

---

# A Cultura Organizacional como Mecanismo de Controle: o caso da adoção do contrato de gestão na Marinha do Brasil

Anderson Soares Silva <sup>1</sup>

Ana Carolina Pimentel Duarte da Fonseca <sup>2</sup>

---

## Resumo

A eficiência do Estado vem assumindo, cada vez mais, um papel de relevância dentro da nossa sociedade nos últimos anos. Assim, alguns temas, antes pouco prováveis, como Planejamento Estratégico e Controle Gerencial, assumem uma dimensão de realidade já no curto-prazo dentro da Administração Pública. Neste contexto, entra em cena o contrato de gestão, como um dos meios de substituir os controles formais por controles baseados em resultados. O presente artigo teve por objetivo central descrever como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou como mecanismo de controle por parte de uma Organização Militar Prestadora de Serviços da Marinha do Brasil, a partir da adoção do contrato de gestão. Para tanto, realizou-se um estudo de caso através da análise detalhada do desenho do sistema de controle gerencial da referida organização, com ênfase na perspectiva cultural. Por fim, foi possível depreender, dos resultados encontrados, que os diversos mecanismos de controle utilizados se basearam na identificação dos membros da organização com a cultura organizacional, contribuindo de forma significativa para o alcance das metas previstas no contrato de gestão, fato este que veio a confirmar o pensamento de Gomes e Salas (1999).

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Controle, Comportamento.

---

<sup>1</sup> Mestrando em Ciências Contábeis na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Endereço: Rua Raul da Cunha Ribeiro, 455/101, Recreio, Rio de Janeiro, RJ. CEP 22.790-022. E-mail: andersoncapita@yahoo.com.br.

<sup>2</sup> Professora adjunta da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutora em Administração pelo Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (COPPEAD), Universidade Federal do Rio de Janeiro. Endereço: Avenida Pasteur, 250, Urca, Rio de Janeiro, RJ. CEP 22.290-240. E-mail: anafonseca@pobox.com.

**Abstract**

The efficiency of the State comes assuming, each time more, a paper of relevance inside of our society in the last years. Thus, some subjects, before little probable, as Strategic Planning and Management Control, assume a reality dimension no longer short-stated period inside of the Public Administration. In this context, the management contract enters in scene, as one of the ways to substitute the formal controls for controls based on results. The present article had for central objective to describe as the emphasis given to the increment of the based organizational culture in the quality acted as mechanism of control on the part of a Rendering Military Organization of Services of the Navy of Brazil, from the adoption of the management contract. For in such a way, a study of case through the detailed analysis of the drawing of the system of management control of the related organization was become fulfilled, with emphasis in the cultural perspective. Finally, it was possible to infer, of the found results, that the diverse used mechanisms of control if had based on the identification of the members of the organization with the organizational culture, contributing of significant form for the reach of the goals foreseen in the management contract, fact this that came to confirm the thought of Gomes and Salas (1999).

**Keywords:** Organizational culture, Control, Behavior.

## 1 Introdução

A busca pelo aperfeiçoamento administrativo do aparelho estatal no Brasil não é um fato recente. Porém, nos últimos anos o tema da eficiência do Estado vem assumindo cada vez mais um papel de relevância dentro da nossa sociedade. Lopes e Blaschek (2005, p.1) afirmam que:

*a tolerância da sociedade brasileira com a ineficiência do aparelho público parece estar chegando ao fim. O país é um dos maiores arrecadadores de impostos no mundo; no primeiro trimestre de 2005, a carga tributária atingiu 41,6 por cento do PIB (IBPT, 2005), porém a prestação de serviços não atende aos anseios da população.*

Segundo Costa (2006, p.35), este novo impulso às reformas contemporâneas foi decorrente da falta da chamada “*governance*, ou seja, a baixa capacidade dos governos de tornar realidade as decisões políticas públicas pelo elevado grau de insulamento da burocracia e pela inexistência de mecanismos de flexibilização da gestão”. Assim, alguns temas, antes pouco prováveis, como Planejamento Estratégico e Controle Gerencial, assumem uma dimensão de realidade já no curto-prazo, demandando respostas urgentes quanto à disponibilização de ferramentas conceituais que visem à sedimen-

tação das hipóteses de mensuração da eficiência da gestão dos recursos tributários coletados, para o atendimento do bem comum com maior eficácia.

Neste contexto, entra em cena o contrato de gestão, que segundo Pietro (2001) seria o meio pelo qual se substituiriam os controles formais por controles de resultados a posteriori, de acordo com os princípios contidos no Plano Diretor da Reforma do Estado (PDRAE) que visavam à substituição da administração pública burocrática pela gerencial.

O contrato de gestão foi inicialmente estabelecido como um instrumento a ser empregado por autarquias, fundações e empresas não privatizadas. Não obstante, cabe ressaltar que a Marinha do Brasil, que no ano de 1994 já havia criado a sistemática das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), vislumbrou a possibilidade de que estas organizações utilizassem o contrato de gestão, tendo em vista que as características do Sistema OMPS guardavam estreita relação com os princípios propostos no PDRAE.

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 (OM) industriais e prestadoras de serviços (MARINHA DO BRASIL, 2004a, p.15-1). Tal preocupação encontrava origem, principalmente, nos seguintes fatos: a) constantes déficits financeiros destas organizações; e b) desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nestas organizações militares. 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

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. Para operacionalizar a implantação do sistema foram utilizadas duas ferramentas: o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e a Contabilidade de Custos.

A utilização dessas ferramentas visava permitir que a Alta Administração Naval passasse a visualizar tanto os reais custos daquelas organizações quanto a necessidade estratégica de suas existências. 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 ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por ela incorridos (MARINHA DO BRASIL, 2004a). Assim, é possível perceber que à semelhança das empresas privadas, o relacionamento do tipo “fornecedor x cliente” passou a ser buscado pelas OMPS.

A criação do Sistema OMPS pode ser apontada como ponto de partida de uma mudança cultural dentro da Marinha, podendo vir a servir de alternativa para solução de problemas que afetam o Serviço Público (MARINHA DO BRASIL, 2004a). Como confirmação do potencial de sucesso do Sistema OMPS, no ano de 1999 o mesmo foi um dos 18 projetos vencedores entre os 78 inscritos no total, para a 4ª edição do Concurso de Inovações na Gestão Pública – Prêmio Hélio Beltrão, promovido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e pelo Instituto Hélio Beltrão.

Dessa forma, ao adotar os contratos de gestão em suas OMPS, a Marinha pretendia instituir organizações que produzissem bens e serviços com alta qualidade ao menor custo possível, dirigidas ou comandadas por militares, com criatividade e autonomia para se obterem resultados e não somente para o cumprimento de normas (MARINHA DO BRASIL, 2004a).

É possível perceber que, nesse modelo gerencial, procura-se dar uma maior liberdade ao gestor público para expressar a sua criatividade, que em contrapartida implica em um aumento de sua responsabilidade. Na verdade, ao estabelecer objetivos e metas a serem alcançados pela organização subordinada, o contrato de gestão pode ser entendido como um instrumento formal de controle gerencial, onde os órgãos superiores, normalmente os ministérios, buscam a consolidação da administração gerencial, com a con-

seqüente quebra dos paradigmas burocráticos. Com isso, ao influenciar o comportamento dos membros da organização, o contrato de gestão previa a utilização de mecanismos e procedimentos que aumentassem a probabilidade da ocorrência de comportamentos dirigidos ao alcance dos objetivos traçados para a mesma pelos seus órgãos supervisores.

Diante do exposto e tendo em vista os resultados favoráveis alcançados por uma OMPS da Marinha após sua adesão ao contrato de gestão, o presente artigo buscará descrever como a ênfase dada aos aspectos relativos à sua cultura organizacional atuou como mecanismo de controle na adoção do contrato de gestão por parte desta organização.

Assim, este trabalho terá por objetivo geral descrever como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou como mecanismo de controle na adoção do contrato de gestão por parte de uma Organização Militar Prestadora de Serviços da Marinha do Brasil. Como objetivos específicos *busca-se*: a) descrever a cultura organizacional da OMPS; b) identificar mecanismos de controle gerencial adotados pela OMPS, diante do desafio do cumprimento das metas contidas no contrato de gestão, à luz da literatura especializada; e, c) contribuir para mostrar às organizações, públicas ou privadas, caminhos alternativos para o alcance de resultados superiores em situações onde não é possível a presença de sistemas de premiação baseados em incentivos remuneratórios.

O artigo foi estruturado como estudo de caso, contempla além desta primeira seção, em que foi realizada a contextualização do tema, desenvolveram-se mais cinco seções. Na seção 2, tratou-se dos aspectos teóricos com ênfase no controle gerencial e na cultura organizacional, por constituírem-se nas pedras basilares 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 da OMPS, abordando-se aspectos relativos à sua administração e à formalização do contrato de gestão. Além disso, buscou-se apresentar de forma aprofundada as características principais da cultura da organização 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 cultural. Por fim, são apresentadas as considerações finais e recomendações para futuros estudos.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Controle gerencial

Segundo Otley (1994), o termo controle gerencial deve muito de sua atual conotação ao estudo de Anthony, original de 1965, que distinguiu controle gerencial de planejamento estratégico e controle operacional, colocando-o em uma posição intermediária. O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhora da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações, consentâneos com as necessidades identificadas dos clientes (GOMES e SALAS, 1999).

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. Nesse trabalho, o tema controle gerencial será abordado sob a perspectiva cultural, de acordo com o pensamento de Gomes e Salas (1999).

Nessa perspectiva, partindo-se do conceito de cultura originado pela teoria das organizações, uma parte mais recente da pesquisa na área de controle de gestão tem focado a atenção nos mecanismos culturais que são usados para compensar as prováveis limitações dos sistemas de controle. Na corrente do controle cultural, aponta-se como necessário que o desenho e a implantação de uma contabilidade de gestão sejam realizados em função não somente dos aspectos técnicos, mas do contexto e, dentro deste, da cultura organizacional em que se encontram a organização e as pessoas que a integram (GOMES e SALAS, 1999). Dentro desta linha, Gomes e Salas (1999) afirmam que é possível destacar as obras de Flamholtz (1985) e Hofstede (1983/1991).

Logo, a cultura é, pois, constitutiva, em larga medida, da estrutura simbólica de uma organização que se traduz naquilo que chamamos de comportamentos e atitudes dos integrantes desta organização. Neste sentido, é por demais importante a sua consideração adequada para que o sistema de controle de gestão funcione bem, produzindo os resultados esperados (GOMES e

ROCHA, 1996). Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.34), “o controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam 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. Isto significa que os objetivos individuais do pessoal da organização devem ser consistentes com os objetivos dela própria, na medida do possível. Porém, 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 (ANTHONY e GOVINDARAJAN, 2002). 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 um excelente sistema formal de controle gerencial, mas uma ter um controle melhor do que a outra. De acordo com Hofstede (1981), 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.

Assim, Hofstede (1981) desenvolve um plano de referência específico para tais tipos de organização, onde devido às características de suas atividades o tipo de controle aplicável deve levar em consideração os seguintes aspectos: a) a ambigüidade dos objetivos; b) a possibilidade de mensuração dos resultados; c) o conhecimento sobre os efeitos das intervenções; d) a repetitividade das atividades.

Para Hofstede (1981), a determinação da ambigüidade ou não dos objetivos é o critério mais importante para o projeto do sistema de controle de gestão, pois controle pressupõe a existência de um objetivo. Este autor afirma que à luz dos quatro aspectos acima mencionados, de acordo com a forma como estejam combinados, surgirá um determinado tipo de controle, são eles: controle rotineiro, controle técnico, controle por tentativa e erro, controle intuitivo, controle julgamental ou controle político.

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, nesta abordagem, a motivação de indivíduos ou grupos 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 e RODRIGUES, 2005).

Para Flamholtz (1979), os sistemas de controle gerencial têm quatro funções. A função primária de um sistema de controle é reduzir o conflito entre os objetivos pessoais e os da organização. Uma segunda função gerencial de um sistema de controle é a coordenação dos esforços das diversas partes de uma organização. Isto envolve a comunicação de informações relevantes a cada unidade de modo a compreenderem o que é esperado delas. A terceira função de um sistema de controle é a de permitir a descentralização das operações rotineiras da organização. Isto reduz o envolvimento da alta administração nestas operações, criando, por outro lado, a necessidade de desenvolver medidas de avaliação de desempenho das unidades, agora responsáveis diretas pelas operações. A quarta função de um sistema de controle é prover *feedback* na identificação de problemas verificados nas operações realizadas nas unidades, de modo a possibilitar a correção dos desvios e reforçar os resultados positivos.

Devido à sua influência no comportamento dos membros da organização, o contrato de gestão, adotado pela Marinha do Brasil, guarda estreita relação com as abordagens dos autores citados, que reconhecem a necessidade da adoção de mecanismos que influenciem o comportamento dos indi-

vídus, visando à obediência das estratégias traçadas pela alta administração de uma organização.

## 2.2 Cultura organizacional

A importância de se realizar uma discussão mais ampla sobre o conceito de cultura, seus significados e desdobramentos encontra respaldo no pensamento de Gomes e Rocha (1996) “é preciso aprofundar um pouco mais a análise deste conceito, como uma condição necessária para realizar sua ancoragem no estudo de sua relação com os sistemas de controle gerencial”. Ainda segundo Gomes e Rocha (1996, p.7):

a inter-relação e influência da cultura sobre os sistemas de controle podem ser colocadas nos seguintes termos: em primeiro lugar, a cultura é ela mesma, o mais primário dos mecanismos de controle e, ao promover uma identificação coletiva, pode complementar o controle gerencial, facilitando sua aceitação e utilização.

Parece ser natural que um sistema de controle seja fortemente influenciado pelo estilo da cultura organizacional. O sistema de controle possui um caráter simbólico que reflete valores nele embutidos (GOMES e ROCHA, 1996). Schein (*apud* MELO, 2006) afirma que cultura organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – padrão este que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e, conseqüentemente, ensinados aos novos membros como o correto modo de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas. Esta definição é interessante, tendo em vista que expõe a cultura organizacional como um elemento-chave para a compreensão do caráter dinâmico de uma organização, que é essencial para a sua continuidade.

Gomes e Rocha (1996) afirmam que a cultura de uma organização retira sua matéria prima simbólica, os elementos significativos a partir dos quais se constrói, de uma série de premissas sobre questões ali existentes e ligadas à maneira como as bases estruturais da empresa são definidas. A partir destes eixos, geram-se diferentes conjuntos de valores que formam a

cultura e se inserem no funcionamento dos sistemas de controle de gestão. Tais valores podem promover ou dificultar o funcionamento do sistema formal, o alcance dos objetivos e a eficácia. As organizações desenvolvem determinados valores que se manifestam não somente na utilização de diferentes sistemas formais, mas também em estilos de comportamento, rituais, mitos, símbolos, linguagens e outras práticas informais como a forma de vestir, de se relacionar ou a decoração e distribuição do espaço.

Hofstede (1991) aponta quatro termos que podem cobrir de forma quase que completa o conceito de cultura: símbolos, heróis, rituais e valores. Os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que transportam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura. Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas numa determinada cultura e que, por isso, servem de modelo de comportamento. Os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas, para atingir fins desejados, mas considerados como essenciais numa determinada cultura: são, portanto, realizados para o seu próprio bem. Os valores fazem parte das primeiras coisas que aprendemos de forma, muitas vezes, inconsciente.

Neste sentido, é importante ressaltar que a cultura da organização influencia o seu clima ou ambiente de trabalho, que por sua vez exerce grande influência sobre o comportamento dos indivíduos (PALÁCIOS, 1995). Cabe destacar que segundo Gomes e Rocha (1996) uma cultura organizacional capaz de promover a identificação coletiva dos atores sociais que dela fazem parte possuirá um alto grau de coesão interna. Este fato permite que a ação cultural possa agir como uma força de agregação que se traduz em um eficiente mecanismo de sinergia para o controle de gestão.

### **2.3 O Contrato de gestão**

A autonomia de gestão disseminada pelo PDRAE consiste em um modelo de administração gerencial caracterizado por decisões e ações orientadas para resultados, tendo como foco as demandas dos clientes da organização, baseadas no planejamento estratégico. Esse modelo baseia-se numa gestão empreendedora, visando à consecução de resultados, por meio de contratos de gestão.

De acordo com Gonçalves (*apud* Lopes e Blaschek, 2005), o contrato de gestão possui estreita relação com outro documento: o plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional. Este plano será a base para a elaboração do contrato de gestão. Nele, estarão identificados os macroprocessos existentes na entidade e constarão a missão, a visão de futuro e o campo de atuação do órgão, em consonância com as diretrizes governamentais. Gonçalves acredita, igualmente, que o plano produza reflexos na cultura organizacional, por mostrar, de uma forma metodológica, o real papel do planejamento.

Diante das citações acima, é possível entender o contrato de gestão como importante ferramenta para a gestão estratégica das entidades públicas, constituindo-se em um dos principais instrumentos balizadores para nova postura da gestão pública, que é baseada na administração gerencial com foco na avaliação de desempenho. Este tema é, por si só, interessante e merecedor de um aprofundamento, porém não se encontra no escopo deste trabalho.

### **3 Metodologia**

Quanto aos aspectos metodológicos e meios de investigação, de acordo com a taxonomia desenvolvida por Vergara (2003), pode-se afirmar que o artigo foi realizado através de uma pesquisa exploratória e descritiva, quanto aos fins; bibliográfica, documental, organizada em um estudo de caso, quanto aos meios. Exploratória, porque visou buscar a identificação da aplicação de sistemas de controle gerencial em uma organização militar prestadora de serviços de ciência e tecnologia do setor público federal, tendo em vista que há pouco conhecimento acumulado nesta área. Descritiva, pois buscou expor as características da cultura do CASNAV, visando à possibilidade de compreender seu relacionamento com o desempenho alcançado. Bibliográfica, tendo em vista a importância da sua fundamentação teórica nos seguintes aspectos: controle gerencial, cultura organizacional, contrato de gestão e sistemática OMPS. Documental, porque envolveu a coleta de dados primários no âmbito da organização, bem como tomou por base a análise de documentos internos não acessíveis ao público em geral.

Na pesquisa documental, a coleta de dados foi realizada através da análise de relatórios e documentos internos. Cabe destacar que um dos docu-

mentos analisados foi a Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), realizada por consultoria externa, dos anos de 2003 a 2005. A referida pesquisa é desenvolvida, principalmente, através de questionários aplicados a todos os membros da organização, sendo tais questionários baseados em escala de *Likert*, de cinco opções. A opção por adotar o método de estudo de caso justifica-se pelo seu caráter de profundidade e detalhamento, tendo em vista a necessidade da presença das referidas características na pesquisa, a fim de se obter uma melhor compreensão dos resultados alcançados pela OMPS, sob a perspectiva contextual da organização, a partir do contrato de gestão.

## **4 Descrição do caso da OMPS - CASNAV**

### **4.1 Caracterização da entidade estudada**

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. O propósito da existência do CASNAV é de contribuir para o aprimoramento do processo decisório e do emprego de meios e sistemas da Marinha do Brasil (MB), sendo sua principal área de atuação a prestação de serviços às organizações da MB, podendo, entretanto, prestar serviços para instituições extra-Marinha, desde que considerado de interesse pela Alta Administração Naval.

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.

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).

## 4.2 A cultura organizacional

O CASNAV, por ser ao mesmo tempo uma organização militar e um centro de pesquisa e desenvolvimento 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). Uma frase que exemplifica o seu sistema de liderança é: “idéias não têm estrutura hierárquica”. Assim, o estilo de liderança é o participativo (ou democrático), onde de acordo com a Doutrina de Liderança da Marinha (MARINHA DO BRASIL, 2004b, p. 1-4) “abre-se mão de parte da autoridade formal em prol de uma esperada participação dos subordinados e aproveitamento de suas idéias”.

O processo decisório é descentralizado, com delegação de autoridade distribuída ao longo de toda a organização. Tal fato contribui para o estabelecimento de uma filosofia de gestão participativa que por sua vez propicia o aprendizado e a agilidade do processo decisório. O trabalho em equipe, nos seus diversos níveis, faz parte da cultura do CASNAV, sendo liderado pelos chefes de departamento, encarregados de divisão ou gerentes de projeto. O acesso à direção é desburocratizado e a oportunidade para o desenvolvimento da iniciativa, da criatividade, da inovação e de todo o potencial individual ou coletivo, por meio das práticas de melhoria contínua, é estimulada pela alta administração.

O CASNAV busca a obtenção de metas de alto desempenho e a promoção da cultura da excelência na organização, estimulando o pessoal à produção e apresentação de trabalhos em conclaves e à publicação de artigos em revistas especializadas, ampliando a participação do pessoal em palestras e apresentações em cursos, nas áreas de sua competência. Também incentiva a defesa de teses pelo seu pessoal, relacionadas às suas áreas de atuação.

As pessoas são incentivadas a participar das decisões sobre as facilidades oferecidas pela organização. Um exemplo disto foi a implantação do transporte coletivo, tendo em vista que a partir da solicitação dos servidores contratou-se os serviços de uma “van” para o deslocamento no interior do complexo militar. 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. Nesta 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.

Para o CASNAV, os valores da organização estão relacionados às crenças básicas que as pessoas devem ter e pelas quais devem ser dirigidas. Devidamente consolidados tornam-se uma força das mais poderosas. Os valores, quando perfeitamente assimilados pelos integrantes da organização, servem como filtros que impedem que hábitos inadequados se incorporem à cultura da organização ou de parte dela. Tal pensamento guarda estreita relação com a perspectiva cultural de controle apresenta por Gomes e Salas (1999).

Dentre o conjunto de valores do CASNAV, destacam-se: a) ética, onde além dos valores éticos da sociedade, exige-se o respeito aos seguintes valores: hierarquia e disciplina, moral, liderança tecnológica, qualidade dos processos, capacitação profissional e pioneirismo; b) cooperação - consiste em contribuir para o espírito coletivo, por meio da colaboração espontânea, criando um clima onde haja a consciência de que os resultados obtidos pelo CASNAV revertem para a satisfação pessoal e profissional dos servidores; c) constância de propósitos - consiste em construir, de forma compartilhada, uma relação onde os colaboradores sejam pessoas comprometidas com os propósitos da organização e vigilantes solidários desse comprometimento; d) fidelidade - consiste em estar permanentemente comprometido com o CASNAV, com o seu desenvolvimento e competitividade; e e) profissionalismo - consiste em executar da melhor maneira as atividades que lhe são confiadas, buscando, de forma contínua, o aprimoramento técnico e cultural. Para divulgação dos valores e diretrizes, a Direção utiliza os mecanismos de comunicação como, por exemplo, palestras, adestramento, plano de ordens e notícias diárias, quadros de parede, impressos, site do CASNAV (Intranet).

A PCO pode ser apontada como um instrumento de avaliação da sedimentação e aceitação da cultura entre os membros da organização, uma vez que a mesma aborda vários aspectos diretamente relacionados com os valores acima descritos. Na última PCO, realizada entre agosto e outubro de 2006, houve uma amostra útil de 80% em relação ao número total de membros do CASNAV. De uma forma geral, é possível perceber o elevado padrão do clima organizacional, destacando-se as percepções positivas relativas a aspectos como liderança, trabalho em equipe, comunicação interpessoal, condições de trabalho, qualidade dos serviços oferecidos e imagem do CASNAV perante seus clientes. Este fato confirma de certa maneira, uma atitude positiva dos membros da organização em relação aos valores e práticas disseminados e incentivados pela Direção.

Com o propósito de ilustrar o pensamento acima, apresentamos no Quadro 1 alguns dos resultados apurados nas PCO realizadas de 2003 a 2005. Além disso, na mesma tabela constam indicadores de referência encontrados em órgãos premiados no Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF), nos ciclos 2004 e 2005, faixas prata e ouro, que servem como base de comparação para o CASNAV, visando o seu processo de melhoria contínua.

**Quadro 1: Indicadores de clima organizacional**

<b>Indicadores da PCO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>Ref.</b>	<b>Órgão Ref.</b>
Aceitação de sugestões e idéias	85%	91%	84%	<b>77%</b>	FURNAS
Acesso a chefia superior	80%	88%	88%	<b>77%</b>	FURNAS
Delegação da chefia superior	76%	82%	82%	<b>77%</b>	FURNAS
Percepção da melhoria contínua	70%	84%	84%	<b>58%</b>	ELETROSUL
Satisfação com o programa de treinamento	65%	76%	61%	<b>61%</b>	FURNAS
Reconhecimento de méritos	77%	83%	83%	<b>62%</b>	HEMORIO
Consulta para decisão	82%	87%	87%	<b>48%</b>	HEMORIO
Motivação	51%	59%	56%	<b>52%</b>	ELETROSUL

Fonte: adaptada das pesquisas de clima organizacional do CASNAV.

### 4.3 O contrato de gestão no CASNAV

O CASNAV foi a segunda organização da Marinha a assinar o contrato de gestão. Tal fato deu-se em 11 de outubro de 2001, sendo que atualmente encontra-se em vigor o terceiro contrato com vigência até 31/12/2010. O contrato previa uma avaliação global, feita por meio da média ponderada das

notas obtidas com o emprego dos indicadores de desempenho. Os pesos foram atribuídos da seguinte maneira: a) indicadores de produtividade — peso 3; b) indicadores de qualidade — peso 2; e c) indicadores econômico-financeiros — peso 1

Em função dessa avaliação, chega-se a um conceito de acordo com o seguinte: a) avaliação global acima de 9,1 pontos — Excelente; b) avaliação global acima de 8,5 até 9,1 pontos — Muito Bom; c) avaliação global acima de 7,5 até 8,5 pontos — Bom; d) avaliação global acima de 6,5 até 7,5 pontos — regular; e e) avaliação até 6,5 pontos — fraco.

Visando exemplificar o procedimento de mensuração a fim de facilitar o entendimento dos procedimentos acima expostos, apresenta-se uma das metas estabelecidas no primeiro contrato, juntamente com sua pontuação: Meta 1.1 - Atingir o patamar de 85% de apropriação de tempo disponível, em horas dedicadas pela mão-de-obra direta às atividades-fim. Neste caso o percentual de 85% equivalia a uma avaliação com nota 10, sendo que a cada cinco pontos percentuais a menos, a nota reduzia em um ponto, ou seja, 80% correspondia a nota 9, e assim sucessivamente, até o valor percentual de 60% que equivalia a nota 5, considerada como mínimo aceitável.

Em outubro de 2001, este patamar encontrava-se em 74,4%, o que levava a uma nota 7 pelo sistema de avaliação. Em 2003 chegou-se ao patamar de 88%, obtendo-se nota 10 na avaliação da respectiva meta. Ao longo destes anos, gradativamente, o CASNAV passou a aumentar as metas, bem como o seu grau de dificuldade, desenvolvendo novos indicadores de desempenho a fim de contribuir para o alcance dos novos objetivos estratégicos, oriundos das revisões feitas no seu planejamento estratégico.

Tendo em vista que o primeiro contrato foi de curta duração, revestindo-se de certa forma com um caráter experimental, uma vez que se consideraram os dois primeiros meses como período de adequação do CASNAV às novas exigências, o presente artigo concentrará seu foco nos resultados oriundos do segundo contrato, que vigorou de 01/01/2003 a 31/12/2005. Isto se dá, também, pelo fato do terceiro contrato estar em vigor há pouco mais de um ano, sendo que no período de realização desta pesquisa ainda estava-se apurando os resultados referentes ao ano de 2006.

Após a assinatura do contrato de gestão, foi possível identificar uma seqüência positiva de ações implementadas e resultados alcançados pelo

CASNAV, dentre eles, destacam-se: a) implantação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) em março de 2003; b) obtenção da certificação ISO 9001:2000 pelo *Lloyd's Register Quality Assurance*, referente aos serviços de avaliação operacional em abril de 2003; c) candidatura ao Prêmio Nacional de Gestão Pública em junho de 2003; d) vencedor no 8º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão, com o projeto Gestão Eletrônica de Documentos, em dezembro de 2003; e, e) reconhecimento na faixa bronze, na categoria Administração Direta, pelo Prêmio Nacional de Gestão Pública nos ciclos 2004 e 2005.

A implementação destas ações reflete a ênfase que a alta administração do CASNAV deu à qualidade de seus serviços, na busca do desenvolvimento de uma cultura de excelência que permitisse o cumprimento das metas estabelecidas no contrato de gestão. No Quadro 2, é possível observar alguns dados quantitativos que podem ilustrar, de forma mais concreta, o patamar do desempenho obtido pelo CASNAV nos últimos anos.

**Quadro 2: Indicadores de desempenho**

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>2001</b>	<b>2005</b>
Quantidade de organizações clientes	10	15
Projetos externos em andamento	15	26
Participação em bancas acadêmicas	4	13
Títulos disponíveis em biblioteca	7180	7780
Sistemas informatizados utilizados e desenvolvidos no CASNAV	23%	46%
Número de doutores/doutorandos	1	11
Conhecimento da missão do CASNAV	49%	93%
Faturamento	R\$ 10,18 MI	R\$ 13,54 MI

Fonte: adaptada das pesquisas de clima organizacional do CASNAV.

#### 4.4 O controle gerencial no CASNAV

O CASNAV, visando alcançar os objetivos estabelecidos no seu PE, dedica especial atenção à gestão das informações (GI), tratando esta prática de modo formal e sistematizado, segundo critérios de seleção e obtenção que garantam a integridade, a disseminação e a disponibilidade das informações. Assim, a utilização intensiva de sistemas digitais é o principal recurso empregado para obtenção de informações dos processos organizacionais, finalísticos e de apoio, ainda que também se utilizem outros meios não digitais, tais como registros em papel, etc.

Dentre os sistemas de informação utilizados, destaca-se o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ), que é a base da avaliação, de forma global, das práticas de gestão e dos padrões de trabalho. Este sistema, disponível na Intranet para toda a organização, com base na norma ISO 9001:2000 e nos critérios de excelência do Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), orienta o processo de estabelecimento, avaliação e melhoria das práticas de gestão e dos padrões de trabalho que, em grande parte, estão estabelecidos no contrato de gestão.

A decisão de obter e manter a certificação de qualidade ISO 9001:2000, bem como a de concorrer anualmente ao Prêmio Nacional de Qualidade do Governo Federal, é apontada pela organização como um dos instrumentos de incentivo ao comprometimento por parte dos componentes do CASNAV.

A estrutura do SGQ envolve todos os recursos humanos do CASNAV, sendo o mesmo sistematizado formalmente em norma interna da organização. Dentro da metodologia do referido sistema está prevista a figura dos Promotores de Qualidade. Estes 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.

Anualmente, são definidos preços de cobrança pelo homem-hora (HH) dos serviços desenvolvidos a serem utilizados no próximo exercício. Com base nos valores de HH definidos, são reunidos os setores necessários, para possibilitar a montagem de orçamentos referentes ao exercício futuro. Após a obtenção dos aceites para os serviços orçados, é elaborado um Programa de Aplicação de Recursos Auferidos (PAR), que serve de planejamento para realização dos gastos da organização. O referido planejamento configura-se em importante ferramenta para a manutenção da auto-suficiência do CASNAV, evitando-se dessa forma a necessidade de recebimento de subsídios por parte da Marinha, cumprindo-se assim uma das exigências necessárias à autonomia administrativa proporcionada pelo contrato de gestão.

O CASNAV visando à ampliação do reconhecimento da excelência pela comunidade científica e tecnológica, busca informações que possam ser utilizadas para fins de comparação, junto a organizações de referência. A seleção das informações comparativas baseia-se na identificação de organizações de referência que desenvolvam atividades similares ou pertinentes às aquelas desenvolvidas no CASNAV. A captação destas informações, sobretudo através de *benchmarking*, traz oportunidades para melhorias e inovações que, quando analisadas e consideradas pertinentes, são incorporadas aos Processos do CASNAV.

As práticas de gestão são avaliadas, constantemente, por meio de auditorias internas do SQG e externas pelo órgão certificador da norma ISO 9001:2000. O resultado das auditorias gera o Relatório de Análise Crítica (RAC) onde são determinadas as ações a serem implementadas para o aperfeiçoamento das práticas de gestão.

Os dados globais de desempenho, obtidos nas diversas análises realizadas nos Conselhos, são comparados com as metas estabelecidas e os padrões de desempenho estabelecidos no contrato de gestão. A partir daí são deliberadas as medidas corretivas a serem adotadas, as quais poderão gerar alterações nos procedimentos gerais e operacionais, bem como nas publicações institucionais (CASNAV, 2006). Vale ressaltar que no período de 2003 a 2005 mais de 90% das metas estabelecidas foram cumpridas.

## **5 Análise crítica sob a perspectiva cultural do sistema controle gerencial do CASNAV**

Analisando-se os dados apresentados, é possível apontar uma melhora significativa do CASNAV, sob várias perspectivas, a partir do fortalecimento da cultura organizacional, oriunda da adoção do contrato de gestão.

O estudo da cultura e sua influência no desenho dos sistemas de controle de gestão são de fundamental importância, já que eles devem refletir e, ao mesmo tempo, influir na cultura organizacional e no meio ambiente, à medida que tanto o desenho como a utilização do sistema de controle de uma organização deve espelhar os valores, crenças, expectativas das pessoas ou grupos que com ela se relacionam (GOMES; SALAS, 1999, p.133). Assim,

pode-se afirmar que as características do sistema de controle do CASNAV apontam para o estabelecimento de uma cultura orientada para a excelência, como forma de se cumprir as metas propostas no contrato de gestão.

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.

Isto 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 sentido, os Promotores de Qualidade 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*. 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 Pesquisa de Clima Organizacional (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.

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 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.

A decisão da Direção do CASNAV em concorrer ao Prêmio Nacional de Qualidade do Governo Federal, aliada à obtenção da certificação ISO 9001:2000, demonstra o objetivo de utilizar tais mecanismos como meios de influenciar o comportamento das pessoas na direção da melhoria contínua, através principalmente do foco dado à questão da qualidade no contexto organizacional.

O uso do processo de benchmarking, além da participação em eventos técnicos, tanto no Brasil quanto no exterior, podem ser apontadas como importantes fontes de conhecimento e obtenção de informações comparativas. Nesse sentido, Gomes e Salas (1999) mencionam que a utilização do *benchmarking*, que seria a técnica utilizada para a realização da análise comparada de uma organização com seus principais competidores, tem-se transformado em um dos desenvolvimentos mais significativos dos últimos anos.

A captação sistemática de informações sobre a gestão de outras organizações, tidas como referência, com o perfil similar ao do CASNAV, por meio da realização de benchmarking, traz oportunidades para melhorias e inovações que, quando analisadas e consideradas pertinentes, são devidamente incorporadas aos procedimentos da organização. Assim, a utilização das informações comparativas, com o emprego da técnica de *benchmarking*, configura-se em outro mecanismo de controle gerencial, pois servem como referência das melhores práticas existentes no mercado, norteando os membros do CASNAV no rumo compatível com o contexto social no qual se insere, reforçando a cultura de excelência.

## 6 Conclusões

O objetivo central do presente artigo foi o de descrever como a ênfase dada ao fortalecimento da cultura organizacional baseada na qualidade atuou como mecanismo de controle na adoção do contrato de gestão pela OMPS. 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.

Pode-se depreender dos resultados encontrados, que os diversos mecanismos de controle utilizados se baseiam na identificação dos membros da organização com a cultura organizacional, fato este que confirma o pensa-

mento de Gomes e Salas (1999) ao exporem 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 Pesquisa de Clima Organizacional, 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*.

O estabelecimento dos Conselhos Consultivo, Técnico e Econômico, além do Comitê de Qualidade na administração da organização, aponta para um tipo de controle técnico 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.

Com relação aos objetivos específicos, a participação anual no Prêmio Nacional de Qualidade do Governo Federal, bem como a manutenção das certificações ISO, com auditorias semestrais, podem ser apontadas como 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.

A possibilidade da 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, buscou-se investir no fortalecimento da cultura organizacional, a qual 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.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se o desenvolvimento de estudos em organizações que se encontrem em situação semelhante, sejam públicas ou privadas, a fim de ratificar os resultados ora encontrados. Em especial, dado o caráter simbólico da cultura organizacional, recomendam-se pesquisas que procurem aprofundar a compreensão, a partir do ponto de vista dos membros da organização, da forma através da qual a cultura atua como mecanismo de controle.

## Referências

ANTHONY, Robert N. e GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Nilson do R. **Reforma administrativa, previsibilidade decisória e eficiência** do Estado. Disponível em: < <http://www.fundaj.gov.br/docs/eg/semi5.rtf>>. Acesso em 26 abr. 2007.

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

GOMES, Josir S. Controle gerencial na era da globalização. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1997, Relatório COPPEAD nº 317.

GOMES, Josir S. e ROCHA, Everardo. **Controle gerencial, simbolismo e cultura**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 1996, Relatório COPPEAD nº 310.

\_\_\_\_\_. e RODRIGUES, A. Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas brasileiras internacionalizadas do setor de serviços. Encontro Anual da ANPAD, 2005, Curitiba. **Anais eletrônicos...**

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

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

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw Hill, 1991.

LOPES, Hilton de A. e BLASCHEK, J. R. S. Orçamento Empresarial na Administração Pública: uma proposta. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 5., 2005, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: USP, 2005. Disponível em: <<http://www.eac.fea.usp.br>>. Acesso em 12 jan. 2007.

CASNAV. **Relatório de Gestão 2006**. Rio de Janeiro, 2006.

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.

MELO, Rafaela. L. A.V. **Cultura organizacional: confrontando o discurso gerencial com as práticas percebidas pelos funcionários: um estudo de caso**. 2006. 149 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

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

PALÁCIOS, Kátia E. P. **A influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho**. Disponível em: <<http://www.unb.br/ip/lpa/pdf/tlp19950409>>. Acesso em: 26 fev. 2007.

PIETRO, Maria Sylvania Zanella di. *As novas regras para os servidores públicos*. FUNDAP, Rio de Janeiro, n. 22, p. 27-39, 2001.

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

**Artigo recebido em:** 21 de agosto de 2007

**Artigo aceito para publicação em:** 10 de setembro de 2007