

ESCOLA DE GUERRA NAVAL
CMG(IM) CLAUDIO SCHER BRAGA

**TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES
PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Rio de Janeiro

2007

CMG(IM) CLAUDIO SCHER BRAGA

**TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES
PRESTADORAS DE SERVIÇOS**

Monografia apresentada à Escola de Guerra
Naval como requisito parcial para conclusão
do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: CMG (FN-RM1) José Cláudio da
Costa Oliveira

Rio de Janeiro

Escola de Guerra Naval

2007

RESUMO

Na atualidade, a terceirização tem sido um tema extremamente abordado, tanto no meio civil como no militar, como sendo um método administrativo capaz de trazer eficiência na gestão de uma empresa. Apesar de toda a discussão sobre o tema, ainda restam dúvidas nos gerentes das Organizações Militares Prestadoras de Serviços de como aplicar esta técnica, quais as reais vantagens que as organizações podem esperar e principalmente se é viável a aplicação da terceirização da logística militar na administração pública, em particular nas Organizações Militares pertencentes à Marinha do Brasil.

O objetivo desta monografia é identificar as possíveis implicações que a terceirização acarreta quando utilizada e quais as funções logísticas passíveis de serem terceirizadas nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços.

Palavras-chave: terceirização, logística militar

ABSTRACT

At the present time, the outsourcing has been a theme extremely approached, so much in the civil middle as in the military, as being an administrative method capable to bring efficiency in the administration of a company. In spite of the whole discussion on the theme, they still remain you doubts in the managers of the Military Organizations Executant of Services of how to apply this technique, which the real advantages that the organizations can wait and mainly if it is viable your application in the public administration, in private in the Military Organizations belonging to the Navy of Brazil.

The objective of this monograph is to identify the possible implications that the outsourcing carry when used and which the functions susceptible to logisticises be outsourcing in the Military Organizations Executant of Services.

Word-key: outsourcing, military logistics

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	TERCEIRIZAÇÃO	9
2.1	Fundamentos da terceirização.....	9
2.2	Terceirização uma visão estratégica.....	10
2.3	Terceirização como fator de redução do custo.....	11
2.4	Terceirização no Setor Público.....	13
3	LOGÍSTICA MILITAR	20
3.1	O surgimento da logística militar	20
3.2	Fatores a considerar.....	20
3.2.1	Responsabilidade pela logística.....	22
3.2.2	Planejamento da logística.....	23
3.3	Função logística.....	23
3.3.1	Função logística Suprimento.....	23
3.3.2	Função logística Manutenção.....	24
3.3.3	Função logística Salvamento.....	25
3.3.4	Função logística Saúde.....	26
3.3.5	Função logística Recursos Humanos.....	27
3.3.6	Função logística Transporte.....	28
3.3.7	Função logística Engenharia.....	29
3.4	Terceirização da logística.....	29
4	ORGANIZAÇÃO MILITAR PRESTADORA DE SERVIÇO (OMPS) ...	31
4.1	O surgimento da OMPS.....	31
4.2	Contrato de gestão.....	33
4.2.1	Experiência do contrato de gestão nas OMPS.....	33
4.3	Terceirização nas OMPS.....	36

4.3.1	Recursos humanos	37
5	CONCLUSÃO	40
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – Entrevista com o Sr. CMG Delfos Polycard Damião, Comandante da Base Naval de Aratu.....	47
	APÊNDICE B – Entrevista com o Sr. CMG(Md) João Carlos Gonçalves da Motta, Diretor do Hospital Naval de Belém.....	51
	APÊNDICE C – Entrevista com o Sr. CMG Paulo Roberto da Natividade Corrêa, Comandante da Base Naval de Val-de-Cães.....	54
	APÊNDICE D – Entrevista com o Sr. CMG Hugo Marcelo Vieira de Melo Pimentel, Comandante da Base Naval de São Pedro da Aldeia	58
	APÊNDICE E – Entrevista com o Sr. CF(EN) Silvino José Silva Bastos, Gerente de Navios da Base Naval de Aratu.....	62
	APÊNDICE F – Entrevista com o Sr. CF Ludley de Almeida Júnior, Chefe do Departamento Industrial da Base Naval de Aratu.....	66
	APÊNDICE G – Entrevista com o Sr. CF(EN) Carlos Alberto Rezende Martins, Superintendente de Obtenção do Arsenal de Marinha.....	69
	APÊNDICE H – Entrevista com o Sr. CMG Eduardo Assad Fontenelle, Comandante da Base Naval do Rio de Janeiro.....	72
	APÊNDICE I – Entrevista com o Sr. CMG Luís Antônio Rodrigues Hecht Comandante da Base Almirante Castro e Silva no período de 2005 a 2006	76

1 INTRODUÇÃO

A Marinha do Brasil, ao longo da última década, vem sofrendo com a redução paulatina de recursos humanos e financeiros, tal fato tem acarretado a perda de capacidade administrativa e operacional em diversos segmentos da Marinha do Brasil, em particular nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços, as quais têm como tarefa dar suporte ao setor operativo, preparando os seus meios navais de modo que esses estejam prontos para entrarem em operação quando necessário.

A perda das capacidades dessas organizações faz com que elas apresentem dificuldades nas execuções de suas tarefas.

O Manual de Logística da Marinha não prevê a utilização da terceirização como uma forma de auxiliar as funções da logística, entretanto consta na doutrina:

[...] proporcionar os meios ou os recursos, de toda a natureza, necessários às forças, na quantidade, qualidade, momento e lugar adequados e nas circunstâncias impostas por um plano de operações.

Para resolver o problema logístico será preciso realizar um esforço, inicialmente, para definir a sua solução e, em seguida, executá-la [...]. (BRASIL, 2003, p.2.1, grifo nosso) [...]

[...] As Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) e as Diretorias Especializadas (DE) devem buscar um estreito relacionamento com os usuários dos equipamentos, no sentido de implementar as ações necessárias para obter-se o melhor desempenho do equipamento, maior durabilidade e menor custo operacional. (BRASIL, 2003, p.4.5, grifo nosso)

[...]

[...] É o processo de captação de recursos humanos na sociedade, para o serviço na MB. É desenvolvido por meio de voluntariado, alistamento, convocação, recrutamento e concursos complementados pela seleção e incorporação.

Esta atividade está inserida na fase básica da logística “obtenção” e é desempenhada pelas OM que integram a estrutura organizacional responsável pelos processos seletivos para ingresso na MB, e pelas OM que realizam o alistamento e o recrutamento para o Serviço Militar Inicial. (BRASIL, 2003, p. 4.2, grifo nosso).

O termo terceirização vem sendo amplamente explorado nos dias atuais, entretanto, o que é terceirização, quais as conseqüências esperadas por uma empresa ao resolver empregar esta técnica e é possível utilizá-la na administração pública, em particular na terceirização de funções logística militar?

Para responder estas e outras questões, este trabalho acadêmico tem como objetivo identificar as possíveis implicações que a terceirização acarreta quando utilizada. Para tal, inicialmente, será avaliada como a terceirização pode ser aplicada, quais são suas

finalidades e as possíveis interações entre os setores privado e público. Para que finalmente, se possa identificar quais as funções logísticas passíveis de serem terceirizadas, de modo a aplicar esta técnica na Marinha do Brasil, em particular nas Organizações Militares Prestadoras de Serviços, em tempo de paz.

2 TERCEIRIZAÇÃO

2.1 Fundamentos da terceirização

Os Estados Unidos da América, ao aderirem a Segunda Guerra Mundial, sentiram a necessidade de que suas indústrias bélicas deveriam concentrar os esforços de guerra na produção de armamentos que seriam utilizados no conflito armado, aumentando assim a eficiência dessas indústrias; para tal, as empresas passaram a delegar, mediante contratação, algumas atividades de suporte a outras empresas prestadoras de serviços. Este conceito administrativo, após o conflito da Segunda Guerra Mundial, evoluiu e consolidou-se como uma técnica de aplicação na gestão empresarial nas áreas administrativas e produtivas¹.

No Brasil, esta nova técnica recebeu o nome de terceirização, substituindo a expressão original em inglês *outsourcing*, ou seja, obter no setor externo as fontes necessárias, ou fornecimento vindo de fora, e que deve como enfoque a implementação da concepção estratégica².

Apesar de o termo terceirização ser amplamente difundido, é interessante observar que sua base teórica é extremamente reduzida³ e que não há uma unanimidade formada no que diz respeito às possíveis vantagens que se podem esperar na sua aplicação, assim como a sua real validade. Elas, em suas maiorias, são extremamente divergentes, fato que se pode perfeitamente identificar pelas respostas dadas nas entrevistas realizadas por ocasião das pesquisas bibliográficas para esse trabalho. Sendo que, para a maioria dos entrevistados a terceirização é vista como a contratação de empresas ou serviços que têm como finalidade suprir as deficiências, por falta de capacitação técnica ou deficiência produtiva, da organização que está terceirizando.

Entretanto, apesar dessas divergências de opiniões, observa-se que terceirização tem como função básica a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa, aplicando assim uma administração moderna na qual a empresa, que terceiriza, passa a concentrar os esforços em suas atividades essenciais, delegando a terceiros as atividades complementares e estabelecendo uma relação de parceria⁴.

Conduto, a terceirização também pode ser vista como simplesmente sendo a existência de uma outra empresa que possui competência, especialidade e qualidade para

¹ GIOSA, 2003, p.12.

² GIOSA, 2003, p.13.

³ OLIVEIRA, 1994, p.13.

⁴ GIOSA, 2003, p.14.

prestar ou vender serviços, em condições de parceria, a organização que a contratou.

[...] as grandes corporações se tornam mais magras, ágeis, versáteis, flexíveis e deslocam a sua energia e seus investimentos para o aprimoramento e desenvolvimento das suas atividades-fim [...] passam a ser mais competitivas, ganhando em qualidade e preços [...] (QUEIROZ, 2004, p.31).

Portanto, para efeito didático desse trabalho, pode-se concluir inicialmente que terceirização é uma técnica de gestão administrativa que consiste em repassar para terceiros tarefas que, por motivos diversos, não possam ser desempenhadas pela organização. Possibilitando assim que esta possa se concentrar em sua atividade-fim, propiciando melhoria na qualidade dos seus serviços.

2.2 Terceirização uma visão estratégica

A organização ao administrar com a visão estratégica conseguirá entender com muito mais facilidade o conceito da terceirização⁵, pois trará alterações estruturais à empresa, como: implantação de uma nova filosofia, revisão da missão e dos objetivos e metas, conscientização dos funcionários da empresa para os pontos importantes a perseguir, redistribuição de atividades e de funções, alteração da visão de custeio inserindo a adaptação e qualificação, revisão na aplicação dos recursos financeiros de forma mais objetiva em relação ao resultado, otimização dos recursos instalados, reaproveitamento do pessoal em novas funções, reformulação do plano de investimento da empresa e outras.

Conforme Oliveira, a organização ao passar pelo processo de terceirização altera sua capacidade competitiva, pois naturalmente promove mudanças em sua estrutura organizacional, inserindo uma nova mentalidade estratégica, o que acarreta a necessidade da organização adquirir um novo estilo de aprendizado em sua gestão. Evidentemente, as pessoas envolvidas, tanto em atividades de mando quanto de execução, terão de abandonar velhos hábitos de comportamentos para atuar num novo contexto organizacional. A estratégia de terceirização demanda um alinhamento ou realinhamento das demais estratégias da organização, visando harmonizá-las com as novas realidades e, principalmente, com um novo estilo de gestão⁶.

Giosa afirma: “[...] o sucesso de sua aplicação está na visão estratégica que os

⁵ Conforme GIOSA, 2003, p.18.

⁶ OLIVEIRA, 1994, p.27.

dirigentes deverão ter quando de sua aplicação nas empresas, de modo que ela se consolide como metodologia e prática”⁷.

Quando se aplica a técnica da terceirização deve-se visualizar a organização como um todo e não apenas fração dela. A terceirização requer o redirecionamento dos objetivos e a aplicação de um novo modelo de gestão a ser seguido por todos os membros da organização.

2.3 Terceirização como fator de redução do custo

Ao se fazer uma rápida análise no comportamento de qualquer mercado de negócios, vislumbra-se, nitidamente, que a classe empresarial busca reduzir os seus custos na produção de mercadorias ou na prestação de serviços e, em contrapartida, elevar os seus lucros⁸. Esta prática de mercado, à procura constante do lucro, fez com que no decorrer dos anos as empresas passassem a desenvolver novas técnicas que fossem capazes de atrair os seus consumidores, que exigiam, cada vez mais, qualidade de serviço a preço competitivo. Tal fato fez com que as organizações sentissem a necessidade de se suplantarem, obrigando-as a produzir mercadorias ou prestar serviços capazes de conquistar os consumidores.

Neste contexto, as pequenas e médias empresas percebendo a mutação ganharam fatias no mercado, enquanto que as grandes organizações tiveram que praticar uma reflexão para se recolocarem no mercado de forma competitiva. Este processo ocorreu em duas fases: *downsizing* e *outsourcing*; na primeira houve o enxugamento dos níveis hierárquicos, reduzindo o número de cargos, o que permitiu às empresas se tornarem mais ágeis; na segunda, as empresas reexaminaram o seu papel no mercado, transferindo para terceiros as atividades secundárias, que até então eram executadas por elas⁹.

A partir dessa nova mentalidade, as empresas passam a possuir maior flexibilidade, se tornando mais ágeis e versáteis, voltando suas energias e seus investimentos para o desenvolvimento e o aprimoramento da sua atividade principal passando, assim, a produzir produtos ou serviços com qualidade e a preços competitivos.

A necessidade de reduzir custos e simultaneamente melhorar a qualidade dos serviços prestados foram fatores imperativos que levaram as empresas adotar a terceirização. Pois elas ao se concentrar em sua atividade-fim passaram a ter a oportunidade de incrementar maiores investimentos na formação profissional especializada de seus funcionários, acarretando com isso a melhoria da qualidade e a possibilidade de produzir produtos ou

⁷ GIOSA, 2003, p.10.

⁸ LEIRIA, 1992, p.13.

⁹ GIOSA, 2003, p.12-13.

prestar serviços a custo mais baixo, com a manutenção da sua capacitação. Por outro lado, a baixa disponibilidade financeira para investir nos funcionários também pode ser um fator que leve a terceirização, pois a contratação de terceiros tecnicamente qualificados permite que a empresa tenha acesso a novos conhecimentos tecnológicos a um custo extremamente baixo, entretanto, nesses casos, com a possibilidade de perda de sua capacitação.

A organização ao centralizar seus serviços, na atividade-fim, repassando atividades secundárias para terceiros, além de obter agilidade em seus processos, possibilita também a melhoria dos mesmos, pois cria a condição de se focar somente na atividade principal, melhorando a qualidade nos materiais produzidos ou na prestação do seu serviço, acarretando um maior retorno financeiro à organização.

As organizações, ao terceirizar seus serviços além de buscar a melhoria da qualidade dos mesmos, também têm em mente a necessidade de reduzir os seus custos. Pois como afirmado por Oliveira: “A redução do custo também ocorre pelo fato de, ao terceirizar, a empresa repassa os custos diretamente relacionados àquela atividade para o terceiro”¹⁰.

Podemos nesse ponto inferir, finalmente, em conformidade a tudo que até o momento foi apresentado que a terceirização é uma técnica de gestão administrativa, com ênfase na implementação da concepção estratégica, que consiste em delegar para outra empresa, com a qual se estabelece parceria, tarefas que, por motivos diversos, não possam ser desempenhadas diretamente pela organização. Possibilitando assim que esta, ao terceirizar possa concentrar-se em suas atividades essenciais, ligadas diretamente ao seu negócio, tendo como objetivo a redução dos custos e melhoria da qualidade dos seus serviços.

Entretanto, a redução do custo, conforme Ciro, não é o único motivo para se terceirizar:

[..] a terceirização sempre será um mau negócio quando fundamentada apenas na redução dos custos, a curto prazo [...] A visão de resultados deve contemplar médio e longo prazos. A busca de melhor posicionamento no mercado e de resultados financeiros positivos não pode ofuscar uma visão mais abrangente da terceirização. Caso contrário, os resultados adversos chegarão mais rapidamente [...] (CIRO, 1997, p.50).

Fato que nos remete a imaginar que devido à necessidade imperativa das organizações se afirmarem em um mercado extremamente competitivo, fez com que elas passassem a sentir a necessidade de se tornarem mais eficientes e naturalmente mais competitivas. Sendo assim, a terceirização vem sendo aplicada no Brasil e em outros países

¹⁰ OLIVEIRA, 2004, p.112.

como uma alternativa eficaz, para as empresas empreendedoras e competitivas melhorarem as suas operações, tornando-as mais eficientes nos processos e com mais eficácia nos resultados, ganhando mercados, competitividade e otimização econômica, flexibilizando as suas atividades no sentido da agilidade, e da satisfação dos seus consumidores¹¹.

Portanto, quando se pensa em terceirização não se pode levar em conta somente o fator custo, pois ele não é o único ponto que deve ser esperado. O uso somente deste fator, sem levar em consideração princípios éticos, técnicos e de busca de melhoria da qualidade e produtividade, gera efeitos negativos, principalmente na área de serviços, conforme o exemplo apresentado por Ciro:

A maior vítima da terceirização é a área de serviços [...]. Há notícias de uma firma que, após terceirizar a vigilância, sofreu pela primeira vez um assalto ao seu posto bancário interno, em dia de pagamento. E por uma razão simples: os assaltantes [...] notaram que, em dia de chuva, os guardas mantinham abertos os portões da empresa e se refugiavam na guarita (seus patrões não forneciam capas de chuva!) (CIRO, 1997, p.27).

2.4 Terceirização no Setor Público

A atividade de dirigir, ou seja administrar em sua forma objetiva, na Administração Pública é executada pelos Poderes Executivo (estando a Marinha inclusa neste contexto), Legislativo e Judiciário, assim como a terceiros devidamente autorizados a atuar em nome do Estado, como ocorrem com os permissionários e concessionários de serviços públicos¹². Esta afirmativa também é ratificada por Giosa: “Cada vez mais os governos brasileiros, seja no nível municipal, estadual e federal, têm considerado a terceirização como uma forma adequada de proceder às mudanças estratégicas e operacionais nos órgãos públicos”¹³.

A natureza do serviço ou a legislação podem definir a forma (direta ou indireta) que o Estado deve utilizar para executar um certo serviço. Em linhas gerais, o Poder Público, após apurada análise das necessidades da comunidade e das suas condições políticas e econômicas e fundamentado na lei, pode escolher entre a concessão, a permissão ou a autorização, se quiser, por exemplo, que o particular se remunere dos custos diretamente através de tarifas, ou pode optar pela contratação quando a remuneração for feita pelo próprio Estado. Ou ainda se dispuser de meios próprios poderá oferecer o

¹¹ QUEIROZ, 2004, p.29.

¹² RAMOS, 2001, p.92.

¹³ GIOSA, 2003, p.23.

serviço diretamente, remunerando-se com arrecadação tributária geral. (GIOSA, 2003, P.71)

Di Pietro, define serviço público como qualquer atividade que a lei atribui ao Poder Público, para que direta ou indiretamente, por meio de seus agentes, possam satisfazer as necessidades do interesse público, sob regime jurídico total ou parcialmente público; e continua: a prestação de serviços públicos é regida por princípios próprios, dentre eles, a igualdade dos usuários perante o serviço, a continuidade do serviço público, a mutabilidade do regime jurídico, a generalidade e a eficiência¹⁴.

Cada vez mais a Administração Pública transfere a prestação de serviços públicos à iniciativa privada; entretanto, ao executar esta transferência, o administrador deve observar o princípio da eficiência. Referido princípio “impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”¹⁵, logo, o administrador não possui apenas o direito à prestação do serviço, mas à sua prestação satisfatória, rápida e efetiva.

O administrador, ao resolver terceirizar, deve analisar os fatores que poderão ser afetados com a sua decisão, principalmente ter a certeza de que o serviço que será prestado pelo terceirizado não afetará o princípio citado acima.

Por outro lado, o administrador deve ter especial atenção a outros elementos, como a manutenção e guarda do sigilo das informações, pois a terceirização, em determinados setores considerados delicados, poderia se tornar indesejável a rotatividade da mão-de-obra estranha à administração.

Giosa postula:

Com a implementação estratégica da terceirização, novas oportunidades serão abertas para que empresas de pequeno e médio portes, a nível regional, tenham possibilidade de atender à nova demanda, e, ao mesmo tempo, consolidar a participação das grandes empresas dos diversos segmentos, quando da execução dos grandes contratos. (GIOSA, 2003, p.68)

Entretanto caso uma atividade exigir que haja um detalhamento exorbitante a ser observado pelo contratado, o que originaria dificuldades na fiscalização pela Administração Pública, deve se avaliar se este seria o caso de terceirizar ou permanecer com a execução sendo realizada diretamente pelo órgão público. Uma vez que essa decisão é um ato discricionário do administrador, deve se levar em conta o seu bom-senso. Ou seja, levando-se

¹⁴ DI PIETRO, 1999, p.53.

¹⁵ MEIRELLES, 1985, p.68.

em consideração que o administrador público não visa lucro, este ao decidir deve sempre orientar a sua escolha pela opção menos dispendiosa e que traga maior eficácia ao atendimento do interesse público.

O Poder Público exerce, além de serviços públicos, outras atividades de interesse da comunidade, como mediar relações entre particulares proporcionando segurança nas transações; exercer atividades instrumentais oferecendo equipamentos, tecnologia e recursos humanos necessários para a prestação de serviços; fomentar atividades de interesse comum com a criação de incentivos fiscais ou materiais; e a fiscalizar as atividades dos particulares exercendo, para tanto, seu poder de polícia administrativa.

De todas essas funções destaca-se a prestação de serviços pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes. O serviço oferecido pelo Poder Público tem natureza distinta daquele serviço ofertado por particulares, posto que o regime jurídico é de Direito Público, configurando assim uma preponderância dos interesses da sociedade e não dos particulares.

Os serviços não são considerados públicos porque prestados pelo Estado ou por suas entidades, mas são públicos porque o interesse na sua prestação é geral e atinge indistintamente toda a comunidade. A prestação de serviços pelo Estado faz parte de sua missão, ou seja, ele existe enquanto prestador de alguns serviços ou atividades inerentes à sua essência. (Giosa, 2003, p.70)

Neste ponto, há de se fazer uma comparação entre a terceirização na iniciativa privada e a do setor público. Enquanto aquela visa à redução do custo para auferir lucro, esta, por ser executada no setor público, apesar de se preocupar com a redução de custo não quer ter lucro e sim promover a melhoria da qualidade do serviço prestado. Pois, iniciativas como a tentativa da diminuição da máquina pública e busca de menos interferência na economia, com a participação da iniciativa privada em parceria com o Governo, dão o destaque ideal que consagram a terceirização como o processo gerador da reflexão sobre o papel do Estado e a necessidade de redução de custo, com a conseqüente melhoria da qualidade dos serviços prestados à população¹⁶.

Outro critério a ser analisado para que determinado serviço público seja terceirizado é se ele pode ser delegado a outrem, pois alguns serviços podem ter caráter eminentemente público e naturalmente esses não podem ser terceirizados.

Giosa define assim os serviços que podem ser terceirizados:

Ao lado do serviço público propriamente dito, pode-se dizer, com segurança, que o Estado exerce outros serviços não definidos como públicos, a exemplo da limpeza do prédio da Prefeitura ou da Câmara. Muito embora sejam distintos, há por vezes alguma confusão. Contudo, é importante afirmar que o Poder Público pode valer-se deles de forma direta executando-os por seus

¹⁶ GIOSA, 2003, p.24.

próprios meios — ou de forma indireta, quando contrata com terceiros que possam, em seu lugar, executar a atividade desejada.

As atividades que o Poder Público não oferece diretamente à comunidade podem ser executadas por terceiros, pois não se discute o princípio da supremacia do interesse público, por tratar-se de atividade interna, muito embora todos os atos da Administração Pública devam atender à lei. Mas podem surgir dúvidas quando o Estado delega a um terceiro a execução de um serviço que será oferecido à população. (GIOSA, 2003, p.70)

Dando continuidade, Giosa avalia como o administrador público deve identificar quais os serviços a serem terceirizados:

O aspecto principal a ser considerado para a escolha da forma de execução não deve ser a forma de pagamento, mas sim a forma que melhor atender aos anseios da população. Assim de nada valerá optar pela concessão se o usuário não ficar satisfeito. (GIOSA, 2003, p.72).

Em sentido amplo, o que mais tem acarretado dúvidas a respeito da terceirização no âmbito da Administração Pública, é a maneira de apresentação de diversas formas de introdução do particular na prestação de serviços públicos. Assim, na administração pública costuma-se intitular terceirização como todo e qualquer serviço público prestado por terceiros não-pertencentes aos quadros públicos.

E possível ao Estado delegar a execução de alguns serviços por autorização, permissão, concessão ou simples contratação. A autorização, a permissão e a concessão encerram um regime jurídico próprio do Direito Público por serem atos unilaterais, ao passo que na contratação, muito embora o Estado tenha prerrogativas consoante o Direito Administrativo, há também regras de Direito Privado, por tratar-se de ato plurilateral. Esta distinção permite concluir que a contratação de serviços pelo Poder Público ou por entidades por ele criadas é na verdade uma TERCEIRIZAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS, sendo o contrato administrativo o instrumento desta terceirização. (GIOSA, 2003, p.72)

Em sentido restrito, o administrador público ao terceirizar repassa a prestação de determinadas atividades para a execução por terceiros, isto ocorre mediante contratação específica. Portanto, na prática, não ocorre transferência de gestão de serviço público para terceiros e sim uma contratação de prestação de serviços.

A execução de atividades acessórias ao setor público, que é definida pelo Decreto-Lei nº 200/67, deve ser preferencialmente realizada através de contratação de terceiros. Esse argumento também é regulamentado pela Lei nº 5.645/70, no seu parágrafo único do Art. 3º, que estabelece que as atividades relacionadas com transporte, conservação,

custódia, operação de elevadores, limpeza e outras semelhantes serão também, de preferência, objeto de execução indireta.

Com o advento da Lei nº 8.666/93 – Lei de Licitações e Contratos Administrativos, veio ratificar o rol de contratação de serviços, tais como demolição, conserto, instalação, montagem, operação, conservação, reparação, adaptação, manutenção, transporte, locação de bens, publicidade, seguro ou trabalhos técnicos profissionais, nos moldes do art. 6º, inciso II. Assim como a referida lei impõe que toda contratação dos serviços listados acima, sejam precedidos de processos licitatórios ou nos casos em que os valores envolvidos não ultrapassem os limites legais poderão ocorrer as dispensas de licitação, porém estes fatos deverão ser perfeitamente fundamentados, sob pena de nulidade da contratação.

[...] identificados quais os serviços que serão delegados a terceiros, o administrador público deve buscar, através de um procedimento licitatório, nos termos da Lei Federal n. 8666/93, com as alterações feitas pela Lei 8883/94, qual o melhor “parceiro” para o Estado, salvo se o objeto não puder ser obtido de mais de um ofertante, ou se não puder interessar a mais de um administrado.[...]

[...] coroadando o procedimento licitatório, a Administração deve celebrar o respectivo contrato com o vencedor do certame. Este contrato espelha as cláusulas do edital, daí a importância de ser o edital um ato cuidadosamente elaborado.

[...] exigir tudo o que foi pactuado, aplicando as sanções pré-estabelecidas toda vez que o contrato for descumprido. Assim, é fundamental que o contrato de prestação de serviço contenha cláusulas que permitam o controle e a fiscalização, [...] (GIOSA, 2003, p.74-75).

A Administração Pública cada vez mais vem utilizando a contratação de terceiros para a execução de uma infinidade de atividades, como fornecimento de refeições, limpeza e vigilância, impressão gráfica, transporte, entre outros.

A terceirização desenfreada desses contratos, mesmo sendo consideradas essas atividades acessórias, faz com que ocorram as perdas do caráter próprio de especialização dessas atividades, lançando desconfiança sobre a legalidade na contratação. Como exemplo, pode-se citar o fato de que em alguns hospitais públicos ocorrem a terceirização por meio de contrato de cooperativas de médicos que se propõem a prestar serviços de suas especialidades profissionais, sem a realização do concurso público obrigatório por lei.

Levando em consideração o que até o momento foi visto, pode se afirmar que a Administração Pública tem a possibilidade de dirigir uma série de atividades sem que, obrigatoriamente, as executem diretamente, para tal bastando terceirizá-las. Entretanto, não é

possível terceirizar todas as tarefas, principalmente aquelas em que a estrutura administrativa do Poder Público prevê a existência de cargos públicos para atendimento àquelas necessidades.

O entendimento acima descrito é justificado pelo fato da relevância que determinadas atividades possuem para o interesse público. Portanto, essas atividades devem ser prestadas exclusivamente por servidores de carreira, em conformidade ao que a lei preconiza.

Assim sendo, a Administração Pública sofre limitações legais que impedem a plena liberdade do administrador terceirizar atividades públicas, pois o administrador tem que se pautar, por exemplo, no princípio da eficiência.

Destarte, o administrador público deve agir com cautela sempre que pensar em terceirizar alguma atividade, haja vista que o fato de um determinado serviço ser realizado mediante terceirização não o confere necessariamente maior eficiência.

Deste modo, o administrador, ao decidir pela terceirização, deve realizar antecedentemente uma série de estudos, entre eles a verificação da existência de cargos específicos no quadro funcional do setor a ser terceirizado, ou seja: se existem funcionários de carreira capazes de executar a tarefa a qual se pretende terceirizar. E, se houver, o administrador deve balancear as vantagens para o serviço público que a terceirização trará. De fato, o administrador deve ter em mente que a terceirização só será válida quando esta trazer vantagens ao interesse público.

Outro ponto importante a ser levantado no que diz respeito à terceirização na área da saúde pública é que, esta a princípio, só é possível na execução de serviços acessórios, como por exemplo: os de radiologia, tomografia, laboratórios, e para aqueles relacionados à atividade-meio, desde que as funções terceirizadas não existam no quadro de pessoal permanente do órgão que está terceirizando, tais como serviços de limpeza, manutenção e vigilância, entre outros. Entretanto, o art. 199, § 1º, da Constituição Federal prevê que “as instituições privadas poderão participar de forma complementar do Sistema Único de Saúde”, sendo assim algumas atividades, desde que não existam médicos concursados para aquele fim, podem ser perfeitamente terceirizadas. Deste modo, os serviços relacionados à execução do próprio serviço público de saúde, ou seja a atividade-fim, somente pode ser executada por profissionais da área que ingressaram no serviço público mediante concurso público, daí a vedação à contratação de médicos por meio de cooperativas, conforme diversas decisões proferidas e emanadas pelo Tribunal de Contas da União.

3 LOGÍSTICA MILITAR

3.1 O surgimento da logística militar

A logística teve seu berço nos conflitos e somente pôde se desenvolver devido aos acertos e erros cometidos nos campos de batalhas.

Antes do século XX, a logística basicamente se restringia a transporte das tropas e apoio de pouca relevância na retaguarda próxima aos exércitos, portanto era extremamente rudimentar. Os combatentes eram auto-suficientes e o abastecimento de água e víveres não dispensavam maiores preocupações, fato que levou vários exércitos a serem derrotados. Entretanto, a partir do século XX, a logística começou a ser vista como uma ciência capaz de influenciar os rumos dos conflitos¹⁷.

A logística Militar por ser uma ciência ainda muito recente, não possui uma definição precisa, todavia, pode-se entender como sendo a componente da arte da guerra que tem como propósito obter e distribuir às Forças Armadas os recursos de pessoal, material e serviços em quantidade, qualidade, momento e lugar por elas determinadas, satisfazendo as necessidades na preparação e na execução de suas operações exigidas pela guerra¹⁸, que constituem no conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas.

3.2 Fatores a considerar

O planejamento militar se apóia no tripé formado pela estratégia, tática e logística, esses elementos não podem ser vistos isoladamente, pois um complementa o outro. Logo, ao se resolver questões relacionadas à melhoria do sistema, se faz necessário dosar a solução mediante esses elementos, de forma que um não venha a afetar negativamente o outro, pois os inter-relacionamentos desses elementos definem os objetos a alcançar e os meios como fazê-los na relação do desejável com o possível.

A ESTRATEGIA é a arte e a ciência de preparar e aplicar o poder [...] para a conquista e a preservação dos objetivos da nação.[...]. Esses objetivos fornecem propósitos para todas as atividades militares e se constituem na inspiração do Comando.

¹⁷ BRASIL, 2003a.

¹⁸ BRASIL, 2003a, p.1.3.

A TÁTICA, por seu turno, cuida do emprego imediato do poder para alcançar os objetivos fixados pela estratégia.[...].

A LOGÍSTICA trata da previsão de necessidades e da provisão dos recursos para emprego das forças militares na consecução dos seus objetivos, sendo seu propósito de manter a máxima eficiência de combate dessas forças. É vital à estratégia e à tática, que não podem ser sustentadas sem os recursos proporcionados pela logística. Verificamos, assim, que a estratégia determina os objetivos e os métodos amplos para atingi-los; a tática determina o emprego específico das forças para alcançar os objetivos da estratégia; e a logística provê os recursos para apoio às forças [...]. Cabe ao Comando efetuar o balanço adequado da estratégia, da tática e da lógica admitindo uma temporária prevalência de qualquer uma delas sobre as outras em função das circunstâncias (BRASIL, 2003a, p.1.6).

Ao analisar a posição da logística dentro de um planejamento militar, percebe-se que ela limita a estratégia e a tática em função dos recursos disponíveis, exigindo assim a utilização racional desses recursos para resolver o problema logístico, que é enunciado como: “proporcionar os meios ou os recursos, de toda a natureza, necessários às forças, na quantidade, qualidade, momento e lugar adequados e nas circunstâncias impostas por um plano de operação” (BRASIL, 2003a).

Em linha geral, a logística supre as seguintes categorias: pessoal (elemento básico de toda Organização Militar); material (o que permite o emprego do pessoal); e serviços (que asseguram o apoio necessário ao pessoal e material).

São três as fases básicas destinadas ao atendimento das necessidades das organizações militares: a determinação de necessidades, a obtenção e a distribuição.

Na determinação de necessidades são identificados, por componente da organização administrativa ou por tarefas, o pessoal, o material e os serviços requeridos ao cumprimento de missões ou operações a realizar (BRASIL, 2003a).

A obtenção é a fase em que se obtém o pessoal, o material e os serviços, indicados quando da determinação de necessidades (BRASIL, 2003a).

A fase da distribuição é aquela em que o pessoal, o material e os serviços obtidos são, respectivamente, apresentados, fornecidos ou prestados aos utilizadores (BRASIL, 2003a).

O processo logístico para o atendimento às necessidades das organizações militares se faz através das fases básicas, que implicam na execução de inúmeras atividades. Tais quais: abastecer, transportar, etc., que afetam as resoluções dos problemas logísticos e, assim, não poderiam ser organizadas se não fossem agrupadas em atividades funcionais de mesma natureza, correlatas ou afins, denominadas funções logísticas de Suprimento, Manutenção, Salvamento, Saúde, Recursos Humanos, Transporte e Engenharia (BRASIL,

2003a).

3.2.1 Responsabilidade pela logística

A responsabilidade pela logística se dá em duas situações distintas, ou seja, em tempo de paz ou em tempo de guerra.

Apesar do escopo deste trabalho não ser direcionado para épocas de conflitos armados, portanto não considerando a aplicação da logística em tempo de guerra, é importante salientar que nesta situação a responsabilidade estará dividida entre os escalões administrativos e operacionais. Sendo o escalão administrativo subdividido nos níveis de supervisão e de execução, por outro lado o escalão operacional se subdivide nos níveis de Teatro de Operação Marítimo e no da Força Naval, entendendo nesses casos não somente as forças operativas com seu apoio integrado, mas também todas as organizações de comando, controle, comunicações e apoio adjudicados aos Comandos operativos. Por conseguinte, na situação de conflito armado ou em tempo de guerra, as responsabilidades das decisões logísticas serão tomadas pelos altos escalões da MB (BRASIL, 2003a).

Em tempo de paz, a estrutura torna-se bem mais simplificada, cabendo cada Organização Militar, na figura do seu Comandante, a responsabilidade pelo preparo e execução das operações logística.

EM SITUAÇÃO DE PAZ

Cabe aos Comandantes dos meios operativos, de grupo ou de força, a responsabilidade pela determinação de necessidades no âmbito de seus respectivos Comandos e a cooperação com o Sistema de Apoio Logístico na execução das fases referentes à obtenção e à distribuição, respeitadas as áreas de competência das OM integrantes dos sistema de apoio. Aos Comandantes de grupo ou de força caberá, ademais, o controle do atendimento das necessidades de suas unidades pelo Sistema de Apoio Logístico [...] (BRASIL, 2003a, p.7.1).

Naturalmente, devido à grande complexidade que envolve as atividades da logística, as Organizações Militares deverão possuir uma sólida estrutura Organizacional capaz de apoiar a solução os problemas logísticos. Para isso será necessário definir as funções e responsabilidades para uma correta montagem de metodologia de planejamento, desenvolvimento e execução da logística (BRASIL, 2003a).

3.2.2 Planejamento da logística

[...] é a parte do planejamento militar referente à previsão e ao provimento do apoio logístico às forças e às Organização Militar da MB, seja no atendimento de necessidades decorrentes de um programa de adestramento de atividades em tempo de paz, ou seja, no atendimento de necessidades referentes a uma operação a se realizar em situação de conflito.

O planejamento logístico é desenvolvido, seqüencialmente, de acordo com as fases básicas da logística (determinação de necessidades, obtenção e distribuição), em função dos escalões e níveis de planejamento em que é realizado e segundo as atribuições das organizações e dos Comandos envolvidos (BRASIL, 2003a, p.8.1).

Ao observar o conceito do planejamento logístico, podemos perceber claramente que o sucesso ou derrota na operação está ligado ao correto planejamento, afinal, muitas campanhas não alcançaram a vitória devido ao mau planejamento da logística em sua fase inicial.

[...] Embora Napoleão já houvesse se interessado pelas ações de apoio, o certo é que sofreu as conseqüências da falta de previsão na organização de apoio a seus exércitos, especialmente nas campanhas da Rússia e da Espanha. Faltaram víveres, rações para os cavalos, armas, munição, roupas de abrigo e transportes. Era difícil, com os conceitos da época, desenvolver atividades de apoio para 500.000 homens longe de suas bases de origem, sobre uma terra arrasada e hostil [...] (BRASIL, 2003a, p.1.1).

3.3 Funções Logísticas

Nesta seção, serão apresentados os conceitos enunciados pelo Manual de Logística da Marinha para as funções logísticas, listadas ao final da seção anterior, os quais orientarão distinguir quais as funções possíveis de serem terceirizadas.

3.3.1 Função logística Suprimento

A função logística suprimento, que também era conhecida como abastecimento, é constituída pelo levantamento das necessidades, obtenção e distribuição de suprimentos, possibilitando assim a previsão e provisão dos materiais necessários nas organizações e promovendo o fluxo adequado destes materiais desde a sua aquisição até a entrega as organizações que os solicitaram.

Para que esta função logística seja corretamente empreendida, é necessário que o administrador antes de executá-la responda os seguintes questionamentos:

- a) qual a qualidade e tipo de material desejado;

- b) qual a quantidade necessária;
- c) qual o prazo que o material tem que estar disponível ao solicitante; e
- d) em que local deve ser entregue o material.

As respostas a essas questões tornam possíveis promover a obtenção e fazer a distribuição, satisfazendo a necessidade do usuário¹⁹.

Esta função envolve tanto atividades técnicas como atividades gerenciais. A primeira atividade está direcionada para a finalidade de possibilitar o administrador promover a estimativa das suas necessidades, assim como identificar quais as normas que define os padrões a serem seguidos e conseqüentemente quais os resultados esperados, já a segunda atividade é puramente de natureza administrativa, sendo executada por meio dos padrões dos dados de planejamento ou as previsões produzidas e fixados na atividade técnica.

Ao analisar esta função denota-se que para a execução da atividade técnica é exigido o conhecimento técnico e especializado do pessoal envolvido, contudo, na atividade gerencial, por ser eminentemente administrativa, essa exigência não é imperativa. Portanto, dentro desta função o que tange a atividade técnica deve ser desenvolvida por pessoal técnico especializado pertencente ao quadro funcional da organização; entretanto, a segunda parte da função, ou seja, a gerencial, por ser eminentemente de caráter administrativo, pode ser perfeitamente terceirizada, não havendo a obrigatoriedade de utilizar pessoal do quadro funcional da organização, a menos que, na execução da atividade gerencial, haja o envolvimento de informações consideradas secretas ou sigilosas.

3.3.2 Função logística Manutenção

Esta função é desempenhada pelo conjunto de atividades que são executadas, visando a manter o material das Organizações Militares na melhor condição para o pronto emprego, podendo ser subdivida em manutenção preventiva e corretiva.

A manutenção preventiva consiste naquelas atividades planejadas e executadas periodicamente, e que tem a finalidade de:

- 1) melhorar o desempenho do material; e
- 2) reduzir a possibilidade de avarias e degradações, através de inspeções, testes, reparações ou substituições.

¹⁹ BRASIL, 2003a, p.4.1.

A manutenção corretiva consiste em atividades não-planejadas, e que tem a finalidade de reparar ou recuperar o material danificado para repô-lo em condições de pronto uso.

A correta manutenção possibilita aumentar a vida útil dos equipamentos, reduz as necessidades de suprimento e permite economizar recursos para atender a outras finalidades²⁰.

Esta função, devido à necessidade da manutenção do grau de adestramento do pessoal, deve ser desenvolvida preferencialmente pelo pessoal da organização. Entretanto, haja vista a falta de recursos, tanto pessoal como material nas Organizações Militares para o correto desempenho da função manutenção, esta pode ser terceirizada. Contudo, o administrador ao optar pela sua terceirização e a manter a eficácia no serviço, deve levar em consideração a correta especialização dos terceiros que irão executar o serviço, contratando-os por meio de regras bem definidas.

[...] As Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) e as Diretorias Especializadas (DE) devem buscar um estreito relacionamento com os usuários dos equipamentos, no sentido de implementar as ações necessárias para obter-se o melhor desempenho do equipamento, maior durabilidade e menor custo operacional. [...] A manutenção deve ser tratada como uma função logística estratégica, pois, o seu desempenho afetará diretamente o desempenho das forças. (BRASIL, 2003a, p.4.5).

3.3.3 Função logística Salvamento

Esta função consiste no conjunto de atividades de combate a incêndios, controle de avarias, controle de danos, remoção, reboque, desencalhe ou reflutuação de meios, e resgate de recursos materiais acidentados, cargas ou itens específicos, que são executadas, visando à salvaguarda e ao resgate de recursos materiais, suas cargas ou itens específicos²¹.

Essas atividades, exceto o reboque, por serem inerentes às Organizações Militares, são realizadas, normalmente, por equipes de militares especialmente treinadas para essa finalidade, portanto, com o propósito de manter a coesão nas equipes de bordo, não é aconselhável terceirizar esta função. Entretanto, no caso de a Organização Militar não possuir condições de desempenhar a atividade reboque com recursos próprios, somente nestes casos, poderá terceirizar esta atividade.

²⁰ BRASIL, 2003a, p.4.3.

²¹ BRASIL, 2003a, p.4.7.

3.3.4 Função logística Saúde

A função logística Saúde consiste nas atividades de levantamento das necessidades, determinação dos padrões psicofísicos, seleção médica, medicina preventiva e medicina curativa, que se relacionam, por intermédio de medidas sanitárias de prevenção e recuperação, com a conservação do pessoal nas condições adequadas de aptidão física e psíquica²².

O levantamento das necessidades tem por finalidade determinar as necessidades de instalações adequadas de funcionamento, bem como a provisão dos recursos humanos e dos suprimentos necessários para o apoio à saúde em cada situação específica. Portanto, esta atividade pelo grau de complexidade e importância deve ser executada por pessoal especializado da organização.

A determinação dos padrões psicofísicos consiste no ato de criar critérios para a seleção médica, estabelecendo as condições incapacitantes e os índices mínimos exigidos para o desempenho das diversas funções na Organização Militar. Assim como a anterior, esta atividade também deve ser exercida por pessoal inerente à organização.

A seleção médica consiste em garantir a admissão e a permanência no serviço ativo, mediante a comparação dos indivíduos com padrões preestabelecidos.

A medicina preventiva se destina a preservar a saúde física e mental dos recursos humanos, por meio de diagnósticos precoces, associados ao pronto tratamento, e de um conjunto de medidas profiláticas que, quando bem executadas, reduzirão custos com evacuação e hospitalização²³.

A medicina curativa se destinada ao tratamento de doentes e feridos, sob regime ambulatorial ou hospitalar. Tem por finalidade devolver ao elemento humano às condições psicofísicas que as capacitem a retornar, o mais breve possível, às suas atividades normais²⁴.

As atividades de levantamento das necessidades, determinação dos padrões psicofísicos, seleção médica e medicina preventiva, por serem inerentes às organizações hospitalares, são realizadas, normalmente, pela Organização Militar, portanto não são aconselháveis de serem terceirizados, entretanto, o quesito atividade medicina curativa por se tratar de uma aplicação direta, como apresentado ao final do capítulo 2, no caso de falta de

²² BRASIL, 2003a, p.4.8.

²³ BRASIL, 2003a, p.4.9.

²⁴ BRASIL, 2003a, p.4.10.

recursos humanos ou por questão de inexistência de materiais ou equipamentos apropriados nas organizações para a realização desta atividade, ela pode ser terceirizada. Entretanto, o administrador ao terceirizar a medicina curativa deve ter em mente que a responsabilidade perante o usuário deste serviço continua sendo da organização que o terceirizou, e não do terceirizado. Portanto, para que haja uma execução eficiente desse serviço é necessário que a organização, ao promover a terceirização, realiza por meio de contrato de serviço no qual haja as definições específicas da responsabilidade do terceirizado.

3.3.5 Função logística Recursos Humanos

Esta função compreende ao levantamento das necessidades, procura e admissão, preparação, administração, bem-estar e manutenção do moral, sendo todas relacionadas com o gerenciamento do pessoal necessário ao emprego em todas as Organizações Militares.

O levantamento das necessidades, que também é conhecido como determinação de necessidades de pessoal, consiste em identificar quais são as necessidades quantitativas e qualitativas de recursos humanos, para o pronto atendimento das metas e prioridades estabelecidas no planejamento do alto nível da Marinha.

[...] determinação de necessidades, em tempo de paz, é realizada dentro do Sistema de Planejamento de Pessoal, de acordo com normas estabelecidas pela DGPM. Esse Sistema terá a seguinte constituição:

- Órgão de Direção Geral - Estado-Maior da Armada (EMA);
- Órgão de Coordenação Geral - Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM);
- Órgão de Assessoria Geral - Conselho de Planejamento de Pessoal (COPLAPE);
- Órgãos de Coordenação Setorial - EMA e Órgãos de Direção Setorial (ODS);
- Órgãos de Coordenação Técnica - Organizações Militares Orientadoras Técnicas (OMOT); e
- Órgãos de Gerência Executiva - Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM), Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais (CPesFN) e Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM) (BRASIL, 2003a, p.4.2).

A procura e admissão consistem em atrair da sociedade os recursos humanos necessários para suprir as necessidades da Marinha, esta atividade é realizados por meio do voluntariado, alistamento, convocação, recrutamento e concursos, complementados pela seleção e incorporação e, são desempenhadas pelas Organizações Militares que integram a estrutura organizacional responsável pelos processos seletivos para ingresso na Marinha do Brasil, e pelas Organizações Militares que realizam o alistamento e o recrutamento para o

Serviço Militar Inicial²⁵.

A preparação é o processo no qual, utilizando os recursos próprios, possibilite a transformação dos recursos humanos que foram captados da sociedade, pela atividade anterior, em efetivos prontos para o exercício de cargos próprios existentes para o desempenho de funções nas Organizações Militares.

A administração consiste em alocar os recursos humanos preparados nas diversas organizações de forma que eles possam desempenhar as atividades necessárias ao desempenho daquelas Organizações Militares. Sendo que, a designação e distribuição desses recursos são desempenhadas pelos órgãos do Sistema de Planejamento de Pessoal.

O bem-estar e a manutenção do moral é a atividade que visa manter as condições psicossociais adequadas do pessoal, e compreende as ações voltadas para o atendimento de necessidades como: repouso, recuperação, recreação, suprimento reembolsável, serviço de assistência social, serviço de assistência religiosa, serviço postal, serviço de lavanderia e sepultamento²⁶.

A função logística recursos humanos, a princípio, por ser uma função especificamente técnica desenvolvida diretamente por pessoal inerente a MB, não deve ser terceirizada.

3.3.6 Função logística Transporte

Esta função tem como propósito apoiar as demais funções logísticas. Sendo assim, por ela não se caracterizar em uma função logística puramente inerente a Marinha do Brasil, a princípio, pode ser terceirizada.

Esta função se conceitua como “o conjunto de atividades que são executadas, visando ao deslocamento de recursos humanos e materiais por diversos meios, em tempo e para os locais predeterminados, a fim de atender às necessidades”²⁷.

3.3.7 Função logística Engenharia

²⁵ BRASIL, 2003a, p.4.12.

²⁶ BRASIL, 2003a, p.4.13.

²⁷ BRASIL, 2003a, p.4.14.

Esta função é definida como “o conjunto de atividades que são executadas, visando ao planejamento e à execução de obras e de serviços com o objetivo de obter e adequar a infra-estrutura física e as instalações existentes às necessidades das forças e demais Organização Militar da Marinha do Brasil”²⁸.

Construção, ampliação, reforma, adequação, reparação, restauração, conservação, demolição, remoção, desobstrução, montagem e avaliação são as atividades que compõe a função logística de engenharia. Sendo que, devido ao tipo de atividade desempenhada, elas, a princípio, podem ser terceirizadas.

3.4 Terceirização da logística

Como visto nas subseções anteriores, as funções logísticas:

- Suprimento (na atividade técnica);
- Recursos Humanos;
- Saúde (nas atividades de levantamento das necessidades, determinação dos padrões psicofísicos, seleção médica e medicina preventiva); e
- Salvamento (nas atividades de combate a incêndios, controle de avarias, controle de danos, remoção, desencilhe ou reflutuação de meios, resgate de recursos materiais acidentados, cargas ou itens específicos), por serem inerente à MB não devem ser terceirizadas.

Fatos opostos ocorrem nas funções logísticas:

- Suprimento (na atividade gerencial),
- Manutenção,
- Transporte,
- Engenharia,
- Saúde (na atividade medicina curativa), e
- Salvamento (na atividade reboque), pois devido não possuírem características inerente à aplicação exclusivamente pela Marinha do Brasil, podem ser terceirizadas. Entretanto, caso esta seja a decisão do Comando, é importante escolher os parceiros que a administração irá se associar, pois de acordo com Giosa “a terceirização só irá dar certo se as empresas contratantes tiverem ao seu lado prestadores de serviços totalmente aliados e integradas às suas necessidades”²⁹. A bem da verdade, sendo a terceirização realizada por uma

²⁸ BRASIL, 2003a, p.4.15.

²⁹ GIOSA, 2003, p.7.

administração pública, é necessário que essa seja feita conforme determinada pela Lei 8666/93, ou seja, mediante processo licitatório.

[...] identificados quais os serviços que serão delegados a terceiros, o administrador público deve buscar, através de um procedimento licitatório, nos termos da Lei Federal nº. 8666/93, com as alterações feitas pela Lei 8883/94, qual o melhor “parceiro” para o Estado salvo se o objeto não puder ser obtido de mais de um ofertante, ou se não puder interessar a mais de um administrado [...] (GIOSA, 2003, p.75).

Haja vista a escassez do recurso humano na área da saúde é perfeitamente possível terceirizar a função logística Saúde na sua atividade curativa, de forma a complementar os serviços prestados pelos hospitais, conforme muito bem enunciado por Di Pietro:

[...] No entanto, a própria Constituição faz referência à possibilidade de serem os serviços públicos de saúde prestados por terceiros, que não a Administração Pública. Com efeito, o art. 199, § 1º, estabelece que “as instituições privadas poderão participar de forma complementar do Sistema Único de Saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos”.

A Constituição fala em contrato de direito público e em convênio. Com relação aos contratos, uma vez que forçosamente deve ser afastada a concessão de serviço público, por ser inadequada para esse tipo de atividade, tem-se que entender que a Constituição está permitindo a terceirização, ou seja, os contratos de prestação de serviços tendo por objeto a execução de determinadas atividades complementares aos serviços [...]

[...] nesses casos, estará transferindo apenas a execução material de determinadas atividades ligadas ao serviço de saúde, mas não sua gestão operacional.(DI PIETRO, 1999, p.174 - 175).

Por conseguinte, nos contratos de prestação de serviços hospitalares, o objeto do contrato é apenas a gestão da atividade, sendo esta prestada para o hospital que a contratou e não para o usuário do sistema de saúde. Assim sendo, perante o usuário do sistema é o hospital que aparece como o prestador de serviço e não o terceirizado. Portanto, a responsabilidade pelo serviço prestado é do hospital que contratou, cabendo a este não só fiscalizar a atividade que está sendo prestada, como também o dever de ressarcir os danos causados pelo terceirizado, independente da avaliação de culpa.

4 ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS (OMPS)

4.1 O surgimento das OMPS

No início da década de 90, o Ministério da Marinha, na época, buscava uma administração mais eficiente, a qual pudesse contribuir com o aumento da operosidade com a respectiva redução da burocratização existente nas organizações militares, uma gestão moderna, voltada à qualidade e a produtividade. Passou-se então a adotar a Gestão pela Qualidade Total, que posteriormente foi substituída pela Gestão Contemporânea; a qual poderia auxiliar os titulares em uma administração eficiente em suas unidades.

Desde 1992 a MB vem incentivando os comandantes/diretores a aplicarem uma forma de gestão moderna em suas unidades, voltada à qualidade e à produtividade. Entretanto, a dificuldade para implementação, como nos órgãos públicos, também existe. Entre inúmeros obstáculos já identificados, consta, como principal, a inexistência de uma orientação que aponte os caminhos necessários para aplicação e efetivação dessas metodologias de gestão, que têm obtido resultados bastante significativos no âmbito da iniciativa privada. (BRASIL, 2002, p.1.3)

Em 1994, a Marinha, ainda voltada para uma administração eficiente, desburocratizada e sob os efeitos da nova estratégia administrativa intitulada Gestão pela Qualidade Total, transforma algumas organizações militares em OMPS; a partir desse momento palavras como: controle de processos, competência, padronização, custo, indicadores de desempenho, cliente, planejamento, produto, serviço, metas, eficiência, qualidade, estratégia de ação, passam a balizar os parâmetros dessas Organizações Militares.

Com o surgimento das OMPS, que deve como pilar a apuração dos custos, a Marinha do Brasil passa a utilizar modernas técnicas de gestão por resultados, sendo um processo contínuo e gradativo de gestão empreendedora que passava a utilizar a contabilidade de custos como ferramenta de suporte, pautando-se no Plano de Contas do Sistema Integrado da Administração Financeira do governo federal, para apuração do custo na avaliação do patrimônio, para controle das operações de custo e para análise do custo para efeito de planejamento e tomada de decisão. Sendo, portanto, um processo transparente que possibilitaria o controle social da gestão dos recursos públicos e, ao mesmo tempo, forneceria aos dirigentes elementos concretos para a tomada de decisão.

Hoje, passados treze anos desde a sua criação, a OMPS é uma realidade dentro da Marinha e reconhecida em diversas esferas, conforme citado por Dias, na internet, em sua monografia *Processo Padrão no Gasto Público*:

As Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) já conquistaram o Prêmio Hélio Beltrão, elaboram planejamento estratégico e a maioria de seus funcionários possui cerca de 20 anos dedicados ao serviço, facilitando a captação dos dados. As OMPS pesquisadas possuem ainda certificação de qualidade ISO 9001:2000 (DIAS, 2006).

A Marinha optou que este sistema deveria ser implementado lentamente e gradualmente.

Em 1994, foram criadas as OMPS Industriais e as OMPS Especiais, que têm como atividades principais à prestação de serviços industriais a outras Organizações Militares e, eventualmente, a clientes extra-Marinha e a prestação de serviços especiais não-enquadrados nas categorias das demais OMPS, apoiando-as naquilo que for necessário, respectivamente (BRASIL, 2004).

Em 1995, foi criada a OMPS de Abastecimento, que tem como atribuição à prestação de serviço do tipo Abastecimento, cujas atividades visam a conferir maior rapidez e flexibilidade ao recebimento e aplicação dos recursos destinados à obtenção do material necessário, maior giro de estoques, com a manutenção dos índices de atendimento em níveis adequados fluxo de abastecimento, e o acompanhamento do seu desempenho financeiro, de forma constante e precisa para as demais Organização Militar da Marinha (BRASIL, 2004).

Em 1997, foram criadas as OMPS de Ciência e Tecnologia, que têm como atividades principais à pesquisa e o desenvolvimento de ciência e tecnologia, assim como possibilidade de prestação de serviços provenientes de suas pesquisas, fabricação e conseqüente comercialização dos produtos por elas desenvolvidos, apoio técnico, adestramento e consultoria técnica em sua área de atuação para a Marinha do Brasil e, eventualmente, a clientes extra-Marinha (BRASIL, 2004).

Em 1998, foram criadas as OMPS Hospitalares, que têm como atividade principal à prestação de serviços hospitalares, dentre os quais se destacam os serviços médicos e odontológicos para a Marinha do Brasil e, eventualmente, a clientes extra-Marinha (BRASIL, 2004).

4.2. Contrato de Gestão

Em 1998, o Congresso Brasileiro votava a Emenda Constitucional nº 19, que versava sobre a modificação do regime e das normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, possibilitando assim que a Marinha do Brasil interagindo com o Governo Federal, fosse editada a Lei nº 9.724, em 01 de dezembro de 1998, estabelecendo condições e características para que as OMPS passassem a ter a possibilidade de implementar seus contratos de gestão.

A celebração de contratos de gestão [...] com entidades da Administração [...] é possível, mas encontra inúmeros óbices no direito positivo brasileiro, já que a possibilidade de flexibilizar o funcionamento da entidade, pela outorga de maior autonomia, é muito difícil, porque esbarra em normas constitucionais. Parte desses óbices ficou superada com a Emenda Constitucional nº 19, que previu, no art. 37, § 8º, da Constituição, a celebração desse tipo de contrato. No entanto, os limites da autonomia a ser exercida com base no contrato de gestão dependem de legislação infraconstitucional, prevista expressamente no referido dispositivo. (DI PIETRO, 1999, p.212)

A Lei nº 9.724 estabelece em seu artigo 3º, os elementos básicos do contrato, quais sejam: objetivos, metas, indicadores e prazo e, em seus artigos 6º e 7º, permitem a contratação de recursos humanos, porém limitando ao número de dez mil trabalhadores, logicamente que para isso deve haver a devida previsão orçamentária de custeio, que em conformidade com Di Pietro “as empresas que celebrassem o contrato de gestão ficariam com maior autonomia para decidir sobre todos os aspectos referidos nesse dispositivo”. (DI PIETRO, 1999, p.193). Em complemento a esta lei, em março de 1999, foi editado o decreto nº 3.011 que qualificou algumas OMPS a assinarem o contrato de gestão.

4.2.1 Experiência do contrato de gestão nas OMPS

Decorrente do conjunto de leis citadas acima, a Marinha do Brasil selecionou, inicialmente, o Centro de Reparo e Suprimento Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais para servir de Organização Militar piloto. O contrato de gestão foi assinado em junho de 1999 com prazo até dezembro de 2000. Entretanto, a assinatura desse contrato fez com que essa OMPS refizesse o seu planejamento estratégico, fator imperativo que ocasionou o seu aprimoramento na gestão estratégica até então em vigor, visto que o planejamento estratégico existente era

distante daquele necessário para atender às imposições requeridas no contrato de gestão. Com a implantação do contrato de gestão a MB pretendia, além de proporcionar uma mudança cultural, alcançar três objetivos distintos:

- 1) a OMPS passaria a ter o limite de dispensa de licitação maior, conforme previsto no parágrafo único do artigo 24 da lei 8666/93. Na prática, com o novo limite, a OMPS passaria a ter maior liberdade nas aquisições de materiais e nas contratações de serviços;
- 2) a OMPS também passaria a ter maior liberdade no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos gerados por ela; e
- 3) a OMPS passaria a ter autonomia em relação à contratação de pessoal, podendo assim contratar por tarefa específica.

Até dezembro de 1998, a Marinha concentrava esforços na consolidação de um modelo próprio de gestão de suas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (Sistema OMPS). Em 1º de dezembro do mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 9.724, que legalizava todo esse trabalho de mudança de mentalidade, além de instituir o “Contrato de Autonomia de Gestão” para as OMPS qualificadas. Um grupo de trabalho, [...] com o propósito de avaliar que as OMPS, em escala gradativa, poderiam se candidatar a assinatura do contrato, bem como selecionar uma para servir de projeto piloto. Esse estudo foi submetido à aprovação da Alta Administração Naval, que escolheu o Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais (CrepSupEspCFN) para ser a OMPS precursora dessa inovação na administração direta.[...]

Em 8 de junho de 1999 o “Contrato de Autonomia de Gestão,” foi assinado, tendo como contratante a Secretaria-Geral da Marinha, por delegação de competência do Comandante da Marinha, e como contratado o CrepSupEspCFN. (PETRUCCIO, 2000, p.179)

A segunda organização-piloto a assinar o contrato de gestão foi o Centro de Análise de Sistemas Navais o qual cumpriu uma determinação imposta pelo seu Comando Superior. Apesar da assinatura do contrato de gestão não ter sido uma iniciativa própria, a sua adesão possibilitou que essa organização aprimorasse os seus sistemas de gestão tanto que, em 2003, alguns de seus processos receberam certificação ISO 9001:2000 e no ano de 2004 e 2005 recebeu o Prêmio Nacional de Gestão Pública na faixa bronze.

Neste ponto, é importante salientar que tanto o Centro de Reparo e Suprimento Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais como o Centro de Análise de Sistemas Navais apresentaram melhorias nos seus processos administrativos, isto graças ao planejamento estratégico elaborado por essas OMPS, e que conforme Di Pietro os contratos de gestão são importantes instrumentos de ação do poder público, pois eles fixam os programas que serão

cumpridos pelas entidades em troca do reconhecimento de maior autonomia (DI PIETRO, 1999, p.211).

Contudo, o contrato de gestão trouxe um grande desapontamento para as OMPS que o assinaram, ou seja, das vantagens esperadas, somente o aumento dos limites de dispensa de licitação foi obtido, as demais, maior liberdade no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos gerados pelas OMPS e a autonomia em relação à contratação de pessoal, não foram alcançados devido à falta de normas legais que disciplinem a lei, impossibilitando assim a sua plena aplicação.

Aqui no Brasil o contrato de gestão tem sido um desses temas em que a aplicação prática antecede o labor legislativo e exige todo um trabalho de interpretação e, mais do que isso, de acomodação de um instituto novo ao ordenamento jurídico vigente. E as dificuldades não são pequenas para o estudioso do direito, em face de um sistema jurídico-constitucional rígido, que praticamente fecha todas as portas para qualquer tipo de flexibilização nas formas de atuação da Administração Pública. (DI PIETRO, 1999, p.187)

Portanto, se faz necessário que sejam outorgadas leis complementares, as quais venham regulamentar a aplicação do contrato de gestão no âmbito da administração pública, possibilitando assim a sua plena utilização pelas OMPS. Conseqüentemente, em particular para a Marinha do Brasil, é necessária uma ação mais contundente por parte do Comando da Marinha via Ministério da Defesa, de forma a conscientizar os nossos legisladores da importância da aplicação efetiva dessa lei na Administração Pública.

É evidente que o contrato de gestão pode ser útil para o Estado e para suas empresas. Mas há que ser respeitado o direito positivo. A autonomia a ser concedida às entidades com as quais o Estado celebra esse tipo de contrato não pode ultrapassar os limites definidos em lei.

Por isso mesmo, o Tribunal de Contas da União, analisando o contrato de gestão celebrado com a Cia. Vale do Rio Doce (in *RDA*, 201/311-319), embora entendendo que a experiência era válida e positiva sob muitos aspectos, considerou que “as Empresas Públicas e as Sociedades de Economia Mista, mesmo aquelas que visem a objetivos estritamente econômicos, em condição de competitividade com a iniciativa privada, ainda que sob o regime de Contrato de Gestão, estão sujeitas a todas as exigências constitucionais e legais, da mesma forma que as demais entidades integrantes da Administração Pública Federal, tais como:

Obrigatoriedade de concurso público para a seleção e admissão de pessoal (art. 37, II); observância do limite máximo de remuneração de dirigentes e servidores (art. 37, XI); cumprimento das normas para licitação e contratos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações (art. 37, XXI, e Lei nº 8.666/93).

No entanto, precisamente por considerar positiva a experiência, resolveu encaminhar ao Presidente da República, a título de colaboração, proposta de re-

alização de estudos “sobre a conveniência e oportunidade de encaminhar, ao Congresso Nacional, Projeto de Lei Ordinária ou Emenda Constitucional que venha a estabelecer, expressamente, exceções à observância de preceitos constitucionais e legais, ou autorizar a adoção, pelas Entidades sob o regime de Contrato de Gestão, de métodos simplificados de gestão e das despesas deles decorrentes”.

[...] Essa qualificação, que implica o reconhecimento de um regime jurídico especial [...] depende da celebração de contrato de gestão com o Ministério Supervisor a que a entidade se acha vinculada e da elaboração de plano estratégico de reestruturação e desenvolvimento institucional, voltado para a melhoria da qualidade de gestão e para a redução de custos. (DI PIETRO, 1999, p.195)

4.3 Terceirização nas OMPS

Em conformidade aos depoimentos prestados pelos diversos entrevistados, cujas entrevistas encontram-se em apêndices, as OMPS vêm utilizando a terceirização como um mecanismo que proporciona a suplementação das suas funções logísticas básicas; devido à limitação dos recursos humanos, tanto quantitativamente como qualitativamente, assim como a inadequação dos maquinários e equipamentos, que vão se tornando obsoletos por falta de recursos para investimentos ou simplesmente devido a manutenções inconsistentes, à disposição dessas OMPS. Este fato também foi ratificado pelo Exmº Sr. Almirante de Esquadra Julio Soares de Moura Neto, Comandante da Marinha, em palestra proferida na Escola de Comando Estado-Maior da Aeronáutica, em março do corrente ano, apresentando que a Marinha do Brasil nos últimos anos vem sofrendo com a redução dos créditos orçamentários na rubrica Outros Custeios Correntes, utilizados, basicamente, para a manutenção e preparação da Marinha do Brasil para o futuro; tal fato tem ocorrido devido à imposição na área econômica do governo conforme política fiscal vigente.

Também se verifica que essas organizações têm promovido a terceirização com a utilização incorreta do seu método, pois os administradores, ao promoverem a terceirização, se preocupam simplesmente em suprir a falta de recursos humanos ou a de equipamentos apropriados para o serviço, sem ter em mente que a terceirização deve ser aplicada, quando necessária, para promover a melhoria dos serviços prestados aos clientes, reduzindo inclusive os custos dos serviços a serem executados.

Sem dúvida de que a atual conjuntura restritiva de créditos orçamentários que o governo federal tem imposto a Marinha do Brasil, nos últimos anos, vem afetando negativamente o parque industrial das OMPS, pois esta política restringe que as OMPS possam licitar a compra de novos equipamentos e maquinários ou, até mesmo, promover

reparos ou modernizações aos existentes. Contudo, as OMPS entrevistadas apresentaram como solução para os problemas causados pela redução orçamentária, os contratos que essas assinaram com a Empresa Gerencial de Projetos Navais. Por meio destes contratos, a Empresa Gerencial de Projetos Navais passou a centralizar o gerenciamento dos serviços prestados pelas OMPS com clientes extra- Marinha.

Com a aplicação dessa nova sistemática gerencial, as OMPS passaram a ter a possibilidade de utilizar, diretamente nos seus parques industriais, partes dos recursos oriundos das prestações dos serviços arrecadados pela Empresa Gerencial de Projetos Navais, relativos aos serviços executados nos Clientes extra-Marinha, ao utilizar o sistema OMPS.

Naturalmente a terceirização é um caminho viável e correto para que as OMPS melhorem a qualidade dos seus serviços, entretanto elas devem observar os critérios enunciados nos capítulos anteriores, proporcionando assim um serviço eficaz e competente aos seus clientes.

4.3.1 Recursos Humanos

Conforme os depoimentos prestados por ocasião das entrevistas realizadas com os diretores e *staff* pertencentes as OMPS, houve uma unanimidade na afirmativa de que o atual quadro de pessoal civil e militar disponíveis estão muito abaixo das reais necessidades dessas organizações no sentido de prestar serviços com eficácia e objetividade.

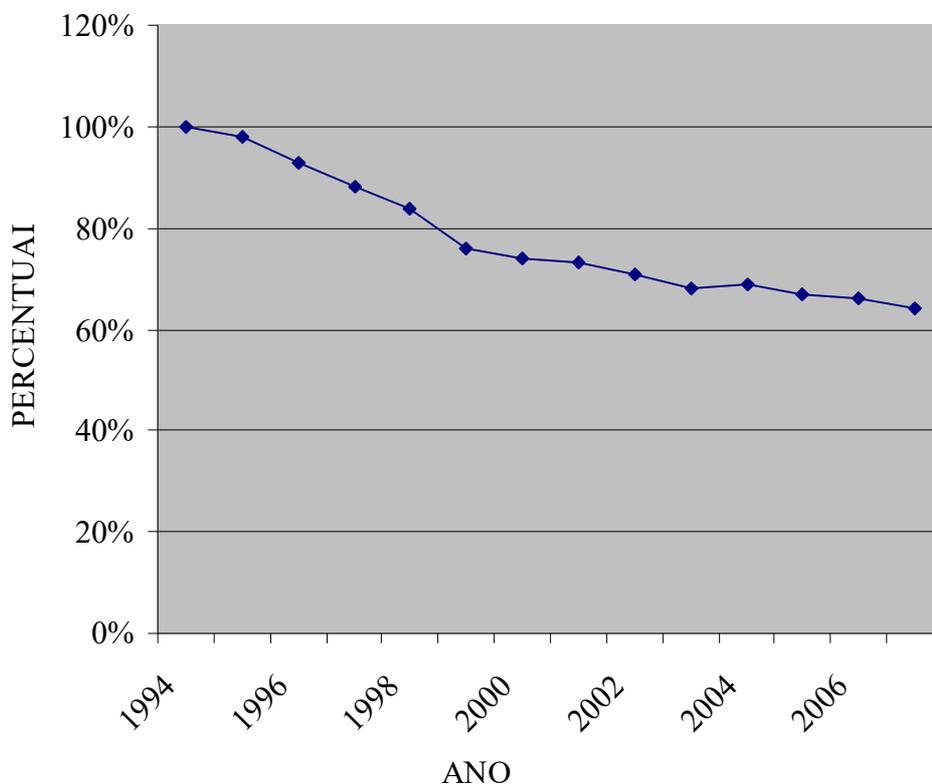
Com relação ao pessoal militar, os maiores problemas apresentados foram: a falta de especialização qualificada dos sargentos, cabos e marinheiros, assim como as constantes movimentações desses militares para cumprir requisitos de carreira ou mesmo por solicitação de movimentação dos próprios devidos a motivos particulares, as quais ao final prejudicam a capacidade das OMPS em executar os serviços.

Para amenizar a falta do pessoal militar e evitar as constantes movimentações, extremamente prejudiciais às atividades das OMPS, a sugestão obtida foi o incremento na formação de militares especializados nos serviços prestados pelas OMPS, tais quais: soldadores, marceneiros, torneiros, ajustadores, auxiliar de enfermagem, enfermeiros, técnicos laboratoriais, entre outras. Assim sendo, não haveria a necessidade das constantes movimentações por motivo de cumprimento de requisitos de carreiras pois, devido à formação profissional desses militares estarem ligado diretamente as OMPS, os respectivos requisitos de carreiras serão cumpridos diretamente nessas organizações. Além do mais, ocorreria uma redução natural

nos pedidos de movimentações por interesse próprios, uma vez que as vidas profissionais desses militares estariam limitadas a atuação nas OMPS.

Em relação ao pessoal civil, desde a criação das OMPS, conforme dados coletados no Departamento de Recursos Humanos da Diretoria de Pessoal Civil da Marinha, até o dia 30 de abril do corrente ano, o quadro de funcionário civil das OMPS apresentava o seguinte percentual de distribuição:

DISTRIBUIÇÃO DE PESSOAL CIVIL NAS OMPS



A redução anual, apresentada acima, foi motivada pelo afastamento dos funcionários devido à aposentadoria por tempo de serviço, invalidez e demissões voluntárias de funcionários em busca de carreiras mais lucrativas.

Para as OMPS, a redução de cerca de 40% dos funcionários concursados, desde a criação das OMPS até o presente momento, cria um hiato na quantidade de mão-de-obra necessária para manter os serviços nessas organizações no mesmo padrão à época da sua criação, naturalmente, esta perda fez com que ocorressem uma redução na qualidade dos serviços prestados.

Todavia, a partir de 1993, as OMPS passaram a compensar esta perda de efetivi-

dade com a contratação por tempo determinado, por meio de concurso público, conforme preconizado na Lei 8.745/93, alterada pela Lei 9.849/99, de pessoal para exercer “atividades especiais nas organizações das Forças Armadas para atender a área industrial [...]” (BRASIL, 1999b).

A contratação por tempo determinado tem amenizado os prejuízos referentes à perda da mão-de-obra especializada, entretanto, conforme prescrito na lei 10.667/2003, esta forma de contratação tem como fator negativo à troca a cada 4 anos de todo pessoal pertencentes a essa categoria (BRASIL, 2003b), perdendo assim, por conseguinte, toda a mão de obra qualifica adquirida enquanto vigorava o contratação por tempo determinado.

Portanto, enquanto perdurar a impossibilidade de abertura de concurso público para preenchimento das vagas permanentes das tabelas de lotação das OMPS, ou a impossibilidade de utilizar o contrato de gestão no que diz respeito a possibilitar a OMPS manter autonomia em relação à contratação de pessoal e à manutenção apropriada de mão-de-obra militar, a terceirização é uma linha de ação a ser considerada e empregada.

Contudo, ao terceirizar, o administrador deve procurar empresas que venham a ser parceiros das OMPS, de forma a possibilitar a manutenção eficiente da qualidade dos serviços, bem como o acompanhamento e aprendizado técnico pelos funcionários remanescentes nas OMPS, possibilitando assim a manutenção da capacitação dessas Organização Militar.

5 CONCLUSÃO

Por ocasião da Segunda Grande Guerra Mundial, surge nos Estados Unidos da América uma nova técnica administrativa que tem por finalidade retirar o máximo desempenho nas atividades das indústrias bélicas, para tal transferiu-se para terceiros algumas atividades que eram consideradas secundárias nessas indústrias.

Esta técnica é importada para o Brasil e recebe a denominação de terceirização, a qual passa a ser amplamente utilizada pela iniciativa privada como uma forma de reduzir os seus custos. Entretanto, este pensamento mostrou-se incorreto uma vez que, além dos custos, as empresas devem observar os princípios éticos e técnicos, que as levam à melhoria da qualidade e produtividade, e que, naturalmente, acarreta a redução dos possíveis efeitos negativos motivados pela terceirização.

A OMPS ao utilizar essa técnica administrativa deve analisar os possíveis fatores que poderão ser afetados pela utilização da terceirização, garantindo assim que os serviços a serem prestados pelos terceirizados tenham presteza com perfeição e máximo rendimento funcional, portanto, mantendo o princípio de eficiência exigido no setor público em demérito das possíveis reduções de custos captados. O administrador público deve observar, quando se decide terceirizar algum serviço, se a atividade a ser terceirizada exige detalhamentos exorbitantes a serem observados pelo terceirizado e se estes fatores poderão causar dificuldades na fiscalização por parte da OMPS. Neste caso, ela deve reavaliar as vantagens reais na terceirização e, se for o caso, permanecer com a execução do serviço, apesar das possíveis desvantagens.

Os administradores das OMPS devem ter sempre em mente que a administração pública não visa lucro e a escolha de como promover o serviço deve sempre ser orientada pela opção que seja menos dispendiosa, porém que traga a máxima eficiência na execução dos serviços a serem prestados.

Ao contrário da iniciativa privada, o setor público sofre limitações legais que impede os administradores das OMPS a possuírem a plena liberdade para promover a terceirização dos seus serviços. Portanto, sempre que houver necessidade de terceirizar algum serviço, esses administradores devem se pautar na lei, promovendo estudos de viabilidade. Como por exemplos:

- se a terceirização pretendida pode ser realizada pela OMPS, desde que ela possua pessoal e material qualificado para o serviço; e

- promover o correto processo licitatório, possibilitando assim a contratação do terceirizado com bases bem definidas.

Dentre as diversas atividades praticadas nas OMPS, conforme estudo desenvolvido neste trabalho acadêmico, somente deve-se terceirizar as funções logísticas de Engenharia, Manutenção, Transporte, medicina curativa da função Saúde, atividade reboque da função Salvamento e a atividade gerencial da função Suprimento, devido à inexistência de características de atividades inerentes exclusivas à Marinha do Brasil. No entanto, ao terceirizar, o administrador da OMPS deve ter atenção na escolha do parceiro que irá se associar, de modo a possibilitar uma integração perfeita e harmoniosa entre OMPS e empresa terceirizada, possibilitando assim as trocas de informações necessárias a garantir a manutenção eficiente dos serviços.

As OMPS Hospitalares devem ter uma atenção especial na terceirização da sua atividade médica curativa. Esta terceirização só será possível nos casos em que a OMPS, por não possuir capacidade em executar o serviço, somente efetue a respectiva contratação após o devido processo licitatório perfeitamente elaborado, com regras de responsabilidade e fiscalização das partes bem definidas, e que tenha como objetivo a complementação dos serviços indisponíveis na OMPS Hospitalares. Contudo os administradores dessas OMPS devem ter em mente que perante os usuários do sistema de saúde a responsabilidade pelo serviço é da OMPS e não do terceirizado.

Acordos, estudos desenvolvidos neste trabalho e as entrevistas procedidas por ocasião dos levantamentos bibliográficos, verificam que a terceirização vem sendo utilizada pelas OMPS como um mecanismo que proporciona a execução suplementar das atividades dessas organizações. Entretanto, também ficou claro que devido às limitações, cada vez maiores, dos recursos humanos e a inadequação dos maquinários, ou por falta de manutenção ou por impossibilidade de reposição devido às constantes reduções do orçamento, faz com que as OMPS cada vez mais utilize a terceirização como uma forma de amenizar as suas necessidades.

Por conseguinte, com o propósito de suavizar a falta de recursos orçamentários, algumas OMPS assinaram com a Empresa Gerencial de Projetos Navais contrato de agenciamento de serviço com clientes extra-Marinha. De acordo com esses contratos, as OMPS passam a ter a possibilidade de utilizar recursos extras orçamentários, auferidos com os serviços prestados a esses clientes extra-Marinha, diretamente em seus parques industriais.

No que tange à falta de recursos humanos, as OMPS tem se valido, como solução, do expediente legal editado pela Lei 8.745/1993 e alterada pelas Leis 9.849/1999 e

10.667/2003, as quais autorizam a contratação mediante concurso público, predefinido, de funcionários por contrato de serviço por tempo determinado. A grande desvantagem desse expediente é que esses funcionários só podem permanecer no serviço público por um período máximo de quatro anos, e que após este prazo são dispensados, levando consigo todo conhecimento técnico adquirido no período.

Uma outra solução, também passível, para reduzir o impacto da falta de pessoal nas OMPS e aumentar a autonomia no gerenciamento dos recursos auferidos nos serviços prestados, sem a necessidade de vê-los orçamentados, é a implementação do contrato de gestão. Este contrato apresenta as seguintes vantagens:

- a OMPS aumenta o limite de dispensa de licitação, conforme previsto no parágrafo único do artigo 24 da lei 8.666/93, acarretando maior liberdade nas aquisições de materiais e nas contratações de serviço;

- a OMPS passa a ter maior liberdade no que diz respeito ao gerenciamento dos recursos gerados por ela; e

- a OMPS passa a ter autonomia em relação à contratação de pessoal, podendo assim contratar por tarefa específica.

Entretanto esse expediente legal, apesar de a lei já ter sido promulgada, ainda não pôde ser perfeitamente aplicada, haja vista a falta da edição de normas legais para disciplinar a sua utilização. Neste ponto é necessária uma atuação mais incisiva por parte do Comando da Marinha junto ao Ministério da Defesa, de modo que seja levada a Câmara dos Deputados projeto-de-lei regulamentando a lei 9.724/1998 – Lei de Autonomia de Gestão, conscientizando os legisladores à importância da aplicação efetiva dessa lei na administração pública.

No que tange à redução de pessoal militar lotados nas OMPS, devido às constantes movimentações desses militares para cumprir requisito de carreira ou por solicitação de desembarque por motivos particulares, a Marinha do Brasil deve efetivar um maior incremento na formação profissional de militares para o exercício de atividades exclusivas às OMPS, como por exemplo: soldados, marceneiros, torneiros, ajustadores, auxiliar de enfermagem, enfermeiro, técnico laboratorial, etc..., de forma a que os requisitos de carreira sejam cumpridos nas próprias OMPS, reduzindo também os pedidos de movimentações por interesse próprios, uma vez que as vidas profissionais desses militares estarão limitadas nas OMPS.

Este trabalho somente se ateve a questão da terceirização da logística nas OMPS em tempo de paz, contudo, ao encerrar o presente trabalho, espera-se ter contribuído com ferramentas que possam auxiliar novos estudos sobre este tema.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto Lei nº 200 de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e da outras providências. Brasília, 1967.

_____. Decreto nº 3.011 de 30 de março de 1999. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências. Brasília, 1999a.

_____. Estado Maior da Armada. EMA-400. Manual de Logística da Marinha. Brasília: EMA, 2003a.

_____. Lei nº 5.645 de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências. Brasília, 1970.

_____. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 1993a.

_____. Lei nº 8.745 de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, 1993b.

_____. Lei nº 9.724 de 01 de dezembro de 1998. Dispõe sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências. Brasília, 1998.

_____. Lei nº 9.849 de 26 de outubro de 1999. Altera os arts. 2º, 3º, 4º, 5º, 6º, 7º e 9º da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender à necessidade temporária de excepcional interesse público, e dá outras providências. Brasília, 1999b.

_____. Lei nº 10.667 de 14 de maio de 2003. Altera dispositivos da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, da Lei nº 10.470, de 25 de junho de 2002, e da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, cria cargos efetivos, cargos comissionados e gratificações no âmbito da Administração Pública Federal, e dá outras providências. Brasília, 2003b.

_____. Secretaria Geral Marinha. SGM-301, Volume IV. 5ª revisão. Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade. Brasília: SGM, 2004.

CIRO, Pereira da Silva. A Terceirização Responsável: Modernidade e Modismo. São Paulo: LTR, 1997. 134 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Parcerias na administração pública: concessão, permissão, franquia, terceirização e outras formas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.328p.

DIAS, Betovem. Logística Militar: Berço da Logística Empresarial. Universidade Federal de Santa Catarina, Julho 2005. Disponível em: <<http://www.guiadelogistica.com.br/Y626.htm>>. Acesso em: 02 mar. 2007.

DIAS, Rogério Carlos. Processo Padrão no Gasto Público. Brasília: ESAF, 2006. Monografia não premiada no XI Prêmio Tesouro Nacional – 2006. Qualidade do Gasto Público. Londrina (PR). Disponível em: <http://www.stn.fazenda.gov.br/premio_tn/xipremio/catalogo2xipremio.htm>. Acesso em: 03 mar. 2007.

FERNANDES, César Simplicio e MARQUES, Fábio Ferreira. Sistema de Informações gerenciais de OMPS: uma experiência de desenvolvimento baseado em componentes. Disponível em: <<http://www.sdms.mar.mil.br/artigos/6905-revisado.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2007.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina; colaboração: Maria Helena de Andrade Magalhães, Stella Maris Borges. Manual para Normalização de Publicações Técnico-Científicas. 7. ed. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2004. 242 p. (Aprender).

GIOSA, Livio Antonio. Terceirização: uma abordagem estratégica. 5. ed. rev ampl. São Paulo: Pioneira, 2003. 144p.

GOIS, Antônio Carlos da Silva. Terceirização no Setor Público: Estratégia de eficiência ou precarização das relações de trabalho?. Sergipe, dez., 2005. Disponível em: <www.sindisan.org.br/ler.asp?id=15&titulo=ban5-terceirizacao>. Acesso em: 09 abr. 2007.

LEIRIA, Jerônimo Souto. Terceirização. 5.d. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 1992. 155p.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 11.ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais. 1985. 669p.

OLIVEIRA, Marco A. Terceirização: Estrutura e Processo em Xequê nas Empresas. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1994. 174p. (Série Gerência no Brasil).

PETRUCCIO, Vera Lucia (Org). Escola Nacional da Administração Pública. Ações premiadas no 5º Concurso de Inovações da Gestão Pública Federal - 2000. Brasília: ENAP, 2000. 197p. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?searchword=A%C3%A7%C3%B5es+premiadas+no+5&option=com_search&Itemid=>>. Acesso em: 09 abr. 2007.

UMBELINO, Lícia Maria (Org.). O sistema OMPS – Organizações Militares Prestadoras de Serviços in Ações premiadas no 4º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - Prêmio Helio Beltrão 1999. Brasília: ENAP, 2000, 251p. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?searchword=A%C3%A7%C3%B5es+premiadas+no+5&option=com_search&Itemid=>>. Acesso em: 09 abr. 2007.

QUEIROZ, Carlos Alberto R. Soares de. Manual de Terceirização. 10.ed. São Paulo: STS, 2004. 325p.

RAMOS, Dora Maria de Oliveira. Terceirização na administração pública. São Paulo: LTr, 2001. 175p.

APÊNDICE “A”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CMG DELFOS POLYCARPO DAMIÃO**
COMANDANTE DA BASE NAVAL DE ARATU

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente à Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o Sr. entende por terceirização?

Entrevistado: Terceirização é a contratação de empresas extra-MB ou até mesmo outra OMPS para a realização de um serviço, ou de parte dele, que a princípio deveria ser realizado pela própria OMPS com seu pessoal, maquinário e insumos.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Em razão do atual estado das OMPS, onde a tônica é a falta de recursos humanos – tanto quantitativamente como qualitativamente, bem como de maquinário e equipamentos adequados, a terceirização é uma prática rotineira. Assim sendo, a BNA tem contratado diversos serviços junto ao mercado local, a exemplo do jateamento e pintura de navios, troca do madeirame dos Varredores, reparo em máquinas elétricas, dentre outros.

A terceirização é, em princípio, negativa, na medida em que a BNA deixa de se capacitar em diversos ramos de serviços, que são contratados junto a empresas locais.

3) Entrevistador: O Sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o Sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: O quadro atual do pessoal da BNA, principalmente o civil, é inadequado à vista das atribuições desta Base.

Em relação ao pessoal militar, este Comando vem fazendo gestões junto aos escalões superiores da MB para minimizar o problema.

No caso do pessoal civil, o problema é mais complexo e o mais grave. O último concurso público para complementação da lotação da BNA (assim como das demais Organização Militar da área) foi realizado há mais de 10 anos. Nesse ínterim, a BNA vem perdendo, gradativamente, servidores, por aposentadoria, morte ou outros afastamentos, sem que haja reposição.

Nos últimos anos, a MB tem se valido das contratações por tempo determinado (CTD) que vem a ser um processo de seleção simplificado, aberto em decorrência de expressa autorização do Presidente da República, por meio de Decreto.

Essa forma de contratação funciona como um paliativo e tem como principal fator negativo a troca a cada 4 anos de todo o pessoal dessa categoria, perdendo-se, dessa forma, a qualificação adquirida.

A solução para o problema é no curto prazo realizar uma nova seleção na modalidade CTD para a complementação das faltas e, concomitantemente, a abertura de concurso de âmbito geral para seleção de pessoal técnico e de nível superior com as qualificações exigidas pela BNA.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o Sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: O pessoal civil, com honrosas exceções, não se mantém atualizado. Esta Base formalizou parceria com o SENAI com vista a permitir que parte dos servidores da BNA faça cursos naquela entidade de modo a adquirir novas capacitações. Tal programa é ainda incipiente por atingir uma quantidade pequena de funcionários.

Quanto à terceirização, ela representa, na verdade, um mal necessário, na medida em que deixa de trazer para a BNA a capacitação necessária à realização de uma grande gama de serviços especializados.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: A atual conjuntura restritiva em termos de créditos orçamentários não tem permitido que a BNA receba recursos para investimentos destinados à compra de novos equipamentos ou maquinário ou ao a reparo/modernização dos existentes.

A revitalização da BNA, assim entendido com a melhoria das condições de trabalho ou de habitação/conforto do seu pessoal, tem sido realizada, na medida do possível, com recursos auferidos de clientes extra-MB) via TCPS/ENGEPRON).

Infelizmente, nos dias atuais, parte substancial dos recursos de TCPS tem sido direcionada para despesas de rotina da BNA ou para complementação do PROGEM.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a Lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião a regulamentação dessa lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: A autonomia de gestão representa, sem dúvida, um marco significativo no aperfeiçoamento do funcionamento das OMPS. Todavia, a implementação desse instrumento legal pressupõe que as OMPS passem inicialmente por todo um processo de Organização e Método e que sejam realizados investimentos significativos na modernização de seu parque industrial, o que, a curto prazo, não parece ser uma tendência. Quanto à questão salarial pode vir a ser um problema, caso venha existir uma defasagem significativa entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira.

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: Creio que seja pertinente registrar que, embora a sistemática de OMPS já esteja em vigor na MB há mais de 10 anos, ainda se verifica nessas Organização Militar um grau de desconhecimento do assunto maior que o desejado, o que redundava em um controle aquém do desejável sobre os processos e rotinas internas.

APÊNDICE “B”

**ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF /
EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA**

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CMG(Md) JOÃO CARLOS GONÇALVES DA MOTTA FILHO**
DIRETOR DO HOSPITAL NAVAL DE BELÉM

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente a Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o sr. entende por terceirização?

Entrevistado: São serviços sub-contratados com a finalidade de suprir uma operação interna da organização, no sentido de melhorar a qualidade ou reduzir custos.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Sim. Os serviços de manutenção de equipamentos e os serviços médicos que não são oferecidos pelo HNBe.

3) Entrevistador: O sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o Sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Não. Terceirização ou abertura de concurso público para os funcionários civis e aumento do quadro do CSM. A redução do quadro deve-se as aposentadorias sem reposição do funcionário civil e ao atual desinteresse do profissional de saúde pela carreira militar (baixa remuneração e carga horária elevada se comparado ao meio civil). A proibição da contratação de funcionários direto pela OMPS e a morosidade para recompor o quadro de funcionários através de concursos, quando autorizados, também são causas de redução do quadro.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Sim. A Instituição e os próprios profissionais.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: Sim.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – Autonomia de Gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a Lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião a regulamentação dessa Lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: Sim. O salário superior de um funcionário contratado por empreitada poderá trazer a desmotivação do servidor de carreira, porém este servidor é contratado para cobrir uma deficiência momentânea, enquanto o servidor de carreira tem como motivação a estabilidade no emprego.

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: Não.

APÊNDICE “C”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CMG PAULO ROBERTO DA NATIVIDADE CORRÊA**
COMANDANTE DA BASE NAVAL DE VAL-DE-CÃES

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente a Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o sr. entende por terceirização?

Entrevistado: é toda prestação de serviços que ultrapasse as atribuições ou a capacidade técnica / administrativa de uma Organização Militar, motivada, de uma maneira geral, pelo desinteresse da administração pública em investir na aquisição de equipamentos ou na formação de pessoal para a realização de serviços considerados eventuais, principalmente quando se verifica uma baixa demanda de serviços e aceitabilidade no investimento.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Sim, todos os serviços de tratamento, jateamento e pintura, e de recuperação de estruturas em aço de meios da MB e da atividade Extra-Marinha.

3) Entrevistador: O Sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o Sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Não, em função das seguintes considerações:

1) Com relação ao pessoal civil:

a) Não realização de concursos para a reposição das vagas que foram abertas decorrente das aposentadorias ou falecimento do pessoal;

- b) A restrição relacionada com o limite orçamentário para pagamento de pessoal previsto na Constituição;
 - c) A existência para as OMPS de duas tabelas de lotação, uma definida pelo Comando de Operações Navais e outra pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG), que não permite o preenchimento da vaga em função do item b);
 - d) A idade avançada da maioria do pessoal civil;
 - e) A remuneração mensal recebida e os aspectos sociais, a saber assistência hospitalar, que deve ser custeada pelo próprio servidor;
 - f) A baixa escolaridade que além de impedir a progressão funcional também dificulta a melhoria da qualificação, com o acesso às novas tecnologias.
- 2) Com relação ao pessoal militar:
- a) Quantitativo de pessoal das especialidades Técnico-Industrial (TI) inadequado às necessidades da OMPS-I;
 - b) A restrição relacionada com a liberação de PNR para o pessoal que possui menos de 10 anos de tempo de serviço, ou seja, sem estabilidade;
 - e) A falta capacitação técnica do pessoal para atender a realização de alguns serviços, como por exemplo, sistemas hidráulicos e de automação e controle;
 - f) A falta de investimento para modernizar a infraestrutura da OMPS, o que impede o acesso do pessoal às novas tecnologias.
- 4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: a resposta possui e deve se considerar em dois aspectos:

1) Sim:

Os recursos para o custeio dessas atualizações, que são poucas e bastante específicas, são oriundos das receitas da OMPS, e pagos pelo ZULUZÃO ou com os recursos obtidos do contrato celebrado com a EMGEPRON; e

2) Não:

Na avaliação deste Comandante a terceirização dos serviços é benéfica para o país, pois contribui para o aumento da capacidade da indústria nacional, como um dos requisitos para a implementação da Política de Mobilização Nacional. Contudo, a terceirização excessiva traz a reboque uma dependência da iniciativa privada, que

poderá atender ou não à demanda da OMPS. O ideal seria uma solução mediana na qual a terceirização viesse acompanhada da transferência de tecnologia, conhecimento e qualificação da mão-de-obra.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: Não. A política da OMPS neste caso é a busca incessante pela redução de custos, de forma a que os recursos excedentes sejam aplicados no investimento. Além disto, o contrato com a EMGEPRON e o estabelecimento de parcerias com a iniciativa privada, para o uso da infraestrutura de apoio da OMPS, possibilita que ocorra o investimento em áreas vitais.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT:

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a Lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião a regulamentação dessa Lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: sim, acarretaria um constrangimento excessivo, decorrente do corporativismo sindical, com reflexos nos diversos setores da OMPS

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: Sim. O sistema OMPS foi criado para mensurar custos, representados basicamente pelo conhecimento das receitas e despesas. Contudo, a contínua redução do orçamento da MB acarreta forte impacto na manutenção dos navios e, conseqüentemente, na capacidade de investimento da OMPS. Outros aspectos dignos de nota são os custos das despesas compulsórias, pode ser mencionado como exemplo, a tarifa de energia elétrica, que

no Estado do Pará é a mais cara do país, e o atendimento pelo setor público municipal de serviços essenciais, como coleta de lixo, na área industrial da BNVC, por ser área sob a jurisdição e responsabilidade da União, o que acarreta a necessidade de contratação.

A revisão do conceito de OMPS seria adequada, especialmente no que concerne aos investimentos destinados à modernização da infraestrutura, incluindo-se aí, a qualificação do pessoal militar e civil, com vistas ao atendimento da Política Mobilização Nacional.

APÊNDICE “D”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CMG HUGO MARCELO VIEIRA DE MELO PIMENTEL**
COMANDANTE DA BASE AÉREA DE SÃO PEDRO DA ALDEIA

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente a Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o Sr. entende por terceirização?

Entrevistado: A terceirização pode ser entendida como a contratação de empresas ou instituições estranhas à OMPS-I para a realização de serviços para os quais a OMPS-I não dispõe de capacitação técnica ou capacidade produtiva para realizá-los. Tais serviços são contratados pelas OMPS, para aplicação direta ou indireta no processo produtivo ou em sua atividade administrativa.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: A OMPS-I BAeNSPA presta aos seus clientes serviços de manutenção e reparos de componentes, sistemas de aviação e aeronaves, e também oferece apoio e facilidades. Em todas essas áreas de atuação esta OMPS-I não dispõe de pessoal, equipamentos e capacitação para atender totalmente às necessidades dos seus clientes. A terceirização ocorre naturalmente nas atividades industriais e atividades secundárias, em serviços específicos, onde a BAeNSPA não tem disponibilidade de meios para atendê-los.

3) Entrevistador: O Sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o Sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Não. O efetivo de militares apresenta uma falta de cerca de 30%, e a de servidores, cerca de 50%, com relação à Tabela de Lotação (TL). A BAeNSPA tem envidado esforços no sentido de obter o recompletamento da TL. No que tange ao pessoal militar não há disponibilidade de militares – com as habilitações requeridas – para atender essa necessidade, em face das restrições orçamentárias para aprovações de cursos específicos. Por outro lado, a contratação de pessoal civil depende da autorização do Ministério do

Planejamento, Orçamento e Gestão, para que sejam realizados concursos públicos. Os esforços da MB nesse sentido têm implicado resultados modestos. Até o presente momento não estão autorizados concursos públicos para a contratação do pessoal civil técnico necessário aos serviços industriais desta OMPS-I.

Há também perdas sensíveis de pessoal militar por movimentação e transferência para a reserva remunerada, e os servidores aposentados não são substituídos.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o Sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Dentro do possível o pessoal integrante do núcleo estratégico da OMPS-I, quais sejam: aqueles que exercem atividades de controle de tráfego aéreo e industriais têm sido mantidos atualizados profissionalmente, para atender aos requisitos legais para o exercício de suas atividades. Os custos são rateados de forma indireta no faturamento aos clientes. Por falta de recursos, não são providos cursos de atualização e capacitação aos demais profissionais visando a prepará-los para substituir os já capacitados, em caso de movimentação, transferência para a reserva remunerada e aposentadoria, no caso dos servidores.

A terceirização é compulsória nos serviços em que a OMPS-I não dispõe de profissionais habilitados e/ou equipamentos requeridos. A terceirização, nesses casos, contribui para a manutenção do nível de prestação de serviços aos clientes.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: : Não tem havido aporte de recursos específicos para investimentos. Dentro do possível, as OMPS têm investido recursos próprios oriundos da Taxa de Contribuição Operacional (TCO).

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião a regulamentação dessa lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: A Autonomia de Gestão plena é o caminho para que a OMPS recupere não só a autonomia na administração de pessoal, podendo contratar e demitir, mas também a autonomia financeira com competência para administrar um orçamento próprio e gerir as receitas que produzir.

A contratação por empreitada não se mostra a mais indicada, pois os serviços altamente especializados necessitam de continuidade na sua execução. A contratação pela CLT, conforme prevê a Lei, permite que seja aplicada a regra do mercado: a contratação ou demissão estão vinculadas a existência ou não de serviços para ocupar os profissionais efetivos. A contratação por prazo determinado (empreitada) somente é recomendável nos casos em que não são requeridos profissionais altamente capacitados.

A Lei nº 9724/98 faculta aos atuais servidores a migração para o regime CLT. Com essa possibilidade haveria isonomia salarial para aqueles que migrassem. Os que optassem por permanecer na condição de servidores públicos estariam conscientes de que não optaram por sua própria vontade, e que a remuneração seria diferente dos empregados celetistas, por se tratar de carreiras diferentes.

7) Entrevistador: O Sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: A terceirização de serviços é uma necessidade das grandes organizações. Dificilmente uma organização de grande porte é auto-suficiente. O importante é que sejam terceirizados serviços em que o custo-benefício seja compensador e que estrategicamente não comprometam o cumprimento da missão da organização.

APÊNDICE “E”

**ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF /
EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA**

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CF(EN) SILVINO JOSÉ SILVA BASTOS**
GERENTE DE NAVIOS DA BASE NAVAL DE ARATU

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente a Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o Sr. entende por terceirização?

Entrevistado: Entendo tratar-se da contratação de pessoa física ou jurídica, não pertencente à estrutura organizacional da contratante, para a realização de atividade diferente da atividade-fim da contratante.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Afirmativo. Face da grande quantidade e diversidade de atividades sob a responsabilidade da Base Naval de Aratu (BNA), do seu limitado efetivo de pessoal e da falta de capacidade para a realização de todas essas atividades, inerentes à sua atividade-fim, que é o reparo naval, a BNA costuma contratar empresas para a realização destas atividades complementares, sempre sob a supervisão técnica de engenheiros e técnicos da BNA. Cita-se, como exemplo, a contratação dos seguintes serviços:

- Jateamento e pintura de embarcações;
- Limpeza de tanques, porões e praças de máquinas;
- Montagem de andaimes;
- Recolhimento de lixo; e
- Limpeza e tratamento de áreas verdes.

3) Entrevistador: O sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o Sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: No caso da BNA, o número de civis e militares está abaixo das Tabelas de Lotação Autorizadas e é insuficiente para a realização de todas as atividades inerentes aos reparos executados.

Acredito existirem, basicamente, duas linhas de ação possíveis para a solução deste problema: o aumento do efetivo e a terceirização. O aumento do efetivo permitiria recompletar os quadros de pessoal, dotando a BNA de mão-de-obra própria para a execução das atividades que lhe conferem a sua missão. Contudo, a terceirização é uma linha de ação mais facilmente implementável, mas tem suas limitações, tanto financeira, por aumentar o custo final do reparo, quanto físicas, por requerer a participação de funcionários da BNA, como fiscais dos respectivos contratos.

Acredito que a solução mais adequada seria adotar a segunda LA, como ação de curto prazo, enquanto se busca o atendimento da primeira LA.

Quanto às razões da redução do quadro de funcionários, estas se devem à falta de contratação de pessoal civil, proibida pelo Governo Federal há cerca de 20 anos, e o envelhecimento da mão-de-obra, com baixas gradativas, por aposentadoria, licenças por problemas de saúde, falecimento e até mudança de emprego.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o Sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Há atualização profissional, que está aquém das necessidades reais dos funcionários. Tem se optado por cursos conveniados, principalmente com o SENAI, a custo zero. Quando os cursos são pagos, estes são custeados pela BNA.

A terceirização, por si só, não poderá garantir melhoria nos serviços prestados, pois exigirá capacitação e conhecimento do fiscal do contrato que, por sua vez, deverá ter sido atualizado pela BNA.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: Até onde sei, não há recursos orçamentários para investimentos ou renovação de equipamentos e ferramentas. O orçamento resume-se ao custeio da manutenção, mormente despesas de energia elétrica, telefone, aquisição de peças de reposição, etc.

Os poucos investimentos feitos pela BNA são custeados por recursos arrecadados com a prestação de serviços com clientes extra-MB (TCPS) através da EMGEPRON.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião, a regulamentação dessa Lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: Face das condicionantes da lei supracitada e da grande quantidade de exigências comprobatórias, não acredito que sua simples regulamentação trará condições suficientes para trazer bons profissionais para a BNA. As imposições salariais permitirão, na melhor das hipóteses, contratar pessoal recém-formado, sem a experiência necessária a agregar conhecimento e capacitação à BNA.

É importante lembrar que a flexibilidade, permitida por esta lei, reside na possibilidade de se contratar um profissional por um determinado tempo para a realização de um reparo, sem ter que mantê-lo indefinidamente no quadro de funcionários, tal como acontece com os funcionários públicos. Porém, a restrição salarial só abrirá espaço para pessoas com pouca experiência ou desempregadas há muito tempo, que estão dispostas a receber um salário menor.

A diferença salarial será problema somente quando tivermos dois profissionais de mesmo nível e mesma experiência com salários diferentes. Isso poderá ser evitado com a contratação de profissionais com maior capacidade que os funcionários.

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: Uma vez que o enfoque é a terceirização, considero importante ressaltar que existe uma proporção máxima de terceirizações dada pelo número de fiscais disponíveis na

Organização Militar. Desta forma, acredito que a terceirização não seja uma solução de amplo espectro, aplicável de forma generalizada, através da qual possam ser contratadas tantas empresas quanto necessárias para a realização dos reparos.

Mas, se adotada com critério, poderá aumentar consideravelmente a capacitação da OMPS, tanto na realização de mais reparos quanto no nível tecnológico destas.

APÊNDICE “F”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CF LUDLEY DE ALMEIDA JUNIOR**
CHEFE DO DEPARTAMENTO INDUSTRIAL DA BASE NAVAL DE ARATU

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente a Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o Sr. entende por terceirização?

Entrevistado: Terceirização é a contratação de serviços que, por motivo de falta de qualificação ou deficiência de mão-de-obra própria, são efetuados, por empresas Extra-MB.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Sim, terceirizamos atualmente muitos serviços, entre eles podemos citar: tratamento e pintura de estruturas metálicas, reparos em motores elétricos, reparos em motores diesel, serviços de caldeiraria, serviços de usinagem e serviços de carpintaria.

3) Entrevistador: O Sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o Sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Não. Na minha opinião, a linha de ação mais adequada seria efetuar um estudo sério de lotação das OMPS baseando-se no que está previsto no EMA-429, que estabelece que serviços devem ser prestados por cada OMPS e numa análise histórica dos reparos previstos e realizados nos PROGEMs dos últimos dez anos. Não o que tem sido feito nos últimos anos, onde a cada revisão de TL, simplesmente se coloca adequadamente à nova TL ao efetivo existente naquele momento. Ao ser feito este estudo, certamente chegaremos à conclusão que os efetivos atuais são inadequados ao que se pretende de uma OMPS. Esta situação tem gerado uma sobrecarga muito grande de serviços, com o acúmulo de várias funções sobre uma mesma pessoa.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem

profissional? Caso negativo, o sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Não, principalmente devido a inexistência de recursos para este tipo de investimento. No entanto, temos tentado contornar esta deficiência estabelecendo parcerias com instituições de ensino, como a UFBA, com a qual recentemente a BNA firmou um convênio ou como o SENAI, que recentemente cedeu vagas, gratuitas, em alguns de seus cursos. Isso, apesar de minimizar um pouco esta carência de atualização, não é uma solução muito válida, pois não permite o estabelecimento de um programa planejado de atualização / capacitação de pessoal. A terceirização seria uma boa solução, desde que, fossem alocados recursos específicos (estabelecendo um projeto próprio) para esta atividade desvinculados do sistema OMPS.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: Não. Com o advento da centralização dos contratos Extra-MB, na EMGEPRON, e a possibilidade de utilização direta de parte dos recursos oriundos da prestação deste tipo de serviço, chegou-se a visualizar uma expectativa muito boa de recuperação do parque industrial e instalações da BNA, no entanto isto não tem ocorrido, sendo estes recursos utilizados para suprir a deficiência de créditos do PROGEM ou para pagamento de contas de prestadores de serviços públicos (fornecimento de energia, telefones, coleta de lixo, etc..) e de manutenção básica, que pouco contribuem para a atividade principal, ou seja, continuamos no processo de sucateamento das instalações industriais e das instalações de apoio aos clientes, o que faz com que cada vez mais tenhamos menos a oferecer a estes clientes e conseqüentemente menos a receber deles.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião, a regulamentação dessa lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: Este tipo de contratação representaria um avanço, pois reduziria a terceirização de serviços, com a conseqüente redução do tempo despendido para contratação destes serviços, pois seriam eliminadas algumas etapas administrativas, principalmente as relacionadas a processos de licitação. Quanto à situação salarial, acredito que não haveria uma diferença muito grande entre os salários, em função de ter havido recentemente um aumento significativo na gratificação do pessoal que exerce atividade industrial na MB (tecnologia militar).

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: É importante ressaltar que embora a terceirização de serviços às vezes represente uma redução de custos para as OMPS, também não deixa de ser uma dependência, pois, a partir do momento que optamos pela terceirização, ao invés de investirmos na capacitação de nossa própria mão-de-obra, passamos a ficar vulneráveis ao mercado, ou seja, havendo uma demanda maior de MO do que a respectiva oferta desta, quem oferecer as melhores vantagens terá a preferência. E isto ocorreria inclusive com a regulamentação da Lei de Autonomia de Gestão, pois diferentemente da iniciativa privada, ficaríamos sujeitos a limitações (de salários) impostas por lei.

APÊDICE “G”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CF(EN) CARLOS ALBERTO REZENDE MARTINS**
SUPERINTENDENTE DE OBTENÇÃO DO ARSENAL DE MARINHA DO RIO DE JANEIRO

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente à Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o sr. entende por terceirização?

Entrevistado: Prática de contratar empresas especializadas para a prestação de serviços que a OMPS não tem possibilidade de realizar, seja por falta de mão-de-obra qualificada, seja por falta de equipamentos ou por aumento de demanda. Tais serviços são contratados mediante especificação técnica detalhada e, muitas vezes, com a exigência de qualificação do seu pessoal pelo AMRJ.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Sim, o AMRJ já aplica a terceirização de vários tipos de serviço, comuns e de engenharia, de natureza contínua ou não, como por exemplo:

- 3) Serviço de limpeza;
- 4) Serviço de publicação na Imprensa Nacional;
- 5) Serviço de montagem de andaimes;
- 6) Serviço de reparo de motores MTU;
- 7) Serviço de reparo de turbinas a gás;
- 8) Serviço de análise de óleos combustíveis, lubrificantes e hidráulicos; etc.

3) Entrevistador: O sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião,

quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Negativo, a única solução legal possível é a abertura de novos concursos públicos para o preenchimento dos cargos vagos na Carreira de Tecnologia Militar (CTM) por servidores públicos ou, preferencialmente, por emprego público. Alternativamente, podem ser realizados contratados temporários de pessoal e aumento no efetivo de militares TI com uma nova estruturação de carreira que permita sua permanência na OMPS por longo prazo.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Sim, limitado pela disponibilidade de recursos. Os custos referentes a reciclagem profissional são cobertos pela Taxa de Contribuição Operacional (TCO) praticada pelo AMRJ.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: Desde que foi criado o sistema OMPS, o AMRJ não tem conseguido manter seus equipamentos em boas condições de funcionamento, os recursos obtidos pelas taxas praticadas são suficientes apenas para manutenções rotineiras e simples.

Desta forma, verificou-se a necessidade da realização de investimentos para recuperar a infraestrutura industrial existente. Para isso, foi criado o Projeto de Revitalização do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro com previsão de investimento por 13 anos. O projeto foi iniciado em 2006 e tem recebido recursos financeiros abaixo do planejado de acordo com o orçamento da MB.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião a regulamentação dessa lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: Sim, porém, no meu entender isto não aconteceria, pois os atuais servidores da área técnica pertencem à Carreira de Tecnologia Militar (CTM) e recebem uma gratificação que torna seus vencimentos compatíveis com os de mercado.

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: O enquadramento do servidor na Carreira de Tecnologia Militar possibilitou o aumento salarial do pessoal da área técnica. Porém, não possibilitou sanar a dificuldade de se ter um bom encarregado de uma turma, pois não prevê uma gratificação específica para a função que o servidor exerce. Desta forma, dá-se mais atribuições ao servidor sem a contrapartida de uma gratificação diferenciada.

O enquadramento dos servidores da área técnica na Carreira de Tecnologia Militar criou um descontentamento entre os servidores da área administrativa, pois estes não receberam tal gratificação.

APÊNDICE “H”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: **CMG EDUARDO ASSAD FONTENELLE**

COMANDANTE DA BASE NAVAL DO RIO DE JANEIRO

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerente a Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o sr. entende por terceirização?

Entrevistado: É a contratação de empresas especializadas, normalmente privadas, para prestação de serviços específicos durante um período de tempo definido ou para realização de uma obra.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Sim. A terceirização é empregada de forma rotineira na BNRJ. Empresas especializadas são contratadas para executar serviços variados, por indisponibilidade de mão-de-obra, seja em termos qualitativos ou quantitativos, ou então para executar serviços para os quais são exigidos equipamentos especiais.

3) Entrevistador: O sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Conforme apresentado no item anterior, a Tabela de Lotação não prevê a lotação de militares ou de servidores civis em número suficiente ou com a qualificação desejada.

A solução para este problema é complexa, especialmente no caso dos militares, pois exige, além da obtenção de pessoal, a qualificação necessária nos nossos centros de formação e a criação de um fluxo para o prosseguimento normal da carreira. As movimentações para cumprimento de requisitos de carreira, mesmo que previsíveis prejudicam a capacidade das OMPS-I, sem contar as demais movimentações a pedido. O Corpo Auxiliar de Praças (CAP) possui especialidades típicas para emprego nas OMPS (Ver Capítulo 1 do PCPM). A especialidade típica de praças empregadas nas atividades industriais das OMPS-I são os Técnicos Industriais (TI), obtidos por concurso público e ingressam na MB com a graduação de CB. Sabemos que há grande dificuldade para obter este pessoal, principalmente naquelas habilitações em que o mercado civil também tem absorvido (Soldadores, Marceneiros, Torneiros, Ajustadores etc), especialmente aqueles com experiência ou com melhor formação (SENAI, SENAC etc).

A melhor alternativa para resolver este problema, a meu juízo, seria a contratação de servidores civis. Hoje a BNRJ lota 100 servidores e efetivamente só dispõe de 28 em serviço. Esses servidores permanecem mais tempo nas OMPS-I. A tarefa de obtenção deste pessoal não é fácil pois além da abertura de vagas pelo MPOG persiste a dificuldade de captação nas especialidades que exigem profundo conhecimento técnico e maior tempo de formação.

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Os militares realizam os cursos de aperfeiçoamento, como 3º SG, porém nem sempre estes cursos acompanham a evolução tecnológica dos modernos equipamentos e sistemas. Como afirmamos acima os servidores civis, se bem qualificados antes de entrar para a MB podem apresentar bons resultados.

Efetivamente a terceirização das manutenções mais complexas é a alternativa, que poderia ser implementada já a partir da obtenção por meio de contratos com os fabricantes dos equipamentos (não sei se ainda existe o PALI – Programa de Apoio Logístico Integrado nas fases de obtenção do meio). Esta seria a saída para a manutenção de modernos meios, equipamentos e sistemas. Avalio que a manutenção e serviços básicos, como caldeiraria, mecânica naval, docagens e outros serviços de manutenção de menor complexidade deveria ser realizado pelo nosso pessoal, nas OMPS-I, os gastos seriam reduzidos podendo inclusive a MB obter recursos com a cessão das nossas instalações e do nosso pessoal.

As atividades de reparos navais estão fortemente aquecidas (prospecção de petróleo na plataforma continental) o que elevou os custos de manutenção de embarcações. A par deste fatos o preço do aço também está subindo, a MB poderia obter recursos se tivesse pessoal qualificado e instalações modernas.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: Não, os recursos para a manutenção e investimento das OMPS-I provêm do faturamento dos serviços prestados e taxas cobradas. Porém, anualmente, este saldo é zerado pelo Tesouro.

Por este motivo fica muito difícil estabelecer uma política de longo prazo, uma vez que o saldo somente se torna positivo a partir de abril/maio, sendo zerado em dezembro. O investimento necessário provém em realidade dos recursos do PROGEM. É uma realidade perversa, temos que obter saldo (lucro) em cima dos escassos recursos disponibilizados para os meios navais para realizar nossos investimentos. Creio que há necessidade de repassar esta decisão para a Alta Administração Naval, que deve decidir onde colocar os recursos da MB.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a Lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião, a regulamentação dessa lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: Creio ser muito difícil uma regulamentação permitindo a contratação de servidores por empreitada. Creio que as duas únicas alternativas são a contratação de novos servidores, a de menor probabilidade, ou a terceirização, esta é a que está sendo empregada.

A situação salarial dos servidores é muito difícil hoje já é muito difícil a contratação por empreitada creio ser praticamente inviável. Se ocorrer creio que a negociação terá que tomar como parâmetro os salários hoje vigentes.

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: Não tenho profundo conhecimento sobre as questões trabalhistas e salariais envolvendo servidores civis. Porém creio que a melhor solução seria a contratação de servidores pela União regidos pela CLT. O concurso público e as carreiras normais creio que são o melhor atrativo para o ingresso de bons servidores.

Esta mesma lógica se aplica para os militares (Oficiais e Praças), especialmente as Praças do Corpo Auxiliar de Praças (CAP) das especialidades típicas a serem empregadas nas OMPS.

APÊNDICE “I”

ENTREVISTA ENVIADA AOS COMANDANTES / EX-COMANDANTES / STAFF / EX-STAFF DE OMPS PARA A PESQUISA DE MONOGRAFIA

ASSUNTO: “A TERCEIRIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR EM UMA OMPS”

ENTREVISTADO: CMG LUÍS ANTÔNIO RODRIGUES HECHT, COMANDANTE DA BASE ALMIRANTE CASTRO E SILVA NO PERÍODO DE 2005 A 2006.

OBJETIVO DO TRABALHO:

O trabalho monográfico visa identificar como é possível utilizar a terceirização de determinadas atividades da logística militar, inerentes à Marinha, dentro do sistema OMPS.

1) Entrevistador: O que o sr. entende por terceirização?

Entrevistado: O meu entendimento de terceirização é, estritamente, o conceito apresentado na publicação SGM-301 – Normas sobre Administração Financeira e Contabilidade –, Vol. IV, 10ª Parte, Cap. 15, item 15.6.11, que diz o seguinte:

“15.6.11 – Serviços de Terceiros

São os serviços subcontratados pelas OMPS, para aplicação direta ou indiretamente no processo produtivo ou em sua atividade administrativa. Subdivide-se em:

a) Serviço de Terceiros Direto (STD)

Correspondem aos serviços sub-contratados pelas OMPS para aplicação direta no produto ou serviço.

b) Serviço de Terceiros Indireto (STI)

Correspondem aos serviços subcontratados pela OMPS-I/C/H para aplicação indireta ao produto ou serviço. São classificados, nesta categoria, os serviços pagos objetivando a manutenção do setor produtivo da OMPS-I/C/H, tais como: energia elétrica, telefone, água, manutenção de bens móveis e imóveis etc.

c) Serviço de Terceiros Administrativo (STA)

Correspondem aos serviços subcontratados pelas OMPS para manutenção e funcionamento dos seus setores administrativos.”.

2) Entrevistador: A sua OMPS terceiriza ou já terceirizou algum serviço? Caso positivo qual?

Entrevistado: Afirmativo. Durante o período em que comandi a Base Almirante Castro e Silva (BACS), foram terceirizados os seguintes tipos de serviços:

- mecânica diesel marítima (revisões em MCP/MCA, que estivessem fora da capacitação da BACS);
- recarga de gases consumíveis (hélio, freon, nitrogênio, CO₂);
- reparos/revisões de quadros elétricos (eletrônica digital);
- reparos/revisões de bombas de incêndio (submersíveis, gasolina, diesel);
- reparos/revisões de compressores de ar comprimido até 250 bar;
- reparos/revisões de motores elétricos de CC/CA acima de 30 Ampères;
- reparos/revisões de plantas de ar condicionado de bordo;
- reparos de lanchas (fibragem, calafetagem);
- serviços de fundição (eixos, acoplamentos, impelidores);
- coleta de resíduos oleosos;
- coleta de lixo;
- limpeza de áreas internas;
- jardinagem; e
- energia elétrica, telefone e água, via BNRJ.

3) Entrevistador: O sr. considera que o atual quadro de funcionários civis e militares são adequados para suprir as necessidades de serviços na OMPS? Caso negativo, em sua opinião, quais são os caminhos possíveis de serem tomados para resolver o problema e a que o sr. atribui o fato da redução do quadro?

Entrevistado: Durante o meu comando, o quadro de funcionários civis e militares não era suficiente para atender adequadamente às necessidades da BACS. A solução adotada foi a de expor a situação ao meu COMIMSUP, solicitando a movimentação de militares para a BACS, e de adotar iniciativas relativas a suprimento de pessoal para a BACS, que foram estabelecidas como um desdobramento de um dos Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Aprendizado e Crescimento do Balanced Scorecard (BSC), uma ferramenta de gestão estratégica implementada naquele período com o propósito de procurar aperfeiçoar o gerenciamento estratégico dessa base. Dentre essas iniciativas, cito a realização de convênio com o Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), que permitiu o ingresso de estagiários nas áreas de mecânica, eletrotécnica, eletrônica, informática e outras, nos Departamentos Industrial e de Apoio, com o propósito de contribuir para a

formação desses estagiários e, ao mesmo tempo, ampliar a mão-de-obra nos setores deficitários; o convênio com a Faculdade de Odontologia da Universidade Federal Fluminense, que permitiu o ingresso de estagiários de Odontologia no Departamento de Saúde; a contratação por licitação de empresa prestadora de serviços de limpeza de áreas internas e jardinagem; e a contratação de serviços diversos de caráter temporário (até 3 meses).

4) Entrevistador: Os funcionários civis ou militares que trabalham na OMPS se mantêm atualizados profissionalmente? Caso afirmativo quem arca com os custos da reciclagem profissional? Caso negativo, o sr. considera que a terceirização para esses serviços seria uma solução para melhoria dos serviços prestados? Caso afirmativo por que isso aconteceria?

Entrevistado: Afirmativo. A base, naquele período, arcava com os custos de reciclagem profissional de seus funcionários civis e militares.

5) Entrevistador: A OMPS tem recebido créditos para investimentos de forma a manter os equipamentos ou maquinários no estado da arte para que a OMPS possa prestar a contento os serviços? Caso negativo qual tem sido a política da OMPS?

Entrevistado: A BACS não vinha recebendo créditos para investimentos, até porque, como OMPS, creio que ela deveria gerar recursos suficientes para realizar os investimentos constantes de seu Plano de Aplicação de Recursos (PAR), fruto do pagamento pelos clientes por serviços prestados. Nesse sentido, dentro do escopo do BSC, no Objetivo Estratégico voltado para investimentos, adotei uma política de efetuar investimentos em equipamentos e maquinários com recursos provenientes dos serviços que vinha prestando para clientes extra-MB, nas áreas de serviços portuários para navios de prospecção de petróleo, dique-flutuante e plataformas de petróleo; e serviços de mergulho; dispondo, naquele período, de recursos suficientes para atender essas demandas de investimentos.

6) Entrevistador: O art. 6º da Lei 9724/1998 – autonomia de gestão – prevê que as OMPS poderão contratar mão-de-obra, com as seguintes estipulações:

I – investidura no emprego, com observância do inciso II do art. 37 da Constituição Federal, com a redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, sob o regime jurídico da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;

II – vinculação a metas de desempenho, em atendimento à missão da OMPS; e

III – remuneração não superior a valor de mercado ou, na ausência deste, do equivalente na Administração Federal.

Entretanto, este artigo ainda não pôde ser empregado haja vista a lei nunca ter sido regulamentada.

Em sua opinião a regulamentação dessa lei poderá significar um avanço para as OMPS poder contratar servidores experientes por empreitada? Caso positivo, em sua opinião, como ficaria a situação salarial entre os servidores contratados por empreitada e os de carreira?

Entrevistado: Afirmativo. Não disponho de conhecimento técnico-jurídico específico na área de legislação salarial para emitir um juízo de valor sobre essa questão.

7) Entrevistador: O sr. teria outras informações, pertinente ao tema, que gostaria de comentar?

Entrevistado: Agradeço ao entrevistador pela oportunidade que me concedeu de participar desta entrevista sobre um tema bastante relevante.