

A Perspectiva Organizacional de Controle em uma Organização Prestadora de Serviços da Marinha: o caso CASNAV

Anderson Soares Silva (UFRJ/FACC) - andersoncapita@yahoo.com.br

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca (UFRJ/FACC) - anafonseca@pobox.com

Resumo:

A Marinha do Brasil (MB), alinhada com as reformas proposta pelo Governo Federal na busca de uma administração pública gerencial, procurou adotar ferramentas que aperfeiçoassem seus processos administrativos em busca de uma melhoria contínua. Nesse sentido, destaca-se a adoção do planejamento estratégico pelas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) da MB. Cabe ressaltar, porém, que o fato destacado traz consigo um aspecto ainda pouco estudado no setor público, que consiste nos sistemas de controle gerencial utilizados por estas organizações a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos. Assim, este trabalho teve por objetivo verificar a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial desenvolvido no CASNAV e os conceitos contidos na abordagem que se refere à perspectiva organizacional de controle, na qual se leva em consideração o desenho de instrumentos, bem como o exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração. Dos resultados encontrados, à luz da literatura existente, foi possível depreender que existe um alinhamento entre teoria e prática, representada pelas ações desenvolvidas pela organização no sentido de influenciar o comportamento de seus componentes.

Palavras-chave: *Controle Organizacional. Cultura. Comportamento.*

Área temática: *Controladoria*

A Perspectiva Organizacional de Controle em uma Organização Prestadora de Serviços da Marinha: o caso CASNAV

Resumo

A Marinha do Brasil (MB), alinhada com as reformas proposta pelo Governo Federal na busca de uma administração pública gerencial, procurou adotar ferramentas que aperfeiçoassem seus processos administrativos em busca de uma melhoria contínua. Nesse sentido, destaca-se a adoção do planejamento estratégico pelas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) da MB. Cabe ressaltar, porém, que o fato destacado traz consigo um aspecto ainda pouco estudado no setor público, que consiste nos sistemas de controle gerencial utilizados por estas organizações a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos. Assim, este trabalho teve por objetivo verificar a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle gerencial desenvolvido no CASNAV e os conceitos contidos na abordagem que se refere à perspectiva organizacional de controle, na qual se leva em consideração o desenho de instrumentos, bem como o exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração. Dos resultados encontrados, à luz da literatura existente, foi possível depreender que existe um alinhamento entre teoria e prática, representada pelas ações desenvolvidas pela organização no sentido de influenciar o comportamento de seus componentes.

Palavras-chave: Controle Organizacional. Cultura. Comportamento.

Área Temática: Gestão de Custos no Setor Governamental.

1 Introdução

A partir da criação do sistema das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), a Marinha do Brasil (MB), alinhada com a agenda de reformas proposta pelo Governo Federal na busca do estabelecimento de uma administração pública gerencial, sempre procurou desenvolver iniciativas e adotar ferramentas que aperfeiçoassem seus processos administrativos em busca de uma melhoria contínua.

Nesse sentido, pode-se destacar a adoção do planejamento estratégico pelas OMPS. A confirmação de tal afirmativa encontra respaldo no trabalho de Pereira (2006, p.2) que afirma:

[...] buscando o desenvolvimento de uma gestão flexível e eficiente, para atender a demanda de uma sociedade mais exigente bem como se adequar ao mundo moderno que requer das organizações uma atitude pró-ativa, a Marinha do Brasil, assim como outros órgãos públicos, incentivou a aplicação do planejamento estratégico como ferramenta de administração, visando aprimorar as práticas administrativas internas.

Cabe ressaltar, porém, que a adoção do planejamento estratégico por parte das OMPS traz consigo um aspecto ainda pouco estudado no setor público, que consiste nos sistemas de controle gerencial utilizados por estas organizações a fim de que os objetivos traçados sejam atingidos.

Assim, é possível destacar o trabalho de Gomes (1983) como um dos precursores no Brasil, no que se refere ao estudo do controle gerencial em órgãos estatais, uma vez que a maior parte da literatura sobre o assunto ainda é, até os dias de hoje, voltada para o estudo de organizações componentes da iniciativa privada e com fins lucrativos.

O pensamento acima encontra reflexo em Spiller (1990, p.2):

Cabe destacar que a maior parte dessa literatura é voltada para o estudo de organizações pertencentes ao setor privado e com fins lucrativos, levando, primeiramente, Gomes (1983) a desenvolver seu estudo abordando as empresas estatais, dada a necessidade de

investigações sistemáticas que pudessem identificar e explicar as características dos sistemas de controle gerencial existentes nessas empresas [...], como forma de reduzir o desconhecimento sobre o assunto.

Diante do exposto, o presente trabalho, buscando seguir a trilha deixada por Gomes (*op.cit.*), pesquisou o sistema de controle gerencial de uma organização prestadora de serviços da Marinha, denominada CASNAV.

Com isso, este trabalho teve por objetivo geral verificar a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle organizacional desenvolvido no CASNAV e os conceitos contidos na literatura, no que se refere à perspectiva organizacional de controle. Como objetivo específico, buscou identificar os mecanismos de controle gerencial adotados pelo CASNAV, dentro do contexto organizacional, diante dos bons resultados obtidos pela referida organização, onde se destacam as seguidas premiações entre 2004 e 2007 no Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF).

Para tanto, o artigo foi organizado em estudo de caso, onde além desta primeira seção, em que foi realizada a contextualização do tema, bem como a apresentação do sistema OMPS, desenvolveram-se mais cinco seções. Na seção 2, tratou-se dos aspectos teóricos com ênfase na perspectiva organizacional do controle gerencial de acordo com Gomes e Salas (1999), por constituir-se na pedra fundamental da pesquisa. Na seção 3, foram abordados os aspectos metodológicos de acordo com os quais a pesquisa foi delineada. Na seção 4, foi realizada a caracterização do CASNAV, abordando-se aspectos relativos à sua administração. Além disso, buscou-se apresentar de forma aprofundada as características principais do seu contexto organizacional e o detalhamento do seu sistema de controle gerencial. Na seção 5, foi realizada uma análise crítica do sistema de controle gerencial sob a perspectiva organizacional. Por fim, na seção 6, foram formuladas as considerações finais, bem como as recomendações.

1.1 O Sistema OMPS

O Sistema OMPS foi implantado no âmbito da Marinha do Brasil (MB) visando solucionar a preocupação existente entre a Alta Administração Naval, quanto à incapacidade de mensuração dos custos das organizações militares industriais e prestadoras de serviços (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p.15-1). Tal preocupação encontrava origem, à época, principalmente, nos seguintes fatos: a) constantes déficits financeiros dessas organizações; e b) desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nestas organizações (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p.15-1).

Diante de tal cenário, percebeu-se a necessidade de criação de um sistema que permitisse:

- a) conhecimento dos gastos efetivos de operação dessas organizações, separados em custos de produção/prestação de serviços e gastos inerentes às atividades administrativas; e b) gerência dos ativos, isto é, domínio perfeito das disponibilidades financeiras, conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p.15-1).

Assim, a Marinha criou as Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) e o Sistema OMPS, no ano de 1994, na busca do aprimoramento dos controles internos e da determinação mais eficiente dos custos das organizações militares industriais e prestadoras de serviços (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p.15-1).

Conceitualmente, OMPS é a organização militar que presta serviços a outras organizações militares e, eventualmente, a organizações extra-Marinha em uma das seguintes áreas: industrial; de ciência e tecnologia; hospitalar, de abastecimento e de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas, por ela, incorridos (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p.15-2). Assim, é possível perceber que à semelhança das empresas privadas, o relacionamento do tipo “fornecedor x cliente” passou a ser buscado pelas OMPS.

Decorrentes da criação do Sistema OMPS, destacam-se, dentre outros, os seguintes benefícios para a MB: a) evitou-se o fluxo físico de recursos do Fundo Naval (FN) e do Tesouro entre uma OM e uma OMPS, tendo em vista que o pagamento pelos serviços prestados é feito de forma escritural; b) evitou-se a dupla execução dos créditos orçamentários e sua representação no Balanço da MB; c) permitiu o conhecimento do custo efetivo de operação de uma OMPS, na forma mais real possível; e d) permitiu uma melhor aplicação dos recursos do FN (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p.15-3).

2 Referencial Teórico

2.1 Controle Gerencial

Otley *et al* (1995) afirmam que as raízes do controle gerencial encontram-se nos primórdios do pensamento administrativo. Os estudos dessa época foram caracterizados por uma atenção aos problemas reais com uma abordagem científica focada na compreensão e no desejo de resolver problemas. Gomes (1997) afirma que a partir da década de setenta, principalmente, pode-se perceber o surgimento de novas abordagens que, valendo-se de uma perspectiva mais ampla do conceito de controle, passaram a incorporar conhecimentos oriundos de outras áreas, como por exemplo: psicologia, sociologia e antropologia.

Assim, diante da existência de diversas abordagens sobre controle gerencial, neste estudo foram priorizadas aquelas que enfatizam a importância dos aspectos motivacionais e comportamentais dos sistemas de controle gerencial. Para tanto se tomou por base o trabalho de Gomes e Salas (1999), que apresentou algumas das principais abordagens sobre controle gerencial enquadradas no contexto acima. Tais abordagens são representadas pelos trabalhos de Anthony (1965); Flamholtz (1979) e Hofstede (1981).

Cumpre ressaltar que dentre as principais abordagens, destaca-se a de Anthony (1965), pois conforme afirma Martinewski (2003, p.26):

Independentemente da forma como o estudo de controle gerencial é sistematizado, parece, entretanto, incontestável que a primeira abordagem que, efetivamente, se tornou referência na área de controle gerencial foi o trabalho de Anthony (1965).

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.34), “o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedecem às estratégias adotadas”. Ao fazerem considerações sobre comportamento, os referidos autores destacam que apesar de sistemático, o processo de controle gerencial não é mecânico, pois envolve interações entre indivíduos. Tal fato justifica-se pela existência dos objetivos pessoais dos executivos e membros da organização em geral.

O problema principal do controle é induzir estes indivíduos a atuarem de maneira que, ao procurarem seus objetivos pessoais, auxiliem o alcance dos objetivos da organização, chegando-se, desta forma, à chamada congruência de objetivos (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002). Isto significa que os objetivos individuais do pessoal da organização devem ser consistentes com os objetivos dela própria, na medida do possível. Porém, os autores (*op.cit.*) destacam a impossibilidade do alcance de uma completa congruência de objetivos, tendo em vista que a mesma é afetada tanto por processos informais como por sistemas formais, que, por sua vez, influenciam o comportamento humano dentro das organizações.

Os referidos processos informais têm origem externa e interna à organização, sendo que para Anthony e Govindarajan (2002), a maioria deles é de origem interna. Dentre os fatores de origem interna, a cultura da organização é apontada como o mais importante. Para Anthony e Govindarajan (2002), as normas culturais são extremamente importantes. Elas explicam por que duas organizações podem ter sistemas formais de controle gerencial iguais, mas uma ter um controle melhor do que a outra.

Merchant (1982, p.44) afirma que “após estabelecer estratégias e fazer planejamento, a tarefa primária da administração é tomar medidas para assegurar que esses planos sejam implementados”.

O plano de referência de Flamholtz (1979), ao mesmo tempo em que enfatiza os aspectos comportamentais dos membros da organização, destaca a incerteza inerente ao processo de controle gerencial. Nesse sentido, ele demonstra que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, ou seja, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*. Sendo que, nessa abordagem, a motivação de indivíduos ou grupos é o elemento-chave; não se tratando de controlar o comportamento das pessoas de maneira predeterminada, mas influenciá-las a agirem de forma consistente com os objetivos da organização (GOMES; RODRIGUES, 2005).

Otley (1994) afirma que a avaliação de desempenho e o *accountability* (prestação de contas), ainda são as pedras angulares sobre as quais se baseia um controle gerencial efetivo. Assim, é possível depreender, do pensamento anterior, que o controle gerencial contém princípios aplicáveis ao setor público, principalmente no que diz respeito ao aspecto da prestação de contas. Entretanto cabe ressaltar que a ausência do objetivo de lucro leva à necessidade de adaptações dos mecanismos de controle.

Nesse sentido, Hofstede (1981) destaca que as abordagens tradicionais de controle gerencial geralmente falham quando adotadas para empresas públicas ou sem fins lucrativos. Desta forma, os sistemas de controle gerencial de organizações públicas e sem fins lucrativos não podem ser os mesmos desenvolvidos para outras formas de organização, devendo-se observar as peculiaridades inerentes a este tipo de organizações.

2.2 A Abordagem de Gomes e Salas

Gomes e Salas (1999) afirmam que nas décadas de oitenta e noventa foi possível perceber um interesse crescente por parte dos estudiosos quanto ao entendimento da estreita relação existente entre o contexto social e organizacional e o funcionamento da organização e, especialmente, o processo de controle. A literatura tradicional sobre controle de gestão passou a ser criticada, dentre outros, pelos seguintes motivos: a) a consideração de que os objetivos organizacionais representam a congruência dos diferentes interesses dos grupos e pessoas que compõem a organização; b) a consideração de que a contabilidade de gestão é um instrumento técnico, objetivo e neutro no processo de decisão; e c) a consideração de que as deficiências nos sistemas de controle estão centradas em disfunções formais, ignorando os conflitos sociais que existem na organização.

Para os mesmos autores (*op. cit.*), o controle é necessário para assegurar que as atividades de uma organização se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para o alcance de seus objetivos. Para tanto, a administração deve se assegurar de obter informação e influenciar o comportamento das pessoas a fim de atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização.

Para Gomes e Salas (*op.cit.*), o processo de controle requer a obtenção de informação que propicie a formulação de diretrizes, bem como a mensuração do resultado nos mesmos moldes. Tal informação pode fazer referência à evolução do contexto social global, à evolução do setor econômico e à evolução da própria organização. Dessa forma, ao possuir a informação relevante, coletada e selecionada pelo sistema de informações, é possível a tomada de decisões – tentando antecipar o que pode acontecer - e a avaliação do comportamento de cada responsável – análise do que efetivamente ocorreu.

Nesse contexto, Gomes e Salas (1999) afirmam que o controle pode ser considerado a partir de duas perspectivas: uma perspectiva estratégica e uma perspectiva organizacional. Na primeira, trata-se de facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social; na segunda, trata-se de assegurar que toda a organização se orienta conjuntamente na direção dos objetivos da administração.

Partindo-se do atual estágio de desenvolvimento teórico sobre controle gerencial, Gomes e Salas (1999) afirmam que um sistema de controle gerencial deve considerar três

elementos: o sistema de controle propriamente dito, o contexto organizacional e o contexto social.

O sistema de controle, propriamente dito, compreende a estrutura e o processo de controle. A estrutura refere-se às responsabilidades de cada gestor ou responsável por centros de responsabilidade e compreende três elementos: o sistema de medidas, o sistema de informações e o sistema de incentivos. Já o processo de controle compreende a formulação de objetivos, o orçamento (planejamento e previsão dos meios e custos para o alcance dos objetivos) e a avaliação do desempenho. Integrando o sistema de controle estão: a contabilidade financeira, a contabilidade de gestão (sistema de custos, orçamentos), além de elementos menos formalizados, como a cultura organizacional, o estilo de liderança, a ética, e a ecologia, entre outros.

O contexto organizacional compreende: a estrutura da organização, que facilita ou não a coordenação e a eficiência; a estratégia; as pessoas que fazem parte da organização, bem como as relações interpessoais, que favorecem uma maior ou menor motivação; e a cultura organizacional, que favorece uma maior ou menor identificação dos membros da organização com a mesma.

Finalmente, o contexto social compreende: o mercado, o setor competitivo - clientes, fornecedores e concorrência -; o país - valores, instituições, história, nível de desenvolvimento -; e a sociedade como um todo, em seus aspectos social, tecnológico, cultural, político, demográfico, ecológico, entre outros. Comparado aos demais elementos integrantes do sistema de controle, é o mais complexo de ser controlado.

Diante do acima exposto e tendo em vista os objetivos a que se propõe a presente pesquisa, a seguir apresentar-se-ão as principais características da perspectiva organizacional de controle, de acordo com Gomes e Salas (*op.cit.*).

2.2.1 Controle Organizacional

Segundo Gomes e Salas (1999), o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar no comportamento das pessoas que fazem parte da organização para que atuem de acordo com os objetivos da administração. Os instrumentos e ações de controle, por sua vez, sofrem a influência de diversos aspectos que, quase sempre, não estão precisamente desenhados e determinados pela administração, tais como a cultura organizacional, o contexto social, entre outros. Tais influências devem ser consideradas quando se busca compreender o comportamento individual e organizacional.

A congruência de objetivos é atingida quando todos os escalões de uma organização trabalham para o bem da empresa como um todo. Existe uma conscientização de que nada adianta determinado setor apresentar um desempenho ótimo, se este benefício não for convertido para todos. É desenvolvida uma mentalidade de diálogo, com o intuito de coordenar as atividades desempenhadas por cada um, para que todos caminhem na direção dos objetivos propostos pelo alto escalão. Isto é mais do que uma simples cooperação.

De acordo com Berry *et alii* (*apud* Martinewski, 2003), um grupo de autores concentrou suas pesquisas especificamente no aspecto social, trazendo a noção de "cultura" para a área da administração. Para esses autores, ressalta Martinewski (2003), a literatura antropológica relevante para controle é bastante diversa; embora todos concordem quanto a sua importância, alguns vêem a cultura como uma ferramenta a ser usada pelos administradores. Outros, porém, a vêem como uma influência restritiva, principalmente em situações de mudança. Isto significa que uma determinada cultura pode ser um controle útil em situações em que não ocorram mudanças; quando uma mudança é necessária, ela somente não será problemática quando não afetar a cultura existente, tal pensamento encontra-se relacionado com a abordagem de Smircich (1983).

Smircich (1983, p.347) aponta como duas, as principais tendências que balizam o estudo sobre cultura organizacional. A primeira delas é a perspectiva funcionalista que enfoca a cultura organizacional como uma variável, “algo que a organização tem”. A segunda tendência, segundo a referida autora, é a da tradição fenomenológica, que entende a cultura como “algo que a organização é”.

Para os defensores da primeira corrente de pensamento, a cultura é incorporada ao próprio conceito de controle, permitindo a integração da organização e aumentando a probabilidade de que o comportamento individual e organizacional se dirija ao alcance dos objetivos. Desta forma, para esta corrente é necessário que o desenho e a implantação de uma contabilidade de gestão sejam realizados em função dos aspectos técnicos e do contexto organizacional, entre os quais se encontra a cultura organizacional (GOMES; SALAS, 1999).

Já de acordo com a segunda corrente, segundo Gomes e Salas (1999, p.37), "a contabilidade de gestão não é simplesmente um artefato técnico cuja introdução facilita o alcance da eficácia organizacional, mas que também cria determinados significados subjetivos e percepções que surgem da contínua interação social entre os indivíduos". Nesta corrente, o sistema de controle tem caráter simbólico podendo desempenhar papel importante na criação de valores dentro da organização. Assim, outorga-se importância especial aos processos de controle através dos quais se descobre, valoriza e compartilha diferentes objetivos e preferências por parte dos membros da organização (GOMES; SALAS, 1999).

Gomes e Salas (1999) apontam que a maior parte das contribuições da perspectiva cultural do controle parece concordar com o fato da contabilidade de gestão estar integrada dentro de um sistema organizacional mais amplo que o dos aspectos formais e psicossociais, e que compreende os valores da organização. Em consequência disto, o desenho e utilização de um sistema de controle devem incorporar uma maior compreensão dos valores organizacionais. Esses autores (p.35), ao definirem cultura, em seu sentido mais amplo, afirmam que esta pode ser vista, “como um mecanismo de depuração (filtro) que reflete o meio ambiente e que, quando combinado com personalidade, estabelece premissas de ação e decisões para os indivíduos dentro de um determinado grupo cultural”.

Segundo Schein (1992, p. 12) a cultura organizacional é “o conjunto dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”. Desta forma, uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e se sentir em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1992).

Diante do exposto, Gomes e Salas (1999) afirmam que estudos mais recentes na área de controle de gestão têm focado sua atenção nos mecanismos culturais utilizados pelas organizações para compensar as prováveis limitações dos sistemas de controle.

3 Metodologia

Kerlinger (1980) afirma que a natureza, ou delineamento da pesquisa, pode ser definida como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a obterem-se respostas para as perguntas de pesquisa. Assim, diante da existência de várias taxonomias de tipos de pesquisa, no presente trabalho será adotada a de Vergara (2003) que propõe classificar as pesquisas quanto aos fins pretendidos e quanto aos meios propostos. A mesma autora observa ainda que os tipos de pesquisa “não são mutuamente excludentes”, sendo possível utilizá-las de forma combinada (VERGARA, 2003, p.49).

A investigação exploratória, segundo Vergara (2003, p.47), “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. A mesma autora (op.cit.) afirma que a pesquisa descritiva consiste em expor as características de uma determinada população ou de determinado fenômeno, podendo estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza.

A pesquisa bibliográfica consiste no estudo sistematizado desenvolvido com base em material acessível ao público em geral, como livros, revistas e jornais (VERGARA, 2003). Já a investigação documental, segundo Vergara (2003), é feita em documentos conservados no interior de órgãos públicos ou privados de qualquer natureza, ou com pessoas. A pesquisa de campo consiste na investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou onde estão disponíveis os elementos para explicá-lo (VERGARA, 2003). O estudo de caso, afirma Vergara (2003, p.49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

Diante do exposto, pode-se classificar a presente pesquisa como exploratória e descritiva quanto aos fins. Exploratória, porque visou buscar a identificação da aplicação de instrumentos de controle gerencial em uma organização militar prestadora de serviços do setor público federal, tendo em vista que há pouco conhecimento acumulado nesta área. Descritiva, pois buscou expor as características administrativas empregadas na gestão da organização, em especial aquelas que se referem ao controle gerencial.

Quanto aos meios, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa, de acordo com Yin (2001). Bibliográfica, tendo em vista a importância da sua fundamentação teórica, que tomou por base importantes obras cujo reconhecimento se dá pelo notório saber de seus autores. Documental e de campo, porque envolveu a coleta de dados primários no âmbito da organização estudada, através da análise de documentos internos não acessíveis ao público em geral; da aplicação de questionário confeccionado com o objetivo de possibilitar a confrontação do sistema de controle gerencial da OMPS, sob a perspectiva organizacional, com o plano de referência definido na literatura; e da observação não participante. Estudo de caso, porque concentrará esforços na análise de apenas uma organização, na busca por um maior grau de aprofundamento sobre o assunto.

Assim, a entrevista foi realizada com o auxílio de um questionário, composto por perguntas abertas, que possibilitou a sistematização das respostas. As perguntas do questionário referem-se ao sistema de controle gerencial projetado pela organização, dentro do contexto organizacional, e o processo por ela desenvolvido, visando à descrição do sistema implantado. O entrevistado é militar, do sexo masculino, com 67 anos de idade. Tendo servido no CASNAV por mais de uma vez, em períodos distintos, perfaz um tempo total de organização de 13 anos. Possuindo formação acadêmica na área de estatística, em nível de mestrado, o referido militar é lotado na assessoria de Ciência e Tecnologia, sendo componente do nível estratégico da organização.

Na observação não participante o pesquisador afigura-se, somente, como um espectador atento a um grupo observado, sendo guiado pelos objetivos da pesquisa e procurando registrar o máximo de ocorrências que convém ao seu trabalho (RICHARDSON, 1989). Cabe destacar que a observação não participante foi facilitada em grande parte pelo fato de um dos pesquisadores ser Oficial da Marinha, fato que veio a propiciar de forma completa o seu acesso à toda a organização, sem influenciar no andamento do dia-a-dia da mesma.

O estudo de caso, afirma Vergara (2003, p.49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”. Segundo Yin (2001, p.21),

o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

4 Descrição do Caso CASNAV

4.1 Caracterização da Organização

O CASNAV é uma organização militar prestadora de serviços da Marinha do Brasil, integrante do Sistema de Ciência e Tecnologia da Marinha, tendo sido reconhecido como órgão da área de Ciência e Tecnologia da Administração Pública Federal Direta, em 1993.

No ano de 2001, o CASNAV assinou com a Secretaria Geral da Marinha (SGM), representante legal do Comando da Marinha, o seu primeiro contrato de gestão que, no âmbito da MB, foi denominado Contrato de Autonomia de Gestão (CAG).

Uma das metas contidas no referido contrato era a participação da organização no Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF) do Governo Federal, fato este que vem ocorrendo desde o ano de 2003. Cumpre ressaltar que o CASNAV foi laureado com premiações, na faixa bronze, do referido concurso nos ciclos 2004, 2005 e 2007, não tendo sido em 2006 pelo fato de que o regulamento do PQGF impede que a mesma organização seja premiada na mesma faixa por três anos consecutivos.

Além dos resultados acima mencionados, cabe destacar que a organização alcançou, no mesmo período, uma média de 87% das metas estabelecidas no CAG.

4.2 Controle Organizacional no CASNAV

A administração do CASNAV é dividida em três níveis. O primeiro nível é o estratégico, composto pelo diretor, vice-diretor, assessores da direção, e chefes dos departamentos, respectivamente, de administração, de engenharia de sistemas e de apoio tecnológico. O segundo nível é o tático, composto pelos encarregados de divisão e assessores dos chefes de departamento. O terceiro nível é o operacional, composto pelos gerentes de projeto e encarregados de seção. As atribuições e responsabilidades de cada função estão definidas no regimento interno da organização e nas demais normas internas pertinentes a cada área, que regulam grande parte dos processos relacionados ao pessoal.

Além disso, existem três conselhos e um comitê com atribuições e componentes formalmente previstos, que participam diretamente do processo de tomada de decisão, assessorando o diretor, autoridade máxima da organização, nos assuntos que lhes couberem. O Conselho Consultivo (ConSult) trata, principalmente, dos assuntos relativos ao Contrato de Gestão. O Conselho Técnico (ConsTec) cuida dos assuntos de natureza técnica. O Conselho Econômico (ConsEco) trata de gerência econômico-financeira. Por fim, o Comitê de Qualidade é responsável pelo bom funcionamento do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ).

O processo decisório da organização é descentralizado, com delegação de poderes autorizada pelo regimento interno e concretizada por meio de ordens internas ou portarias do diretor, nos níveis estratégico, tático e operacional, alinhadas nos três níveis. Assim, as decisões estratégicas cabem à alta administração, composta por todos os membros do nível estratégico; as decisões táticas cabem aos encarregados de divisão e as decisões operacionais são tomadas pelos gerentes de projeto e encarregados de seção.

O CASNAV busca, através dos conselhos criados numa administração participativa, o comprometimento das partes interessadas no processo decisório, e o maior envolvimento e motivação possíveis dos membros da organização. Dessa forma, segundo o entrevistado, os conselhos servem como elementos de ligação entre os diversos setores e a alta administração.

No Quadro 1 é possível verificar a participação dos citados conselhos e comitê no processo decisório do CASNAV.

CONSELHOS	ATRIBUIÇÃO	COMPONENTES	PERIODICIDADE DA REUNIÃO
Conselho Consultivo	Assessorar o Diretor nos assuntos relativos ao CAG, incluindo sua negociação; orientar a elaboração do PE e planos decorrentes.	Diretor, Vice-Diretor, Chefes de Departamento, Assessor-Chefe de Gestão Contemporânea e assessores convocados quando necessário.	Mensal ou quando convocado.
Conselho Técnico	Apreciar e opinar sobre assuntos de natureza técnica; e assessorar	Diretor, Vice-Diretor, Chefes de Departamento, Encarregados de	Mensal ou quando convocado.

	o Diretor na coordenação das atividades técnicas dos Departamentos.	Divisão do Departamento de Engenharia de Sistemas, Encarregado da Divisão de Capacitação.	
Conselho Econômico	Assessorar o Vice-Diretor na gerência econômico-financeira, mediante o planejamento, a programação, o controle e a fiscalização dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais.	Vice-Diretor, Ordenador de Despesa, Agente Fiscal, Chefes de Departamento, Gestor da Caixa de Economias, Gestor da Execução Financeira, Gestor de Material.	Mensal
Comitê da Qualidade	Traçar políticas; analisar, criticar, aprovar e propor ações corretivas/preventivas; deliberar sobre prioridades; assegurar o bom funcionamento do SGQ; e indicar os Promotores da Qualidade.	Diretor, membros da Alta Direção e da tripulação designados por Ordem de Serviço.	Semestral ou quando convocado.

Fonte: Relatório de Gestão do CASNAV - Ciclo 2007.

Quadro 1 – Processo participativo de tomada de decisões

O CASNAV almeja a obtenção de metas de alto desempenho através da promoção da cultura da excelência na organização, baseada na sua política de qualidade. Assim, a qualidade pode ser apontada como uma das pedras basilares da cultura organizacional, onde merece destaque a figura dos “promotores de qualidade”. Tais elementos são selecionados entre os componentes da organização, voluntários, que possuam como características, dentre outras: liderança, entusiasmo, disciplina, visão sistêmica, credibilidade, participação e preocupação com resultados. Os “promotores de qualidade”, ao disseminarem conceitos e idéias de qualidade em toda a organização, atuam como os principais agentes de mudança, incentivando o comprometimento de todos com a cultura da excelência.

Nesse sentido, o processo de comunicação interna é visto como uma das bases para a motivação ao comprometimento de todos com a cultura de excelência. Como exemplo, segundo o entrevistado, pode-se citar as palestras realizadas pelo diretor a toda organização, no intuito de reforçar a necessidade do comprometimento com a excelência, além de mostrar os resultados decorrentes da adoção de práticas voltadas para a melhoria contínua. As citadas palestras são realizadas ao final de cada ano, sendo que nelas são apresentados os principais resultados alcançados pelo CASNAV, os óbices encontrados para a consecução dos mesmos, as medidas corretivas adotadas, além das perspectivas para o ano seguinte.

O trabalho em equipe nos seus diversos níveis faz parte da cultura do CASNAV, liderado pelos chefes de departamento, encarregados de divisão ou gerentes de projeto. Dessa maneira, é possível formar equipes interdisciplinares conforme a demanda específica.

O CASNAV possui valores e tradições peculiares ao meio naval, sendo que além dos valores da Marinha do Brasil, que são estabelecidos em norma específica, a organização decidiu efetuar um complemento, criando um código de ética específico para o seu ambiente interno. Segundo o entrevistado, o CASNAV entende que os valores servem como filtros que impedem que hábitos inadequados se incorporem à cultura da organização ou de parte dela. Assim, o que se deseja é que os componentes da organização ajam de acordo com um mesmo código de valores, que darão o tom comportamental de todos.

Dentre o conjunto de valores que compõem o código de ética do CASNAV, destacam-se: a) ética; b) cooperação; c) constância de propósitos; d) fidelidade; e e) profissionalismo. Ressalta-se que o entendimento desses valores está formalmente exposto no código de ética da organização.

O CASNAV mede e avalia o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas por meio da Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), que é realizada anualmente por consultoria

independente. Nessa pesquisa vários aspectos são abordados, sendo que dentre outros se destacam os seguintes: a) colaboração entre as diferentes áreas; b) relacionamento com as chefias superiores; c) conhecimento sobre as funções; d) relacionamento com colegas de trabalho; e e) realização pelos resultados alcançados.

Ressalta-se que o entrevistado destacou, de maneira espontânea, a influência da cultura da organização no comportamento dos indivíduos ao citar que em certa ocasião o Diretor do CASNAV, autoridade máxima da organização, logo após tomar posse comentou sobre o esforço que realizava a fim de se adaptar ao estilo de liderança participativa adotado na organização. Tal situação decorria do fato de que esse Oficial-General, até então, havia vivenciado a Marinha, praticamente durante toda a sua carreira, no setor operativo, onde por questões doutrinárias a liderança exercida, normalmente, é de natureza autocrática. Esse relato, na visão do entrevistado, demonstra de forma clara que, independentemente da posição hierárquica, os membros do CASNAV sofrem influência direta da sua cultura, comprovando-se assim a sua força.

O sistema de liderança do CASNAV atua segundo uma organização matricial por gestão de projetos, funcionando por num modelo de liderança participativa por meio dos conselhos, sendo sua gestão apoiada pela tecnologia da informação. O CASNAV, por ser ao mesmo tempo uma organização militar e um centro de Ciência e Tecnologia aprendeu, ao longo dos anos, a balancear, de forma harmônica, as características da liderança militar, fundamentada na hierarquia e na disciplina, e da liderança típica das equipes de pesquisa, pautada principalmente na competência técnica e no esforço cooperativo (CASNAV, 2006).

Assim, o estilo de liderança é o participativo (ou democrático), selecionado como o mais apropriado entre os apresentados pela Doutrina de Liderança da Marinha, tendo em vista que nesse estilo: “abre-se mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas idéias” (MARINHA DO BRASIL, 2004a, p. 1-4).

Segundo o entrevistado, por ocasião da definição da missão da organização, foram levados em consideração fatores como: a força propulsora do CASNAV, o diferencial da organização e os valores disseminados pela organização, já descritos anteriormente. Nesse sentido, a força propulsora do CASNAV seria o componente capaz de alavancar, de forma consistente, a organização, sendo composta por categorias como: a) domínio de técnicas específicas da capacitação; b) domínio das técnicas gerenciais; e c) disponibilização de recursos (materiais e humanos).

Dentre as características identificadas como o diferencial da organização, destacam-se as seguintes: a) qualidade reconhecida; b) imagem positiva dentro e fora da Marinha; c) compromisso com resultados; d) qualificação do corpo técnico; e) qualidade na organização de eventos científicos, tais como simpósios e palestras.

Por fim, cabe destacar que participam da definição da missão, além da alta direção, diversos membros, militares e civis, de escalões intermediários, conforme mencionado pelo entrevistado. Igualmente importante, de acordo com o entrevistado, é que a missão foi revisada e alterada por ocasião da assinatura do CAG, no ano de 2001, diante da revisão das competências básicas da organização que levaram à alteração das tarefas do CASNAV.

Cabe ressaltar que na Marinha a missão é declarada através da união de dois fatores, que são: o propósito a atingir e as tarefas a desempenhar para atingir tal propósito. Assim, o CASNAV tem o propósito de contribuir para o aprimoramento do processo decisório e do emprego de meios e sistemas da Marinha. Para a consecução de seu propósito, foram atribuídas ao CASNAV as seguintes tarefas, dentre outras: a) realizar a avaliação operacional de sistemas e meios navais; b) pesquisar e desenvolver procedimentos e táticas de emprego para os sistemas e meios navais; c) projetar e desenvolver sistemas de informação para apoio

à decisão; e d) prestar assessoria técnica para a tomada de decisão aos diversos níveis de direção da MB.

Dentre os fatores-chave para o cumprimento de sua missão, o CASNAV considera a gestão das informações como fator de fundamental importância para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, de acordo com a opinião do entrevistado. Nesse sentido, o critério para a seleção das informações, baseia-se nas necessidades técnicas e administrativas da organização e as informações estão categorizadas, conforme sua natureza, em: gestão administrativa; de produção; de apoio tecnológico e contemporâneo.

O CASNAV busca identificar clientes em potencial e estabelecer, com os já clientes, um relacionamento duradouro e proveitoso, criando, com isso, oportunidades de manter um volume contínuo e crescente de negócios. Para tanto, a antecipação às novas tendências de mercado, aos novos cenários, aos desenvolvimentos tecnológicos e aos requisitos legais, é primordial. Assim, a organização privilegia participação do seu pessoal em eventos científicos, além da realização de pesquisa de trabalhos científicos, vistos como as principais fontes de informações e de oportunidades que possibilitam identificar as tendências dos serviços relevantes para os clientes atuais e potenciais.

A avaliação dos resultados obtidos, a partir dos objetivos fixados, é feita através de um sistema de medição estruturado em indicadores de desempenho estabelecidos em consonância com os objetivos estratégicos. Tal sistema constitui-se em uma ferramenta de análise crítica do desempenho global da organização, aplicada em todos os níveis gerenciais e voltada para os resultados. Assim, foi estabelecido um conjunto de indicadores de desempenho, com a participação da alta administração, dos encarregados de divisão, das assessorias e dos gerentes de projeto, que estão agregados segundo as funções estratégicas da organização.

Por fim, o acompanhamento contínuo dos indicadores estabelecidos para a medição de desempenho, através da análise realizada pelos conselhos e comitê, dentro de suas respectivas áreas jurisdicionais, permite que o sistema de controle gerencial do CASNAV sofra uma mudança contínua na busca de sua adequação às mudanças, sejam elas internas ou externas, de acordo o entrevistado.

5 Análise dos Resultados

Na análise dos resultados encontrados, verifica-se que a organização estudada faz uso de diversos mecanismos e desenvolve várias ações com o propósito de exercer o controle organizacional. Assim, no que se refere ao sistema de controle gerencial do CASNAV sob a perspectiva organizacional, à luz da abordagem de Gomes e Salas (1999), é possível depreender que existe um alinhamento entre teoria, representada pela citada obra, e prática, representada pelas ações desenvolvidas pela organização no sentido de influenciar o comportamento de seus componentes.

A afirmação anterior toma forma mais nítida ao considerarmos que, para Gomes e Salas (1999), o controle organizacional refere-se ao desenho de instrumentos e ao exercício de ações que estejam direcionadas a influenciar o comportamento das pessoas que fazem parte da organização a fim de que as mesmas atuem de acordo com os objetivos da administração.

Da mesma forma, os citados autores (*op. cit.*) destacam que os instrumentos e ações de controle sofrem a influência de diversos aspectos tais como a cultura organizacional, o contexto social, entre outros, e que tais influências devem ser consideradas quando se busca compreender o comportamento individual e organizacional. Diante disso, pode-se afirmar que os mecanismos e as ações que compõem o sistema de controle do CASNAV apontam para o estabelecimento de uma cultura orientada para a excelência, como forma de se cumprir os objetivos da organização. Tal fato encontra-se em ressonância com o pensamento de Anthony e Govindarajan (2002) ao apontarem a cultura organizacional como o fator interno, informal, que possui maior importância no processo de controle gerencial de uma organização.

Dentre os referidos instrumentos, destacam-se: os indicadores de desempenho; os sistemas de informação; os “promotores de qualidade”; investimento no capital humano; ênfase nos valores da organização; e mensuração do clima organizacional.

Nesse sentido, a divisão da estrutura organizacional em níveis, estratégico, tático e operacional; bem como o estabelecimento dos Conselhos, Consultivo, Técnico e Econômico, além do Comitê de Qualidade, contribuem para facilitar a coordenação dos diversos setores da organização, servindo de elo de ligação entre estes e a alta administração e permitindo uma gestão de caráter participativo, onde se busca o maior comprometimento possível das pessoas com os objetivos organizacionais.

Vale mencionar que o estabelecimento dos Conselhos Consultivo, Técnico e Econômico, além do Comitê de Qualidade na administração da organização, aponta para um tipo de controle técnico, onde o controle das atividades é confiado a especialistas, segundo a classificação de Hofstede (1981), corroborando mais uma vez com as características da cultura da organização, que é um reconhecido centro de excelência na área de ciência e tecnologia.

A medida de desempenho global da organização, à luz do contrato de gestão, com ênfase na qualidade e na produtividade, demonstra a intenção de atender às demandas do contexto social externo, tendo em vista ser o CASNAV um órgão público, bem como a de reforçar a cultura de excelência voltada para resultados de alto desempenho. Tal fato encontra-se de acordo com Gomes e Salas (1999) ao apontarem a necessidade de vinculação do sistema de controle com a estratégia, bem como com os aspectos culturais.

Isso se confirma pelo desenho do quadro de indicadores de controle que é fortemente influenciado pelo contexto cultural e por aspectos não financeiros, de acordo com o pensamento de Hofstede (1981), onde o referido autor afirma que os sistemas de controle gerencial de organizações públicas devem ser específicos para tal atividade, devendo-se evitar a adoção das abordagens tradicionais, uma vez que as mesmas por focarem as organizações com fins lucrativos normalmente falham em órgãos públicos. Por este motivo, os sistemas de informação do CASNAV apresentam outros tipos de informação, além das tradicionais informações financeiras.

Dentre os sistemas de informação, destaca-se o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), estruturado para atender aos critérios de excelência do Programa de Qualidade do Serviço Público. O referido sistema configura-se, na verdade, como uma das principais ferramentas de promoção da cultura de excelência dentro da organização, contribuindo para a solidificação da política de qualidade adotada pelo CASNAV, a partir do ano de 2001.

Nesse ponto é possível visualizar um estreitamento de relação entre o posicionamento da organização e o pensamento de Merchant (1982) ao afirmar que após o estabelecer estratégias e planos, a tarefa primária da administração é tomar medidas para assegurar que os mesmos sejam implementados. Isto se dá pelo fato de que ao optar pelo desenvolvimento de uma política de qualidade, o CASNAV envidou esforços, principalmente através do SGQ, no sentido de assegurar que a referida política fosse efetivamente implantada.

Outro mecanismo que merece destaque é o uso dos “promotores de qualidade”, que cumprem papel de vital importância, uma vez que atuam como os principais agentes de mudança, incentivando o comprometimento de todos com a cultura de excelência, configurando-se, dessa forma, como os catalisadores do processo de qualidade da organização. Com isso, pode-se depreender, de forma mais nítida, a intenção da alta administração do CASNAV de exercer o controle através da influência cultural, fato este que guarda estreita relação com Gomes e Salas (1999) que afirmam que várias pesquisas têm demonstrado que os membros de uma organização tendem a repetir os comportamentos que são valorizados positivamente, através da aprovação do comportamento pelos superiores hierárquicos.

O investimento na capacitação de seus servidores, além de constituir-se em mais uma das ferramentas na busca pela excelência nos serviços prestados, também pode ser apontado como um meio encontrado pela organização para o alcance do *goal congruence*, de acordo com o pensamento de Gomes e Salas (1999). Isto se dá, tendo em vista que ao realizar um curso de pós-graduação, por exemplo, o servidor sente-se prestigiado ao ver que a organização está atenta aos seus interesses individuais. Em contrapartida, esta pessoa, devidamente motivada e comprometida com a organização, empenha-se em atender aquilo que dela se espera em termos organizacionais.

De acordo com Gomes e Salas (1999, p.126), o comportamento adequado, por parte dos membros de uma organização, “pode orientar-se com maior probabilidade de acerto na direção dos objetivos globais, à medida que se estimule sua motivação e identificação com os interesses individuais ou de grupos responsáveis pelas decisões, nos mais diversos níveis hierárquicos”.

Ao afirmar que os valores podem servir como filtros que impedem hábitos inadequados, bem como empregar vários mecanismos que visam à solidificação dos valores da organização, o CASNAV aponta para a importância dada à cultura organizacional como meio de comprometer as pessoas com os objetivos e metas institucionais.

Nesse sentido, a realização da PCO vem a confirmar a relevância dada pela alta administração à manutenção de uma cultura interna forte, servindo como pilar para a existência de comportamentos compatíveis com o desejado. Assim, ao monitorar o clima organizacional, por meio da PCO, o CASNAV demonstra sua preocupação em verificar se as expectativas pessoais estão sendo satisfeitas pelos planos traçados pela organização. Isto se dá pelo fato de que essa satisfação está intimamente ligada à identificação dos indivíduos com os valores da organização.

A afirmação anterior encontra respaldo em Gomes e Salas (1999, p.155):

a identificação refere-se à interiorização dos valores da organização por parte de seus membros e a sua transmissão no comportamento cotidiano. A identificação com a organização está muito ligada ao grau em que as expectativas pessoais sejam satisfeitas nos planos elaborados.

6 Considerações Finais

O objetivo central do presente artigo foi o de verificar a relação, em termos de proximidade ou afastamento, entre o controle organizacional desenvolvido no CASNAV e os conceitos contidos na abordagem de Gomes e Salas (1999), no que se refere à perspectiva organizacional de controle. Para tanto, buscou-se em primeiro lugar o embasamento teórico necessário à compreensão do tema em lide, bem como a análise detalhada do desenho do sistema de controle gerencial do CASNAV, sob o contexto organizacional.

Quanto ao objetivo específico, buscou identificar os mecanismos de controle gerencial adotados pelo CASNAV, dentro do contexto organizacional, diante dos resultados obtidos pela referida organização, em especial do desempenho no PQGF.

Dos resultados encontrados, foi possível depreender que diversos mecanismos de controle utilizados se baseiam na identificação dos membros da organização com a cultura organizacional, fato este que confirma o pensamento de Gomes e Salas (1999) ao afirmarem que:

o desenvolvimento de uma cultura organizacional que promova a identificação das pessoas que fazem parte da organização pode possibilitar o aumento da coesão interna e, como consequência, atuar como mecanismo eficaz de controle de gestão, ao aumentar a probabilidade de que os comportamentos individual e organizacional sigam na mesma direção.

A ênfase dada pela alta administração do CASNAV no desenvolvimento de uma cultura interna voltada para a excelência, onde a adoção de várias práticas como a PCO, focada principalmente na qualidade de vida das pessoas, a implantação do SGQ, com destaque para os “promotores de qualidade” e um processo claro e eficaz de transmissão das

informações, demonstra a intenção de construir um ambiente em que haja uma probabilidade maior de ocorrência de comportamentos compatíveis com o desejado. Tal fato coaduna-se com Flamholtz (1979), onde o autor demonstra que os sistemas de controle são mais probabilísticos do que determinísticos, ou seja, o propósito é maximizar as condições favoráveis que levam ao *goal congruence*.

Com relação aos objetivos específicos, a participação anual no Prêmio Nacional de Gestão Pública do Governo Federal pode ser apontada como uma das formas encontradas pela alta administração do CASNAV para manter seus membros comprometidos com os objetivos organizacionais, configurando-se desta forma em mecanismos de controle gerencial.

O uso intensivo de sistemas informatizados, destacando-se entre eles o Sistema de Gestão da Qualidade, também pode ser encarado como outra forma de controle gerencial utilizada, ressaltando ainda que, nesse caso, a organização apresenta uma vantagem, tendo em vista que muito destes sistemas são desenvolvidos dentro do próprio CASNAV, ocasionando uma adequação dos mesmos ao contexto organizacional e cultural. Esse fato pode ser visto como um ponto positivo, pois se enquadra no pensamento de Hofstede (1981), onde o referido autor afirma que antes de se usar um modelo para descrever ou analisar uma situação de controle, deve-se estudar cuidadosamente a natureza daquela situação para qual o modelo é apropriado. Assim, ao ter a capacidade de desenvolver seus próprios sistemas informatizados, o CASNAV aumenta a probabilidade de que os mesmos atuem de maneira eficaz, uma vez que os mesmos são desenvolvidos por pessoas que entendem, como ninguém, as necessidades organizacionais de controle.

No mesmo sentido, o sistema de avaliação global, baseado em indicadores de desempenho, configura-se em outro mecanismo de controle gerencial, possibilitando a consecução de metas, com resultados positivos relevantes, em uma situação onde devido à impossibilidade da existência de sistemas de incentivos, principalmente os de caráter monetário, busca-se investir no fortalecimento da cultura organizacional, que, como se observou, foi identificada pela alta administração como fator diferencial capaz de mover as pessoas na direção pretendida, ficando patente o esforço envidado por parte da mesma em investir nos aspectos culturais desta organização.

Diante do exposto, é possível sugerir uma proximidade entre as práticas de controle organizacional desenvolvidos pelo CASNAV e os conceitos contidos nas abordagens teóricas utilizadas, em especial na de Gomes e Salas (1999), sugerindo-se o desenvolvimento de novos estudos em organizações que se encontrem em situação semelhante, em termos de sistemas de controle gerencial, sejam públicas ou privadas, a fim de ratificar os resultados ora encontrados.

Referências

CASNAV – Centro de Análises de Sistemas Navais. **Relatório de Gestão 2006**. Rio de Janeiro, 2006.

FLAMHOLTZ, E. Organizational control systems as a managerial tool. **California Management Review**, v. 22, n. 2, p. 50-9, 1979.

GOMES, J. S.. **Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras**. 1983. 358 f. (Tese – doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1983.

_____. e SALAS, J. M. AMAT. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFSTEDE, G. Management control of public and not-for-profit activities. **Accounting, Organizations and Society**, v. 6, n. 3, p. 193-211, 1981.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

MACINTOSH, N. B. **Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach**. Chichester: Wiley, 1994.

MARINHA DO BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-137** – Doutrina de Liderança da Marinha. Brasília, DF, 2004a.

MARINHA DO BRASIL. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-301** – Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade, v. IV, 5. rev. Brasília, DF, 2004b.

MARTINEWSKI, A. L. **Mudanças no controle gerencial de empresas brasileiras estatais e privatizadas: estudo de casos**. 2003. 246 f. (Tese – doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1993.

OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, n. 5, p. 289-299, 1994.

PEREIRA, S. C. de S.. **O planejamento estratégico na Marinha do Brasil: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). Rio de Janeiro**. 2006. 86 f. (Dissertação – Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SCHEIN, E. H.. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SMIRCICH, L.. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, n. 28, p 339-358, 1983.

SPILLER, E. S. O controle gerencial em empresas estatais brasileiras: o estudo do caso da CBTU. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1990. Tese de mestrado. 244 p.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Daniel Grassi.