpNav, de 25 de julho de 2011 (BRASIL, 2011b), que aprova o Regulamento dos CelM e estabelece, dentre diversas tarefas comuns a todos os CelM, aquelas que foram utilizadas como alvo do presente trabalho, a serem detalhadas a partir da seção 4.4:

- a) exercer atribuições de Unidade Gestora Executora (UGE)¹³ da execução financeira para as OMAp, cuja competência lhe seja atribuída;
- b) exercer as atribuições de Organização Centralizadora do Pagamento (OCP) para as OM Centralizadas (OMC) / OMAp, cuja competência lhe seja atribuída;
- c) emitir e assinar as requisições de transporte autorizadas pela Autoridade

¹³ Unidade Orçamentária ou a Unidade Administrativa investida de autoridade para gerir créditos orçamentários e recursos financeiros, próprios ou sob descentralização, realizando, por conseguinte, atos de gestão orçamentária, financeira ou patrimonial (BRASIL, 2020f, p. 6-2).

Requisitante (AR)¹⁴ em relação ao transporte de pessoal e bagagem, conforme orientação do seu Comandante Imediatamente Superior (COMIMSUP); e d) executar, de forma centralizada, a atividade gerencial obtenção cuja competência lhe seja atribuída, incluindo processos licitatórios, inclusive para contratação de transporte por delegação de competência da autoridade requisitante, e a celebração de acordos administrativos.

4.2 Amostragem

A fim de obter um levantamento da percepção da FT e conhecer a visão de quem serve nas OMAp e CeIM distritais fora de sede, relacionados no APÊNDICE D, foi utilizada a internet como ferramenta principal para construir uma pesquisa *online* com base nas perguntas do APÊNDICE B, como forma de avaliar se as vantagens e desvantagens dos CeIM distritais fora de sede correspondem àquelas previamente relatadas por Schulman *et al.* (1999); Bergeron (2003) e Janssen e Joha (2006) na seção 3.9. A pesquisa ainda permitirá avaliar o grau de concordância dos clientes do CeIM, sejam eles internos ou externos, de forma a nortear as propostas de melhoria contínua descritas no trabalho.

Para esse fim, após transcrição e formatação *online* da pesquisa, foram encaminhadas *e-mails* com o link <https://www.onlinepesquisa.com/s/rwnywex> do questionário constante do APÊNDICE B aos Chefes do Estado-Maior (CEM) do Com2ºDN, Com3ºDN, Com4ºDN, Com5ºDN, Com6ºDN, Com9ºDN e Titulares das OMAp e CeIM das áreas de jurisdição dos DN relacionados, para divulgação e amplo preenchimento pelos militares das OM descritas no APÊNDICE D. A pesquisa permaneceu ativa no período de 8 a 29 de julho de 2022. Ao final do período, observou-se o preenchimento por 1.737 militares, equivalente a aproximadamente 14,50% do perfil da FT de 11.978 militares de todas as OM envolvidas¹⁵.

O tamanho da amostra é obtido por meio da fórmula, onde N = tamanho da população, e = margem de erro (porcentagem no formato decimal), z = escore z e p=0,5:

¹⁴ Aquela que estabelece os meios de transporte a serem utilizados, efetua as licitações para contratação do transporte, autoriza o pagamento do transporte e assina as respectivas requisições (BRASIL, 2015, p. 23-1).

¹⁵ Dados consolidados e obtidos junto ao Setor de Organização dos DN em 29 jul. 2022.

$$\text{Tamanho da amostra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Adotando-se um grau de confiança de 95% para a pesquisa, o escore z é fixado em 1,96. Ao utilizar a ferramenta de apoio automática *surveymonkey*¹⁶, lançando o tamanho da amostra da população de 11.978 e 2,2% de margem de erro, obteve-se o tamanho de amostra de 1.703, número inferior ao quantitativo de 1.737 respondentes.

As perguntas 1 a 4 do questionário buscou levantar o perfil dos respondentes, identificando as seguintes variáveis: gênero, posto/graduação, formação escolar e OM que exerce o cargo ou função. Já nas perguntas de 5 e 6, procurou-se identificar a percepção dos militares das OM constantes do APÊNDICE B em relação às vantagens e desvantagens de um CSC, por meio da analogia com os CeIM da sua área de jurisdição.

Sob esse enfoque, foi necessário atribuir uma escala para mensurar as vantagens e desvantagens de cada item. Para tal fim, atribuiu-se uma escala de cinco posições de respostas numéricas, variando de “1” a “5”, de acordo com a concordância ou não com o item relacionado, sendo “1” para discordância total e “5” para concordância total.

A pergunta 7 objetivou conhecer o entendimento dos respondentes em relação ao modelo organizacional de um CSC, enquanto a pergunta 8, de natureza aberta e não obrigatória, procurou captar a quantidade de respostas positivas, negativas e inconclusivas em relação à possibilidade de novas concentrações, permitindo ainda ao respondente, apresentar sua visão e proposição, conferindo subjetividade e abordagem qualitativa ao questionário. O resultado geral da pesquisa *online* encontra-se detalhado no APÊNDICE E.

4.3 Percepção dos clientes

Como visto na seção 3.5, nas palavras de Mintzberg (2014), a mudança de cultura exige um esforço demorado. A cultura organizacional influencia diretamente as percepções e ações de um grupo quanto ao desempenho organizacional e, por essa razão, deve ser foco de constante atenção, por apresentar diferentes temperamentos frente às mudanças necessárias. Destarte, a cultura organizacional pode se revestir de um cunho

¹⁶ Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em 30 jul. 2022.

neutro, facilitador ou obstrutivo.

Portanto, a pesquisa realizada procurou compreender a repercussão da concentração de serviços administrativos nos CeIM devido à sua similaridade com um CSC.

Em relação às vantagens observadas, os números consolidados da TAB. 3, apresentam uma taxa de concordância (parcial e total) superior a 58% e inferior a 69% aproximadamente, enquanto a discordância (parcial e total) apresentou uma porcentagem que variou 6% a 13% aproximadamente. Portanto, é possível deduzir que a percepção dos respondentes, em sua maioria, concorda com todas vantagens apontadas na TAB. 3, demonstrando uma consciência maior dos benefícios advindos com as concentrações de serviços. Ainda que as variações entre os itens tenham sido baixas, destaca-se que as quatro maiores taxas de concordância em relação às vantagens foram: a garantia da padronização dos serviços, a facilidade na divulgação de boas práticas, a melhoria do controle sobre os serviços prestados e a possibilidade do melhor direcionamento de recursos da instituição para suas atividades principais. Tais fatores contribuirão diretamente para o aprimoramento da gestão, maior qualidade das operações e construção de valor (BARRETO e SARAIVA, 2017; PRADELLA *et al.*, 2016; MAÇÃES, 2017b e PFEFFER, 1998).

TABELA 3
Consolidação das respostas relativas às vantagens da pesquisa realizada de 08.07.2022 - 29.07.2022

Item	D	N	C	Item	D	N	C
5.1 - Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	8,81%	25,62%	65,57%	5.2 - Reduz os custos operacionais.	11,28%	26,77%	61,95%
5.3 - Agiliza as decisões e os processos.	13,07%	26,60%	60,33%	5.4 - Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	8,98%	25,50%	65,52%
5.5 - Contribui para a redução da força de trabalho.	7,60%	27,46%	64,94%	5.6 - Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	9,79%	31,61%	58,61%
5.7 - Garante a padronização dos serviços.	7,02%	23,72%	69,26%	5.8 - Melhora o controle sobre os serviços prestados.	9,10%	23,78%	67,13%
5.9 - Aumenta a produtividade.	10,77%	25,68%	63,56%	5.10 - Melhora a qualidade dos serviços prestados.	10,88%	25,04%	64,08%
5.11 - Facilita a comunicação entre os setores.	11,00%	24,81%	64,19%	5.12 - Contribui para maior geração de valor da MB.	6,79%	28,15%	65,05%
5.13 - Facilita a mudança cultural da organização.	7,08%	29,94%	62,98%	5.14 - Promove melhor governança.	6,39%	28,50%	65,11%
5.15 - Evita a duplicação de atividades.	10,19%	24,99%	64,82%	5.16 - Desenvolve a mentalidade de trabalho em equipe.	8,64%	27,06%	64,31%
5.17 - Impulsiona a transformação organizacional.	6,74%	27,92%	65,34%	5.18 - Facilita a divulgação de boas práticas.	6,45%	25,33%	68,22%

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Nota: As colunas D, N e C representam as porcentagens consolidadas da pesquisa constante do APÊNDICE E, no qual D representa o somatório da discordância (parcial e total), N o somatório da neutralidade (nem concordo nem discordo) e C o somatório da concordância (parcial e total).

Já em relação às desvantagens observadas, os números consolidados da TAB. 4, apresentam uma taxa de concordância (parcial e total) superior a 29% e inferior a 53%

aproximadamente, enquanto a discordância (parcial e total) apresentou uma porcentagem que variou 13% a 34% aproximadamente. Aqui, já se percebe uma distribuição percentual mais equilibrada. Destaca-se que as quatro maiores taxas de concordância em relação às desvantagens foram: a exigência de maior treinamento do pessoal, sobrecarga das atividades exercidas pela OM centralizadora, a redução de autonomia das OM clientes e a resistência por parte dos servidores envolvidos.

TABELA 4

Consolidação das respostas relativas às desvantagens da pesquisa realizada de 08.07.2022 - 29.07.2022

Item	D	N	C	Item	D	N	C
6.1 - Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	22,80%	42,66%	34,54%	6.2 - Dificulta o controle orçamentário.	34,66%	35,06%	30,28%
6.3 - Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	20,55%	35,87%	43,58%	6.4 - Falta de participação na decisão.	25,04%	37,48%	37,48%
6.5 - Perda de controle dos serviços.	33,68%	36,61%	29,71%	6.6 - Atraso na entrega dos serviços.	29,82%	32,87%	37,31%
6.7 - Falta de mecanismos de governança.	28,95%	40,07%	29,07%	6.8 - Redução de autonomia das OM clientes.	21,30%	34,48%	44,21%
6.9 - Prejudica o estabelecimento de prioridade das demandas dos clientes.	24,24%	35,00%	40,76%	6.10 - Dificulta a comunicação entre as unidades envolvidas.	31,38%	34,25%	34,37%
6.11 - Dificulta as interações entre a organização.	32,47%	35,75%	31,78%	6.12 - Sobrecarrega as atividades exercidas pela OM que concentra as atividades.	18,42%	35,75%	45,83%
6.13 - Exige maior treinamento do pessoal.	13,36%	33,74%	52,91%	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2022).

Nota: As colunas D, N e C representam as porcentagens consolidadas da pesquisa constante do APÊNDICE E, no qual D representa o somatório da discordância (parcial e total), N o somatório da neutralidade (nem concordo nem discordo) e C o somatório da concordância (parcial e total).

Os resultados da TAB. 3 confirmam as vantagens auferidas com a prática de CSC reportadas por Schulman *et al.* (1999), Bergeron (2003) e Janssen e Joha (2006). Já em relação às desvantagens, os percentuais da TAB. 4 relativos aos itens 6.2, 6.5 e 6.11, mostram um percentual maior de discordância dos respondentes, refletindo uma tendência de contestação das desvantagens reportadas pelos mesmos autores.

Tanto a parte da necessidade de pessoal qualificado bem como a sobrecarga de atividades e aumento de demanda nos CeIM serão evidenciadas na análise que se seguirá, reforçando a necessidade de um cuidado maior com esses aspectos, de forma a mitigá-los. Por outro lado, os CeIM devem incrementar o uso de ferramentas que permitam o compartilhamento efetivo dos seus clientes na gestão, como forma de reduzir eventuais resistências, fazendo com que os clientes se sintam partícipes do processo, fortalecendo a relação entre CeIM e OMAp, agregando, conseqüentemente, maior valor à sociedade (SCHULMAN *et al.*, 1999; SCHWARZ, 2014 e BERGERON, 2003).

Observou-se ainda que do total de 519 respostas para a pergunta aberta da pesquisa constante do APÊNDICE E, 48,75% demonstraram contrariedade à concentração de atividades, indo de encontro às constatações feitas por Schulman et al. (1999) que foram tratadas na seção 3.8 e as observações de Chiavenato (2020a), assunto abordado na seção 3.4, em que a superioridade das forças negativas em relação às positivas inibe qualquer processo de mudança. Por causa disso, entende-se que a concentração de novas atividades deve ser implementada de forma gradual, a fim de amenizar a resistência ao processo de mudança, em função do percentual contrário exposto, como abordado por Chiavenato (2022) e Oliveira (2019), na seção 3.4.

Assim, em um primeiro momento, cada proposta de centralização de atividades a ser explorada nas próximas seções, deve ocorrer faseadamente, de forma a contemplar um período de observação, experimentação e mensuração de desempenho de dois anos para, posteriormente, ser replicado ao demais CeIM, no caso de um resultado exitoso.

A análise dos dados coletados será desmembrada por cada atividade centralizada, tendo por base as opiniões de especialistas desenvolvidas nas respostas aos questionamentos consignados no APÊNDICE C e a observação simples, respaldada pela atuação do pesquisador em um CeIM distrital fora de sede, durante o período de dois anos.

O QUADRO 1 sintetiza a situação atual de centralização com base na consolidação das respostas institucionais relacionadas no APÊNDICE C:

QUADRO 1

Síntese da situação atual das atividades comuns aos CeIM definidos no regulamento de criação

DN	Centralização de 100%, excluindo-se as OM Prestadoras de Serviço (OMPS) ¹⁷			
	Execução Financeira	Pagamento	Emissão de Passagens	Obtenção
2ºDN	Não	Sim	Não	Não
3ºDN	Não	Não	Não	Não
4ºDN	Não	Sim	Sim	Não
5ºDN	Não	Não	Não	Não
6ºDN	Não	Sim	Não	Não
9ºDN	Não	Sim	Sim	Não

Fonte: Elaborado pelo autor.

¹⁷ OM que presta serviços a outras OM e, eventualmente, às organizações extramurina em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos incorridos (BRASIL, 2020g, p. 1-9).

4.4 Execução financeira

As normas sobre Administração Financeira e Contabilidade (BRASIL, 2020f), apresenta a execução financeira como um conjunto de atividades, devidamente integradas, que visa a execução, acompanhamento e controle de ingressos e dispêndios, inclusive os restos a pagar, previstos e fixados para a MB na Lei Orçamentária Anual (LOA).

A execução financeira exige uma estrutura mínima que seja capaz de dar suporte a essa atividade. A referida norma ainda estabelece a obrigatoriedade de pelos menos dois agentes, as quais possam ser outorgadas as funções de Ordenador de Despesas e de Agente Financeiro. Cabe ressaltar ainda que além das funções citadas, a atividade ainda exige o cadastramento de dois operadores de entrada de dados para condução das tarefas inerentes à atividade. No caso da impossibilidade de atender tais requisitos mínimos, a execução financeira da Unidade Gestora (UG)¹⁸ será centralizada em outra UG, denominada Organização centralizadora da execução financeira (OCE).

Nos DN, o CeIM atua como OCE de algumas OM na sua área de responsabilidade, realizando atos como UGE da sua própria OM e outras UG Responsável (UGR)¹⁹, conforme TAB. 5 a 10, APÊNDICE D.

Após consolidação das respostas institucionais às perguntas um a nove do APÊNDICE C, observou-se que as seguintes UGR ainda não estão centralizadas no CeIM:

- 2ºDN: Capitania dos Portos de Sergipe (CPSE); Delegacia da Capitania dos Portos em Ilhéus (DeIlheus), centralizadora da Delegacia da Capitania dos Portos em Porto Seguro (DeLP Seguro); Hospital Naval de Salvador (HNSa) e Base Naval de Aratu (BNA);
- 3ºDN: Escola de Aprendizes-Marinheiros do Ceará (EAMCE), centralizadora da Capitania dos Portos do Ceará (CPCE), Agência da Capitania dos Portos em Camocim (AgCamocim) e Agência da Capitania dos Portos em Aracati (AgAracati); Escola de Aprendizes-Marinheiros de Pernambuco (EAMPE), centralizadora da

¹⁸ Unidade Orçamentária ou a Unidade Administrativa investida de autoridade para gerir créditos orçamentários e recursos financeiros, próprios ou sob descentralização, realizando, por conseguinte, atos de gestão orçamentária, financeira ou patrimonial (BRASIL, 2020f, p. 6-2).

¹⁹ UG que realiza atos de gestão orçamentária, financeira ou patrimonial, cujo titular, em consequência, está sujeito à tomada ou prestação de contas anual. A UG que utiliza seus próprios créditos passa a ser, simultaneamente, UGR e UGE (BRASIL, 2020d, p. 6-3).

Capitania dos Portos de Pernambuco (CPPE); Capitania dos Portos da Paraíba (CPPB); Capitania dos Portos de Alagoas (CPAL), centralizadora da Agência Fluvial de Penedo (AgPenedo); Hospital Naval de Natal (HNNa); Hospital Naval de Recife (HNRe) e Base Naval de Natal (BNN);

– 4ºDN: Capitania Fluvial de Santarém (CFS); Capitania dos Portos do Amapá (CPAP), centralizadora da Agência da Capitania dos Portos no Oiapoque (AgOiapoque); Capitania dos Portos do Maranhão (CPMA), centralizadora da Agência Fluvial de Imperatriz (AgImperatriz); Capitania dos Portos do Piauí (CPPI); Hospital Naval de Belém (HNBe) e Base Naval de Val-de-Cães (BNVC).

– 5ºDN: Capitania Fluvial de Porto Alegre (CFPA); Capitania dos Portos de Santa Catarina (CPSC); Delegacia da Capitania dos Portos em Laguna (DeLaguna), Delegacia da Capitania dos Portos em São Francisco do Sul (DeSFSul); Delegacia da Capitania dos Portos em Itajaí (DeItajai); Escola de Aprendizes-Marinheiros de Santa Catarina (EAMSC) e Estação Naval do Rio Grande (ENRG);

– 6ºDN: Hospital Naval de Ladário (HNLa) e Base Fluvial de Ladário (BFLa); e

– 9ºDN: Capitania Fluvial da Amazônia Ocidental (CFAOC), centralizadora da Agência Fluvial de Tefé (AgTefé), Agência Fluvial de Eirunepé (AgEirunepé), Agência Fluvial de Itacoatiara (AgItacoatiara), Agência Fluvial de Parintins (AgParintins), Agência Fluvial Cruzeiro do Sul (AgCSul) e Agência Fluvial de Caracaraí (AgCaracaraí); Capitania Fluvial de Porto Velho (CFPV), centralizadora da Agência Fluvial de Boca do Acre (AgBAcre), Agência Fluvial de Guajará-Mirim (AgGMirim) e Agência Fluvial de Humaitá (AgHumaitá); e Estação Naval do Rio Negro (ENRN).

De posse da relação apresentada, ao comparar as atividades de execução financeira entre os CeIM observou-se que as OM grifadas merecem tratamento diferenciado, por serem OMPS, devendo permanecer com sua execução financeira para desempenho de suas atividades.

Os principais óbices apresentados pelos especialistas para a não concentração dessa atividade específica nos respectivos CeIM foram: especificidades das atividades de saúde e gestão administrativa hospitalar no que diz respeito aos Hospitais Navais; necessidade de ampliação do espaço das instalações existentes nos CeIM; localização

afastada das OM atualmente não apoiadas da área metropolitana onde está localizado o CeIM; aumento das Tabelas Mestras da Força de Trabalho (TMFT)²⁰ dos CeIM e falta de pessoal qualificado nos CeIM.

Tais justificativas devem ser adequadamente trabalhadas frente às pressões exercidas pelo ambiente externo na MB, visto que a tecnologia existente e em franca evolução e a necessidade de otimização da FT favorecem a concentração da atividade, proporcionando maior *expertise*, uniformidade e otimização dos processos.

Advém ressaltar que se encontra em teste a versão 6.0 do Sistema de Gerência de Documentos Eletrônicos da Marinha (SIGDEM), que permitirá a operacionalização do trâmite virtual de documentos por meio do sistema citado, utilizando-se da ferramenta de assinatura eletrônica que identifica virtualmente pessoas físicas ou jurídicas por intermédio da Infra-Estrutura (sic) de Chaves Públicas Brasileira (ICP-Brasil)²¹.

4.4.1 Propostas

Portanto, considerando a necessidade de faseamento da centralização da execução financeira, com exceção das OMPS, propõe-se centralizar:

1ª Fase:

- a) CPSE, Delllheus (UGE) e sua OM subordinada DelPSeguro (UGR da Delllheus) no CeIMSa, visto que é a única Delegacia que possui execução financeira própria e apoia outra UGR;
- b) DelSFSul e Dellaguna no CeIMRG por possuírem execução financeira própria e menos militares em sua TMFT;
- c) HNLa no CeIMLa, em razão da proximidade de localização entre as OM e considerando que as Policlínicas Navais de Rio Grande e Manaus já estão centralizadas nos CeIMRG e CeIMMa, respectivamente; e
- d) CFPV e suas respectivas Agências (3 no total) no CeIMMa.

²⁰ As TMFT referem-se a cargos / funções / incumbências, e não ao existente na FT. São as referências da estrutura da MB, que torna possível o planejamento da sua FT, para o curto, médio e até longo prazo, pois as melhorias serão realizadas segundo esse modelo e metodologia (BRASIL, 2018a, p. B-2).

²¹ Organização composta por uma autoridade gestora de políticas e pela cadeia de autoridades certificadoras composta pela Autoridade Certificadora Raiz - AC Raiz, pelas Autoridades Certificadoras - AC e pelas Autoridades de Registro - AR (BRASIL, 2001).

2ª Fase:

- e) EAMPE, por ser a Escola de Aprendizes-Marinheiros (EAM) mais próxima em distância de um CelM distrital; e a CPPE como sua UGR. A partir da concretização com sucesso da sua centralização, seria possível replicá-la às demais EAM;
- f) HNBe no CelMBe, no caso de sucesso de centralização do HNLa no CelMLa na 1ª fase; e
- g) CFPA no CelMRG.

3ª Fase:

- h) HNRe no CelMNa;
- i) EAMSC no CelMRG; e
- j) CFAOC e suas respectivas Agências (6 no total) no CelMMA, por ser a Capitania com maior número de UGR apoiadas.

4ª Fase:

- k) demais Capitánias, Delegacias e Agências relatadas aos respectivos CelM distritais;
- l) HNSa no CelMSa; e
- m) EAMCE e HNNa no CelMNa.

QUADRO 2
Síntese das propostas de centralização da execução financeira por fases

Centralização	Fase	Proposta	CelM
Execução Financeira	1ª	CPSE, Delllheus e DelP Seguro	CelMSa
		DelSFSul e Dellaguna	CelMRG
		HNLa	CelMLa
		CFPV, AgBAcre, AgGMirim e AgHumaita	CelMMA
	2ª	EAMPE e CPPE	CelMNa
		HNBe	CelMBe
		CFPA	CelMRG
	3ª	HNRe	CelMNa
		EAMSC	CelMRG
	4ª	CFAOC, AgTefe, AgEirunepe, AgItacoatiara, AgParintins, AgCSul e AgCaracarái	CelMMA
		CPSE e HNSa	CelMSa
		CPCE, AgCamocim, AgAracati, CPPB, CPAL, AgPenedo, EAMCE e HNNa	CelMNa
		CFS, CPAP, AgOiapoque, CPMA, AgImperatriz e CPPI	CelMBe
		CPSC e Delltajai	CelMRG

A BNA, BNN, BNVC, ENRG, BFLa e ENRN permanecem com execução financeira própria por serem OMPS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cabe ressaltar que, em todos os questionários, foi possível identificar que todos os CelM possuem os macroprocessos da execução financeira mapeados, facilitando a sua automatização, em razão da evolução tecnológica. Esse mapeamento permitiria, no futuro,

reduzir o erro humano e a necessidade de pessoal envolvido na atividade. Ainda foi possível levantar a necessidade de maior investimento em capacitação do pessoal, de forma a incrementar o desempenho da atividade. Por fim, o incremento da quantidade de processos centralizados permitiria o remanejamento de alguns cargos para os CelM e, ao mesmo tempo, contribuiria para a redução da FT da MB.

4.5 Pagamento de pessoal

Todo o processo de Pagamento de Pessoal na MB é processado no Sistema de Pagamento (SISPAG), o qual foi desenvolvido para automatizar as tarefas afetas ao pagamento. As normas sobre Pagamento de Pessoal na MB (BRASIL, 2015) estabelecem que o SISPAG é composto por órgãos e processos que têm por finalidade reconhecer, homologar e registrar direitos remuneratórios e compromissos pecuniários; efetuar o pagamento e recolher descontos decorrentes; e contabilizar as ocorrências financeiras e atestar a propriedade e correção dos pagamentos efetuados dentre outras tarefas inerentes a essa atividade específica.

As OCP são OM designadas para comandar informações, com amplitude para alcançar pessoas de sua lotação e, também, das lotadas nas OMAp, desde que essas informações não estejam sob jurisdição dos Informantes Qualificados da MB (IQ-MB)²² ou Informantes Qualificados Extra-MB (IQ-EX)²³, competindo a elas estabelecerem a ligação entre as pessoas pagas pelo SISPAG e a elas vinculadas (BRASIL, 2015).

A referida norma ainda estabelece a obrigatoriedade de no mínimo dois agentes responsáveis, para os quais possam ser outorgadas as funções de Agente de Pagamento e Fiel de Pagamento da OCP. No caso de cadastramento do Fiel de Pagamento da OCP, flexibiliza-se o cadastramento de Fiel de Pagamento em número máximo igual à soma de um com a parte inteira do quociente da divisão do número de militares apoiados pela OC por 500. Nesse caso, as OCP que gerenciam a atividade de pagamento para um número inferior

²² OM autorizadas a comandar, com exclusividade, informação sob sua jurisdição, com amplitude para alcançar qualquer pessoa remunerada pelo SISPAG, sendo da competência desses órgãos o exercício das atividades homologatórias, reconhecimento, informação e validação (BRASIL, 2015, p. 1-6).

²³ Também denominadas Entidades Consignatárias, são instituições autorizadas, pelo Órgão Pagador (OP) mediante convênio, a comandar, com exclusividade, informação sob sua jurisdição, com amplitude para alcançar qualquer pessoa remunerada pelo SISPAG (BRASIL, 2015, p. 1-7).

a 500, tem a possibilidade de cadastrar um Fiel de Pagamento. Apenas para exemplificar, nove OCP com 50 militares apoiados, permitiria o cadastramento de nove Fiéis de pagamento, ao passo que uma OCP que é responsável por apoiar 450 militares, permite apenas o cadastramento de um militar.

Nos DN, os CeIM exercem o papel de OCP das OM da respectiva área de jurisdição. De posse das respostas institucionais às perguntas 10 a 18 do APÊNDICE C, observou-se que essa atividade é integralmente centralizada por uma única OCP nos 2ºDN, 4ºDN, 6ºDN e no 9ºDN, enquanto nos 3ºDN e 5ºDN existem mais de uma OCP, além do CeIMNa e CeIMRG, respectivamente. No 3ºDN, a EAMCE e EAMPE também atuam como OCP. A primeira apoia as OM localizadas no Ceará e a segunda, as situadas em Pernambuco e Alagoas. No 5ºDN, cabe a EAMSC exercer o papel de OCP das OM no Estado de Santa Catarina.

Os principais óbices, relativos ao pagamento de pessoal, extraídos das respostas encaminhadas pelos respectivos CeIM foram: necessidade de inserção manual de comandos de pagamento no SISPAG por operadores da OCP, o que demanda tempo excessivo de digitação, conferência e homologação de pagamentos; necessidade de ampliação do espaço das instalações existentes nos CeIM e aumento da TMFT dos CeIM.

A MB, por sua vez, tem dado continuidade ao aprimoramento da operacionalização e modernização do SISPAG, promovendo a atualização tecnológica do sistema e o aperfeiçoamento da ferramenta para sistematizar o processo de pagamento. Na pesquisa de campo, identificou-se a realização de testes de validação para conversão das informações relacionadas em ordem de serviço (OS), em comandos automáticos no SISPAG sem necessidade de digitação, restando a OCP, apenas, o processo de homologação das parcelas²⁴. Essa automação permitirá a redução da FT na execução de rotinas relacionadas à inserção manual de comandos, evitando-se os lançamentos em duplicidade.

4.5.1 Propostas

Como os demais Distritos fora de sede não possuem EAM, como é o caso do Com3ºDN e Com5ºDN, sugere-se que nestes últimos Distritos a fase de centralização de

²⁴ Informações obtidas verbalmente junto ao Diretor da Pagadoria de Pessoal da Marinha, em 2 ago. 2022.

Pagamento de Pessoal seja feita de maneira gradativa. Destarte, sugere-se centralizar em uma primeira fase a EAMCE e demais OM localizadas no Ceará no CeIMNa, devido à existência de 2 EAM na área de jurisdição do Com3ºDN, para, a partir da sua concretização com sucesso, avaliar a pertinência da estendê-las à EAMSC e EAMPE.

QUADRO 3
Síntese das propostas de centralização do Pagamento por fases

Centralização	Fase	Proposta	CeIM
Pagamento	1ª	EAMCE, CPCE, AgCamocim, AgAracati	CeIMNa
	2ª	EAMPE, HNRe, CPPE, CPAL e AgPenedo	CeIMNa
		EAMSC, CPSC, DelLaguna, DelSFSul, Delltajai	CeIMRG

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.6 Emissão de passagens rodoviárias e aéreas

O Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002 (BRASIL, 2002), estabelece em sua Seção II, as situações na qual o militar faz jus ao transporte. A matéria é regulamentada na MB, por meio das normas sobre Pagamento de Pessoal na MB (BRASIL, 2015).

A emissão de passagens aéreas e rodoviárias para os militares e seus dependentes solicitada pelas Autoridades Solicitantes (AS)²⁵, nas situações previstas no Decreto citado, é de responsabilidade das Autoridades Requisitantes (AR). O ANEXO B apresenta um extrato da Norma sobre Pagamento de Pessoal na MB (BRASIL, 2015), com as relações de AR e localização das AS dos Distritos selecionados para este trabalho.

O ComOpNav ao aprovar o Regulamento dos CeIM estabeleceu que caberia aos CeIM a emissão e assinatura das requisições de transporte autorizadas pela AR em relação ao transporte de pessoal e bagagem, conforme orientação do seu COMIMSUP.

Na consolidação das respostas institucionais às perguntas 19 a 26 com especialistas, constatou-se que o CeIMBe e CeIMMa já atuam, por delegação de competência emitidas pelos seus respectivos COMIMSUP, no papel de único executor das tarefas administrativas relativas às AR, que envolvem: contratação de empresas aéreas, rodoviárias e aquaviárias; pedidos de realização do transporte; liquidação e pagamento das faturas mediante a comprovação da execução do traslado.

Na área do 2ºDN, tal atividade é exercida pelo próprio Com2ºDN. Nos 3ºDN e

²⁵ Aquela que se dirige à AR, solicitando providências para a execução do transporte (BRASIL, 2015, p. 23-1).

6ºDN, observa-se que os deslocamentos administrativos são de competência dos CeIMNa e CeIMLa, respectivamente, enquanto os deslocamentos relacionados à saúde são de responsabilidade do HNNa e HNLa, respectivamente. Por último, constata-se que no 5ºDN, a atividade é exercida concomitantemente pelo CeIMRG e outras 4 OM: CFPA, EAMSC, Agência da Capitania dos Portos em Tramandaí (AgTramandai) e Delegacia da Capitania dos Portos em Uruguaiana (DelUruguaiana).

4.6.1 Propostas

Diante da necessidade de padronização das tarefas nos CeIM, propõe-se a expansão da centralização da atividade de transporte de pessoal nos CeIMLa, CeIMRG, CeIMNa e CeIMSa, que ainda não atuam como único executor das tarefas administrativas relativas à AR de suas áreas de jurisdição.

Nessa tarefa, poucos foram os óbices relatados nos questionários respondidos. As preocupações reportadas envolvem o aumento da demanda nos CeIM sem a contrapartida de pessoal para condução da citada atividade. Assim como nas situações anteriores, entende-se que existe a possibilidade de remanejamento de cargos para os CeIM e extinção de outros desnecessários, a partir da concentração.

4.7 Obtenção

Uma das finalidades básicas da centralização da obtenção consiste na desoneração das OMAp de atribuições de natureza administrativa, contribuindo para a otimização de recursos materiais e humanos e maior economia de escala nos processos de aquisição de material e contratação de serviços.

A atividade gerencial de obtenção, cuja competência possa ser atribuída a um CeIM, encontra respaldo nas normas para Execução do Abastecimento (BRASIL, 2020e). Essa norma estabelece a analogia entre as fases básicas do abastecimento e as fases básicas da logística, que consistem na determinação de necessidades, obtenção e distribuição.

A obtenção, correspondente à segunda fase básica do ciclo logístico²⁶, deve ter sua atenção voltada para o atendimento das necessidades apresentadas. Por ser um ato administrativo no âmbito do Sistema de Apoio Logístico, com complexidade variável em função das dificuldades oriundas do processo de aquisição do material/serviço, a obtenção exige um estreito vínculo com os setores comercial, industrial e de RH, além dos aspectos econômico-financeiros da gestão logística (BRASIL, 2003, p. 3-2).

Cabe ressaltar que a obtenção demanda uma quantidade de pessoal dedicado à essa atividade específica, onerando ainda mais as OM que exercem essa atividade de suporte. A norma sobre Administração Financeira e Contabilidade (BRASIL, 2020f) estabelece a necessidade de composição de uma equipe que contemple pregoeiro, equipe de apoio, Presidente e outros membros da Comissão Permanente de Licitações.

Após consolidação das respostas institucionais às perguntas 27 a 36 do APÊNDICE C e ao comparar as atividades de obtenção entre os CeIM distritais fora de sede, observou-se que as seguintes OMAp possuem uma estrutura de obtenção completa e não estão centralizadas no CeIM:

- 2ºDN: CPSE; Dellheus, centralizadora da obtenção da DelP Seguro; HNSa e BNA;
- 3ºDN: EAMCE, EAMPE, CPPB, CPAL, HNNa, HNRe e BNN;
- 4ºDN: CFS; CPAP, centralizadora da obtenção da AgOiapoque; CPMA, centralizadora da AgImperatriz; CPPI; HNBe e BNVC.
- 5ºDN: CFPA, CPSC, DelLaguna, DelSFSul, Delltajai, EAMSC e ENRG;
- 6ºDN: HNLa e BFLa; e
- 9ºDN: CFAOC, centralizadora de obtenção da AgTefé, AgEirunepé, AgItacoatiara, AgParintins, AgCSul e AgCaracará; CFPV, centralizadora de obtenção da AgBAcre, AgGMirim e AgHumaitá; e ENRN.

Semelhantemente à situação já exposta na seção 4.4, as OM grifadas permanecerão com sua obtenção para desempenho de suas atividades, devido ao tratamento diferenciado das OMPS.

²⁶ O ciclo logístico é o processo pela qual se desenvolve a logística, tendo seu início no momento da inserção das necessidades dos usuários e informação ao sistema e seu fechamento no atendimento das necessidades inseridas, seja pela distribuição das que se encontram disponíveis, seja pela obtenção das indisponíveis (BRASIL, 2003).

Os principais óbices apresentados pelos especialistas para a não concentração dessa atividade específica nos respectivos CeIM foram: especificidades das atividades de obtenção de equipamentos e material de saúde no que diz respeito aos Hospitais Navais; necessidade de ampliação do espaço das instalações existentes nos CeIM; localização afastada das OM atualmente não apoiadas da área metropolitana onde está localizado o CeIM; dificuldade de interação junto às Consultorias Jurídicas da União (CJU) nos diferentes Estados; retardo na interação e correção de documentos afetos à obtenção pela distância envolvida entre setor requisitante e setor responsável pela condução do processo; eventual morosidade dos processos de obtenção devido ao aumento da demanda; aumento da TMFT dos CeIM e falta de pessoal qualificado nos CeIM.

Em 2020, foram criadas as CJU Especializadas Virtuais (e-CJUs) para atuar no âmbito da competência das CJU nos Estados, por meio da Portaria nº 14/AGU, de 23 de janeiro de 2020 (BRASIL, 2020a). A partir da sua criação, os processos passaram a ser distribuídos entre as CJU de diferentes localidades, cabendo ao advogado que integrar uma das e-CJUs, nos processos a ele distribuídos, realizar todos os atos jurídicos e administrativos usuais inerentes à função de consultoria e assessoramento jurídicos, esvaziando a centralização da análise dos processos na CJU do Estado onde o processo tinha origem. Quanto aos demais óbices reportados, percebe-se certa semelhança com aqueles já ressaltados na seção 4.4 e que merecem atenção da administração de forma a tratá-los com o devido cuidado, atentando para maximizar as oportunidades e mitigar as ameaças proporcionadas pelo ambiente externo.

4.7.1 Propostas

Considerando a necessidade de faseamento da centralização da obtenção, com exceção das OMPS, propõe-se centralizar:

1ª Fase:

- a) CPSE e DeIIIheus, que centraliza obtenção da DeIPSeguro no CeIMSa;
- b) CPPB no CeIMNa;
- c) CFPa, DeISFSul e DeLaguna no CeIMRG;
- d) HNLa no CeIMLa, em razão da proximidade de localização entre as OM e

considerando que a obtenção das Policlínicas Navais de Rio Grande e Manaus já estão centralizadas nos CeIMRG e CeIMMa, respectivamente;

e) CFPV e suas respectivas Agências (3 no total) no CeIMMa.

2ª Fase:

f) EAMPE, por ser a Escola de Aprendizes-Marinheiros (EAM) mais próxima em distância de um CeIM distrital, CPPE, CPAL e AgPenedo no CeIMNa. A partir da concretização com sucesso da sua centralização, seria possível replicá-la às demais EAM;

g) HNBe no CeIMBe, caso haja sucesso na centralização do HNLa no CeIMLa na 1ª fase; e

h) CFAOC, AgTefé, AgEirunepé, AgItacoatiara, AgParintins, AgCSul e AgCaracarái no CeIMMa.

3ª Fase:

i) HNRe no CeIMNa;

j) CFS; CPAP, centralizadora de obtenção da AgOiapoque; CPMA, centralizadora de obtenção da AgImperatriz; e CPPI no CeIMBe; e

k) EAMSC, CPSC, DelLaguna, DelSFSul e Delltajai no CeIMRG.

4ª Fase:

l) HNSa no CeIMSa; e

m) EAMCE, CPCE, AgCamocim, AgAracati e HNNa no CeIMNa.

QUADRO 4
Síntese das propostas de centralização da Obtenção por fases

Centralização	Fase	Proposta	CeIM
Obtenção	1ª	CPSE, DelIlheus e DelPseguro	CeIMSa
		CPPB	CeIMNa
		CFPA, DelSFSul e DelLaguna	CeIMRG
		HNLa	CeIMLa
		CFPV, AgBAcre, AgGMirim e AgHumaita	CeIMMa
	2ª	EAMPE, CPPE, CPAL e AgPenedo	CeIMNa
		HNBe	CeIMBe
		CFAOC, AgTefe, AgEirunepe, AgItacoatiara, AgParintins, AgCSul e AgCaracarái	CeIMMa
	3ª	HNRe	CeIMNa
		CFS, CPAP, AgOiapoque, CPMA, AgImperatriz e CPPI	CeIMBe
	4ª	EAMSC, CPSC, DelLaguna, DelSFSul e Delltajai	CeIMRG
		HNSa	CeIMSa
		EAMCE, CPCE, AgCamocim, AgAcarati e HNNa	CeIMNa

A BNA, BNN, BNVC, ENRG, BFLa e ENRN permanecem com obtenção própria por serem OMPS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A concentração da obtenção nos respectivos CeIM e o remanejamento parcial de

cargos das OM que passarem a ser centralizadas, conforme faseamento supra proposto, robustecerá a Divisão de Obtenção dos CeIM e permitirá evitar a solução de continuidade que normalmente ocorre pela alta rotatividade de pessoal que eventualmente acontece na MB e que se torna prejudicial nas OM com grupo menor de militares envolvidos na atividade.

Outra sugestão que pode contribuir com o melhor desempenho dessa atividade específica seria implementar em todos os CeIM o procedimento já adotado no âmbito dos 3º, 4º e 9ºDN, que estabelecem rodízio entre as OM dos DN para consolidação das necessidades comuns e envio ao respectivo CeIM para prosseguimento do processo. A concentração ainda permite a redução de custos e racionalização de processos promovida por meio de economias processuais, de eficiência e de qualidade, em razão da elevada quantidade de documentos gerados na fase interna. Por fim, a concentração ainda facilita o registro das lições aprendidas, contribuindo para uma efetiva gestão do conhecimento.

4.8 Aspectos julgados pertinentes e reflexos para a Marinha do Brasil

A consolidação das respostas às perguntas institucionais 37 a 51 do APÊNDICE C denota que a centralização das atividades apresenta uma tendência de maior especialização dos profissionais e a padronização de procedimentos facilita a atuação pontual na melhoria dos processos das equipes, com efeito em toda a área de jurisdição. Portanto, é desejável que esse movimento de centralização seja acompanhado da sistematização dos processos, o necessário incremento de pessoal por remanejamento dos cargos que serão disponibilizados após centralização das atividades e investimento em infraestrutura dos CeIM.

No aspecto de pessoal, há de se ressaltar que a rotatividade do pessoal deve ser minorada de modo que não haja solução de continuidade nas atividades de centralização e que a transferência de cargos e a movimentação de pessoal qualificado das OMAp para os CeIM são essenciais para assegurar o sucesso das propostas aqui apresentadas.

Todos os macroprocessos das atividades mencionadas nas subseções de 4.4 a 4.7 encontram-se devidamente mapeados, facilitando a automatização das tarefas repetitivas e manuais, contribuindo assim, para liberar tempo da FT envolvida na atividade e minorando erros e retrabalho, otimizando assim, sua operação. A atualização do SIGDEM para uma nova

versão será de grande importância para o sucesso das centralizações, tendo em vista o aumento esperado no trâmite de documentos, em especial quando houver grandes distâncias geográficas entre os CeIM e as OMAp. Além disso, a assinatura digital permitirá a autenticação das cópias digitalizadas de documentos físicos, conferindo-os o mesmo valor jurídico de cópias físicas autenticadas em cartórios.

A concentração de pessoal também favorece o processo de capacitação e treinamento dos RH empregados nestas atividades, permitindo uma maior intensificação do conhecimento nas respectivas áreas. Nesse ponto, destaca-se o papel relevante que o Centro de Instrução e Adestramento Almirante Newton Braga (CIANB) exerce nas atividades de ensino e capacitação de militares para as áreas relacionadas à administração, contabilidade, finanças, licitações e acordos administrativos, dentre outras. No escopo dessas atividades, foram inauguradas diversas salas virtuais referentes ao Projeto “CIANB Virtual” em todos os CeIM distritais, com exceção do CeIMRG²⁷, com o objetivo de ampliar o alcance das capacitações às OM fora de sede, por meio do ensino a distância.

Outro ponto digno de destaque é o fortalecimento do controle a partir da centralização, favorecendo a tempestividade de resposta às demandas de ações de controle externo e correção dos atos de gestão. Porém, ele deverá ainda ser aprimorado com o propósito de garantir a eficiência e o bom uso dos recursos públicos, em função do aumento de demanda dos CeIM.

Mesmo que não haja um compartilhamento de informações institucionalizado entre os CeIM, constatou-se que existe informalmente a troca de experiências e práticas por meio de contato horizontal e atitude pontual dos envolvidos, bem como a divulgação de realizações que são publicadas, mensalmente, no Informativo “Intendência em Foco”, cujo propósito é divulgar as atividades de Intendência de forma objetiva. Propõe-se então que haja uma ampliação desse compartilhamento e que ele seja institucionalizado na MB, por meio de um encontro anual entre os Diretores dos CeIM para troca de experiências e práticas que possam ser replicadas com o objetivo de aprimorar a gestão.

Nota-se também que há uma preocupação dos CeIM no estabelecimento de indicadores de desempenho das suas atividades, realização de pesquisas de satisfação e a coleta de sugestões e reclamações dos seus clientes por diversas ferramentas,

²⁷ Informações obtidas verbalmente junto à Vice-Diretora do CIANB, em 3 ago. 2022.

informatizadas ou não, de forma a mensurar os principais resultados que geram valor para seus clientes. Tais indicadores deverão ser objeto de monitoramento constante para avaliação dos resultados a serem medidos com os faseamentos propostos neste trabalho, estabelecendo uma comparação entre a linha base prévia antes da centralização. Essa linha base prévia permitirá estabelecer um parâmetro de comparação entre o desempenho prévio anterior e posterior à concentração das atividades administrativas, de forma a atestar o grau de eficiência da estratégia estabelecida.

Por fim, evidenciou-se o entendimento uniforme de que a centralização, na visão dos CeIM, contribui efetivamente para a desoneração das atividades administrativas das OMAp permitindo, a essas últimas, a concentração de esforços em suas atividades finalísticas (*core business*).

4.8.1 Propostas

Sintetiza-se abaixo as propostas complementares àquelas já condensadas nos QUADROS 2 a 4, resultado do que foi abordado no trabalho:

- a) Investir previamente em infraestrutura nos CeIM;
- b) Remanejar, parcialmente, os cargos das OM a serem centralizadas para os CeIM;
- c) Reduzir a rotatividade de pessoal dos CeIM;
- d) Agilizar a implementação da versão 6.0 do SIGDEM, proporcionando às OM envolvidas as coordenações necessárias mesmo localidades mais afastadas;
- e) Implantar o projeto "CIANB Virtual" no CeIMRG;
- f) Fortalecer o controle interno devido ao aumento de demanda nos CeIM;
- g) Institucionalizar um encontro anual entre os Diretores dos CeIM;
- h) Incrementar as pesquisas de satisfação e coleta de sugestões e reclamações dos clientes, promovendo uma integração mais colaborativa e uma responsabilidade compartilhada pelos resultados nos processos dos CeIM;
- i) Intensificar o compartilhamento de boas práticas por meio de sistemas de informação e banco de dados compartilhados para favorecer a gestão do conhecimento e a construção de relacionamentos de confiança;

- j) Promover a cultura de *feedback* e alinhamento de expectativas entre as OMAp e os CeIM;
- k) Incrementar a transparência e o compartilhamento de informações a fim de romper os silos funcionais porventura existentes entre as OM, promovendo uma maior conexão entre elas e reduzindo a visão hermética do trabalho ao trazer o foco dos gestores para objetivos coletivos ao invés dos individuais;
- l) Automatizar tarefas repetitivas e manuais expostas pelo mapeamentos de processos; e
- m) Realizar constante avaliação do ambiente interno e externo.

4.9 Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040) e Planos de Direção Setoriais

A Política Naval, atualmente em vigor, estabelece 12 OBNAV (BRASIL, 2019b). Dentre estes, dois ganham relevância neste trabalho, visto que as propostas de aprimoramento dos CeIM distritais fora de sede contribuirão para o alcance deles: aprimorar a gestão de pessoas (Gestão de Pessoal) – OBNAV 11 e aperfeiçoar a gestão orçamentária, financeira e administrativa (Gestão Administrativa) – OBNAV 12 (BRASIL, 2020d).

O Planejamento Estratégico da Marinha (PEM) 2040, documento de alto nível, que orienta o planejamento de médio e longo prazo, na busca de atingir os OBNAV previamente estabelecidos, estabelece as Estratégias Navais (EN) e as Ações Estratégicas Navais (AEN), para a consecução dos OBNAV (BRASIL, 2020d).

A AEN PESSOAL-2 que demanda o aprimoramento da capacitação de pessoal da MB, na qual requer uma atenção especial no sentido de prover à Força a pessoa certa, com a capacitação adequada, no lugar e no momento certos, visa contribuir para a consecução do OBNAV 11.

As AEN ADM-2, que busca otimizar os RH, materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB, no esforço para o incremento da eficiência e melhoria contínua dos processos e AEN ADM-6, que visa o aperfeiçoamento do desempenho da Logística da MB, que contemple a ampliação e aprimoramento dos CeIM contribuirão para o alcance do OBNAV 12 de aperfeiçoamento da gestão orçamentária, financeira e administrativa. Neste ponto, ressalta-se que a AEN ADM-6, citada no PEM 2040, coloca a Secretaria-Geral da

Marinha (SGM) como o órgão responsável pela referida AEN (BRASIL, 2020d).

Os CeIM distritais seguem uma cadeia de comando subordinada diretamente a cada DN, que possuem em comum o ComOpNav como COMIMSUP, como pode ser visualizado no organograma constante do ANEXO C. Aquele Comando possui um Plano de Direção Setorial (PDS), com o objetivo de nortear as ações dos Comandos subordinados que concorram para o alcance dos objetivos de direção setorial (ObDS), porém não foi observado, por este pesquisador, ObDS que se associa diretamente à AEN ADM-6 que trata especificamente da ampliação e aprimoramento dos CeIM. Já os ObDS 17 – contribuir para o aprimoramento da capacitação de pessoal da MB e ObDS 19 – contribuir para a otimização dos recursos materiais e financeiros, por meio da melhoria da gestão da MB, encontram aderência com as AEN PESSOAL-2 e AEN ADM-2 do PEM 2040 (BRASIL, 2021a).

Por outro lado, a despeito de não haver subordinação hierárquica dos CeIM distritais fora de sede à SGM, constatou-se que o PDS daquela Secretaria possui mais aderência às atividades exercidas pelos CeIM, ao estabelecer 3 objetivos setoriais (OBSET) que se relacionam com os OBNAV 11 e 12 da Política Naval, e que servem de referência para atuação dos CeIM distritais fora de sede, como: aprimorar os processos administrativos, orçamentários, financeiros e logísticos – OBSET 1, aprimorar a capacitação da FT – OBSET 4 e ampliar a eficiência na utilização dos recursos – OBSET 6 (BRASIL, 2021b).

Assim, sugere-se que na revisão do PEM, seja mantida a AEN ADM-6 e que a responsabilidade pelo seu acompanhamento seja compartilhada entre o ComOpNav e SGM.

5 CONCLUSÃO

O trabalho demonstrou que o ímpeto e a celeridade com que as mudanças ocorrem, estimuladas pelo ambiente de alta instabilidade característico do mundo contemporâneo em que a revolução tecnológica e a tendência de transformação digital começam a ganhar protagonismo, pressionam as organizações a adotarem práticas administrativas e modelos capazes de mantê-las resilientes.

A exigência maior da sociedade por serviços de qualidade também tem levado as organizações a empenhar-se por maior responsividade e responsabilidade organizacional, encorajando arranjos que incrementem a sua eficiência, eficácia e efetividade. Um passo importante para esse rearranjo, como demonstrado, envolve a coordenação eficiente dos seus recursos, processos e atividades, estabelecendo assim, as condições favoráveis para o fortalecimento da sua capacidade de enfrentar novos desafios, aumentando, conseqüentemente, sua agilidade, capacidade de resposta e flexibilidade, como uma fonte de estímulo adaptativo às mudanças nesse ambiente competitivo e dinâmico.

Outro aspecto relevante, identificado no trabalho, revelou que a preocupação genuína com a melhoria contínua perpassa pelo profundo conhecimento dos processos a fim de aprimorá-los e otimizá-los, como forma de prevenir e solucionar problemas, eliminando atividades redundantes, aumentando a produtividade e agregando maior valor à sociedade. Assim como as circunstâncias e os desafios competitivos da organização mudam com frequência, os processos e a maneira pela qual o trabalho é realizado também precisam ser modificados para o alcance de melhores resultados.

Identificada a necessidade de mudança, o trabalho buscou compreender o impacto que as organizações tem sofrido ao longo dos anos para incremento da produtividade. Diversos autores, cada um ao seu tempo e sob determinado enfoque, procuraram fixar premissas e pressupostos que assegurassem um corpo de conhecimento científico fomentando, conseqüentemente, uma gama de teorias da administração.

A abordagem sistêmica da TGA rompeu com alguns paradigmas das abordagens anteriores das teorias administrativas, até então vistas sob perspectivas de sistemas fechados, trazendo uma visão holística para a organização por passar a considerar a variável do ambiente externo. A partir da abordagem sistêmica, passou-se a analisar a coesão entre

as partes e suas inter-relações, em vez do estudo isolado e exclusivo das partes.

Nesse contexto, para ampliar as opções do gestor e não limitar suas visões apenas a ideias prescritivas oriundas de teorias anteriores, a escolha recaiu sobre uma abordagem contingente. Sob ela, inexistiu uma única estrutura organizacional aplicável a todas as organizações, cabendo aos gestores, examinar a situação da organização, a influência exercida pelo ambiente que a circunda e decidir por aquela, que sob determinada circunstância, contribuiu para o aprimoramento da gestão.

O processo de experimentação, tentativa, avaliação e aperfeiçoamento torna-se um imperativo para as organizações, convertendo-se em uma das grandes habilidades a serem continuamente desenvolvidas. Destarte, o trabalho voltou sua atenção para uma das práticas recentemente difundidas que procuravam se adaptar ao conturbado e inconstante ambiente de negócios, encontrando nos CSC um modelo potencial de estrutura que é capaz de incrementar o desempenho organizacional e funcionar como mola propulsora para uma mudança incremental na organização.

Encontrar o equilíbrio entre a centralização e descentralização é uma das tarefas mais difíceis da administração. A descoberta desse ponto ótimo só é obtida pela experimentação, propiciando aos administradores a chance de testar modelos e avaliar a pertinência ou não de estendê-los. O CSC traz uma nova mentalidade para as instituições ao criar uma relação entre fornecedor e cliente na sua própria estrutura interna, congregando atividades de outras unidades internas da organização a fim de promover eficiência, geração de valor, economia de custos e melhor atendimento aos clientes internos.

O cenário atual, considerando os desafios impostos pelas crescentes demandas da sociedade, exorta os órgãos da APF a buscarem soluções inovadoras, alinhadas às melhores práticas de gestão. A conjuntura econômica, política e social que o País atravessava, e na qual a MB se via inserida, resultou em um processo de redução dos seus efetivos autorizados, apontando para uma premente necessidade de racionalização, simplificação e otimização das suas atividades, com o objetivo de alcançar maior efetividade nas ações e processos administrativos e operacionais, exigindo esforço de todas as OM na realização de mudanças estruturantes, centradas em ações de melhoria dos processos internos e otimização da aplicação da sua FT. Os avanços tecnológicos significativos observados recentemente e potencializados pela pandemia da COVID-19 aceleraram o

processo de inserção e popularização tecnológica da MB, promovendo a transformação digital da Força em diversos setores.

Diante da necessidade de mudança estrutural, o trabalho teve o objetivo principal de propor medidas a serem implementadas e que contribuíssem com o aprimoramento da gestão e a racionalização da FT. Assim, ao lançar um olhar sobre os CeIM distritais fora de sede em razão da semelhança existente entre esses Centros e os CSC, estabeleceram-se, como objetivos intermediários, analisar a situação atual dessas OM e avaliar o dinamismo causado por elas e o estágio de resistência às mudanças revelado pelos seus clientes, identificando lacunas e oportunidades de aprimoramento estrutural, que inspirassem potenciais melhorias.

Inicialmente, ao analisar comparativamente as diversas atividades centralizadas pelos CeIM distritais fora de sede, com base nas respostas institucionais aos questionários estruturados com especialistas, observou-se a necessidade de padronização das tarefas de centralização administrativa, pois ainda que se reconheça a existência de especificidades e particularidades distintas entre os CeIM distritais fora de sede em função das regiões onde estão localizados, todos foram concebidos com uma missão em comum e operam de forma diferenciada um dos outros, sem centralizar 100% das OM de suas áreas de jurisdição.

Considerando todo o arcabouço teórico abordado e a necessidade de mitigar os efeitos adversos que porventura possam inibir as mudanças necessárias, foram propostas medidas para novas concentrações das atividades de apoio exercidas por outras OM nos respectivos CeIM de sua área de jurisdição, de forma faseada, com vistas a promover um processo de mudança gradual a fim de reduzir eventuais resistências e empecilhos ao processo.

A concentração das atividades deve ser acompanhada de ferramentas tecnológicas que favoreçam o processo. A efetivação da versão do SIGDEM 6.0, a existência de macroprocessos mapeados, o aprimoramento da operacionalização e modernização do SISPAG em curso e o estabelecimento das e-CJUs são considerados passos importantes para uma efetiva concentração, ao facilitar a automatização das tarefas, contribuindo assim, para a racionalização da FT. Já sob a ótica da capacitação, evidenciou-se que a concentração de pessoal, a execução de tarefas por profissionais especializados e o compartilhamento de boas práticas são fatores que contribuem para a sedimentação de conhecimentos.

O estabelecimento de indicadores de desempenho e realização de pesquisas de satisfação são importantes ferramentas de mensuração dos resultados obtidos que servirão de norte para as ações que incrementem valor aos clientes. Portanto, devem ser objeto de constante monitoramento dos CeIM, para o aprimoramento da gestão.

Ressalta-se ainda que a mitigação dos impactos negativos das centralizações propostas deve ser acompanhada da efetiva movimentação de pessoal qualificado das OMAp para os CeIM, dos necessários remanejamentos de cargos e incumbências das TMFT, de investimentos em infraestrutura dos CeIM e da redução da rotatividade do pessoal.

Ainda que a consolidação da pergunta aberta tenha demonstrado uma certa resistência à centralização, em que a superioridade das forças negativas em relação às positivas é inibidora de qualquer processo de mudança, a pesquisa de percepção dos clientes internos e externos dos CeIM demonstrou que a maior parte dos respondentes percebem mais vantagens do que desvantagens com a centralização de atividades.

Porém, o sucesso organizacional só é passível de concretização quando há coordenação de esforços, comprometimento dos RH, rompimento da cultura de silos funcionais e um alinhamento e direcionamento para um objetivo em comum de agregar maior valor ao cliente final. Como qualquer processo de transformação, ajustes que visem ao aperfeiçoamento dos processos e da própria estrutura organizacional são altamente desejáveis e fundamentais para a contínua busca da excelência.

A fim de consolidar uma relação entre fornecedor e cliente e promover maior cooperação na estrutura interna da MB, propõe-se que a AEN ADM-6 seja mantida e que as responsabilidades de acompanhamento sejam compartilhadas entre ComOpNav e SGM, por ocasião da próxima revisão do PEM.

Portanto, com base nas considerações desenvolvidas e propostas sintetizadas no capítulo quatro deste trabalho, alcançou-se o propósito de demonstrar que os CeIM têm potencial para aprimorar a gestão e racionalização da FT por meio das iniciativas que sejam gradualmente implementadas, faseadamente e com o devido acompanhamento das melhorias comprovadas pela centralização de forma a promover uma mentalidade de mudança incremental na MB que a mantenha resiliente diante dos diversos desafios contemporâneos e que proporcione uma entrega de maior valor à sociedade ao viabilizar às OMAp, um melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades finalísticas.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVSKY, L.; GRIFFITH, R.; SAKO, M. **Offshoring of Business services and its impact on the UK Economy**. Technical report. Institute of Fiscal Studies: London, UK. 2004.

AFFONSO, Ligia Maria Fonseca; FERRARI, Fernanda da Luz. **Teorias da Administração**. Porto Alegre: Sagra, 2018.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 166 p.

ALONSO, Ricardo; DESSEIN, Wouter; MATOUSCHEK, Niko. **When Does Coordination Require Centralization**. American Economic Review Vol. 98, nº 1: 2008. p. 145-179.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

BARRETO, Jeanine dos Santos; SARAIVA, Maurício de Oliveira. **Processos gerenciais**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. 130 p.

BERGERON, Bryan P. **Essentials of shared services**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

BORMAN, M. **The Design and Success of Shared Services Centers**. ECIS 2008 16th European Conference on Information Systems. Germany: University of Trier, 2008.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. **Portaria n. 14, de 23 de janeiro de 2020**. Cria as Consultorias Jurídicas da União Especializadas Virtuais (e-CJUs) para atuar no âmbito da competência das Consultorias Jurídicas da União nos Estados. Brasília, 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-14-de-23-de-janeiro-de-2020-239634933>. Acesso em 02 ago. 2022.

BRASIL. Comando da Marinha. **Memorando n. 2/CM, de 24 de maio de 2017**. Redução dos efetivos autorizados da Marinha do Brasil. Brasília, 2017a.

BRASIL. Comando da Marinha. **Memorando n. 6/CM, de 12 de março de 2019**. Diretrizes

para a continuidade da reestruturação da Marinha. Brasília, 2019a.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria n. 121/MB, de 11 de abril 2011**. Altera a denominação e o propósito dos Depósitos Navais e dá outras providências. Brasília, 2011a. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/dadm/sites/www.marinha.mil.br.dadm/files/BOLADM042011.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL. Comando da Marinha. **Portaria n. 266/MB, de 1º de setembro de 2020**. Cria o Centro de Intendência Tecnológico da Marinha em São Paulo e dá outras providências. Brasília, 2020 (b). Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/dadm/sites/www.marinha.mil.br.dadm/files/BolAdm92020.pdf>. Acesso em: 11 ago. 2022.

BRASIL. Comando de Operações Navais. **Plano de Direção Setorial do Setor Operativo 2021 - 2024**. Rio de Janeiro, 2021a.

BRASIL. Comando de Operações Navais. **Portaria n. 43/ComOpNav, de 25 de julho de 2011**. Aprova o Regulamento dos Centros de Intendência da Marinha. Rio de Janeiro, 2011b. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/dadm/sites/www.marinha.mil.br.dadm/files/BOLADM072011.pdf>. Acesso em: 23 jul. 2022.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **DGPM-310**: normas para Designação, Nomeação, Afastamentos Temporários do Serviço para o Pessoal Militar da MB. 5. rev. Rio de Janeiro, 2020c.

BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. **Memorando n. 4/DGPM de 3 de abril de 2018**. Gestão de Pessoal da Marinha: Implementação das Tabelas Mestras da Força de Trabalho (TMFT). Rio de Janeiro, 2018a.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-134**: Manual de Gestão Administrativa da Marinha. 1. rev. Brasília, 2018b.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-300**: Plano Estratégico da Marinha (PEM 2040). Brasília, 2020d.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-305**: Doutrina Militar Naval. 1. ed., mod. 1. Brasília, 2017b.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-322**: o Posicionamento da Marinha do Brasil nos Principais Assuntos de Interesse Naval. 2. rev. Brasília, 2017c.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-323**: Política Naval. Brasília, 2019b.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-400**: Manual de Logística da Marinha. 2. rev., mod. 2. Brasília, 2003.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 10.382, de 28 de maio de 2020**. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia. Brasília, 2020d. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10382.htm. Acesso em: 27 jul. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto n. 4.307, de 18 de julho de 2002**. Regulamenta a Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis n. 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4307.htm. Acesso em: 25 jul. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Medida Provisória n. 2200-2, de 24 de agosto de 2001**. Institui a Infra-Estrutura (sic) de Chaves Públicas Brasileira - ICP-Brasil, transforma o Instituto Nacional de Tecnologia da Informação em autarquia, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/MPV/Antigas_2001/2200-2.htm. Acesso em: 01 ago. 2022.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-201**: Normas para Execução do Abastecimento. 7. rev. Brasília, 2020e.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-301**: Normas sobre Administração Financeira e

Contabilidade. 8. rev., mod. 1. v. I e II. Brasília, 2020f.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-302**: Normas sobre Pagamento de Pessoal na MB. 5. rev., mod. 2. v. I e II. Brasília, 2015.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-307**: Normas sobre os Sistemas de Custos da MB. 1. ed. Brasília, 2020g.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **Plano de Direção Setorial de Logística, Finanças, Orçamento e Gestão 2021 - 2025**. Rio de Janeiro, 2021b.

BRENNER, W.; SCHULZ, V. **Characteristics of shared service centers**. Transforming government: People, Process and Policy. v. 4, n. 3. Institute of Information Management: St Gallen, 2010. p. 210 – 219.

BURNES, B. **Managing Change**: a Strategic Approach to Organisational Dynamics, 4th ed. Harlow: Prentice Hall, 2004.

CHAMPOUX, Joseph E. **Organizational Behaviors** - integrating Individuals, Groups and Organizations. 5th ed. Ney York: Routledge, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020b. 353 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2020a. 363 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. ed. compacta. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 397 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**: da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2020c. 266 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 11. ed. São

Paulo: Editora Atlas, 2020d. 418 p.

CÔRREA, Henrique Luiz. **Administração de cadeias de suprimentos e logística: integração na era da Indústria 4.0.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S. **Reforming the traditional organization: the mandate for developing networks.** *Business Horizons*, v. 37, n. 4, p. 19-28, July/Aug. 1994.

CRUZ, Tadeu. **Processos Organizacionais e Métodos: BPM & tecnologias da informação, metodologia DOMP, desafios da revolução 4.0.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** Tradução: Richard L. Daft. Revisão Técnica: Veronica Favato Brugugnoli. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Título original: *Understanding the theory & design of organizations*. 11. ed.

DAVENPORT, Thomaz H. **Process Innovation: reengineering work through information technology.** Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

DAVENPORT, Thomaz H.; SHORT, James E. **The new industrial engineering: information technology and business process redesign.** *Sloan Management Review*, v. 31., n. 4, 1990.

FRANÇA, Júnia Lessa *et al.* **Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas.** 8. ed. rev. e ampl. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007. 255 p.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER III, Edward E. **Organizando para Competir no Futuro.** Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações. São Paulo: Makron Books, 1995. 287 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projeto de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p.

GIL, Antonio Carlos. **Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade.** São Paulo: Atlas, 2016. 306 p.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. **Emerging shared service organizations and the service-oriented enterprise: critical management issues.** *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Bingley, v. 1, n. 1, p. 35-51, 2008.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, [S.L.], v. 26, n. 2, 2006, p. 102-115.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. Understanding IT governance for the operation of shared services in public service networks. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, [S.L.], v. 4, n. 1, 2007, p. 20-34.

JORDÃO, Sônia. **A arte de liderar: vivenciando mudanças num mundo globalizado**. Belo Horizonte: Tecer, 2007. 97 p.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **General systems theory: applications for organization and management**. *Academy of Management Journal*, 1972. p. 447-463.

KNOL, A. J.; SOL, H. G. **Sourcing with Shared Service Centres: challenges in the Dutch government**. Paper presented at Helsinki symposium of ICT and sustainable service development. ECIS 2011 19th European Conference on Information Systems. Finland: University of Groningen, 2011.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 337 p.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 352 p.

LAMBERT Stephanie; ROTHWELL Andrew; HERBERT Ian. **Exploring Career Anchors in Shared Service Centres**. In: KOTLARSKY, Julia; OSHRI, Ilan; WILLCOCKS, Leslie P. (Ed.). **Shared Services and Outsourcing: a Contemporary Outlook**. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2016. p. 51-76.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Da Gestão Tradicional à Gestão Contemporânea**. v. I. Lisboa, Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017a.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Vantagem competitiva e criação de valor**. v. II. Lisboa, Portugal: Conjuntura Actual Editora, 2017b. 66 p.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter**: o guia essencial da competição estratégica. Tradução: Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 248 p. Título original: Understanding Michael Porter: the essential guide to competition and strategy. ISBN 987-85-508-0504-7.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia** - Modelagem de processos de trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Editoria Multifoco, 2017. 468 p.

MARCH, James G. **“The Future Disposable Organizations and the Rigidities of Management”**, Organization, November 1995.

MARQUES, Cicero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. rev e atual. Curitiba: IESDE Brasil: 2012. 246 p.

MARTINELLI, Dante Pinheiro; VENTURA, Carla Aparecida (org.). **Visão sistêmica e administração**. São Paulo: Saraiva, 2012. 242 p.

MARTINS, V. P.; AMARAL, F. P. **A consolidação da prática de serviços compartilhados**. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos, 2008. Disponível em: <<https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>>. Acesso em 09 mar. 2021.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas**: teoria e funções com exercícios e casos. 3. ed. rev. e atual. São Paulo, Saraiva: 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

MILLER, C. **A look at European shared service centers**. Internal Auditor, v. 56, n. 5, 1999. p. 44 - 48.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Tradução: Francisco

Araújo da Costa. Revisão Técnica: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2014. 291 p.

MORAN, John W.; BRIGHTMAN, Baird K. **Leading organizational change**. Career Development International, v.6, n.2, 2001. p. 111 - 119.

MOTTA, Fernando C. Prestes, BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Introdução à organização burocrática**. 2. ed. Rev. São Paulo: Cengage Learning, 2004. 311 p.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2021. 668 p.

MULLINS, Laurie J. **Management and Organisational Behaviour**. 9th ed. Financial Times Prentice Hall: 2010.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S.; SHAW, Robert B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução Waltensir Dutra. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 265 p.

NASCIMENTO, Kleber. **A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo**. Revista de Administração Pública, 6(2), p. 5 a 52, abr./jun. 1972. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/5859/4556>. Acesso em 19 Jun. 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos - metodologia - práticas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 315 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Pública: foco na otimização do modelo administrativo**. São Paulo: Atlas, 2014. 350 p.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 320 p.

PETKOVIC, M.; LAZAREVIC, S. **Managing Interorganizational Relations: Design of Shared Services Centre**. Management Journal. v. 17. n. 64. 2012. p. 55 – 67.

PFEFFER, Jeffrey. **The human equation**: building profits by putting people first. Boston: Harvard School, 1998. 345 p.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Mählmann. **Gestão de processos**: da teoria à prática: 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016.

RUDZIONIENE, Kristina; SAKALAIUSKIENE, Renata. **Shared Service Center Factors and Return on Investment**. Social Sciences. v. 83. n. 1. 2014. p. 55-62.

SACKMANN, Sonja A. **Culture in Organizations**: development, Impact and Culture-Mindful Leadership. Springer: 2022.

SCHMIDT, J. **Breaking down fiefdoms**. Management Review. January. v. 86. Issue 1. New York, 1997. p. 45-49.

SCHULMAN, Donniel S. *et al.* **Shared services**: adding value to the business units. 1999.

SCHWARZ, Gerd. **Public Shared Service Centers**: a theoretical and empirical analysis of US public sector organizations. Switzerland: Springer Gabler, 2014.

SKIPTON, M. D. **Management and the Organisation**. Management Research News, v. 5, nº 3, 1982. p. 9-15.

SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 419 p.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. **Uma análise das teorias da organização**. 3. ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Serviço de Publicações, 1971. 175 p.

ANEXO A

ILUSTRAÇÕES



FIGURA 1 - Principais abordagens de organização, estrutura e gestão
Fonte: Elaborado pelo autor com base em MULLINS, 2010, p. 43 (Houve inclusão de quadros na ilustração, para fins didáticos).



FIGURA 2 - Variáveis básicas da TGA
Fonte: CHIAVENATO, 2022, p. 15.



FIGURA 3 - Componentes do sistema aberto

Fonte: ARAUJO *et al.*, 2017, p. 5.

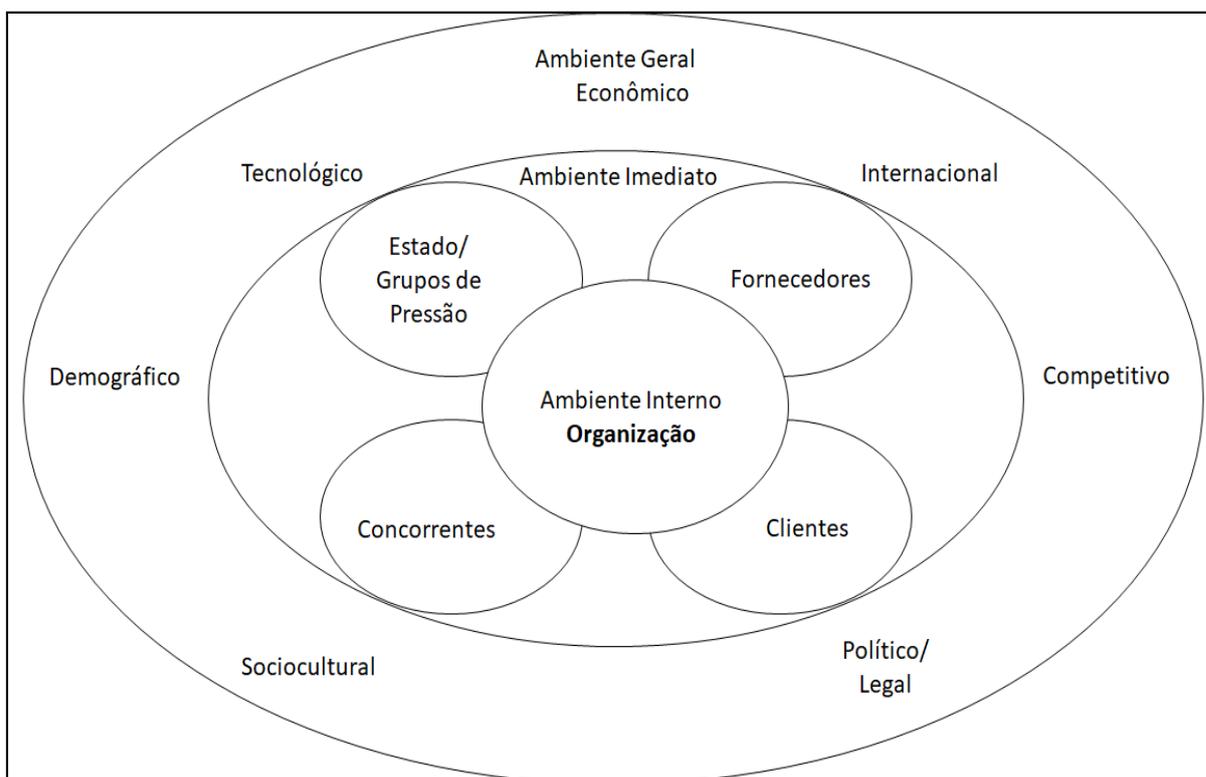


FIGURA 4 - Dimensões do ambiente externo

Fonte: MAÇÃES, 2017b, p. 3.

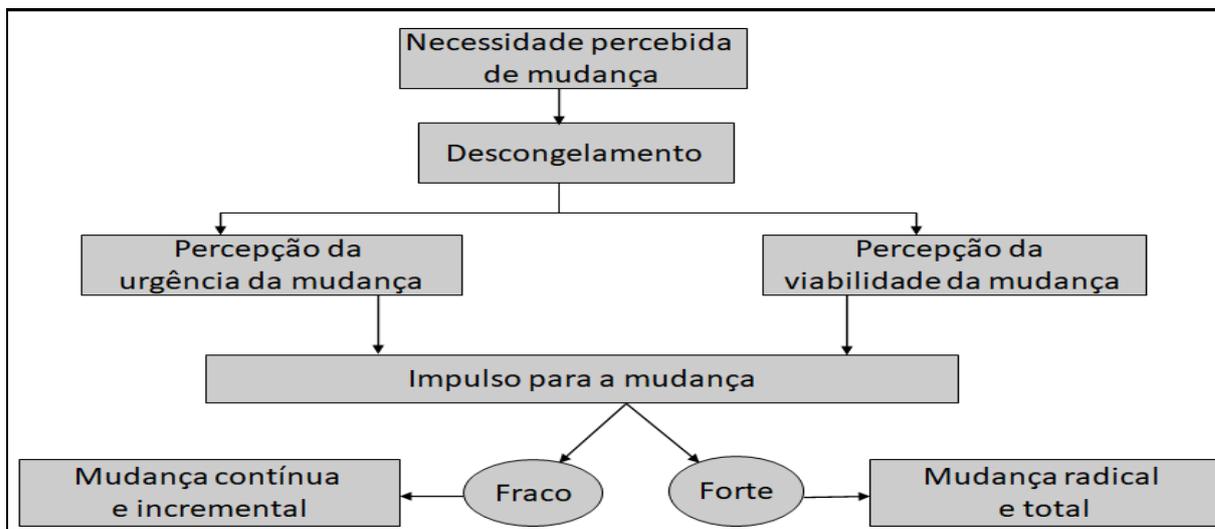


FIGURA 5 - O impulso para a mudança
 Fonte: CHIAVENATO, 2020b, p. 66.

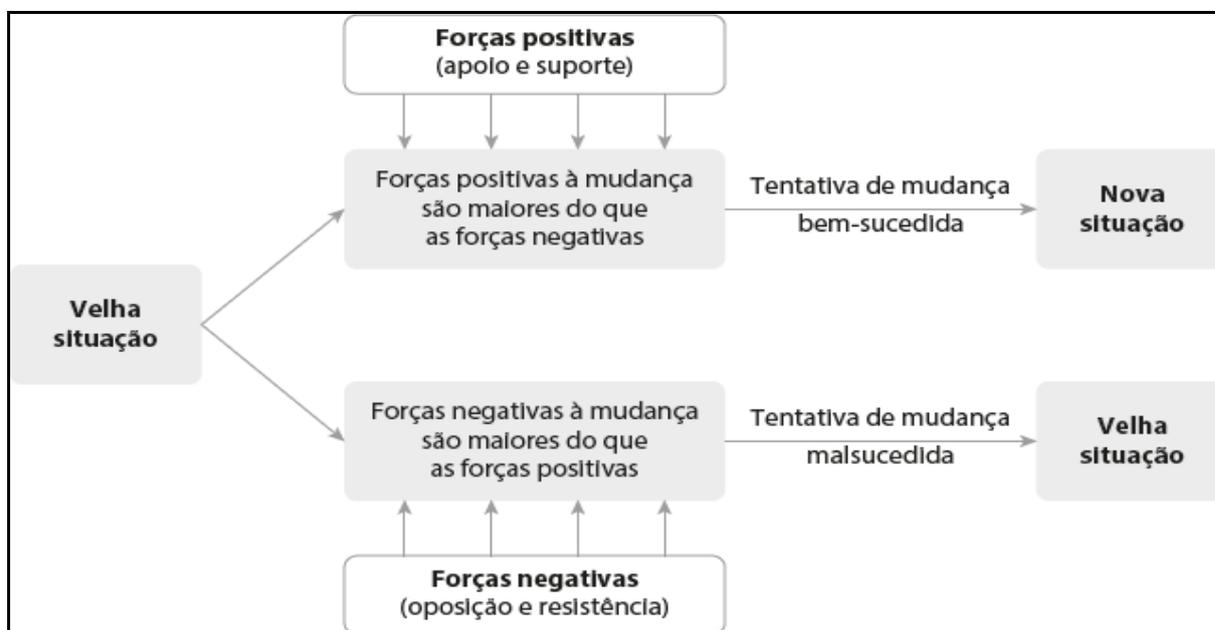


FIGURA 6 - Campo de forças que atuam no processo de mudança
 Fonte: CHIAVENATO, 2020a, p. 197.

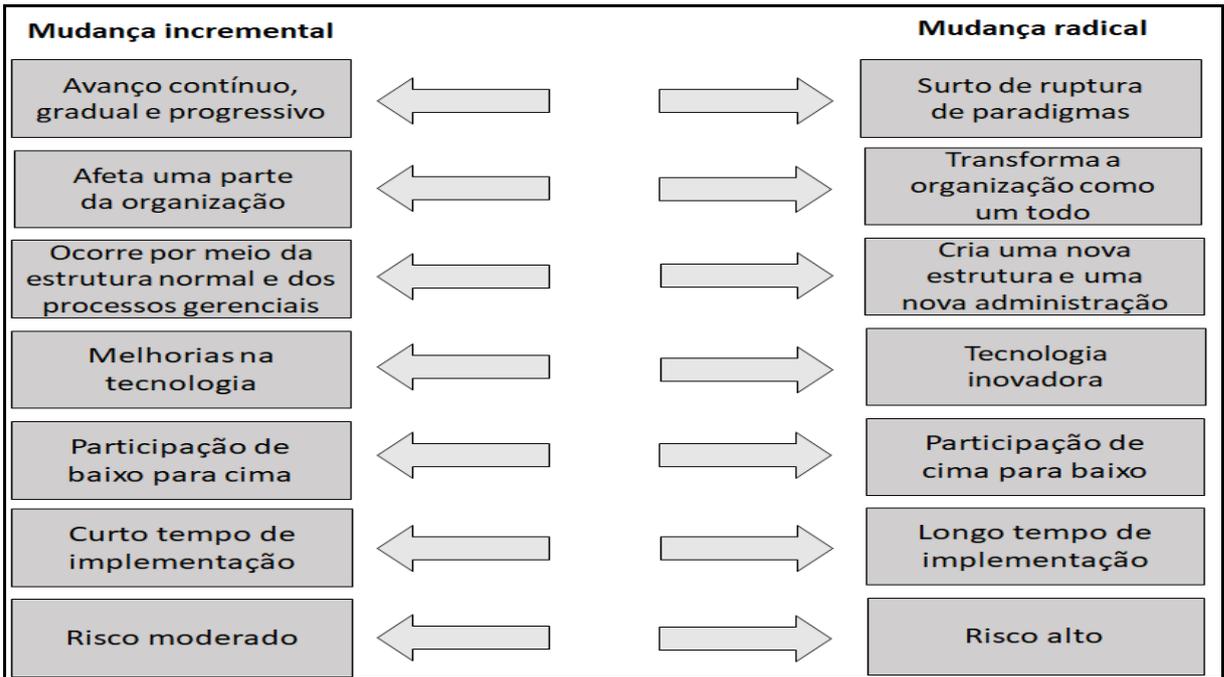


FIGURA 7 - Mudança incremental versus mudança radical

Fonte: Elaborado pelo autor com base em CHIAVENATO, 2022 e OLIVEIRA, 2019 (Houve inclusão de quadros na ilustração, para fins didáticos)

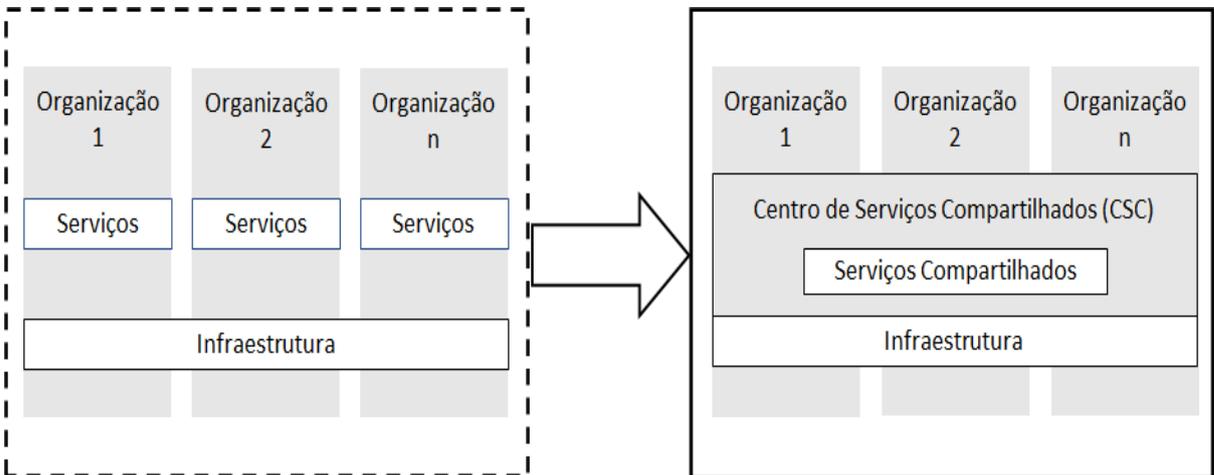


FIGURA 8 - Estratégia de um Centro de Serviços Compartilhados

Fonte: JANSSEN e JOHA, 2007, p. 22.

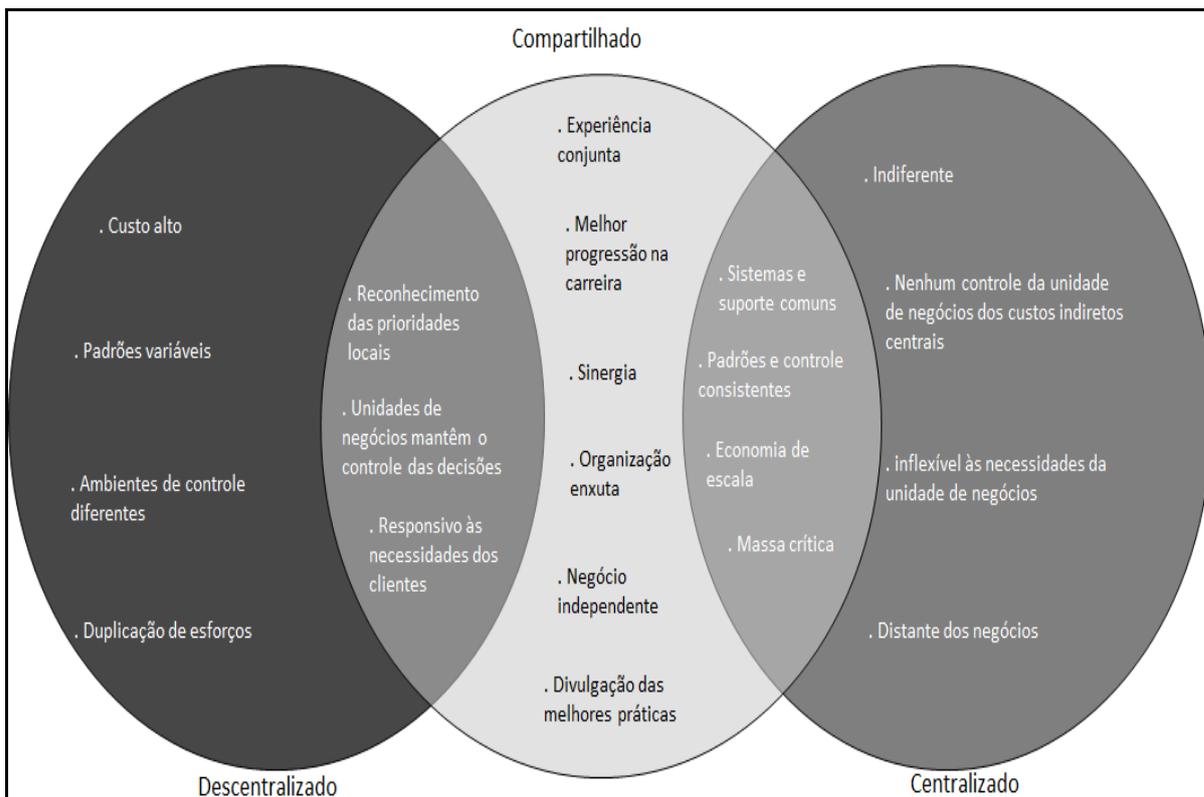


FIGURA 9 - Elementos de centralização e descentralização

Fonte: Schulman *et al.*, 1999, p. 12.

ANEXO B**Extrato da relação de AR e localização das AS**

Tabela 5
Extrato da relação de AR e localização das AS

AR	LOCALIZAÇÃO DAS AS
Com2ºDN	Estados da Bahia e Sergipe
Com3ºDN	Estados do Rio Grande do Norte, Alagoas, Paraíba, Pernambuco e Ceará
Com4ºDN	Estados do Pará, Amapá, Maranhão e Piauí
Com5ºDN	Estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina
Com6ºDN	Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul
Com9ºDN	Estados do Amazonas, Acre e Rondônia

Fonte: Adaptado de Brasil, 2015, D-1 (houve retirada de colunas e linhas, para fins didáticos)

APÊNDICE A

Princípios gerais de administração segundo Fayol

1. Divisão do trabalho: implica na especialização das tarefas e trabalhadores, permitindo que se tornem mais experientes e produtivos.
2. Autoridade e responsabilidade: autoridade como o direito de dar ordens e exigir obediência e a responsabilidade como contrapartida da autoridade e o dever de prestar contas. Há a necessidade de equilíbrio entre ambas.
3. Disciplina: reflexo da obediência, energia, comportamento e respeito aos acordos previamente estabelecidos entre os funcionários e a empresa.
4. Unidade de comando: evitar a dualidade ou multiplicidade de superiores, ou seja, cada empregado deve receber diretamente à ordem de apenas um superior, uma vez que a dualidade de comando é fonte de conflitos.
5. Unidade de direção: diferentemente de unidade de comando, expressa a necessidade de empreender e convergir os esforços para uma única direção, executando e coordenando todas as ações para um objetivo específico.
6. Subordinação do interesse individual ao geral: os interesses gerais devem prevalecer em relação aos interesses individuais das pessoas, promovendo meios de conciliá-los quando forem contraditórios.
7. Remuneração do pessoal: os empregados devem receber remuneração justa para as tarefas exercidas na empresa, uma vez que os interesses gerais devem prevalecer em relação aos interesses individuais das pessoas, promovendo meios de conciliá-los quando forem contraditórios a produtividade é influenciada diretamente pela motivação. Tal retribuição pode ser monetária ou não. Este princípio específico é mais desenvolvido em sua obra, ao relacionar diversas possibilidades de remuneração.
8. Centralização: processo a ser analisado cuidadosamente por cada empresa, este princípio retrata a concentração de autoridade em uma pessoa ou grupo para propiciar as informações necessárias ao processo de tomada de decisão. A centralização ou descentralização é uma simples questão de proporção, de encontrar o equilíbrio ideal para um contexto específico.

9. Cadeia hierárquica: representa a linha de autoridade que deve ser seguida e definida entre os diversos níveis hierárquicos da empresa. Este caminho impõe o fluxo de informações entre os diversos níveis normalmente em função da unidade de comando. A fim de evitar a morosidade do fluxo da informação até o topo da hierarquia da organização, Fayol sugere uma comunicação horizontal entre as pessoas de diferentes níveis para encurtar o tempo envolvido com o fluxo vertical.

10. Ordem: o princípio traz dois aspectos importantes. O primeiro trata da ordem material revelando a importância de se manter os bens em seu devido lugar, de forma organizada e segura para um bom ambiente de trabalho. Já a segunda versa sobre a ordem social, sinalizando a necessidade de adequar o empregado ao local e vice-versa, ou seja, posicionar a pessoa certa no lugar certo.

11. Equidade: evidencia o tratamento justo, igualitário e imparcial com os funcionários da empresa, de forma a alcançar a lealdade do grupo.

12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade é um fenômeno prejudicial para a eficiência das empresas, portanto, os funcionários devem ser alvos prioritários de constante desenvolvimento na empresa para reduzi-la. Quanto mais tempo a pessoa permanecer no cargo, melhor para a empresa.

13. Iniciativa: a capacidade de idealizar um plano e assegurar o seu sucesso deve ser estimulado pelos administradores, a fim de criar o ambiente propício aos funcionários de envolvimento e esforço na busca de soluções para os problemas do dia a dia.

14. Espírito de equipe: princípio que estimula a harmonia e união entre os funcionários da empresa, criando um ambiente favorável de confiança e ajuda mútua entre eles. Para atingir este fim, Fayol destaca a importância de se observar o princípio da unidade de comando e evitar, na medida do possível, o abuso de comunicação escrita e a estratégia da divisão para governar.

APÊNDICE B

Pesquisa da atuação dos CeIM distritais fora de sede como CSC

Como parte de um trabalho de pesquisa, com finalidade exclusivamente acadêmica, realizado na Escola de Guerra Naval (EGN), está sendo feita uma análise das vantagens e desvantagens de um Centro de Serviços Compartilhados.

Os Centros de Serviços Compartilhados - CSC - consistem num modelo organizacional na qual serviços de apoio comuns a diversas unidades de uma organização, são concentrados em uma única estrutura.

Atualmente, os Centros de Intendência distritais fora de sede se assemelham muito a um Centro de Serviços Compartilhados, visto que centralizam e apoiam diversas atividades administrativas e logísticas dentro da sua área de atuação, desonerando outras OM criadas com uma missão específica de suas respectivas atividades de apoio e suporte administrativo, contribuindo para que haja um esforço maior de dedicação, dessas OM, em seu core business (atividade principal).

Dessa forma, peço sua colaboração para que o questionário seja divulgado internamente de forma que haja participação dos Oficiais da OM e dos Praças graduados (OF, SO, SG e CB) do Departamento ou Divisão de Intendência e dos setores que possuem tarefas que se relacionam àquelas atividades centralizadas no CeIM como: obtenção, execução financeira, pagamento e abastecimento.

Seria de grande valia a participação do Titular da OM e seu Imediato/Vice-Diretor/CEM no questionário.

A participação é voluntária e o pesquisador se compromete a manter as respostas em sigilo, apenas sendo analisadas pelo orientador e o pesquisador.

Somente os resultados obtidos serão divulgados assim não haverá qualquer identificação, preservando a privacidade e anonimato.

Muito obrigado pela sua colaboração,

1 Gênero:

- Masculino
 Feminino

2 Posto / Graduação:

- VA
 CA
 CMG
 CF
 CC
 CT
 1T
 2T
 SO
 1º SG
 2º SG
 3º SG
 CB

3 Formação escolar:

- Ensino médio
 Ensino superior
 Especialização /MBA/ Mestrado
 Doutorado / Pós-Doutorado

4 OM que exerce o cargo ou função:

- Comando do Distrito Naval
 Grupamento Naval / Flotilha
 Batalhão de Operações Ribeirinhas / Grupamento de Fuzileiros Navais
 Navios
 Esquadrão de Helicópteros

- Base Naval / Estação Naval
- Capitania
- Agência
- Centro de Instrução
- Hospital Naval / Policlínica Naval
- Centro de Hidrografia / Serviço de Sinalização
- Estação Rádio
- Centro de Intendência
- Escola de Aprendizes Marinheiros
- Outras

5 Assinale seu nível de concordância quanto as vantagens decorrentes de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, considerando a semelhança com o Centro de Intendência distrital:

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(2) Nem discordo, nem concordo	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
5.1 - Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 - Reduz os custos operacionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 - Agiliza as decisões e os processos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 - Contribui para a qualificação dos servidores envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 - Contribui para a redução da força de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 - Fortalece as ferramentas de tecnologia da informação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.7 - Garante a padronização dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(2) discordo, nem concordo	Nem nem	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
5.8 - Melhora o controle sobre os serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.9 - Aumenta a produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.10 - Melhora a qualidade dos serviços prestados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.11 - Facilita a comunicação entre os setores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.12 - Contribui para maior geração de valor da MB.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.13 - Facilita a mudança cultural da organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.14 - Promove melhor governança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.15 - Evita a duplicação de atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.16 - Desenvolve a mentalidade de trabalho em equipe.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.17 - Impulsiona a transformação organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.18 - Facilita a divulgação de boas práticas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6 Assinale seu nível de concordância quanto as desvantagens decorrentes de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, considerando a semelhança com o Centro de Intendência distrital:

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(2) discordo, nem concordo	Nem nem	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
6.1 - Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.2 - Dificulta o controle orçamentário.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	(1) Discordo totalmente	(2) Discordo parcialmente	(2) discordo, nem concordo	Nem nem	(4) Concordo parcialmente	(5) Concordo totalmente
6.3 - Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.4 - Falta de participação na decisão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.5 - Perda de controle dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.6 - Atraso na entrega dos serviços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.7 - Falta de mecanismos de governança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.8 - Redução de autonomia das OM clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.9 - Prejudica o estabelecimento de prioridade das demandas dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.10 - Dificulta a comunicação entre as unidades envolvidas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.11 - Dificulta as interações entre a organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.12 - Sobrecarrega as atividades exercidas pela OM que concentra as atividades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.13 - Exige maior treinamento do pessoal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7 Qual seu conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados - CSC:

- Conheço em profundidade o assunto, já atuei nessa área ou sou um perito.
- Conheço, leio e estou atualizado, mas não estou atuando nessa área.
- Conheço, mas não estou atualizado sobre o assunto.
- Ouvi falar, mas não estou familiarizado com o assunto.

É a primeira vez que tenho contato com o assunto.

8 Na sua visão, há espaço para uma nova concentração de atividades nos CeIM daquelas que atualmente são exercidas nas suas respectivas OM?

Caso afirmativo, que atividades seriam estas?

Quais os benefícios que, na sua visão, seriam relevantes com tal concentração?

Você terminou a pesquisa. Muito obrigado pela sua participação.

APÊNDICE C

Questionário relativo às atividades administrativas centralizadas pelos CeIM distritais fora de sede

Como parte de um trabalho de pesquisa, com finalidade exclusivamente acadêmica, realizado na Escola de Guerra Naval (EGN), está sendo feita uma análise comparativa entre alguns CeIM distritais fora de sede de forma a identificar oportunidades de aprimoramento desses Centros distritais, visto que são responsáveis pela centralização de diversas atividades administrativas dentro da sua área de atuação, desonerando outras OM criadas com uma missão específica de suas respectivas atividades de apoio e suporte administrativo, contribuindo para que haja um esforço maior de dedicação, dessas OM, em seu core business (atividade principal).

Dessa forma, peço sua colaboração para que o questionário seja respondido internamente pelos Oficiais responsáveis pelas atividades abaixo relacionadas sob coordenação do Vice-Diretor (perguntas de 1 a 36) e que as perguntas 37 a 53 sejam respondidas pelo Diretor do CeIM.

Na divulgação dos resultados não serão identificados os respondentes de forma a preservar a privacidade e anonimato.

EXECUÇÃO FINANCEIRA

1) Considerando esse CeIM como OM centralizadora na área de jurisdição desse Distrito, quais as OM ainda possuem Execução Financeira própria?

CeIMSa: BNA, CPSE, HNSa, Dellheus (centralizadora da DeIPSeguro).

CeIMNa: BNN, HNNa e as OM fora da área de Natal (EAMPE, EAMCE, CPAL e CPPB).

CeIMBe: Base Naval de Val-de-Cães (BNVC), Hospital Naval de Belém (HNBe), Capitania dos Portos do Amapá (CPAP), Capitania dos Portos do Maranhão (CPMA), Capitania dos Portos do Piauí (CPPI) e Capitania Fluvial de Santarém (CFS).

CeIMRG: As OM que ainda possuem Execução Financeira própria são: ENRG, CPSC (Delltajai, DeISFSul e Dellaguna), CFPA e EAMSC.

CeIMLa: Hospital Naval de Ladário e Base Fluvial de Ladário.

CeIMMa: CFAOC, CFPV e ENRN.

2) Existe algum fator operacional limitador para centralização da Execução Financeira dessas OM ainda não centralizadas? Caso afirmativo, poderia resumir quais as principais razões para tais limitações?

CeIMSa: Sim. Especificidades da BNA, como OMPS-I, e do HNSa, em relação à atividade de saúde. Há previsão de centralização da execução financeira da CPSE, Dellheus e DelPSeguro no Plano de Contratação Logística (PCL), que foi recentemente encaminhado pelo EMA para a apreciação do Comandante da Marinha.

CeIMNa: Sim, necessidade de recursos humanos e materiais, como também uma ampliação do espaço físico das instalações da Divisão de Finanças.

CeIMBe: Sim. A BNVC e o HNBe são OMPS e as demais OM pela localização fora da área metropolitana de Belém.

CeIMRG: Sim. As principais razões para tais limitações são: distância logística das OM; área de administrativa do CeIMRG restrita para o aumento de pessoal necessário e falta de pessoal habilitado. Tais dificuldades foram apresentadas, junto a um projeto de expansão das áreas administrativa, bem como estão sendo realizados testes para operacionalização do trâmite virtual por meio do SIGDEM-6.0, utilizando a ferramenta de assinatura eletrônica com chave ICP-Brasil.

CeIMLa: A questão verte-se no que concerne às vicissitudes operacionais relativas a uma OMPS tipo Industrial e as ações inerentes à gestão administrativa hospitalar.

CeIMMa: Somente para ENRN, que por ser uma OMPS requer Execução Financeira própria.

3) Existe mapeamento dos principais macroprocessos da Execução Financeira?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim.

CeIMBe: Sim.

CeIMRG: Sim. Todos processos foram mapeados em 2021 e no atual ano estão sendo elaborados POP (Procedimento Operacionais Padrão) para as principais atividades das OMAp que fazem parte da cadeia de valor da execução financeira.

CeIMLa: Sim.

CeIMMa: Sim.

4) Considerando a premissa de redução de efetivos em vigor atualmente na MB, a centralização das atividades de Execução Financeira das OM ainda não apoiadas pelo CeIM, contribuirá para otimizar a Força de Trabalho, eliminando algumas funções em duplicidade? Poderia explicar os motivos?

CeIMSa: Sim, por motivo de já existir expertise no trato administrativo da obtenção e da execução das despesas com materiais e equipamentos, bem como para a contratação de serviços, que serão necessários a essas novas apoiadas.

CeIMNa: Sim, porém em quantitativo mínimo, haja vista que aumentaria a demanda administrativa para atender as OM fora do Estado do CeIM (Rio Grande do Norte).

CeIMBe: Sim. Conforme estudo já realizado para o levantamento dos subsídios do PCL (Plano de Concentração Logística), haveria a transferência alguns cargos para este CeIM e também, a eliminação de outros, nas OM a serem centralizadas. A dificuldade seria para as OM fora da área de Belém, porém a informatização dos processos resolveria.

CeIMRG: Sim. Uma centralização das atividades contribuiria para concentrar o processo em uma única UG além de concentrar o pessoal habilitado em um único local contribuindo para maior expertise e uniformidade dos processos.

CeIMLa: A concentração de força de trabalho difusa, aglutinada em uma única célula de execução, por meio de gerências administrativas (material de saúde, material comum, serviços náuticos, alimentos, pagamento, retenção de impostos, empenhos, liquidação e pagamento) traria maior dinamismo aos processos. Alia-se ao fator de dinamismo a possibilidade de concentração de pessoal já qualificado para as atividades laborais cotidianas, trazendo sinergia entre os mesmos, ampliando-se conhecimentos, eliminando-se assim força de trabalho redundante.

CeIMMa: Sim. Porém, seria importante que se tenha maior quantidade de pessoal no CeIM, absorvendo uma parte da força de trabalho das OM que deixariam de ser UGE, pois o volume de processos, que já é grande, aumentaria substancialmente. Cabe destacar que desde 2020, com a Nova Sistemática do Municíamento, o volume de processos aumentou consideravelmente (gêneros adquiridos via Execução Financeira). Além disso, as aquisições

anteriormente realizadas por intermédio da Gestoria de Caixa de Economias, em 2022, também passaram a ser efetuadas via Execução Financeira.

5) Existem indicadores de desempenho que demonstrem o grau de satisfação das OM apoiadas pela Execução Financeira? Que ações o CeIM tem adotado para elevar o grau de satisfação dessas OM?

CeIMSa: Sim. Estabelecimento de canal de atendimento prioritário de Solicitações de Empenho (SOLEMP) emergenciais, realização de Adestramentos sobre Execução Financeira, transmissão de Mensagens de orientações para as OM Apoiadas (OMAp) e disponibilização de modelos de documentos na página de intranet do CeIMSa.

CeIMNa: Sim. Há, semestralmente, pesquisa de satisfação com as OM apoiadas acerca de todas as atividades prestadas. Como forma de elevar o grau de satisfação, destaca-se a busca pela inovação de processos (e.g.: iniciativa "PDU Expresso", com pedido por meio da página do CeIMNa na intranet/internet e entrega dos itens de fardamento diretamente nas OM dos usuários).

CeIMBe: Não, porém são realizados adestramentos para as OMAp onde são recolhidas as principais reclamações e realizadas ações para melhorar o serviço prestado.

CeIMRG: É disponibilizado no site da intranet deste CeIM a "Pesquisa de Satisfação do Cliente Externo", pela qual as OM apoiadas possuem a oportunidade para avaliar os serviços prestados como emissão de empenhos, pagamento de notas fiscais, pagamento de diárias, emissão de passagens, emissão de suprimento de fundos e outros serviços prestados pelas demais divisões que compõem o CeIMRG. Para elevar o grau de satisfação das OM apoiadas o CeIM procura realizar os serviços de empenho, liquidação e pagamento dentro dos prazos estabelecidos. Para isso, procura manter os indicadores de desempenho mensais de tempo de disponibilização de nota de empenho e tempo médio para pagamento de notas fiscais com índices elevados. Além disso, promove capacitação aos militares das OM apoiadas referente aos processos realizados na Divisão de Execução Financeira com o objetivo de diminuir os erros, retrabalhos e contribuir para o emprego correto dos recursos públicos. A capacitação também é uma oportunidade de as OM apoiadas exporem críticas e sugestões.

CeIMLa: Sim.

CeIMMa: Sim. O CeIMMa promove anualmente a Pesquisa de Satisfação de Clientes Externos

(PSCE). Um exemplo de indicador de satisfação afeto à Divisão de Finanças é o Tempo de Atendimento de SOLEMP (abaixo de 7 dias). Estamos sempre disponíveis para atender e dirimir dúvidas, seja pessoalmente, seja por telefone ou e-mail, bem como dispostos a melhorar nossos processos, inclusive considerando a opinião das próprias OM Apoiadas, que podem contribuir com sugestões ao responder a pesquisa supramencionada.

6) Quais as principais reclamações das OM clientes em relação à esta atividade específica? Como essas reclamações tem sido tratadas pelo CeIM?

CeIMSa: Não há registro de reclamações.

CeIMNa: Não tem havido reclamações. No caso do “PDU Expresso”, por exemplo, o CeIMNa tem recebido grande quantidade de elogios.

CeIMBe: A principal reclamação é o não atendimento imediato dos empenhos. Após o recebimento das reclamações incrementam-se ações decorrentes para sanar a discrepância.

CeIMRG: Não houve reclamação formalizada de OM clientes. Caso ocorram, todas as observações das pesquisas são levadas para a reunião do Conselho de Gestão, que as analisarão e identificarão as oportunidades de melhorias a serem implementadas nos processos. Logo após essas providências serem tomadas, caso o reclamante deixe uma forma de contato, este receberá um retorno.

CeIMLa: Tempo de processamento de documentos e desconhecimento operacional em sistemas corporativos governamentais. As demandas são supridas por meio de adestramentos e capacitações, além de explicações que digam respeito à demoras pontuais nos processamentos de documentos, tais como: vícios nos processos, extrapolação de limites de dispensa, classificações orçamentárias em desacordo com a ação de governo e plano orçamentário.

CeIMMa: Eventualmente, devido ao volume de processos, algum feedback pontual por parte da Divisão de Finanças não ocorre, por exemplo: quantidade de um item na Solicitação de Empenho (SOLEMP) da OM Apoiada não está mais disponível no pregão e é feito o empenho da quantidade parcial. Contudo, estamos trabalhando para melhorar este aspecto do retorno ao cliente.

7) Existe algum mecanismo de acompanhamento, controle e participação da OM cliente na condução das tarefas afetas à Execução Financeira centralizada? Caso afirmativo, como ocorre e com que frequência?

CeIMSa: Sim, ocorre diariamente, com a utilização do Sistema de Administração Financeira (SAFin) e decorrente dos procedimentos/estágios para a execução da despesa (Empenho, Liquidação e Pagamento).

CeIMNa: Sim. Diariamente, as OM clientes entram em contato para monitorar o andamento de suas solicitações de empenho (SOLEMP).

CeIMBe: Sim, os gerentes de crédito das OMAp possuem acesso aos sistemas de acompanhamento e controle (SIAFI, SIPLAD, SAFIN E SISGENERO).

CeIMRG: Sim. É disponibilizado no site do CeIMRG o acompanhamento da tabela de emissão de empenhos atualizado diariamente e o Gestor de Crédito pode realizar o acompanhamento também pelo SIAFi.

CeIMLa: Sim. Por meio do Siafi Web, Tesouro Gerencial e SIPLAD

CeIMMa: As OM clientes participam do processo de controle indicando um oficial, mensalmente, para participar da prestação de contas da Execução Financeira.

8) O cliente participa do estabelecimento das suas prioridades? Como isso é feito?

CeIMSa: Sim, por meio do seu Plano de Aplicação de Recursos (PAR) e utilização SAFin.

CeIMNa: Normalmente, as Organizações Militares Apoiadas (OMAp) informam sua prioridade pelo telefone da Divisão ou no momento da entrega da SOLEMP.

CeIMBe: Sim. Através de e-mail e mensagens via SIGDEM.

CeIMRG: Não. As notas de empenho, as liquidações e os pagamentos são realizados por ordem de chegada neste Centro. Casos excepcionais, justificados pelas OMAp, são encaminhados ao Diretor para que sejam alteradas as prioridades.

CeIMLa: Sim, por meio de documentação pertinente, indicando o grau de urgência em suas demandas.

CeIMMa: Não.

9) Quais as oportunidades de melhoria da Execução Financeira centralizada?

CeIMSa: Não foram vislumbradas oportunidades de melhoria.

CeIMNa: Automatização do processo de confecção do empenho. Nesse sentido, a OM trabalha com uma proposta de sistematização do processo que permita gerar o empenho no SIAFI diretamente do documento que o originou (SOLEMP – Solicitação de Empenho). Desta forma, objetiva-se reduzir o erro humano e diminuir a necessidade de pessoal envolvido nas atividades de confecção de empenhos.

CeIMBe: Maior aprimoramento dos operadores de SIAFI, por meio de participação em cursos e palestras referentes aos temas afetos.

CeIMRG: Apoio de pessoal, maior controle interno e qualificação de pessoal das OM apoiadas.

CeIMLa: A otimização de processos, a criação de gerências administrativas, capacitação de pessoal, fluxo administrativo mais dinâmico e redução de custos.

CeIMMa: Devido ao aumento da quantidade de processos centralizados, seria imprescindível equilibrar a quantidade de pessoal nas OMAp, migrando o que fosse possível para o CeIM. Tendo em vista o grande volume de liquidação de Notas Fiscais de gêneros alimentícios, a possibilidade de liquidação das despesas oriundas da execução de recursos de alimentação/rancho serem efetuadas pelos gestores de município das OMAp reduziria o tempo de pagamento aos fornecedores.

PAGAMENTO DE PESSOAL

10) Considerando esse CeIM como OM centralizadora na área de jurisdição desse Distrito, quais as OM ainda possuem Gestoria de Pagamento própria?

CeIMSa: Não há outra OM na área de jurisdição do Com2ºDN que possui Gestoria de Pagamento própria, além do CeIMSa.

CeIMNa: EAMPE e EAMCE.

CeIMBe: Nenhuma.

CeIMRG: As OM localizadas no estado de Santa Catarina, como por exemplo, Delegacia de Itajaí. Da área deste Distrito Naval, as OM apoiadas encontram-se somente no estado do Rio Grande do Sul.

CeIMLa: Nenhuma.

CeIMMa: O Centro de Intendência da Marinha em Manaus centraliza todas as RR da área de jurisdição do Com9ºDN, desta forma nenhuma outra OM possui Gestoria de Pagamento

própria.

11) Existe algum fator operacional limitador para centralização da Gestoria de Pagamento dessas OM ainda não centralizadas? Caso afirmativo, poderia resumir quais as principais razões para tais limitações?

CeIMSa: O CeIMSa centraliza a Gestoria de Pagamento de todas as OM da área de jurisdição.

CeIMNa: Sim. A distância geográfica é um dos fatores limitadores. Outro fator é que essas OM Centralizadoras apoiam outras OM, o que aumentaria as demandas dos processos de pagamentos deste CeIM, bem como a necessidade da reestruturação no que diz respeito a pessoal e material.

CeIMBe: Não se aplica.

CeIMRG: Sim. Muitos procedimentos, na área de pagamento, são realizados manualmente por esta OC, desde o recebimento e controle da Ordem de Serviço, digitação, conferência, homologação e arquivamento. Em média, esta OC processa em torno de 150 OS por mês, o que corresponde em torno de 4.000 comandos de pagamento e finalizando os trabalhos na véspera de encerramento da folha no SISPAG-2. A folha de pagamento, geralmente, abre no final de um mês (em torno do dia 28) e encerra por volta do dia 10 do mês seguinte. Existe o programa SISPAG-OFF, que busca suprir um pouco do período que o SISPAG-2 está off-line, porém a rotina de trabalho nesse programa é diferente, podendo ocorrer risco de falha no processo. A capacidade instalada desta OC consegue atender a atual demanda, entretanto, em uma eventual elevação de trabalho, poderá haver sobrecarga no processo de pagamento, ocasionando erros e falhas caso mantido a mesma equipe. Dito isso, a concentração das atividades deve vir acompanhada ou de atualização tecnológica das ferramentas corporativas ou de incremento na Força de Trabalho.

CeIMLa: Não se aplica.

CeIMMa: Além do CeIMMa, não existe outra OM com Gestoria de Pagamento na área de jurisdição do Com9ºDN.

12) Existe mapeamento dos principais macroprocessos de Pagamento de Pessoal?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim.

CeIMBe: Sim.

CeIMRG: Sim. Encontra-se publicada em anexo a Ordem Interna.

CeIMLa: Negativo.

CeIMMa: Os macroprocessos realizados pela Divisão de Pagamento estão mapeados e possuem gestão de riscos, a fim de evitar inconsistência no processo de pagamento.

13) Considerando a premissa de redução de efetivos em vigor atualmente na MB, a centralização das atividades da Gestoria de Pagamento das OM ainda não apoiadas pelo CeIM, contribuirá para otimizar a Força de Trabalho, eliminando algumas funções em duplicidade? Poderia explicar os motivos?

CeIMSa: Na Gestoria de Pagamento, todas as OM da jurisdição do Com2ºDN são apoiadas pelo CeIMSa.

CeIMNa: Considerando que as OM ainda não centralizadas por este CeIM já possuem uma força de trabalho organizada e, como este Centro precisaria se reestruturar para atender as demandas vindas dessas OM, necessitando de mais recursos humanos e materiais, vislumbra-se que a centralização não iria colaborar diretamente para otimização da Força de Trabalho.

CeIMBe: Não se aplica.

CeIMRG: Contribuirá para otimizar a Força de Trabalho, contudo, o mais importante para “eliminar funções em duplicidade” seria aperfeiçoar as ferramentas de trabalho (exemplo: SISPAG-2), ou seja, investir mais em tecnologia, como o Sis-Ordem de Serviço, para substituir o trabalho manual.

CeIMLa: Não se aplica.

CeIMMa: Este Centro de Intendência já centraliza toda a atividade de Pagamento da área de jurisdição do Com9ºDN.

14) Existem indicadores de desempenho que demonstrem o grau de satisfação das OM apoiadas em Pagamento pelo CeIM? Que ações o CeIM tem adotado para elevar o grau de satisfação dessas OM?

CeIMSa: Sim. Estabelecimento de canal de atendimento para retirada de dúvidas, realização de Adestramentos sobre Pagamento de Pessoal, transmissão de Mensagens de orientações

para as OM Apoiadas (OMAp) e disponibilização de modelos de documentos na página de intranet do CeIMSa.

CeIMNa: Sim. Está disponibilizada na página de intranet deste CeIM uma pesquisa de satisfação, visando conhecer o nível de satisfação por parte das OMAp. Ações adotadas: atender em tempo hábil as demandas solicitadas pelas OMAp e prestar apoio técnico, por meio de palestras, adestramentos e orientações ao pessoal envolvido com as atividades de Pagamento de Pessoal, em especial os Fiéis de Pagamento.

CeIMBe: Não, porém são realizados adestramentos semestrais para as OMAp onde são recolhidas as principais reclamações e realizadas ações para melhorar o serviço prestado.

CeIMRG: Existe a pesquisa de satisfação ao cliente, na qual as OMC respondem com base em sua percepção do serviço prestado por esta OC.

CeIMLa: Semestralmente, todas as OMAp respondem um questionário informando seu grau de satisfação dos serviços prestados por esta Divisão e sugerem melhorias a serem implementadas para atender necessidades ainda não contempladas em suas rotinas.

CeIMMa: Sim. O CeIMMa promove anualmente a Pesquisa de Satisfação de Clientes Externos (PSCE). A fim de melhorar este índice de satisfação do cliente externo (OMAp), a Divisão de Pagamento criou um grupo no WhatsApp, possibilitando que os fiéis de pagamento mais experientes orientem os militares que recém assumiram a função. Desta forma, a gestão da informação é mantida, tornando o processo mais célere e confiável.

15) *Quais as principais reclamações das OM clientes em relação à esta atividade específica? Como essas reclamações tem sido tratadas pelo CeIM?*

CeIMSa: Não há registro de reclamações.

CeIMNa: Atualmente, este CeIM não tem recebido reclamações das OM clientes.

CeIMBe: Atualmente, não há relatos de insatisfação pelas OMAp referente às atividades de pagamento.

CeIMRG: As principais reclamações concentram-se na inexecução dos comandos de pagamento descritos nas Ordens de Serviços das OMC. Em muitos casos, a referência de rubricas inadequadas ou incorretas é o principal fator de rejeição dos comandos e, em outros, é o enquadramento legal. Esta OC efetua adestramento com as OMC com a finalidade de apontar os principais erros e elaboramos modelos com os enquadramentos

legais para facilitar a elaboração das OS por parte da OMC. Nossos canais de atendimentos estão sempre abertos para eventuais dúvidas.

CeIMLa: A reclamação recorrente trata-se de deficiência em adestramentos relativos a todas as matérias de Direitos pecuniários e seus embasamentos, assunto amplo e com inúmeras publicações internas (SGM, DPMM, etc.) e externas (MP, LEIS e Decretos). A fim de minimizar o impacto, esta OC enviou ADES digital, por zimbra, para os Fiéis de Pagamento das OMAp, atualizado em ABR2022, após apreciação de auditor do CCIMAR.

CeIMMa: A principal reclamação das OM clientes é para realização de mais adestramentos. Contudo, vale ressaltar que, a cada semestre, este CeIM realiza uma semana de adestramentos e sempre que surgem novas atualizações são realizados adestramentos específicos, bem como encaminhado MSG, a fim de orientar as OMAp.

16) Existe algum mecanismo de acompanhamento, controle e participação da OM cliente na condução das tarefas afetas ao Pagamento centralizado? Caso afirmativo, como ocorre e com que frequência?

CeIMSa: Sim. Ocorre mensalmente, por ocasião do envio das Ordens de Serviço (OS) de pagamento para o CeIMSa.

CeIMNa: Sim. Por meio de Relatorias de Pagamento, realizadas mensalmente pelos Oficiais das OMAp.

CeIMBe: Sim. O acompanhamento, controle e participação são feitos por meio do SISPAG-2.

CeIMRG: Para o acompanhamento, as OS encaminhadas para processamento são registradas em planilhas de controle, às quais são publicadas tempestivamente para fins de controle da OMC. Este mesmo controle serve de controle interno para evitar duplicidade na execução das atividades deste Centro. O SISPAG-2 não possui ferramenta de acompanhamento do processo de pagamento realizado por esta OC.

CeIMLa: Existe, em algumas fainas a participação das OMAp, principalmente ligadas aos embarques e desembarques de MIL, finalizadas pela OC. Exemplo: Envio de Mensagem pela OMAp à OC/OM de origem de MIL recém embarcado, com esta OC na INFO, SOL o envio da RR do mesmo para a OC. A RR é recebida nesta OC e ENC para a OMAp.

CeIMMa: As OM clientes participam do processo de controle ao indicarem seus militares para participarem da relatoria mensal de pagamento. São indicados 7 (sete) oficiais, um de cada

OM de terra da área de Manaus, para realizar a conferência das alterações de pagamento das 33 (trinta e três) OM Apoiadas pelo CeIMMa.

17) O cliente participa do estabelecimento das suas prioridades? Como isso é feito?

CeIMSa: Sim, por meio da transmissão de Mensagens e/ou comunicação direta com a Divisão de Pagamento do CeIMSa.

CeIMNa: Considerando que as atividades de Pagamento de Pessoal envolvem um importante contexto legal e normativo, as necessidades de priorização, assim que quaisquer outras demandas, são formalizadas. Cita-se, por exemplo, as solicitações de bloqueios de pagamento solicitadas por meio de mensagens. Além disso, as OMAp participam de forma ativa no acompanhamento das atividades da Gestoria, como na digitação de Ordens de Serviço (OS), escalação de Relatores de Pagamento, recebimento de relatórios extraídos do SISPAG, dentre outros.

CeIMBe: Sim. Através de e-mail e mensagens via SIGDEM.

CeIMRG: A atividade de pagamento é um ciclo que termina no fechamento da folha no SISPAG-2, conforme calendário divulgado pela PAPEM. Sendo assim, é estabelecido um prazo para o recebimento das Ordens de Serviço de pagamento, nesta OC, de forma a não haver sobrecarga ou ineficiência do trabalho por sobrecarga. Quando há necessidade ou urgência na inclusão de comandos de pagamento, a OMC entra em contato diretamente com este serviço para que seja processado a respectiva demanda.

CeIMLa: A prioridade de atendimento das demandas internas é estabelecida em virtude da matéria tratada dentro do processo vigente, independente da OMAp. Exemplos: Ordens de Serviço com matérias de Acerto de Contas de MIL em LSAM, Implantação de BIP, alterações de dados bancários.

CeIMMa: O estabelecimento da prioridade do processo de pagamento é realizado através da data limite de entrada da Ordem de Serviço neste Centro. As Ordens de Serviço que são recebidas até o dia 15 do mês são digitadas no processo do mês subsequente. Ademais, as Ordens de Serviço recebidas após o dia 15 são analisadas pontualmente e caso possam trazer algum prejuízo ao cliente externo, podem ser incluídas no processo de pagamento do mês vigente.

18) Quais as oportunidades de melhoria do Pagamento centralizado?

CeIMSa: Não foram vislumbradas oportunidades de melhoria.

CeIMNa: Vislumbra-se que a centralização do Pagamento deverá ser acompanhada de maior sistematização do processo no SISPAG, com a inclusão de ferramentas que permitam reduzir a necessidade de atuação humana, como, por exemplo, a leitura automática do Sistema dos comandos gerados pelas OS sem a necessidade de digitação.

CeIMBe: Uma oportunidade de melhoria é fazer um processo seletivo para os militares/SC que trabalharão no Setor de Pagamento Centralizado. O fato de a centralização reduzir a quantidade de pessoal em uma tarefa traz a demanda da especialização dos militares.

CeIMRG: O SISPAG-2 é uma ótima ferramenta de trabalho, contudo, sempre há oportunidades de melhoria, quais sejam:

- *Digitação dos comandos de pagamento pela OMC diretamente no SISPAG-2.*
- *Gestão de bloqueio e suspensões pela OMC no SISPAG-2.*
- *Geração automática com enquadramentos no sistema.*
- *Otimização dos algoritmos para cálculo de direito pecuniário para evitar erros.*
- *SISPAG-2 “on-line” com período de digitação maior que o atual e, assim, evitar utilizar o SISPAG-OFF.*
- *Inclusão do módulo controladoria do CCIMAR no sistema SISPAG-2*
- *Campo de pesquisa para Ordens de Serviços de PAG-IMED: O sistema apenas permite a consulta por NIP, CPF ou protocolo. A disponibilização permitirá a consulta da Ordem de Serviço por completa para verificação dos comandos.*
- *Relatório de conferências: No campo “exportar resultados da pesquisa ordenada por”, se possível, incluir a opção “relatório por digitação”. O procedimento era semelhante ao que havia no SISPAG-OC anterior.*

CeIMLa: Divulgação e unificação de entendimento pelas DE (PAPEM/DFM/DPMM) de assuntos correlatos ao Pagamento; e Sistemas internos (BDPES, SISPEs, SISPAG2) que tratam de pecúnia dos militares integrados a fim de aperfeiçoar os processos.

CeIMMa: Para a melhoria do processo de Pagamento Centralizado, as Ordens de Serviço poderiam ser digitais e importadas pelo fiel de pagamento da OM cliente (Apoiada). Desta forma, a centralização seria feita como um controle interno reduzindo a necessidade de pessoal para realizar a digitação e evitando lançamentos em duplicidade.

EMISSÃO DE PASSAGENS RODOVIÁRIAS E AÉREAS

19) Considerando esse CeIM como OM centralizadora na área de jurisdição desse Distrito, existe outra OM responsável pela emissão de passagens rodoviárias e aéreas (administrativas, operativas e relacionadas à saúde)? Caso afirmativo, existe algum fator operacional limitador para centralização da emissão de passagens rodoviárias e aéreas dessas OM? Caso afirmativo, poderia resumir quais as principais razões para tais limitações?

CeIMSa: No âmbito do 2ºDN, o próprio Com2ºDN centraliza a emissão de passagens aéreas e rodoviárias. Há previsão de centralização da emissão no CeIMSa pelo PCL, não sendo vislumbrados fatores limitadores para isso.

CeIMNa: Sim, o HNNa.

CeIMBe: Não.

CeIMRG: Sim, existe. São elas: CFPa, EAMSC, AGTRAM e DELURUG. No tocante ao fator limitador, não, desde que sejam revistos os procedimentos nas solicitações, visto que na parte de saúde existe o contato do paciente com a OM mais próxima, onde a mesma fará a solicitação das emissões. Outro obstáculo seria o aumento da demanda dentro do mesmo setor "Finanças" com o mesmo quantitativo de pessoal.

CeIMLa: Sim, o Hospital Naval de Ladário. Não há fatores limitadores, no entanto, faz-se necessária a alocação de mais operadores.

CeIMMa: Não, todas as passagens são adquiridas via CeIMMa.

20) Existe mapeamento dos principais macroprocessos de emissão de passagens?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim.

CeIMBe: Sim.

CeIMRG: Sim.

CeIMLa: Sim.

CeIMMa: Sim.

21) Considerando a premissa de redução de efetivos em vigor atualmente na MB, a centralização da emissão de passagens aéreas e rodoviárias, contribuirá para otimizar a

Força de Trabalho, eliminando algumas funções em duplicidade? Poderia explicar os motivos?

CeIMSa: A execução da emissão de passagens aéreas e rodoviária é centralizada atualmente pelo Com2ºDN.

CeIMNa: Sim, porém em quantitativo mínimo, haja vista que aumentaria a demanda administrativa para atender as demandas do HNNa.

CeIMBe: Não se aplica.

CeIMRG: Sim, visto que as OM citadas anteriormente deixariam de ser (AR) Autoridade Requisitante e passariam a ser (AS) Autoridade Solicitante.

CeIMLa: Sim, aos mesmos moldes aplicados à questão 4.

CeIMMa: Sim. A emissão de passagens centralizada em uma única OM, permite que as OM clientes não precisem empregar recursos humanos em tal atividade.

22) Existem indicadores de desempenho que demonstrem o grau de satisfação das OM apoiadas na emissão de passagens aéreas e rodoviárias pelo CeIM? Que ações o CeIM tem adotado para elevar o grau de satisfação dessas OM?

CeIMSa: Não se aplica ao CeIMSa, pois a execução da emissão de passagens aéreas e rodoviária é centralizada atualmente pelo Com2ºDN.

CeIMNa: Não existe indicador diretamente ligado à emissão de passagens, contudo a pesquisa de satisfação engloba as atividades de Execução Financeira como um todo e a emissão de passagens está inserida nesse contexto.

CeIMBe: Não. Foi elaborado um indicador de desempenho para avaliação da gestão, que mensura o tempo para a emissão de uma passagem a partir do momento em que é autorizada pelo Com4ºDN.

CeIMRG: Existe a pesquisa de satisfação ao cliente, na qual as OM respondem com base em sua percepção do serviço prestado por este Centro de Intendência.

CeIMLa: Sim. Tempestividade no atendimento.

CeIMMa: Não.

23) Quais as principais reclamações das OM clientes em relação à esta atividade específica? Como essas reclamações tem sido tratadas pelo CeIM?

CeIMSa: Não se aplica ao CeIMSa, pois a execução da emissão de passagens aéreas e rodoviária é centralizada atualmente pelo Com2ºDN.

CeIMNa: Não há reclamações também nessa área.

CeIMBe: A principal reclamação são as escalas dos voos. Após o recebimento das reclamações incrementam-se ações decorrentes para sanar a discrepância.

CeIMRG: Não houve reclamação formalizada de OM clientes. Existem casos isolados de atraso de entrega pela empresa licitada, cuja mesma foi advertida através de ofício. Outrossim, não houve casos de não prestação dos serviços.

CeIMLa: Não há reclamações.

CeIMMa: Não há, recentemente, reclamações relacionadas a esta atividade. O CeIMMa atende todas as demandas de cotação e emissão de passagens, após a autorização do Comando do 9º Distrito, a quem cabe gerenciar todos os recursos referentes a tal atividade.

24) Existe algum mecanismo de acompanhamento, controle e participação da OM cliente na condução das tarefas afetas à emissão de passagens centralizada? Caso afirmativo, como ocorre e com que frequência?

CeIMSa: Não se aplica ao CeIMSa, pois a execução da emissão de passagens aéreas e rodoviária é centralizada atualmente pelo Com2ºDN.

CeIMNa: Sim. Diariamente, as OM clientes entram em contato para monitorar o andamento de seus processos de aquisição de passagens.

CeIMBe: Sim. Toda emissão de passagem é lançada em planilha e disponibilizada na página de CeIM, semanalmente.

CeIMRG: Não. Todas as emissões são encaminhadas para os e-mails da OM interessada logo que a passagem for recebida neste CeIM.

CeIMLa: Sim, por intermédio dos códigos localizadores e mensagens entre o passageiro e este CeIM.

CeIMMa: Não. Eventualmente, são efetuadas algumas cotações a pedido das OM clientes, a fim de que possam se planejar quanto às aquisições e voos, em conformidade às demandas de movimentações.

25) O cliente participa do estabelecimento das suas prioridades? Como isso é feito?

CeIMSa: Não se aplica ao CeIMSa, pois a execução da emissão de passagens aéreas e rodoviária é centralizada atualmente pelo Com2ºDN.

CeIMNa: Quem dá as prioridades, quanto à aquisição de passagens, é o ComImSup (Com3ºDN) como Autoridade Requisitante.

CeIMBe: Sim. Através de e-mail e mensagens via SIGDEM.

CeIMRG: Não. As prioridades são definidas de acordo com a data de cada viagem.

CeIMLa: Se observada a subsunção economicidade e interesse público sim, caso contrário, não.

CeIMMa: Não. Contudo, cabe destacar que, uma vez que recebemos várias demandas, priorizamos a emissão das passagens com prazo mais exíguo após a autorização do Comando do 9º Distrito.

26) Quais as oportunidades de melhoria dessa atividade específica?

CeIMSa: Não foram vislumbradas oportunidades de melhoria.

CeIMNa: No momento, não se vislumbram oportunidades.

CeIMBe: Não há.

CeIMRG: Ultimamente se tem envidado esforços para se obter uma constante melhoria nos controles e também nas emissões. As empresas licitadas disponibilizam um sistema próprio para o acompanhamento das emissões e também um canal direto via aplicativo “WhatsApp” para que seja mais fácil o acesso ao se tratar do assunto. Entende-se que a centralização poderá trazer uma padronização maior aos processos, visto que seria feito por um único setor.

CeIMLa: Otimização de processos e a redução de custos.

CeIMMa: Tendo em vista que o CeIMMa não é responsável por autorizar a emissão de passagens aéreas, é importante que cada OMAp ou o próprio Distrito Naval seja a Unidade Gestora Responsável pela Aquisição de Passagens de seus militares e o CeIMMa atue, somente, como Unidade Gestora Executora.

OBTENÇÃO

27) Considerando esse CeIM como OM centralizadora na área de jurisdição desse Distrito, quais as OM ainda possuem um setor de obtenção próprio, responsável pela condução dos seus próprios processos licitatórios?

CeIMSa: BNA, CPSE, HNSa, Dellheus (centralizadora da DelP Seguro).

CeIMNa: BNN, HNNa, HNRe, EAMPE, EAMCE, CPAL e CPPB.

CeIMBe: Base Naval de Val-de-Cães (BNVC), Hospital Naval de Belém (HNBe), Capitania dos Portos do Amapá (CPAP), Capitania dos Portos do Maranhão (CPMA) e Capitania dos Portos do Piauí (CPPI) e Capitania Fluvial de Santarém (CFS).

CeIMRG: Todas as Organizações Militares Apoiadas possuem uma estrutura mínima no setor de obtenção, de forma que consigam iniciar seus processos de aquisição específicos, com elaboração de Termo de Referência e Pesquisa de Mercado. As aquisições de caráter geral são realizadas integralmente pelo CeIM, sendo encaminhado pelas OMAPs apenas suas demandas. Hoje, apenas a ENRG, CFPA e as OM localizadas no Estado de Santa Catarina possuem setor de obtenção completo.

CeIMLa: O Hospital Naval de área e a Base Naval de área.

CeIMMa: Das 33 OM apoiadas, apenas a CFAOC e ENRN realizam licitação própria concernente aos objetos exclusivos. Todos os demais processos licitatórios de objetos comuns ou exclusivos de outras OMAp são apoiadas por este CeIM.

28) Existe algum fator operacional limitador para centralização da Obtenção dessas OM ainda não centralizadas? Caso afirmativo, poderia resumir quais as principais razões para tais limitações?

CeIMSa: Sim. Especificidades da BNA, como OMPS-I, e do HNSa, em relação à atividade de saúde. Há previsão de centralização da obtenção da CPSE, Dellheus e DelP Seguro no PCL.

CeIMNa: No caso do HNRe, EAMPE, EAMCE, CPAL e CPPB, o principal fator que prejudica a centralização é a distância dessas Organizações para a área de Natal. Para atender essas áreas, seria necessário instruir processos licitatórios de forma regionalizada, considerando as peculiaridades de cada localidade. Nesse contexto, deve-se considerar a própria atuação junto às Consultorias Jurídicas da União (CJU) nos diferentes Estados. A BNN e o HNNa conduzem os processos licitatórios relacionados às suas atividades-fim. Nesse caso, vislumbra-se como limitação à centralização as especificidades técnicas relacionadas à

aquisição/contratação de determinadas classes de materiais/serviços diretamente ligadas às atividades dessas OM (OMPS e Saúde, respectivamente).

CeIMBe: Sim. A BNVC e o HNBe são OMPS e as demais OM pela localização fora da área de Belém.

CeIMRG: Não.

CeIMLa: Falta de pessoal e espaço físico para comportar os novos militares e suas respectivas estações de trabalho.

CeIMMa: Sim. O fator operacional mais relevante é a carência de pessoal. Sugere-se a revisão da TMFT visto que o volume de atividades deste CeIM não condiz com lotação determinada pela referida tabela.

29) Existe mapeamento dos principais macroprocessos da Obtenção?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim.

CeIMBe: Sim.

CeIMRG: Sim.

CeIMLa: Sim.

CeIMMa: Sim.

30) Considerando a premissa de redução de efetivos em vigor atualmente na MB, a centralização da Obtenção das OM ainda não apoiadas pelo CeIM, contribuirá para otimizar a Força de Trabalho, eliminando algumas funções em duplicidade? Poderia explicar os motivos?

CeIMSa: Sim, por motivo de já existir expertise no trato administrativo da obtenção e da execução das despesas com materiais e equipamentos, bem como para a contratação de serviços, que serão necessários a essas novas apoiadas.

CeIMNa: Sim, pois ao concentrar as atividades de obtenção, seria possível reduzir a quantidade de militares que atuam nesta área, tendo em vista que as licitações que são regionais (e.g.: gêneros alimentícios) poderiam ser conduzidas por uma mesma equipe.

CeIMBe: Sim. Conforme estudo já realizado para o levantamento dos subsídios do PCL (Plano de Concentração Logística), haveria a transferência alguns cargos para este CeIM e também,

a eliminação de outros, nas OM a serem centralizadas.

CeIMRG: Sim, o fato de concentrar a atividade em um local específico, otimiza a Força de Trabalho, facilita a implantação e aperfeiçoamento de listas de verificação.

CeIMLa: Não. Visto que os processos conduzidos pelo CeIM seguem a prioridade apresentada pelo Comando do Distrito e, se houver a centralização, haverá uma “disputa” não salutar por prioridade entre os processos que hoje são conduzidos pelo Hospital, assim como os conduzidos pela Base com os processos conduzidos pelo CeIM. Outro fator é a facilidade de contato com o setor requisitante e o pessoal que conduz os processos, esta proximidade física facilita a confecção e correção dos documentos, dando mais celeridade aos processos. Como exemplo, para uma simples apresentação da manifestação de interesse, há a necessidade de se oferecer, no mínimo, uma semana para que a OMAp forneça o documento preenchido e assinado, sendo que a obtenção deste documento, quando interno, ocorre no mesmo dia.

CeIMMa: Sim. A centralização da Obtenção das OM nos CeIM elimina a duplicidade de processos, uma vez que o mesmo processo seria feito por OM diferentes, demandando tempo de ambas. Neste sentido pode haver uma redução mínima no efetivo de pessoal. Contudo, cabe ressaltar que os processos podem tornar-se mais morosos em virtude do volume de processos frente ao quantitativo reduzido de pessoal.

31) Existe algum procedimento normatizado que estabeleça um rodízio entre as OM do Distrito Naval para consolidação das necessidades comuns das demais OM para envio ao CeIM ou todas as necessidades são consolidadas e elaboradas no próprio CeIM?

CeIMSa: Não há procedimento de rodízio entre as OM. O CeIMSa padronizou o procedimento por meio de nota em Bono Sede do Calendário de Licitações Anual, atribuindo prazos para as respectivas OM responsáveis/demandantes dos diversos materiais e/ou serviços licitados.

CeIMNa: Anualmente, o Com3ºDN elabora um calendário de licitações para o exercício seguinte, no qual são definidas as OM que deverão atuar como setores demandantes (OM LÍDER) e as que realizarão as sessões públicas (OM LICITANTE). As OM LÍDER são incumbidas de compilar a demanda de itens similares sugeridos pelas outras OM da área. Por outro lado, a compilação das quantidades demandadas por outros Órgãos é realizada pelas OM LICITANTES no sistema COMPRASNET, por meio das Intenções de Registro de Preços (IRP).

Além disso, há a possibilidade de ocorrerem demandas pontuais fora do calendário anual de licitações. Nesses casos, as OM demandantes atuam como OM LÍDERES e o CeIMNa como OM LICITANTE.

CeIMBe: Há, no Com4ºDN, um calendário anual de licitação que é divulgado no início do ano, onde as OM apoiadas por este CeIM consolidam necessidades comuns, elaboram e encaminham Termos de Referência.

CeIMRG: Existe o Ciclo de Licitações estabelecido pelo DN, em que as licitações são centralizadas no CeIM, com exceção do Pregão de Informática que a consolidação das necessidades é centralizada no CLTI do Distrito e dos processos específicos de caráter técnico da Estação Naval.

CeIMLa: Não. Há uma tentativa embrionária de se adotar a sistemática de “OM Líder”, mas nada formalizado ainda.

CeIMMa: Existe procedimento normatizado, calendário de licitações, que estabelece um rodízio entre as OM do 9º Distrito Naval para consolidação das necessidades comuns das OM subordinadas para envio a este CeIM.

32) Existem indicadores de desempenho que demonstrem o grau de satisfação das OM apoiadas nos processos licitatórios conduzidos pelo CeIM? Que ações o CeIM tem adotado para elevar o grau de satisfação dessas OM?

CeIMSa: Sim. Estabelecimento de canal de atendimento prioritário para o processamento das Solicitações de Empenho (SOLEMP) emergenciais, realização de Adestramentos sobre licitações e contratos, transmissão de Mensagens de orientações para as OM Apoiadas (OMAp) e disponibilização de modelos de documentos na página de intranet do CeIMSa.

CeIMNa: O grau de satisfação das OMAp é mensurado através de questionário disponibilizado na página do CeIMNa na intranet. No mesmo local, consta o questionário de satisfação das OM com os fornecedores licitados. Os apontamentos das OMAp são registrados e atendidos conforme a possibilidade deste Centro.

CeIMBe: Não, porém são realizados adestramentos semestrais para as OMAp onde são recolhidas as principais reclamações e realizadas ações para melhorar o serviço prestado.

CeIMRG: Existe a pesquisa de satisfação ao cliente, na qual as OMAp respondem com base em sua percepção do serviço prestado por este Centro de Intendência.

CeIMLa: Sim. A pesquisa de satisfação conduzida anualmente pelo setor de Capacitação e Controle do CeIM. Tem-se buscado otimizar os processos, principalmente aqueles que atendem a todas as OMAp, como material de expediente, diminuindo, por meio da regra de Pareto, o quantitativo de itens, o que traz mais celeridade ao processo.

CeIMMa: Sim. O CeIMMa promove anualmente a Pesquisa de Satisfação de Clientes Externos (PSCE). Neste contexto, este CeIM tem envidado esforços para manter as licitações em dia. Além disso, tem voltado a atenção às OM apoiadas no que tange a assessoramentos, dúvidas e esclarecimentos.

33) Quais as principais reclamações das OM clientes em relação à esta atividade específica? Como essas reclamações tem sido tratadas pelo CeIM?

CeIMSa: Não há registro de reclamações.

CeIMNa: As principais reclamações recebidas são relacionadas à grande quantidade de fornecedores que vêm solicitando reequilíbrio de preços, fruto do atual contexto inflacionário, prejudicando a entrega de itens licitados. O CeIMNa tem obtido êxito na mitigação desses impactos, por meio da realização de compra local de itens do SAbM nessa situação; compilado essas demandas e aberto novos processos licitatórios; e orientado adesões a atas porventura existentes e aquisições diretas no mercado até as novas homologações.

CeIMBe: Atualmente, não há relatos de insatisfação pelas OMAp referente às atividades de obtenção.

CeIMRG: Não chega a ser uma reclamação, mas um problema recorrente que passamos aqui é a empresa não conseguir manter os valores registrados em Ata de Registro de Preços. O fato ocorre, dentro outros motivos, pelo processo inflacionário que o país passa, posição geográfica logisticamente desfavorável de Rio Grande.

CeIMLa: A principal reclamação é quanto à prioridade de seus processos, todas querem que seus processos sejam conduzidos primeiro. Este CeIM busca conduzir os processos de uma forma que atenda a todos tempestivamente, participando às OMAp o fator limitante de mais impacto: a falta de pessoal concomitante com o acréscimo no número de processos.

CeIMMa: Principais reclamações: Realizar mais palestras e disponibilizar mais informações aos usuários das mudanças ocorridas; demora na resposta aos e-mails; Dificuldades em

obter apoio para assuntos emergenciais. Este CelM tem envidado esforços para apoiar com presteza as 33 OMAp promovendo palestras/MSG orientadoras; convocando militares individualmente, quando necessário, para adestramento específico referente ao processo por ele elaborado; as chamadas telefônicas são sempre atendidas, inclusive, um grupo de WhatsApp foi criado objetivando facilitar a comunicação entre este CelM e as OMAp.

34) Existe algum mecanismo de acompanhamento, controle e participação da OM cliente na condução das tarefas afetas aos processos licitatórios centralizados? Caso afirmativo, como ocorre e com que frequência?

CelMSa: Sim, ocorre de acordo com o planejamento/demanda das OM, disposto no Calendário de Licitações Anual. As OMAp encaminham para o CelMSa os documentos padronizados para a abertura do processo licitatório, de acordo com os prazos existentes na norma (NORDINAVILESTE nº 40-01C).

CelMNa: A OM cliente participa ativamente das fases interna e externa da licitação. Na fase interna, além de elaborar os documentos de planejamento, como Formalização de Demanda, Estudos Técnicos Preliminares, Mapa de Riscos e Termo de Referência, a OM demandante também auxilia nas respostas aos apontamentos da CJU. Na fase externa, a OM participa das respostas aos esclarecimentos e impugnações de cunho técnico, realiza a análise para aceitação dos itens oferecidos na sessão pública e auxilia nas respostas aos recursos. Por fim, as OMAp são orientadas a informarem tempestivamente o nível de atendimento dos fornecedores, a fim de permitir a penalização de eventuais não entregas ou entregas atrasadas.

CelMBe: Sim. Todo o trâmite de documentos é controlado na Divisão e a participação das OMAp ocorre formalmente, através de trocas de CP e e-mails e informalmente através de visita de militares das OMAp para dirimir eventuais dúvidas.

CelMRG: Sim, são ministrados adestramentos às OMAp e incentiva-se a matrícula em cursos e estágios oferecidos pelo CIANB.

CelMLa: Não. A participação das OMAp se dá apenas pela apresentação de suas demandas.

CelMMA: Por meio da intranet deste CelM as OMAp podem acompanhar as atas, contratos e adesões em vigor.

35) O cliente participa do estabelecimento das suas prioridades? Como isso é feito?

CeIMSa: Sim. O cliente participa efetuando o planejamento inicial, ao formalizar suas necessidades e encaminhar os documentos para o início do processo licitatório ou emissão de SOLEMP.

CeIMNa: Em geral, os processos do calendário de licitações têm prioridade em relação aos não previstos. Entretanto, quando há alguma necessidade emergencial apresentada por OMAp, o caso é levado à Direção do CeIMNa.

CeIMBe: A prioridade é definida pelo Com4ºDN, porém com a participação das OMAp.

CeIMRG: Sim, para confecção do Ciclo de Licitações, são solicitados subsídios às OMAp de forma a estabelecer as datas de contratações a serem realizadas com a priorização adequada.

CeIMLa: O cliente apresenta sua necessidade e os motivos pelos quais esta deve ser priorizada. Contudo, como já foi dito, a OM que dita a prioridade é o Comando do Distrito.

CeIMMa: Não. As prioridades recaem sobre os processos “sensíveis”, ou seja, aqueles que se ficarem descobertos de licitação mais impactarão negativamente o desenvolvimento das atividades administrativas / operativas.

36) Quais as oportunidades de melhoria da Obtenção centralizada?

CeIMSa: Não foram vislumbradas oportunidades de melhorias.

CeIMNa: Com o aumento da quantidade de processos licitatórios realizados por uma única OM, vislumbra-se que seria necessário robustecer a Divisão de Obtenção com um aumento equivalente no número de militares. Nesse sentido, vale ressaltar que a atual legislação, naturalmente, também deverá contribuir com o aumento de volume das atividades da Obtenção, uma vez que o advento da dispensa eletrônica deverá ser intensificado com o tempo e esse processo demanda maior h/h por ser mais robusto que a dispensa de licitação prevista na Lei 8.666/93. Outra medida que se vislumbra é a separação da Divisão de Obtenção em seções, cada qual responsável por processos licitatórios específicos. Essa medida poderia gerar uma intensificação de expertise em cada área e, com isso, reduzir o tempo de trabalho nos processos.

CeIMBe: Maior aprimoramento dos pregoeiros e equipe de pregão, por meio de participação em cursos e palestras referentes aos temas afetos.

CeIMRG: Nada a declarar.

CeIMLa: Dar as OMAp a possibilidade de auxiliar na condução dos processos de obtenção que sejam de seu interesse, principalmente as cotações eletrônicas e as Dispensas Eletrônicas da Lei 14.133/2021 por meio do instrumento da sub-rogação. Isto poderia ser implementado principalmente nas OMAp que lotam intendentes, sendo até mesmo uma possibilidade de estes terem contato com uma atividade intrinsecamente da Intendência. Por meio da sub-rogação, o CeIM receberia o processo finalizado, que seria analisado quanto aos aspectos legais e administrativos, para posterior homologação pelo Diretor.

CeIMMa: Capacitação de pessoal e revisão da TMFT.

Outros aspectos julgados pertinentes pelo Diretor do CeIM

37) Na sua visão, como o CeIM distrital pode contribuir para o incremento da gestão e maior geração de valor à MB diante de uma política de redução de pessoal (downsizing)? De que forma se daria esta contribuição?

CeIMSa: Não, pois a estrutura atual é bastante enxuta, adequada às suas atribuições de OM centralizadora.

CeIMNa: A centralização das atividades tende a possibilitar, dentre outros pontos, uma maior especialização dos profissionais em cada área, uma vez que a gama de informações tende a fluir para os mesmos pontos de atuação. Nesse caso, contribui com a padronização de procedimentos em cada área e facilita a atuação pontual na melhoria dos processos das equipes, com efeito em toda a área de jurisdição. Nessa linha, à guisa de exemplo, cita-se a atuação da CJU em equipes técnicas montadas por área de expertise e não mais por região.

CeIMBe: A centralização, pelo CeIMBe, das atividades de obtenção e de execução financeira de todas as OM da área de jurisdição do Com4ºDN contribuiria para o incremento da gestão e para a política de redução de pessoal da MB. Atualmente, as OM prestadoras de serviço (HNBe e BNVC) e as Capitânicas Fluvial e dos Portos subordinadas ao Com4ºDN executam essas atividades e suas centralizações foram previstas no estudo realizado para a implantação de um Plano de concentração Logística (PCL) na MB, ainda em fase de aprovação pela Alta Administração Naval. Cabe destacar que o fortalecimento do controle interno, bem como a implantação de ferramentas tecnológicas que mitiguem o fator distância são fundamentais para o sucesso dessa empreitada.

CeIMRG: Poderá contribuir com a desoneração das atividades administrativas das OMAp, por meio da Concentração destas atividades no CeIM, permitindo que essas tenham suas FT concentradas em suas atividades fim.

CeIMLa: Incremento de gestão: Sim. Motivo: Uma vez que o controle na Administração Pública é um instrumento de acompanhamento e de avaliação da Gestão Pública, os processos de despesa originados nas OMAp e que são centralizados nos CeIM acabam por envolver mais agentes da Administração. O modelo das Três Linhas de Defesa indicado na Circular 5/SGM/2022 fica robustecido, contando com mais atores de controle interno para mitigar os riscos de impropriedade nos atos de gestão.

Geração de Valor à MB: Esse aspecto passa pelo ganho da eficiência nos processos, especialmente os finalísticos. Para se mostrar como uma alternativa diante da política de redução de pessoal, a centralização implica na necessidade de ganho qualitativo em termos de maior capacitação técnica. Paralelamente, há que se cogitar em tecnologias capazes de substituir a mão de obra. Portanto, em termos de geração de valor, não é possível estabelecer que isso vá ocorrer apenas centralizando processos e reduzindo a força de trabalho da MB. Para ganhar eficiência reduzindo pessoal, vejo a necessidade de aquisição equipamentos modernos e sistemas informatizados que atuem com maior automatismo. Percebo que alguns processos de centralização chegaram ou exorbitaram o limite da capacidade de escoar as demandas, o que provoca insatisfação de clientes que não se sentem priorizados, além de efeitos psicológicos nocivos de stress naqueles que acabam representando “gargalos” para conclusão de processos. Fica o desafio de se encontrar o ponto ótimo da centralização.

CeIMMa: Sim. A centralização das atividades de intendência nos CeIM distritais permite a uniformidade nos procedimentos e decisões; facilidade no controle e avaliação; evita desperdícios e duplicação de tarefas; e permite que as OMAp apliquem todos os seus recursos, especificamente, em suas atividades-fim.

38) Existem atividades redundantes de suporte e apoio sendo executadas por outras OM na área de jurisdição do CeIM? Que atividades são estas? Haveria a possibilidade de o CeIM concentrar tais atividades, desonerando estas OM de tal atividade? Quais ajustes seriam necessários?

CeIMSa: Não há registro de atividades redundantes.

CeIMNa: As atividades de abastecimento são realizadas pelo CeIM. Entretanto, atividades de obtenção, execução financeira e pagamento também são realizadas por outras OM, em especial por conta da questão geográfica envolvida e dos volumes financeiros e especificidades envolvidas. Releva destacar que a área de jurisdição do 3oDN contempla 5 estados, com 2 hospitais, 2 escolas, dentre outros. Vislumbra-se a possibilidade de concentração também dessas atividades (mesmo que com eventuais pontos de apoio distribuídos), sendo desejável que esse movimento seja acompanhado da sistematização dos processos e o necessário incremento de pessoal e de material no CeIM.

CeIMBe: No mês de maio último, a centralização do município no Complexo Naval de Val-de-Cães passou a ser realizada pelo CeIMBe, por decisão do Com4ºDN. Não vislumbro outras atividades de suporte e apoio que tenham aderência às atividades desempenhadas pela Intendência da Marinha diferentes daquelas já desempenhadas pelo CeIMBe.

CeIMRG: Não foram identificadas redundâncias de atividades que pudessem ser concentradas no CeIM, excetuando as já estabelecidas no Plano de Concentração Logística.

CeIMLa: Não há atividades redundantes.

CeIMMa: Sim. A CFAOC possui obtenção e execução financeira própria e apoia 06 (seis) agências e o destacamento de São Gabriel da Cachoeira. A CFPV possui execução financeira própria e apoia 03 (três) agências. A ENRN possui obtenção e execução financeira própria. Cabe destacar que a CFAOC e ENRN realizam apenas processos licitatórios concernentes aos objetos exclusivos de suas respectivas OM. Há possibilidade deste CeIM concentrar todas as atividades supramencionadas, mas para isso são necessários ajustes incrementando pessoal e material.

39) Haveria necessidade de aporte de recursos específicos para concentração dessas novas atividades?

CeIMSa: Não se aplica, pois não há registro de atividades redundantes.

CeIMNa: Sim. Vislumbra-se a necessidade de ajustes nas instalações que permitam acomodar o acréscimo de pessoal, bem como o incremento de material para a realização das atividades (e.g.: computadores, mobiliário, material de expediente etc.).

CeIMBe: No caso específico da centralização do município, houve a necessidade de

realocação de recursos de funcionamento e manutenção, bem como está em curso um estudo para a modernização das instalações, que demandarão aporte específico que, entretanto, não tem relação com a centralização e sim com o longo tempo sem reforma.

CeIMRG: Para a execução das atividades previstas no PCL, além dos recursos de movimentação de pessoal, foi estimado um montante de, aproximadamente, R\$ 750.000,00 para as adaptações do CeIMRG.

CeIMLa: Não se aplica.

CeIMMa: Sim. Recurso humano e material.

40) A prestação dos serviços para os diversos clientes é realizada de forma única padronizada ou é adotado padrões diferenciados a depender da OMAp?

CeIMSa: -

CeIMNa: O CeIMNa apoia os meios navais, aeronavais e de Fuzileiros Navais, da área de jurisdição ou em trânsito na área do 3ºDN. Nessa área, estão localizadas OM da Saúde, OMPS, escolas, capitânicas etc. Dada a diversificação, há demandas características que precisam ser consideradas (e.g.: os navios são acionados para missões de patrulha que ensejam importante tempestividade).

CeIMBe: Não há serviços customizados. Todos os procedimentos são padronizados.

CeIMRG: A prestação dos serviços para os clientes é realizada de forma única padronizada.

CeIMLa: De forma padronizada.

CeIMMa: Padronizado. Os modelos são disponibilizados na página deste CeIM e por meio de MSG orientadoras.

41) Na sua opinião, as atividades centralizadas no CeIM facilitam o processo de capacitação e treinamento de pessoal nestas atividades?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim.

CeIMBe: Sim. Os Encarregados de Divisão conseguem identificar oportunidades de melhoria na capacitação de seu pessoal e adotar medidas de forma que seu pessoal esteja sempre atualizado. Cabe destacar que a rotatividade do pessoal deve ser minorada de modo que não haja solução de continuidade nas atividades de centralização.

CeIMRG: Sim.

CeIMLa: Sim, uma vez que acabam se especializando no que fazem.

CeIMMa: Sim. Este CeIM possui conhecimento, experiência e know-how necessários ao bom desempenho das atividades de intendência, haja vista ser sua atividade-fim. Portanto, as atividades desenvolvidas neste CeIM facilitam sobremaneira o processo de capacitação e treinamento de pessoal.

42) Na sua visão, o CeIM distrital contribui para o incremento da gestão do conhecimento ao concentrar atividades das OMAp de sua área de atuação? De que forma isto ocorre?

CeIMSa: Sim. Por meio da realização e divulgação de diversos cursos na área de Intendência, principalmente do CIANB e ENAP.

CeIMNa: Sim. Conforme apresentado no item 37, a concentração permite maior intensificação do conhecimento nas respectivas áreas (problemas e soluções concentradas).

CeIMBe: Entendo que há oportunidade de melhoria na gestão do conhecimento. Apesar de o CeIMBe promover adestramentos para as OM da área, nos quais são apresentados os principais aspectos das contas de gestão e erros mais comuns a serem evitados, não há registro de Memórias e Resumos de assuntos rotineiros, o que acarreta a necessidade, por vezes, de estudar novamente um tema já discutido em anos anteriores.

CeIMRG: Sim, por meio da especialização da FT nas atividades específicas executadas.

CeIMLa: Há incremento no conhecimento dentro de próprio CeIM. Contudo, sem a realização de adestramentos, o conhecimento não é disseminado e as OMAp não ficam bem niveladas. Não raro, os profissionais que atuam naquelas não possuem especialidade nas áreas afetas à Intendência e acabam por confiar que as eventuais arestas sejam sanadas no CeIM.

CeIMMa: Sim. Por meio de padronização e divulgação de dúvidas frequentes das OMAp, orientações, modelos e listas de verificação, bem como da partilha de experiências e know-how.

43) Existe compartilhamento de boas práticas das atividades centralizadas com os demais CeIM distritais fora de sede? Como ocorre e com qual frequência?

CeIMSa: Sim. O compartilhamento é realizado diuturnamente, por meio de Mensagens para as OMAp.

CeIMNa: Sim, por meio de reuniões e contatos pontuais.

CeIMBe: Não há, de forma institucional, esse compartilhamento. Ocorre de acordo com o surgimento de uma demanda e por iniciativa daquele que precisa aperfeiçoar determinada atividade.

CeIMRG: Não.

CeIMLa: Sim. Os relatórios das VISITEC da SGM disseminam as boas práticas dos CeIM.

CeIMMa: Sim. Ocorre, sempre que necessário, através de contatos diretos entre os Vice-Diretores e Diretores dos CeIM, bem como por meio das iniciativas e realizações que são publicadas, mensalmente, no Informativo do Corpo de Intendentes “Intendência em Foco”, que tem o propósito de divulgar as atividades de Intendência de forma objetiva.

44) Existe alguma ferramenta que regula o relacionamento do CeIM distrital com as demais OMAp, em termos de deveres, direitos e qualidade dos serviços? Quais são e como funcionam?

CeIMSa: Sim. Por meio das normas regionais denominadas “NORDINAVILESTE”.

CeIMNa: Sim, são intensificadas (i) orientações técnicas por meio de reuniões e mensagens; (ii) padronização de procedimentos por meio de NORDINAV; e (iii) coleta de informações com pesquisas de satisfação (semestrais) e canais de atendimento (página da OM, telefones e fisicamente no próprio CeIMNa por meio de atendimento direto aos apoiados).

CeIMBe: Existe. Todas as atividades centralizadas são regidas por norma específica do Com4ºDN, denominada NORDNAVNOORTE.

CeIMRG: Por meio dos indicadores de desempenho apresentados na reunião de Conselho de Gestão Distrital e dos padrões estabelecidos na Carta de Serviço do CeIMRG.

CeIMLa: Sim. Algumas atividades de centralização são reguladas por Normas Distritais, como a 40-07G - Execução Financeira Centralizada do Com6ºDN e 40-15C - Transporte de Pessoal, Diárias e Ajuda de Custo em Situações de Serviço. Na primeira, há definição de responsabilidades de agentes, alertas sobre a importância da continuidade das atividades das OM, cujas despesas para consecução destas devem ser acompanhadas, bem como recomendações de controle interno e outros procedimentos gerais. A segunda define os papéis das autoridades requisitante/solicitantes e procedimentos de centralização.

CeIMMa: Em termos de deveres e direitos, existem as normas distritais (NordiNavNoroeste).

Em termos de qualidade, este CeIM realiza, semestralmente, uma pesquisa de satisfação de clientes externos. Por meio do resultado desta pesquisa, o CeIMMa identifica os pontos que podem ser melhorados para elevar a qualidade dos serviços.

45) A concentração das atividades no CeIM favorece o controle interno? Caso negativo, que iniciativas seriam necessárias para incrementar o controle interno?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim. A concentração também permite que o controle atue pontualmente no CeIM com efeito em toda sua área de atuação.

CeIMBe: Favorece. Entretanto, a estrutura de controle interno dos CeIM tem que ser aprimorada. Entendo que a atividade de Vice-Diretor tem que ser dissociada da de Agente Fiscal e este deve ter uma equipe com capacidade de analisar a totalidade dos processos finalísticos da OM.

CeIMRG: Sim. Será necessária a ampliação das atividades de controle interno e o aumento do FT para executá-las tanto no CeIM, quanto no Com5ºDN.

CeIMLa: -

CeIMMa: Sim.

46) Existe um canal de comunicação com as OM clientes? Como ocorre?

CeIMSa: Sim. Ocorre por meio de e-mail do “Zimbra” ou pelo aplicativo “WhatsApp”.

CeIMNa: Sim, conforme item 44.

CeIMBe: Além dos canais de comunicações formais existentes nas OM, os encarregados de divisão estabelecem canal de comunicação informal com as OM Clientes a fim de dar celeridade aos casos que a exijam.

CeIMRG: Sim. Por meio da ouvidoria e caixa de sugestões na página do CeIM, bem como nas pesquisas de satisfação do cliente.

CeIMLa: Existem pesquisas para preenchimento pelas OMAP, além dos canais comuns de comunicação: zimbra, SIGDEM, Retelma e Celular Funcional. A pesquisa ocorre pelo menos uma vez ao ano. Os demais canais ficam em permanente à disposição das OMAP.

CeIMMa: Por meio de MSG orientadoras, divulgações na intranet, correio eletrônico e grupos de WhatsApp.

47) Como ocorre o processo de aprimoramento dos serviços prestados pelo CeIM?

CeIMSa: O aprimoramento ocorre por meio de orientações, divulgadas para as OMAp por meio de Mensagens.

CeIMNa: Principalmente por da avaliação junto aos clientes e reavaliação regular dos processos.

CeIMBe: O Conselho de Gestão é a principal ferramenta de aprimoramento dos serviços prestados. Mensalmente, os encarregados expõem as principais atividades realizadas e os indicadores de desempenho de suas divisões, de forma a contribuir para eventuais correções de rumo.

CeIMRG: Por meio da avaliação das inconsistências apresentadas nos resultados ou nas pesquisas de satisfação dos clientes, as quais geram um processo de análise e melhoria de processo pela divisão responsável.

CeIMLa: Mediante verificação do Plano de Acompanhamento da Gestão (PAG), Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), Programa de Aplicação de Recursos (PAR), Plano de Integridade e revisões do Plano Estratégico Organizacional, além do acompanhamento das discrepâncias observadas em Inspeções e Visitas Técnicas, bem como o feedback das pesquisas de satisfação promovidas.

CeIMMa: Com base no ciclo PDCA, realiza-se o monitorando das atividades por meio dos indicadores de desempenho e, ao serem detectadas falhas ou pontos para melhoria, corrige-se os procedimentos necessários, reiniciando o ciclo de maneira aprimorada.

48) Há algum instrumento de mensuração de desempenho do CeIM? Caso afirmativo, do que consiste? Com qual objetivo?

CeIMSa: Sim. Há indicadores de desempenho, que foram padronizados por meio de um Grupo de Trabalho (GT), tendo como objetivo, essencialmente, mensurar o desempenho do CeIMSa em sua atividade fim como OM centralizadora.

CeIMNa: Sim, é intensificada a utilização e avaliação regular de indicadores de desempenho de cada Divisão, visando a identificação de pontos fortes a serem explorados e pontos fracos a serem tratados.

CeIMBe: Sim. Todas as divisões apresentam indicadores de desempenhos definidos pelo Setor

SGM, com o objetivo de implementar eventuais correções de rumo.

CeIMRG: Sim. Indicadores de desempenho (KPI). Possuem o objetivo de mensurar os principais resultados que geram valor para nossos clientes.

CeIMLa: A mais tradicional é o score obtido na lista P-10, que apresentou ligeiro aumento entre as últimas IAM. Além disso, os indicadores de desempenho estabelecidos para as Divisões que realizam a centralização são acompanhados para verificar se aspectos como Nível de Serviço, tempo de atendimento, Atrasos em Pagamento de Fornecedores, entre outros, estão em níveis satisfatórios.

CeIMMa: Sim. Este CeIM possui indicadores de desempenho que monitoram suas atividades-fim. O desempenho da obtenção, por exemplo, é medido por meio dos indicadores de desempenho de economicidade, retrabalho, tempo de obtenção e intempestividade no planejamento. O indicador de economicidade mede a economia alcançada entre o valor estimado da contratação e o valor adjudicado. Retrabalho indica o percentual de retrabalho dos processos. Tempo de obtenção indica o tempo consumido pelo processo na obtenção, e intempestividade no planejamento indica o percentual dos prazos não cumpridos, tanto de entrega do Termo de Referência neste CeIM, quanto o de publicação do processo licitatório. O objetivo é a busca por índices que indiquem resultados cada vez melhores.

49) Na sua visão, a centralização de atividades no CeIM distrital favorece a tempestividade de resposta às demandas de ações de controle externo? Caso negativo, quais as razões que prejudicam?

CeIMSa: Sim.

CeIMNa: Sim.

CeIMBe: Sim.

CeIMRG: Sim.

CeIMLa: Sim.

CeIMMa: Sim.

50) Quais os principais fatores críticos de sucesso para sustentar a atuação do CeIM distrital?

CeIMSa: O principal fator crítico de sucesso é a qualificação e capacitação do pessoal que

compõe a tripulação do CeIMSa.

CeIMNa: A sistematização dos processos e o adequado aporte de recursos (pessoal, material e orçamentário-financeiro).

CeIMBe: Capacitação de pessoal; aprimoramento do controle interno; permanência na função por, pelo menos, 2 anos; e informatização de processos.

CeIMRG: Tecnologia da Informação aderente aos processos de centralização (SIGDEM 6.0) e FT qualificada para as atividades centralizadas.

CeIMLa: Aporte de recursos financeiros que garantam a contratação de ferramentas facilitadoras, como, por exemplo, o software Banco de Preços (que agiliza a pesquisa realizada pela Obtenção), paleteiras, empilhadeiras, esteiras rolantes, etc. Além disso, a permanente capacitação do pessoal e conservação das quantidades de militares especializados conforme previstas nas TMFT.

CeIMMa: Quantitativo de pessoal adequado ao volume de atividades; qualificação técnica dos militares; atendimento rápido e de qualidade ao cliente; e infraestrutura, maquinários e equipamentos adequados às atividades desenvolvidas.

51) Na sua visão, o CeIM distrital agrega valor as atividades internas e aos negócios da MB? De que forma?

CeIMSa: Sim. O CeIMSa agrega valor por concentrar pessoal especializado para o desempenho das atividades de Administração e Finanças, intimamente ligadas aos negócios da MB.

CeIMNa: Sim, uma vez que otimiza os recursos da Força e permite o aumento da sua eficiência.

CeIMBe: Agrega, ao desonerar as OM de atividades administrativas, contribuindo para o desempenho de suas atividades-fim empregar conhecimentos de gestão, orçamento e finanças, logística, obtenção e municiamento, inerentes ao CIM, e desconhecidos, parcial ou integralmente, pelos demais corpos e quadros.

CeIMRG: Sim. Permite que as ações centralizadas gerem curvas de aprendizagem mais estabilizadas, permitindo a transferência destes conhecimentos para os processos mapeados, por meio de POP e Ordens Internas.

CeIMLa: Sim. Quando verifica possibilidades de conciliar e consolidar demandas comuns,

gerando economia de escala em contratações; quando fortalece a Primeira Linha de Defesa do Controle Interno da MB; quando promove tráfego de carga em benefício de diversas OM; quando sua especialização diminui o tempo de realização de tarefas como emissão de Notas de Empenho... Enfim, agrega valor aumentando eficiência de processos e robustecendo o controle interno da MB

CeIMMa: Sim, uma vez que é capaz de contribuir para uma gestão centralizada das atividades de intendência, desonerando as demais OM da área Distrital das atividades administrativas/técnicas, permitindo que as mesmas foquem seus recursos no cumprimento de suas atividades-fim, relacionadas à destinação constitucional da MB.

52) Quais os principais benefícios do CeIM para o cumprimento da missão de seus clientes?

CeIMSa: Os principais benefícios do CeIMSa são afetos à execução das atividades gerenciais do abastecimento e de centralização da obtenção, execução financeira e pagamento das OMAp, a fim de contribuir para a prontidão dos meios navais e de Fuzileiros Navais, sediados ou em trânsito na área de jurisdição do Com2ºDN, bem como dos estabelecimentos de terra.

CeIMNa: Permitir o foco nas suas respectivas atividades-fim e dar maior segurança às atividades de apoio.

CeIMBe: Desoneração de atividades administrativas, correção dos atos de gestão e economia de recursos humanos e orçamentários.

CeIMRG: Desoneração de atividades de apoio para as OMAp, permitindo maior concentração nas atividades fim.

CeIMLa: Liberá-los das atividades de apoio para que se concentrem em suas atividades-fim. Orientar quanto à correta aplicação dos recursos orçamentários/financeiros, quanto aos direitos pecuniários e outras atividades de intendência que lhe digam respeito. Assegurar, como órgão distribuidor do SAbM, o fluxo de suprimentos para as OMAp.

CeIMMa: Conforme exposto acima, o principal benefício é permitir que seus clientes dediquem seu tempo, material e pessoal apenas no cumprimento de sua missão, ou seja, no desenvolvimento de suas atividades-fim.

53) Gostaria de acrescentar mais alguma informação relevante ou outro aspecto que mereça ser destacado?

CeIMSa: Não há informações adicionais.

CeIMNa: No momento, nada a acrescentar.

CeIMBe: Controle Interno, hoje a cargo do Vice-Diretor e do Conselho de Gestão, que seria mais efetivo se houvesse uma equipe de militares capacitados, coordenados por um Agente Fiscal que não o Vice-Diretor e com antiguidade compatível para criticar os processos finalísticos da OM; e capacitação interna, com um programa adequado à lotação das divisões e com rotina cumprida de forma rígida.

CeIMRG: -

CeIMLa: Que a alternativa de centralização de processos para reduzir pessoal precisa ser acompanhada de investimentos em tecnologias e equipamentos, bem como na especialização/capacitação de equipes.

CeIMMa: Não.

APÊNDICE D

Relação de UGE e UGR distritais

Tabela 6
Relação de OM no 2ºDN

UGE		Cidade	UGR		Cidade
Código	OM		Código	OM	
			782000	Com2ºDN	Salvador
			782100	ComForMinVar	Salvador
			782200	GptFNSa	Salvador
			782310	CPBA	Salvador
			782340	CFJ	Juazeiro
			782341	AgBJLapa	Bom Jesus da Lapa
			782400	ERMS	Salvador
782802	CelMSa	Salvador	782510	SSN-2	Salvador
			782512	NHiBTenBoanerges	Salvador
			782600	ComGptPatNavL	Salvador
			782115	NVAratu	Salvador
			782117	NVAtalaia	Salvador
			782118	NVAraçatuba	Salvador
			782019	CVCaboclo	Salvador
			782024	NPaGuaratuba	Salvador
			782025	NPaGravatai	Salvador
782311	DelIlheus	Ilhéus	782314	DelPSeguro	Porto Seguro
782320	CPSE	Aracaju			
782700	HNSa	Salvador			
782801	BNA	Salvador			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e organograma da MB (2022).

Nota: Todas as siglas das OM encontram-se relacionadas na lista de abreviaturas e siglas nos elementos pré-textuais da tese.

Tabela 7
Relação de OM no 3ºDN

UGE		Cidade	UGR		Cidade
Código	OM		Código	OM	
			783000	Com3ºDN	Natal
			783100	ComGptPatNavNE	Natal
			783200	GptFNNa	Natal
			783350	CPRN	Natal
			783401	EMRN	Parnamirim
			783510	SSN-3	Natal
			783511	NHiBComteManhaes	Natal
783810	CeIMNa	Natal	783351	AgABranca	Areia Branca
			783103	NPaOcAraguari	Natal
			783123	RbAMTriunfo	Natal
			783140	NPaGrajau	Natal
			783141	NPaGuaiba	Natal
			783142	NPaGrauna	Natal
			783143	NPaGoiana	Natal
			783171	NPaMacau	Natal
783310	CPAL	Maceió	783311	AgPenedo	Penedo
			783320	CPCE	Fortaleza
783601	EAMCE	Fortaleza	783322	AgCamocim	Camocim
			783323	AgAracati	Aracati
783602	EAMPE	Olinda	783340	CPPE	Recife
783702	HNRe	Recife			
783330	CPPB	João Pessoa			
783701	HNNa	Natal			
783800	BNN				

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e organograma da MB (2022).

Nota: Todas as siglas das OM encontram-se relacionadas na lista de abreviaturas e siglas nos elementos pré-textuais da tese.

Tabela 8
Relação de OM no 4ºDN

UGE		Cidade	UGR		Cidade
Código	OM		Código	OM	
			784000	Com4ºDN	Belém
			784010	EsqdHU-41	Belém
			784110	ComGptPatNavN	Belém
			784127	GrEOpRibN	Belém
			784200	2ºBtlOpRib	Belém
			784310	CPAOR	Belém
			784400	ERMBE	Belém
			784510	CHN-4	Belém
			784513	NHoGSampaio	Belém
784810	CeIMBe	Belém	784514	NHiBTenCastelo	Belém
			784515	AvHoFluRioTocantins	Belém
			784516	AvHoFluRioXingu	Belém
			784115	NPaPampeiro	Belém
			784119	NPaBracui	Belém
			784120	NPaBocaina	Belém
			784121	NPaGuanabara	Belém
			784122	NPaGuaruja	Belém
			784124	NAPara	Belém
			784126	NApOclguatemi	Belém
			784900	CIABA	Belém
784320	CPMA	São Luis	784322	AgImperatriz	Imperatriz
784312	CPAP	Santana	784315	AgOiapoque	Oiapoque
784311	CFS	Santarém			
784330	CPPI	Parnaíba			
784700	HNBe	Belém			
784800	BNVC	Belém			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e organograma da MB (2022).

Nota: Todas as siglas das OM encontram-se relacionadas na lista de abreviaturas e siglas nos elementos pré-textuais da tese.

Tabela 9
Relação de OM no 5ºDN

UGE		Cidade	UGR		Cidade
Código	OM		Código	OM	
			785000	Com5ºDN	Rio Grande
			785100	ComGptPatNavS	Rio Grande
			785121	PNRG	Rio Grande
			785200	GptFNRG	Rio Grande
			785330	CPRS	Rio Grande
			785332	DelUruguaiana	Uruguaiana
			785400	ERMGRG	Rio Grande
785810	CeIMRG	Rio Grande	785510	SSN-5	Rio Grande
			785900	EsqdHU-51	Rio Grande
			785511	NHiBComteVarella	Rio Grande
			785333	AgTramandai	Tramandaí
			785120	NApOcMearim	Rio Grande
			785107	NPaBabitonga	Rio Grande
			785106	NPaBenevente	Rio Grande
			785101	RbAMTritao	Rio Grande
785340	CPSC	Florianópolis			
785341	Dellaguna	Laguna			
		São			
785342	DelSFSul	Francisco do Sul			
785344	Delltajai	Itajaí			
785350	CFPA	Porto Alegre			
785600	EAMSC	Florianópolis			
785800	ENRG	Rio Grande			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e organograma da MB (2022).

Nota: Todas as siglas das OM encontram-se relacionadas na lista de abreviaturas e siglas nos elementos pré-textuais da tese.

Tabela 10
Relação de OM no 6ºDN

UGE		Cidade	UGR		Cidade
Código	OM		Código	OM	
			786000	Com6ºDN	Ladário
			786010	EsqdHU-61	Ladário
			786100	ComFlotMT	Ladário
			786106	GrEOpRibMT	Ladário
			786200	3ºBtlOpRib	Ladário
			786310	CFPN	Corumbá
			786313	AgPMurtinho	Porto Murtinho
			786320	CFMT	Cuiabá
			786510	CHN-6	Ladário
			786511	AvHoFluCaravelas	Ladário
			786321	AgCaceres	Cáceres
786810	CeIMLa	Ladário	786322	AgSFAraguaia	São Félix do Araguaia
			786323	AgSinop	Sinop
			786102	MParnaiba	Ladário
			786103	NAPLogFluPotengi	Ladário
			786104	NTrFluParaguassu	Ladário
			786105	NPaPoti	Ladário
			786107	NPaPiraja	Ladário
			786108	NPaPiratini	Ladário
			786109	NPaPenedo	Ladário
			786111	NAsHTenMaximiano	Ladário
			786112	NTrFluAlteLeverger	Ladário
786700	HNLa	Ladário			
786800	BFLa	Ladário			

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e organograma da MB (2022).

Nota: Todas as siglas das OM encontram-se relacionadas na lista de abreviaturas e siglas nos elementos pré-textuais da tese.

Tabela 11
Relação de OM no 9ºDN

UGE		Cidade	UGR		Cidade
Código	OM		Código	OM	
			788000	Com9ºDN	Manaus
			788010	EsqdHU-91	Manaus
			788100	ComFlotAM	Manaus
			788135	GrEOpRibAM	Manaus
			788200	1ºBtlOpRib	Manaus
			788330	CFT	Manaus
			788510	CHN-9	Manaus
			788511	NHoFluRioBranco	Manaus
			788512	AvHoFluRioSolimoes	Manaus
788820	CeIMMa	Manaus	788513	AvHoFluRioNegro	Manaus
			788118	NAsHOCruz	Manaus
			788119	NAsHCChagas	Manaus
			788120	NPaFluPTeixeira	Manaus
			788121	NPaFluRTavares	Manaus
			788130	NPaFluRoraima	Manaus
			788131	NPaFluRondonia	Manaus
			788132	NPaFluAmapa	Manaus
			788701	PNMa	Manaus
			788133	NAsHDoutorMontenegro	Manaus
			788134	NAsHSMeirelles	Manaus
			788311	AgCSul	Cruzeiro do Sul
			788313	AgEirunepe	Eirunepe
788310	CFAOC	Manaus	788315	AgItacoatiara	Itacoatiara
			788316	AgParintins	Parintins
			788317	AgTefe	Tefé
			788321	AgCaracaraí	Caracaraí
			788341	AgGMirim	Guajara-Mirim
788340	CFPV	Porto Velho	788342	AgHumaita	Humaitá
			788343	AgBAcre	Boca do Acre
788810	ENRN	Manaus		-	

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos questionários e organograma da MB (2022).

Nota: Todas as siglas das OM encontram-se relacionadas na lista de abreviaturas e siglas nos elementos pré-textuais da tese.

APÊNDICE E

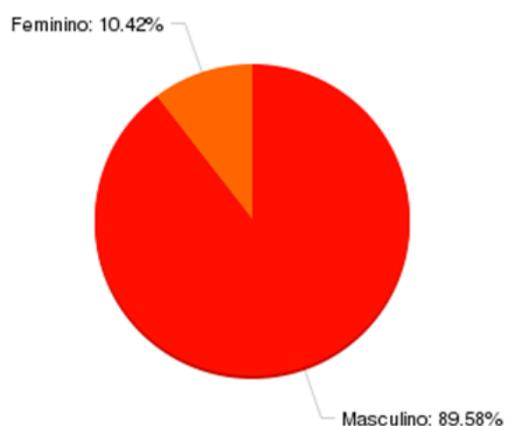
Consolidação da pesquisa da atuação dos CeIM distritais fora de sede como CSC

1 Gênero:

Número de participantes: 1.737

1.556 (89.58%): Masculino

181 (10.42%): Feminino



2 Posto / Graduação:

12 (0.69%): CMG

39 (2.25%): CF

52 (2.99%): CC

91 (5.24%): CT

139 (8.00%): 1T

85 (4.89%): 2T

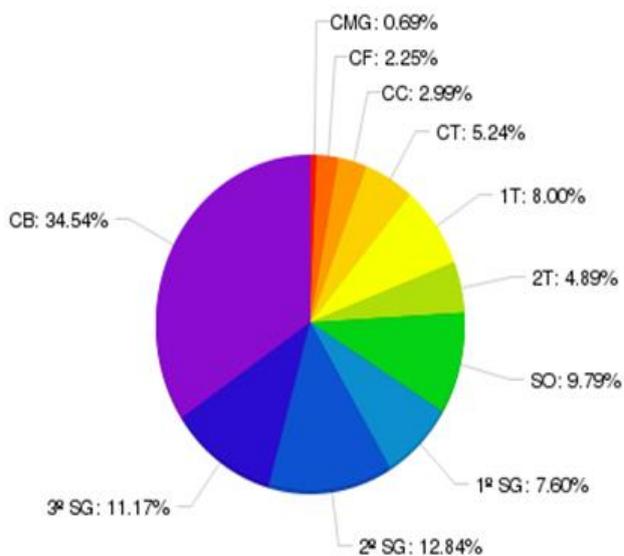
170 (9.79%): SO

132 (7.60%): 1º SG

223 (12.84%): 2º SG

194 (11.17%): 3º SG

600 (34.54%): CB



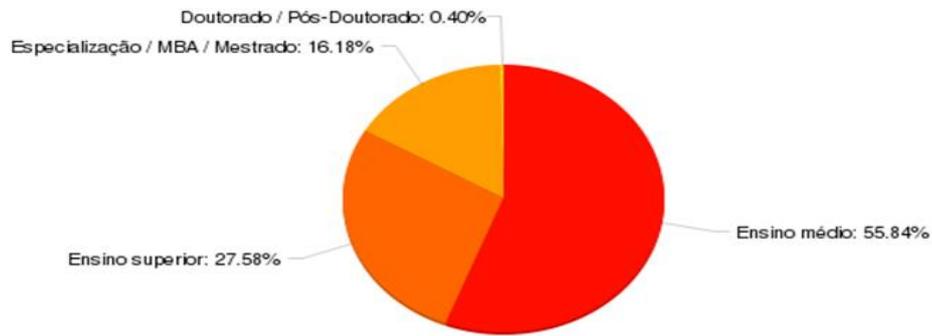
3 Formação escolar:

970 (55.8%): Ensino médio

479 (27.6%): Ensino superior

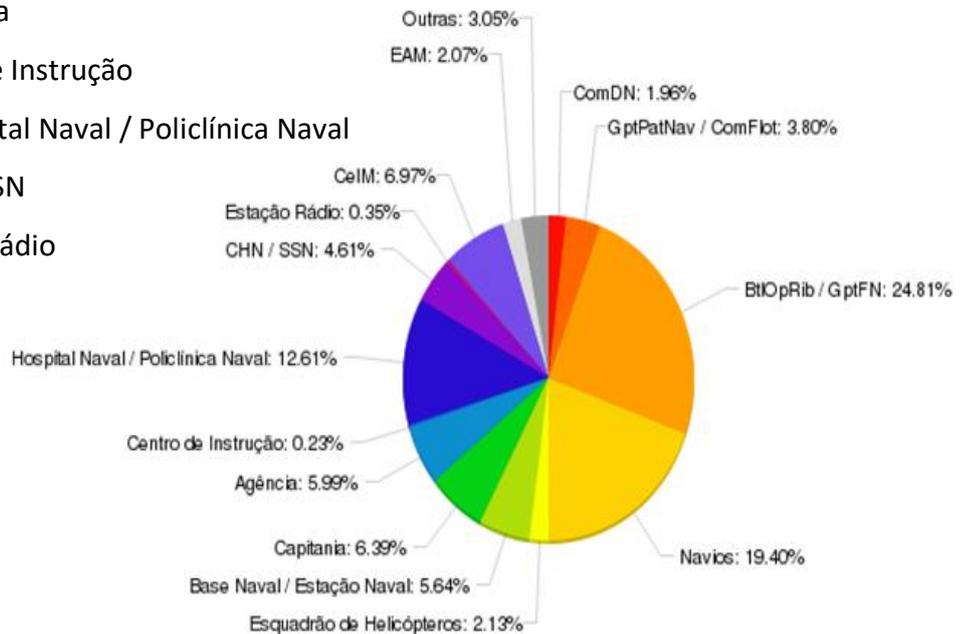
281 (16.2%): Especialização / MBA / Mestrado

7 (0.4%): Doutorado / Pós-Doutorado



4 OM que exerce o cargo ou função:

- 34 (2.0%): ComDN
- 66 (3.8%): GptPatNav / ComFlot
- 431 (24.8%): BtlOpRib / GptFN
- 337 (19.4%): Navios
- 37 (2.1%): Esquadrão de Helicópteros
- 98 (5.6%): Base Naval / Estação Naval
- 111 (6.4%): Capitania
- 104 (6.0%): Agência
- 4 (0.2%): Centro de Instrução
- 219 (12.6%): Hospital Naval / Policlínica Naval
- 80 (4.6%): CHN / SSN
- 6 (0.3%): Estação Rádio
- 121 (7.0%): CelM
- 36 (2.1%): EAM
- 53 (3.1%): Outras



5 Assinale seu nível de concordância quanto as vantagens decorrentes de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, considerando a semelhança com o Centro de Intendência distrital:

	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Nem discordo, nem concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Média Aritmética	Desvio Padrão
	1		2		3		4		5			
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%		
5.1 - Possibilita à instituição melhor direcionamento de seus recursos para suas atividades principais.	61	3,51%	92	5,30%	445	25,62%	631	36,33%	508	29,25%	3,82	1,02
5.2 - Reduz os custos operacionais.	66	3,80%	130	7,48%	465	26,77%	641	36,90%	435	25,04%	3,72	1,04
5.3 - Agiliza as decisões e os processos.	83	4,78%	144	8,29%	462	26,60%	623	35,87%	425	24,47%	3,67	1,08
5.4 - Contribui para a qualificação dos servidores	40	2,30%	116	6,68%	443	25,50%	623	35,87%	515	29,65%	3,84	1,00
5.5 - Contribui para a redução da força de trabalho.	38	2,19%	94	5,41%	477	27,46%	607	34,95%	521	29,99%	3,85	0,98
5.6 - Fortalece as ferramentas de tecnologia da	49	2,82%	121	6,97%	549	31,61%	600	34,54%	418	24,06%	3,70	1,00
5.7 - Garante a padronização dos serviços.	39	2,25%	83	4,78%	412	23,72%	638	36,73%	565	32,53%	3,93	0,97
5.8 - Melhora o controle sobre os serviços prestados.	49	2,82%	109	6,28%	413	23,78%	648	37,31%	518	29,82%	3,85	1,01
5.9 - Aumenta a produtividade.	69	3,97%	118	6,79%	446	25,68%	640	36,85%	464	26,71%	3,76	1,05
5.10 - Melhora a qualidade dos serviços prestados.	60	3,45%	129	7,43%	435	25,04%	623	35,87%	490	28,21%	3,78	1,04
5.11 - Facilita a comunicação entre os setores.	61	3,51%	130	7,48%	431	24,81%	629	36,21%	486	27,98%	3,78	1,05
5.12 - Contribui para maior geração de valor da MB.	46	2,65%	72	4,15%	489	28,15%	565	32,53%	565	32,53%	3,88	1,00
5.13 - Facilita a mudança cultural da organização.	41	2,36%	82	4,72%	520	29,94%	599	34,48%	495	28,50%	3,82	0,98
5.14 - Promove melhor governança.	36	2,07%	75	4,32%	495	28,50%	627	36,10%	504	29,02%	3,86	0,96
5.15 - Evita a duplicação de atividades.	60	3,45%	117	6,74%	434	24,99%	545	31,38%	581	33,45%	3,85	1,07
5.16 - Desenvolve a mentalidade de trabalho em	43	2,48%	107	6,16%	470	27,06%	596	34,31%	521	29,99%	3,83	1,01
5.17 - Impulsiona a transformação organizacional.	36	2,07%	81	4,66%	485	27,92%	600	34,54%	535	30,80%	3,87	0,97
5.18 - Facilita a divulgação de boas práticas.	41	2,36%	71	4,09%	440	25,33%	585	33,68%	600	34,54%	3,94	0,99

6 Assinale seu nível de concordância quanto as desvantagens decorrentes de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, considerando a semelhança com o Centro de Intendência distrital.

	Discordo totalmente		Discordo parcialmente		Nem discordo, nem concordo		Concordo parcialmente		Concordo totalmente		Média Aritmética	Desvio Padrão	
	1		2		3		4		5				
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%			TOTAL
6.1 - Incompatibilidade entre as ferramentas de tecnologia da informação utilizadas.	151	8,69%	245	14,10%	741	42,66%	443	25,50%	157	9,04%	1737	3,12	1,04
6.2 - Dificulta o controle orçamentário.	263	15,14%	339	19,52%	609	35,06%	392	22,57%	134	7,71%	1737	2,88	1,15
6.3 - Enfrenta resistência dos servidores envolvidos.	143	8,23%	214	12,32%	623	35,87%	547	31,49%	210	12,09%	1737	3,27	1,09
6.4 - Falta de participação na decisão.	161	9,27%	274	15,77%	651	37,48%	468	26,94%	183	10,54%	1737	3,14	1,10
6.5 - Perda de controle dos serviços.	260	14,97%	325	18,71%	636	36,61%	360	20,73%	156	8,98%	1737	2,90	1,16
6.6 - Atraso na entrega dos serviços.	222	12,78%	296	17,04%	571	32,87%	429	24,70%	219	12,61%	1737	3,07	1,19
6.7 - Falta de mecanismos de governança.	225	12,95%	278	16,00%	729	41,97%	360	20,73%	145	8,35%	1737	2,96	1,10
6.8 - Redução de autonomia das OM clientes.	146	8,41%	224	12,90%	599	34,48%	494	28,44%	274	15,77%	1737	3,30	1,14
6.9 - Prejudica o estabelecimento de prioridade das demandas dos	178	10,25%	243	13,99%	608	35,00%	468	26,94%	240	13,82%	1737	3,20	1,15
6.10 - Dificulta a comunicação entre as unidades envolvidas.	234	13,47%	311	17,90%	595	34,25%	413	23,78%	184	10,59%	1737	3,00	1,17
6.11 - Dificulta as interações entre a organização.	245	14,10%	319	18,36%	621	35,75%	372	21,42%	180	10,36%	1737	2,96	1,17
6.12 - Sobrecarrega as atividades exercidas pela OM que concentra as atividades.	152	8,75%	168	9,67%	621	35,75%	495	28,50%	301	17,33%	1737	3,36	1,14
6.13 - Exige maior treinamento do pessoal.	89	5,12%	143	8,23%	586	33,74%	502	28,90%	417	24,01%	1737	3,58	1,09

7 Qual seu conhecimento sobre o tema Centro de Serviços Compartilhados - CSC?

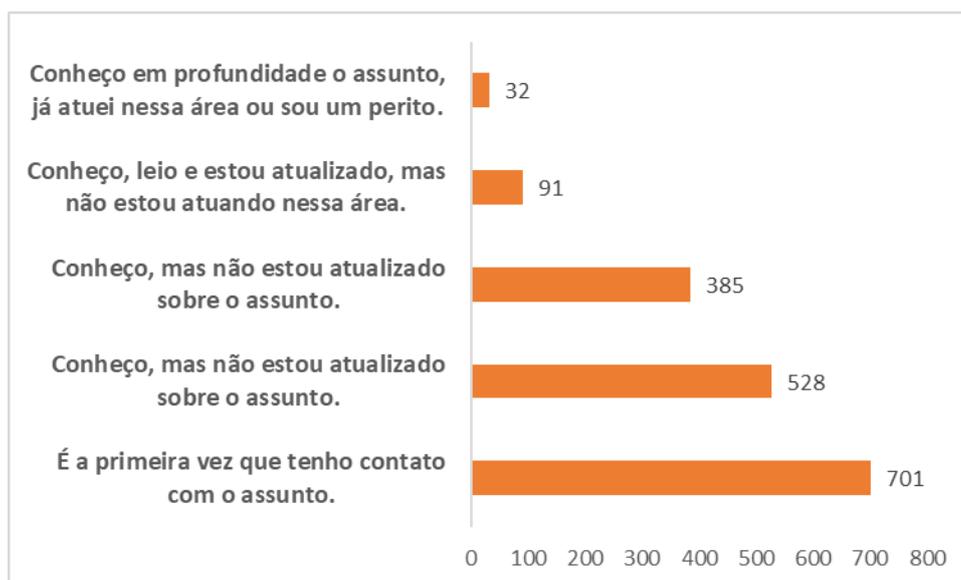
32 (1.84%): Conheço em profundidade o assunto. Já atuei nessa área ou sou um perito.

91 (5.24%): Conheço, leio e estou atualizado, mas não estou atuando nessa área.

385 (22.16%): Conheço, mas não estou atualizado sobre o assunto.

528 (30.40%): Ouvei falar, mas não estou familiarizado com o assunto.

701 (40.36%): É a primeira vez que tenho contato com o assunto.



8 Na sua visão, há espaço para uma nova concentração de atividades nos CeIM daquelas que atualmente são exercidas nas suas respectivas OM? Caso afirmativo, que atividades seriam estas? Quais os benefícios que, na sua visão, seriam relevantes com tal concentração?

Total de respondentes: 519 militares

Respostas positivas à concentração de atividades: 108 (20,81%)

Respostas negativas à concentração de atividades: 253 (48,75%)

Respostas inconclusivas: 158 (30,44%)