SOLUÇÕES GERENCIAIS PLANEJADAS PARA TRANSFORMAR CONDIÇÕES SITUACIONAIS DE UMA INDÚSTRIA ESTRATÉGICA DE DEFESA BRASILEIRA[1]

Denilson José Jacintho

Resumo: Visto o cenário competitivo atual e a necessidade de desenvolvimento gerencial para acompanhar e gerar mudanças desejadas no ambiente organizacional, propõe-se um estudo acerca de soluções gerenciais planejadas para indústria de defesa brasileira. Apresentam-se, neste contexto, os principais conceitos, princípios e práticas de Aprendizagem Organizacional como um meio de solução gerencial a partir de especificidades situacionais. Trata-se de pesquisa exploratória, desenvolvida através de estudo de caso em uma empresa brasileira da área de defesa da união. Os resultados destacam a necessidade do estabelecimento de estratégias articuladas no que se refere às soluções gerenciais planejadas. As opiniões e experiências relatadas pelos entrevistados focalizam práticas organizacionais, forenses e práticas que extrapolam o âmbito organizacional. Destacam-se elementos que representam uma potencial contribuição para as soluções gerenciais questões como da interação entre pessoas (reflexões que privilegiam o coletivo), visão processual (desenvolvimento contínuo) e a ênfase na questão pragmática (práticas de trabalho).

Palavras-chave: Empresa pública. Aprendizagem Organizacional. Soluções Gerenciais Planejadas.

1 INTRODUÇÃO

Propor e implantar soluções gerenciais efetivas em um mercado cada vez mais competitivo exige conhecimento, profissionalismo e disciplina, associados a doses de criatividade. Afinal, as fórmulas de sucesso clássicas são exaustivamente usadas e promovem um alto nível de competitividade entre concorrentes de um mercado em que a livre iniciativa e liberdade de ações são comuns nos cenários capitalistas regulamentados.

As empresas públicas dependentes vivenciam grandes dificuldades na busca de mudanças internas orientadas para uma maior produtividade e competitividade,

[1] Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Logística, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Logística.

referindo-se as resistências relacionadas não aos aspectos técnicos, mas a questões que remetem à postura gerencial e ao relacionamento no ambiente de trabalho (LUSTAMAN E TRICHES, 1996; ROESCH, 1994; RUAS *apud* NEFFA, 1992; CAETANO E HERMADEZ, *apud* NEFFA, 1992). Ou seja, a implementação das técnicas e operações exigidas pelas novas formas de gerenciamento (Qualidade Total, Reengenharia, Just-in-Time, etc.) são mais facilmente desenvolvidas que as questões relacionadas às novas habilidades (formação) e posturas de pessoas (ações observadas no ambiente de trabalho) perante esse processo (SWIERINGA E WIERDSMA, 1992).

Todavia, quando uma empresa pública dependente, subordinada ao orçamento estatal e a diversos aspectos restritivos, é obrigada a competir em pé de igualdade no mesmo cenário de livre comércio, há o risco de contabilizar prejuízos que serão absorvidos pelo contribuinte. As possíveis soluções gerenciais capazes de promover a rentabilidade ou, ao menos, a não dependência do orçamento, exigem níveis mais altos de criatividade e aplicabilidade. Embora o lucro não seja a razão primordial da existência das empresas públicas, os ganhos provenientes de suas atividades, devem ser considerados de extrema importância para o reinvestimento nas áreas de pesquisa, desenvolvimento, produção, marketing e de recursos humanos dessas empresas.

A Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL, é uma Empresa Pública Federal, vinculada ao Ministério da Defesa, por intermédio do Comando do Exército, criada nos moldes do Decreto-Lei nº 200, de 25/02/1967, por intermédio da Lei nº 6.227, de 14/07/1975 (Anexo I), com seu Estatuto Social aprovado pelo Decreto nº 5.338, de 12/01/2005, com sede localizada no Quartel General do Exército, Bloco “H”, 3º Pavimento, SMU, Brasília, Distrito Federal, com capital social integralmente subscrito pela UNIÃO FEDERAL, compondo-se de 5 (cinco) Complexos Fabris, localizados nas cidades de Piquete, no Estado São Paulo, Itajubá e Juiz de Fora, no Estado de Minas Gerais e, Magé e Rio de Janeiro, no Estado do Rio de Janeiro destinados à produção de diversificados produtos de emprego militar e civil. Com a criação da IMBEL, as Fábricas Militares do Exército foram transferidas para a estatal, e com isso, o setor de defesa, integrado com as demais empresas privadas da época, passou a ser uma atividade estratégica para o país, com uma tecnologia nacional em evolução, que permitiria o Brasil tornar-se mais independente em produtos militares.

O que se verifica na IMBEL nos dias atuais, é a incapacidade da empresa de sustentar todas as suas atividades com recursos próprios. Ou seja, a receita proveniente de suas vendas de bens ou da prestação de serviços são insuficientes para atender sua folha de pagamento, seus custos relacionados à manutenção de suas capacidades estratégicas e, até mesmo gastos gerais, tais como manutenção e substituição de maquinário, reaparelhamento, tarifas de água, energia elétrica, conservação, limpeza, etc. Na maioria das vezes os recursos financeiros recebidos pelo governo, não são suficientes para atender as necessidades de investimentos em projetos ligados a seus processos de negócio ou de apoio.

Pensar em se desfazer da empresa não necessariamente é a melhor ideia. “Uma estatal, quando bem administrada, pode ser boa para o país”. Países como China, Cingapura, Índia e Rússia usam empresas públicas como parte da estratégia de desenvolvimento. “As estatais têm a função importante de investir em áreas nas quais o setor privado não vai investir”. É o caso da infraestrutura básica e da pesquisa científica. “A Embrapa [Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária] é uma boa estatal”, Hsia Hua Sheng, professor de finanças da FGV/EAESP (GAZETA DO POVO, 2017).

É nítido a necessidade de se definirem quais aspectos devem ser considerados na elaboração do Planejamento Estratégico de uma empresa pública que, além de sofrer com as limitações orçamentárias decorrentes de sua condição de empresa dependente, necessita competir no singular mercado de defesa brasileiro e internacional. Sem tal definição evidencia-se o problema da descontinuidade no fluxo de recursos e cumprimento dos prazos de entrega dos Projetos Estratégicos para as Forças Armadas e clientes do mercado. Sabe-se que a postergação dos investimentos nesses Projetos terá efeitos não apenas sobrea capacidade de Defesa Nacional, mas também há o risco destes produtos e sistemas em desenvolvimento se tornarem obsoletos.

Enfim, como tornar a IMBEL uma empresa eficiente, competitivas e autossustentável?

Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo analisar quais soluções gerenciais são aplicáveis para tornar uma empresa pública dependente, da área de Estratégica de Defesa-EED, em uma empresa autossustentável e não dependente do orçamento da união, considerando seu cenário restritivo de opções.

No contexto de grandes transformações em busca de maior competitividade e auto sustentação, as Soluções Gerenciais emergem como alternativa de respostas a essas mudanças, em que a empresa deve desenvolver a capacidade de aprender continuamente tomando por base suas experiências e traduzindo estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando-a cada vez mais competitiva, bem como, trazer para o estudo o exemplo de empresas públicas que se tornaram não dependentes da União no Brasil e no Exterior.

O desenvolvimento de soluções gerenciais possibilita que as transformações sejam direcionadas para uma gestão mais efetiva e propícia a estratégia competitiva da empresa. Nesse sentido, a questão de atitudes mais apropriadas à nova realidade proposta é a chave para o aprimoramento das práticas de trabalho e para o envolvimento de todas as pessoas na empresa, proporcionando a empresa o aprimoramento da mão de obra, competitividade, a autossuficiência e além de tudo uma satisfação de estar ajudando uma empresa pública a crescer e não trazer prejuízo aos cofres públicos.

A partir deste ponto o trabalho se estrutura ordenadamente da seguinte forma, o item 2 aborda a Fundamentação Teórica utilizada no presente estudo, recorrendo a uma revisão bibliográfica que embase de forma substancial os requisitos teóricos necessários a consecução dos objetivos propostos. A seguir, o item 3 Metodologia, descreve a classificação deste trabalho e relata as etapas empíricas desenvolvidas ao longo de seu desenvolvimento. O item 4 traz os resultados obtidos e as análises propostas bem como as limitações que se apresentaram ao longo de sua execução. E por fim, item 5 traz as conclusões obtidas ao término das análises e as possíveis alternativas vislumbradas em relação ao problema de pesquisa e as oportunidades de futuros trabalhos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Empresas Estatais são popularmente conhecidas como ineficazes do ponto de vista produtivo e comercial, e ou, fontes naturais de fomento e exploração indevida de recursos públicos. Tal configuração, ganha em singularidade quando empresas públicas nascem para suprir necessidades do excêntrico mercado de defesa, bilionário em muitos países e moribundo em outros. O mercado de Defesa no Brasil transita entre os dois polos em uma “montanha russa” histórica repleta de episódios lendários e emblemáticos que caracterizam os desafios apontados na problematização e suas possíveis soluções. Conhecer e compreender tal mercado é fundamental para nortear o entendimento desse

Projeto aqui esboçado, mesmo que poucas obras estejam disponíveis para tal. Afinal, como é comumente dito nesse meio e registrado por Lopes (1994): “em defesa, nada se escreve”.

Todavia, algumas das poucas obras existentes são substanciais em qualidade e relevância à contextualização necessária. Roberto Lopes, um dos mais experientes e conceituados jornalistas do meio, escreveu a obra que deverá nortear a imersão do leitor desse trabalho: REDE DE INTRIGAS (1994). O trabalho aborda o período áureo do mercado de defesa brasileiro composto pelas três últimas décadas do século XX. Além disso, a obra do Dr. Rene Dellagnezze, 200 ANOS DA INDÚSTRIA DA DEFESA NO BRASIL (2005), fornece um relato dos fatos que constituem a história da indústria de material bélico do Brasil.

Para atuar nos mercados competitivos da área de estratégica de defesa, a empresa deve estar ligada ao que acontece no ambiente externo, acompanhar o cenário nacional e internacional. Atuando num ambiente dinâmico e de intensa concorrência (Indústria Armamentista), a empresa precisa organizar legalmente e se estruturar de modo a dar sequência às suas operações comerciais. Para Gitman (1997), as diversas formas legais estão relacionadas com as características de organização das empresas, podendo ser distribuídas em firmas individuais, sociedades de pessoas e sociedades anônimas.

Nos dias atuais, manter uma empresa pública dependente, ligada a área estratégica de defesa com limitações orçamentárias simplesmente para manutenção da soberania nacional, não traz vantagem alguma ao país, nem tão pouco para o desenvolvimento da própria empresa. O modelo orçamentário brasileiro é definido na Constituição Federal de 1988 do Brasil. Compõe-se de três instrumentos: o Plano Plurianual – PPA, a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual – LOA e com isso a empresa Pública realiza os seus planejamentos estratégicos de todas as suas atividades.

Algumas empresas estatais prestam serviços públicos ou exploraram atividade econômica. Ambas atividades exigem que princípios da administração pública sejam perseguidos e a limitação dos recursos repassados pelo governo impedem que estas empresas atuem em regime de concorrência e que se desenvolvam na proporção e velocidade necessárias à sua capacidade de concorrer com o mercado privado. No ano

de 2008, a empresa, objeto do estudo, se beneficiou com o decreto de número 6.703, que estabeleceu a Estratégia Nacional de Defesa. Neste documento, foram traçadas diretrizes para a modernização e fortalecimento das Forças Armadas Brasileiras, tendo em vista a segurança nacional.

A lei 12.598/2012 criou uma série de incentivos para as empresas consideradas pelo Ministério da Defesa como estratégicas. Essas empresas, que passam por uma criteriosa avaliação, são aquelas que dispõe de conhecimento e de tecnologias essenciais para a manutenção da soberania nacional, inclusive a empresa pública. Mas uma das condições mais importantes diz respeito ao compartilhamento tecnológico: a Empresa Estratégica de Defesa (EED) deve compartilhar com as forças armadas os direitos de propriedade intelectual e industrial de seus produtos. No entanto, ela poderá contar com a imensa e moderna estrutura das forças armadas para desenvolver ainda mais suas tecnologias e receberá incentivos para o desenvolvimento tecnológico. Com isso, a empresa poderá acelerar o processo de inovação e gerar novas tecnologias, que ela poderá fornecer, com sua própria marca, ao mercado.

Atualmente, percebe-se que o modelo gerencial utilizado na empresa pública não é um corpo teórico fechado. Ele vem sofrendo uma série de mudanças e sendo adaptado a cada dia. Como também, não se pode dizer que se trata de um novo paradigma, pois, não substituiu por completo o antigo padrão burocrático weberiano. Na opinião de Abrucio (1997), trata-se de um pluralismo organizacional sob bases pós burocráticas vinculadas aos padrões históricos (institucionais e culturais). O modelo de administração gerencial aproxima a ação estatal das administrações privadas, estas que buscam sempre atingir resultados, minimizar os custos e reduzir os controles das atividades-meio. Porém, estes controles se apresentam, ainda, de maneira excessiva na Administração Pública e são responsáveis pela falta de agilidade e aumento dos custos da máquina estatal, um exemplo disso é a necessidade da prévia licitação para a realização dos contratos administrativos.

“Os processos, geralmente, são longos, burocráticos e cheios de exigências legais, que se não cumpridas anulam o procedimento e exigem que novos procedimentos sejam iniciados” (MANSOLDO, 2009, p. 28). Para driblar tal exigência constitucional, a reforma administrativa criou o contrato de gestão, um novo instrumento de flexibilização do setor público e de parcerias entre este e o setor privado.

Mas, neste sentido é importante ressaltar a questão da constitucionalidade dos atos administrativos, ou seja, o atendimento das necessidades concretas das pessoas, adequado às circunstâncias, é a razão de ser constitucional da atividade administrativa.

Assim, o desatendimento dessas necessidades é uma violação às ordens constitucionais que determinam competências. Existe, portanto, uma diferença entre a administração privada e a administração pública, neste sentido. Pois, a primeira é livre em suas ações e o fato do resultado não ser atingido gera efeitos entre às partes, no entanto, em relação à segunda, o foco é outro, ou seja, trata-se do interesse público e de vínculo ao cumprimento constitucional, assim, os resultados devem ser alcançados, caso contrário, haverá a prática de violação constitucional por parte do gestor público. Ainda assim, mesmo que verificando-se uma legalidade finalística segundo MOREIRA NETO (2000).

Nota-se que, para uma maior eficiência estatal, a consensualidade vem abrindo novos caminhos fazendo renascer alguns institutos em desuso, como às concessões de serviços públicos e de bens públicos. Importante se observar que o Estado não perde o seu imperialismo, apenas deixa de agir com características pesadas do anterior sistema burocrático. O mais importante é que, o desapego a tais características pesadas do sistema anterior, trará a liberdade para a execução do Princípio da Eficiência. Pois, somente desta forma, a Administração Pública conseguirá acompanhar a evolução da própria sociedade. (JORNAL O GLOBO, 2017)

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da Pesquisa

Este trabalho é caracterizado por ser uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva. Sendo realizada através do levantamento de fontes referenciais de diversos autores sobre o tema e um estudo de caso. Para Lakatos e Marconi (1992, p.43) a pesquisa bibliográfica permite que o pesquisador entre em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, o que possibilita o reconhecimento dos aspectos importantes que cercam o tema, no caso específico deste estudo, o desenvolvimento econômico e sustentável através da implantação e uso das ferramentas disponibilizadas pelo planejamento estratégico apresentada neste trabalho.

Solomon (2010) traz como pesquisas exploratórias aquelas que por meta definem melhor o problema, corroborando com a solução, descrevendo a conduta dos fenômenos e definindo e classificando fatores e variáveis. Esta classificação corrobora com a natureza da pesquisa, pois as pesquisas exploratórias usualmente são realizadas pelos pesquisadores preocupados com alguma atividade prática (SOLOMON, 2010). Em relação à pesquisa descritiva Gil pontua que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, estabelecimento de relações entre variáveis. (Gil, 2002, p.42).

3.2 Características da Organização

A pesquisa foi realizada numa empresa pública, em sua Sede, localizada em Brasília, Distrito Federal – IMBEL.

A IMBEL é a mais antiga Indústria de Material Bélico do País. Por sua tradição e capacitação técnica tem contribuído para a manutenção do Brasil entre os mais tradicionais produtores e fornecedores mundiais de material de emprego militar. Destaque-se que, seguindo os preceitos constitucionais consagrados no artigo art. 173, da Constituição Federal, nas disposições da sua Lei de criação, a Lei nº 6227/1975 e, consoante o disposto no artigo 4º do seu Estatuto, a IMBEL desenvolve suas atividades no setor de produtos de defesa, com estrita observância das políticas, planos e programas do Governo Federal, bem como das diretrizes para ela fixadas pelo Comando do Exército.

A linha de produtos militares da IMBEL, constam explosivos acessórios e artefatos bélicos, cargas para vários tipos de munições pesadas, propelentes para mísseis e foguetes, armamento individual para tropas, aparelhos eletrônicos de comunicação em campanha, aparelhos de aferição e medição de desempenho balístico, cuja tecnologia é desenvolvida em suas modernas instalações, com elevado grau de capacitação de seu pessoal, composto de cerca de dois mil servidores e pesquisadores, civis militares, alinhando suas pesquisas aos interesses das Forças Armadas, e em conjunto com o Instituto de Militar de Engenharia, IME, e com o Centro Tecnológico do Exército, CTEX, ambos do Exército, localizados no Rio de Janeiro.

Os produtos civis possuem tecnologia similar à dos produtos militares e devido à amplitude de suas pesquisas, a IMBEL oferece produtos de qualidade apurada, a partir de processos otimizados e matérias-primas selecionadas. O reconhecimento dos seus

produtos e serviços já consagrado no Brasil, por aquisições das Forças Armadas, Força Nacional de Segurança Pública, Polícia Federal, Forças Auxiliares, por intermédio das Polícias Civis e Militares, é também consagrado no mercado externo, a saber, no Continente Africano, na Ásia, América Latina, e, notadamente, junto ao maior e mais exigente mercado da América do Norte, que são os Estados Unidos da América, EUA, destacando-se de forma especial, a utilização de seu armamento, pelo Federal Bureau of Investigation, FBI.

Constam da linha de seus produtos civis, armas leves, dinamites, espoletas, cordéis, estopins, pólvoras, sinalizadores, nitroceluloses, éter, cutelaria, pistolas, etc., produtos esses que foram desenvolvidos a partir da experiência acumulada por dois séculos. Portanto, como se depreende a IMBEL tem uma atividade dual, atendendo ao setor de Defesa e Segurança Pública do País, cumprindo com a especificidade constante da sua lei de criação, (Lei nº 6227/1975) que é atender prioritariamente ao Estado, e supletivamente, ao mercado civil e de exportação.

3.3 Método e Instrumento

No desenvolvimento do método de pesquisa, conveniou-se coletar os dados primários utilizando-se como instrumento a entrevista. Conforme Lüdke e André (1986), a entrevista é um dos instrumentos básicos de coleta de dados, sendo uma técnica que permite a captação imediata e corrente da informação desejada. Ainda de acordo com Lüdke e André (1986), permite também correções, esclarecimentos e adaptações que a tornam eficiente e eficaz na obtenção das informações. Existem três tipos de entrevistas: a estruturada, que tem um roteiro a ser seguido, a não estruturada que tem liberdade de percurso e entre esses dois pontos completamente diferentes está a semi-estruturada, que se desenrola a partir de um esquema básico, porém não aplicado rigidamente, permitindo adaptações do entrevistador. Tendo em vista o objetivo desse trabalho, decidiu-se por conduzir uma entrevista estruturada, por ter um roteiro a ser seguido, dando condições ao entrevistador formatar a resposta de uma maneira mais embasada e completa.

Os entrevistados foram respectivamente: um dos principais autores nacionais sobre o tema, o Sr. Dr. René Dellagnezze, bem como o Diretor Comercial da IMBEL, Sr. Newton Raulino de Souza Filho. As entrevistas foram conduzidas após apresentação aos participantes do conceito de *soluções gerenciais planejadas para transformar*

condições situacionais da indústria estratégica de defesa brasileira com o intuito de contribuir para a reflexão e busca de soluções efetivas para os dias atuais. Conforme Pasquali (1999), os conceitos devem ser apresentados aos entrevistados de forma clara e objetiva, sempre com base na literatura.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

A efetivação da pesquisa junto à instituição foi precedida de autorização prévia, bem como dos entrevistados para a divulgação das identidades presentes no trabalho. Para a realização das entrevistas foi mantido contato prévio com os responsáveis para agendamento da data, horário e local das entrevistas. A coleta dos dados deu-se pelo registro pessoal do pesquisador tendo como meio um gravador. Durante a entrevista utilizou-se a técnica da associação livre, que segundo Bauer e Gaskell (2002), ajudam o pesquisador conseguir mais informações sobre o tema em questão. O objetivo é levar o entrevistado a relatar sobre suas atividades no trabalho, a forma de planejamento e programação das atribuições, critérios para análise de situações diversas.

Após a transcrição foi realizada uma análise de conteúdo dos dados coletados nas entrevistas, para auxiliar na estruturação das respostas à pergunta de pesquisa. Além da análise de conteúdo, optou-se também pela análise do discurso do material adquirido por meio da coleta de dados. Segundo Foucault (1998), a análise do discurso é uma prática e um campo da linguística e da comunicação especializado em analisar construções ideológicas presentes em um texto. De uma forma reflexiva põe em questões práticas realizadas em diversos contextos. Ainda, seguindo essa ideologia:

Dando sequência à pesquisa, após a coleta dos dados e leituras sucessivas de todo material, procurou-se a identificação dos temas de acordo com o arcabouço teórico em que está toda a pesquisa, para facilitar a conexão com os objetivos propostos. Foram criadas as categorias que de acordo com Zanelli (2002, p.84):

> Organizar e interpretar dados qualitativos é um processo de análise sistemática, em busca de uma descrição coerente. A organização em categorias facilita e permite atribuir significados, ou interpretar a realidade pesquisada. A análise (organizar e interpretar) é também um processo recorrente de aprendizagem para chegar à compreensão do fenômeno.

As categorias definidas no início foram aprimoradas e ampliadas, passaram por novos crivos de julgamentos quanto a sua relevância e delimitações. No capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados das análises de conteúdo e do discurso dos dados obtidos na pesquisa.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

4.1 Entrevista

Pergunta. Quais os pontos fortes e fracos na gestão estratégica da Imbel? Em sua visão o que pode ser melhorado?

Resposta Entrevistado 1: Como pontos fortes, entre outras ideias, podemos citar a criação do Ministério da Defesa, no ano de 1999, concentrando a Política Nacional de Defesa, alinhando os interesses estratégicos da Marinha do Exército e da Aeronáutica, que antes possuíam um Ministério para cada Força.

A regulamentação da Estratégia Nacional de Defesa, instituída pelo Decreto nº 6.703, de 18/12/2008, que aprova a Estratégia Nacional de Defesa. Esta estratégia nacional de Defesa tem como diretriz disciplinar a Base Industrial de Defesa (BID) no país, e tem 3 eixos estruturantes, a saber: espacial, cibernético e nuclear.

Livro Branco de Defesa Nacional - LBDN, instituído pela Lei Complementar nº 136/2010, que altera a Lei Complementar nº 97, que é um instrumento de fundamental importância para um País e um documento-chave de política que oferece a visão do Governo a respeito da Defesa. É um material público que descreve o contexto amplo da política estratégica para o planejamento da defesa com uma perspectiva de médio e longo prazo.

Cite-se ainda também a clausula de offset, como meio de aperfeiçoamento tecnológico da BID. Muitas vezes, pela ausência de recursos orçamentários ou pela ausência de investimentos internos externos, as Forças Armadas, para evitar a obsolescência dos seus equipamentos de ação e mobilização, quando realizam compras no mercado internacional para sua atividade fim, realizam uma compensação tecnológica, conhecida como offset. Diga-se que a compensação na área de Defesa, conhecida como offset, requer que o país seja compensado nas suas despesas, proporcionalmente, ao volume de recursos despendidos na importação.

Nesta perspectiva, pode-se dizer que offsets são práticas comerciais de objetivos amplos e variados, sendo descrita como compensações que, normalmente, envolvem o fornecimento de produtos de alto valor ou de elevada sofisticação tecnológica, incluindo a transferência de tecnologia e de know-how (saber fazer), bem como, a promoção de investimentos e facilitação de acesso a um determinado mercado.

Nesta perspectiva o Ministério da Defesa emitiu a Portaria Normativa n.º 764 de 22/12/02, aprovando a Política Brasileira de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica, no âmbito de sua competência, que é a órbita federal. Na área de Defesa há exemplos de acordos que envolveram o offset, notadamente, nos processos de transferência de tecnologia como as compras dos novos caças, aviões de transporte e de patrulha para a Força Aérea, bem como do Projeto H-XBR, de desenvolvimento e produção de helicópteros para as Forças Armadas, do Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha (PROSUB), dos radares do SIVAM (Sistema de Vigilância da Amazônia), com envolvimento significativo das empresas nacionais, públicas e privadas, na absorção da tecnologia transferida.

Como ponto fraco para a Defesa Nacional e a Segurança Pública, podemos apontar como principal fator, a obtenção e o provisionamento dos recursos orçamentários, de forma regular, para o integral cumprimento de proteção ao Estado e à sociedade brasileira. A política orçamentária estabelecida pelo Congresso Nacional, por razões sobejamente conhecidas, privilegia os recursos para a educação, saúde e transportes para a população. Quando há cortes orçamentários, em face da diminuição de receitas tributárias, os mais afetados, via de regra, são os setores de defesa e segurança.

Como sugestão de melhora, seria vislumbrar o regular provisionamento de recursos destinados as Forças Armadas e Forças Auxiliares, por intermédio da Lei Orçamentária Anual (LOA) de modo a sinalizar de forma clara para as empresas integrantes da BID, a capacidade de produção e serviços compatíveis com as prováveis aquisições internas pelas Forças Armadas e Forças Auxiliares. A capacidade de produção excedente poderia ser destinada ao mercado exterior, e para tanto, o incremento as exportações de produtos de defesa, poderiam ser financiadas, por exemplo, pelo Banco nacional de Desenvolvimento Social - BNDES.

Incrementar as parcerias entre o Brasil e os demais países, notadamente das nações que integram o Conselho de Segurança da ONU (Organização das Nações Unidas, a saber, EUA, Reino Unido, França, China e Rússia, em projetos de alto valor agregado, ou melhor, de alta tecnologia na área de defesa, tal como clausulas de offset, pela aquisição dos caças Gripen NG (Suécia) e a Embraer; do acordo em andamento entre a Embraer e a empresa norte americana Boeing; ou ainda a parceria Brasil-França, para a construção de um submarino nuclear e quatro submarinos de ataque convencional Scorpene, fabricados pela DCNS (Directiondes Constructions Navales et Services), um grupo industrial francês especializado em defesa naval e energia, que constitui o Programa de Desenvolvimento de Submarinos da Marinha (PROSUB).

Resposta Entrevistado 2: Destacam-se como pontos fortes: a existência de núcleos de excelência na área tecnológica (particularmente, São Paulo-SP, São Carlos-SP, São José dos Campos-SP, Santa Rita do Sapucaí-MG, Rio de Janeiro-RJ, Porto Alegre-RS e Curitiba-PR), com grandes centros de pesquisa, capaz de absorver e produzir tecnologia de ponta; os institutos militares de engenharia do Exército e da Aeronáutica (IME e ITA), com excelente capacidade de produzir tecnologia; a amplitude do mercado de defesa brasileiro que, embora sofra restrições orçamentárias, possui dimensão considerável, sendo sempre atrativo à atividade no setor; a consolidação da ABIMDE (Associação Brasileira das Indústrias de Material de Defesa), que tem se consolidado como um órgão aglutinador do segmento, propondo iniciativas de vulto para setor.

Destacam-se como pontos fracos: sazonalidade das aquisições de defesa, dificultando um planejamento de produção em escala; a baixa demanda por produtos de defesa, que impactam, igualmente, na dificuldade de se planejar e investir no setor; a legislação restritiva do Brasil à indústria, em particular, à indústria de defesa; falta de apoio governamental, que se traduz na inexistência de órgãos financiadores e apoiadores de negociações de maior porte ("Gov to Gov"); e a excessiva taxação de alguns produtos de defesa.

Melhorias nesse segmento significa reforçar os pontos fortes e atacar os pontos fracos supracitados, entre vários outros que podem ser elencados.

Pergunta. Como as empresas públicas como a Imbel, subordinadas ao Orçamento Estatal e diversas servidões restritivas, obrigadas a competir em pé de

igualdade com empresas de livre iniciativa, podem conseguir algum nível de competitividade?

Resposta Entrevistado 1: O art. 173, § 1º, II, da Constituição Federal (CF) estabelece que "ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei. A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre a sujeição ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto aos direitos e obrigações civis, comerciais, trabalhistas e tributários".

Ora, se as empresas governamentais se equipararam às empresas privadas, não há como ignorar tal condição, pois, foi essa a intenção do legislador constituinte, para que não houvesse uma supremacia do interesse público em ralação ao interesse privado, quando o Estado, por intermédio das empresas estatais, atua como se empresário fosse. Neste sentido, o § 2º, do art. 173, da CF, estabelece que as empresas públicas e as sociedades de economia mista não poderão gozar de privilégios fiscais não extensivos às do setor privado.

A Lei a que se refere à Constituição Federal, somente foi editada, 28 anos após o surgimento da Constituição Federal de1988. Trata-se da Lei nº 13.303, de 30/06/2016, que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, e que estabelece no seu artigo 8º, VIII, que as empresas públicas e sociedades de economia mista deverão elaborar e divulgar da política de transações com partes relacionadas, em conformidade com os requisitos de competitividade, conformidade, transparência, equidade e comutatividade, que deverá ser revista, no mínimo, anualmente e aprovada pelo Conselho de Administração.

Embora possa haver a competitividade com as demais empresas nacionais e internacionais do setor privado, não se pode perder de vista o que dispõe o item 22, da Estratégica Nacional de Defesa, aprovada pelo Decreto nº 6.703, de 18/12/2008, que prevê que o setor estatal de material de defesa, ai compreendidas as empresas públicas e sociedade de economia mista, terão por missão operar no teto tecnológico,

desenvolvendo as tecnologias que as empresas privadas não possam alcançar ou obter, a curto ou médio prazo, de maneira rentável.

Portanto, as empresas estatais que atuam no setor de defesa, e que integram o Orçamento Federal, a exemplo das Forças Armadas, deverão empreender esforços, de modo a garantir os recursos necessários para o desenvolvimento de suas atividades, operando no teto tecnológico, notadamente, para a produção de material de defesa, em especial, para desenvolver novos projetos e novas tecnologias, de modo a assegurar os meios necessários das ações de manutenção ou eventual mobilização das Forças Armadas e Forças Auxiliares, num primeiro momento, e num segundo momento, realizar as exportações destes mesmos produtos, como forma de alcançar a competitividade internacional.

Resposta Entrevistado 2: Poucas são as empresas dependentes orçamentárias. Das 158 empresas estatais, apenas 11 são dependentes. Duas delas (IMBEL e AMAZUL) são indústrias. Para essas empresas, considerando sua importância, o que as tornam empresas estratégicas de defesa (EED), a legislação deveria dar flexibilidade de forma que as restrições orçamentárias a que elas se submetem, sejam superadas, permitindo seu crescimento. As empresas dependentes não precisam de condições especial de produção, nem reserva de mercado; precisam, isso sim, de financiamento adequado para a produção e investimento, de forma que possam competir no mercado em pé de igualdade.

Pergunta. Existem conflitos estratégicos nas condições existenciais de uma empresa pública de defesa inserida em atividade comercial e obrigada a privilegiar as Forças Armadas com sua capacidade indústria?

Resposta Entrevistado 1: Acredito que não. No caso do Brasil, ao longo destes dois séculos, foram criadas ao todo, 2 (dois) Arsenais de Guerra e 9 (nove) Fábricas, que pertenciam ao Exército. O Estado se convenceu que não deveria o Exército se dedicar à fabricação de produtos de defesa, e sim, realizar a sua atividade fim, que é e a defesa da soberania do território brasileiro. Assim, pela Lei nº 6.227, de 14/07/1975, foi instituída a empresa pública, Indústria de Material Bélico do Brasil - IMBEL, com capital integralmente subscrito pela União, que recebeu, assim, do Estado e incorporou no seu patrimônio, as Fábricas Militares do Exército Brasileiro. Diante desta perspectiva, a IMBEL tem como objetivo, desenvolver, prioritariamente, suas

atividades no setor de produtos de defesa e de segurança, com estrita observância das Políticas, Estratégias, Planos e Programas do Governo Federal, bem como das diretrizes fixadas, anualmente, pelo Comandante do Exército.

Não se pode perder de vista o ensinamento de Hely Lopes Meirelles, quando afirma que, ante as características apontadas, a Empresa Pública, situa-se na zona de transição entre os instrumentos de ação administrativa do Poder Público e as entidades privadas de fins industriais. Sujeita-se ao controle do Estado, na dupla linha administrativa e política, já que seu patrimônio, sua direção e seus fins são estatais. Vale-se tão somente dos meios da iniciativa privada para atingir seus fins de interesse público. (Hely Lopes Meirelles, Direito Administrativo Brasileiro, São Paulo, Malheiros, 26, 2001, p.348).

Por outro lado, o Professor de Direito Administrativo da USP, quanto á empresa pública, afirma que se a lei os definiu expressamente, só em objetivos que nele se enquadrem (princípio da especialidade ou especificidade) pode a empresa utilizar seu patrimônio, recursos, pessoal e serviços, pois, a Administração só pode fazer o que a lei determina ou permite (princípio da restritividade). Para a empresa Pública, sua capacidade, portanto, é específica, o contrário da Administração Direta, que tem capacidade genérica no âmbito de sua jurisdição" (Edmir Neto de Araújo, Administração Indireta Brasileira, p. 116). Vale dizer, a empresa pública, somente fazer o que for estabelecido na sua lei de criação, atendendo ao princípio da especificidade.

Nesta perspectiva, quanto ao lucro da empresa pública, afirma também o Prof. Edmir Neto de Araújo, que, "enquanto o empresário particular visa principal e preferencialmente o lucro, o retorno imediato de seu investimento (ou seja, o seu próprio bem estar), o Estado visa principalmente (embora, no caso das empresas, não despreze o lucro, como meio de viabilização de novos investimentos e custeio de seus serviços) o bem estar da coletividade, a excelência e racionalização dos serviços oferecidos à Comunidade, o desenvolvimento e o progresso da Nação" (Edmir Neto de Araújo, Administração Indireta, p. 105).

Dessa forma, embora a empresa pública IMBEL, atendendo ao princípio da especialidade ou da especificidade contida na sua Lei de criação, que é a Lei nº 6.227,195, somente poderá produzir produtos de defesa e segurança; contudo, a IMBEL, observadas a regras do seu Estatuto Social, poderá também realizar vendas de

produtos e serviços, ao mercado nacional e internacional, e não ficar restrita às aquisições da Forças Armadas.

Resposta Entrevistado 2: Atualmente não, mas pode vir a existir. Isso se concretizará se a empresa crescer com foco em exportações e em mercados outros que não as Forças Armadas e essas, por sua vez, passarem a buscar adquirir grandes quantidades da EED. O diálogo e o planejamento poderão superar essas divergências.

Pergunta. Nas condições atuais, é possível considerar que uma empresa pública dependente, inserida em atividade comercial, possa ser superavitária?

Resposta Entrevistado 1: A nosso ver, é possível. As Empresas Públicas Federais, tal como ocorre com a IMBEL, classificadas como dependentes, sejam elas, sociedades economia mista ou empresas públicas, mantém a mesma a natureza jurídica de Direito Privado a que se refere o art. 173, 1º, II, da Constituição Federal e sujeitam-se aos mesmos critérios de fiscalização, como o Tribunal de Contas da União - TCU e a Controladoria Geral da União - CGU; submetem-se: às regras estabelecidas nas Leis instituidoras ou Lei de criação, atendendo ao princípio da especificidade; à Lei das Estatais (Lei nº 13.303, de 30/06/2016, que tem como finalidade dispor sobre o estatuto jurídico de empresas públicas, sociedades de economia mista e suas respectivas subsidiárias; à Lei nº 6.404, de 14/07/1976, Leis da SA, entre outras).

A questão de ser superavitária ou não, dependerá, efetivamente, da boa gestão corporativa da empresa, o controle de suas despesas e a correta aplicação de suas receitas, de modo a alcançar o resultado superavitário da empresa. Evidentemente, é que tal gestão, é muito mais complexa do que numa empresa privada, que não tem os rigores dos órgãos controladores, somente existentes para as empresas públicas.

Resposta Entrevistado 2: Sim. Existem poucas empresas públicas dependentes na área de defesa, conforme já foi falado anteriormente. A sustentabilidade econômica deve ser um objetivo a ser perseguido por essas empresas e depende de preparação administrativa, capacitação industrial e atuação comercial.

No caso da IMBEL, a empresa tem se preparado administrativamente, reduzindo despesas e cortando custos. Tem tido a preocupação de reformar seu parque industrial, antigo e pouco competitivo, mas tem se deparado com uma realidade em termos de recursos para investimentos bem aquém do desejável. Além disso, está buscando mercados, incorporando novos clientes e explorando a dualidade de suas

linhas de produção, mas, aí também, as limitações de recursos orçamentários para a produção e para o pagamento de impostos tem dificultado o atingimento das metas.

4.2 Soluções Propostas

As soluções gerenciais propostas representam um conjunto de práticas híbridas que visam tornar a indústria de defesa estratégica IMBEL em uma empresa rentável em seu modelo estatal, entendo que processos de privatização são sempre permeados por discussões e polemicas que transformam o processo em longas jornadas, por vezes, sem sucesso.

Ao analisar propostas existentes, algumas tornam-se referência para o estudo proposto. A Lei nº 13.303 de 2016, mais conhecida como Lei das Estatais, completou um ano em 30 de junho de 2017, trazendo novidades que impactam organizações vinculadas aos governos. Como instrumento jurídico, a norma incorporou boas práticas que devem promover segurança, eficiência e melhoria de desempenho. As organizações ainda estão se adequando e se beneficiarão mais aquelas cujos gestores perceberem a situação como uma oportunidade em meio às críticas.

O primeiro ponto da Lei das Estatais é a desburocratização de alguns processos. Por exemplo, as estatais e sociedades de economia mista ganham autonomia e agilidade nos processos de licitações, contratações diretas e gestão de contratos, que precisam ser regulamentados internamente, cabendo a essas organizações redigirem seus próprios instrumentos normativos, conforme sua atuação e estrutura.

Outro trecho que foi amplamente discutido se refere ao número de membros do Conselho de Administração estabelecido pela Lei (de sete a 11 membros), que pode parecer exagerado para o caso de pequenas organizações. No entanto, é permitido que os Estados regulamentem medidas específicas para empresas com faturamento menor que R$ 90 milhões. Esse limite deve ser considerado individualmente, de modo que cada subsidiária seja submetida à lei de acordo com seu faturamento, considerando suas proporções e capacidade financeiras. Todavia, apenas 10 Estados trataram deste assunto até agora.

Algumas empresas já sofreram as consequências da não observância de critérios específicos, principalmente com afastamento de executivos indicados a cargos de liderança, no conselho e na administração, já que estes devem ter comprovadamente

as condições necessárias para cumprir aquela função. Por isso, é importante observar o cronograma.

Os artigos 23 e 95, que exigem a atualização do planejamento estratégico de longo prazo, incluindo a análise de riscos e oportunidades para no mínimo os próximos cinco anos, já estão valendo desde dezembro de 2016. Os demais artigos da lei passam a valer completamente em julho de 2018 para todas as estatais federais, considerando empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, incluindo qualquer sociedade em que maior parte de seu capital pertença à União.

As adequações nos estatutos deverão ser realizadas até 30 de junho de 2018, caso não haja a fixação de prazo inferior por parte da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União. Para alguns casos específicos, como a troca de diretores ou membros do Conselho de Administração, a Lei também já deve ser aplicada.

Mais do que se adequar formalmente, essa é uma boa oportunidade para conduzir uma transformação nessas organizações, que pode gerar mais agilidade, eficiência e melhoria de desempenho. E como fazer isso? Desenvolvendo uma estratégia completa em torno do tema, desde o diagnóstico, até o monitoramento de resultados, passando por um plano de ações. Importante também envolver especialistas e pessoas-chave dentro das organizações, de maneira que toda a empresa esteja engajada no projeto.

É possível atestar os ganhos das boas práticas corporativas por meio de exemplos da iniciativa privada. Uma pesquisa global realizada recentemente pela EY avaliou o nível de maturidade de empresas quanto à gestão de riscos e identificou uma relação positiva com seus desempenhos financeiros. As empresas mais maduras (20% mais bem colocadas) geravam em média três vezes mais EBITIDA (lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) que as menos maduras (últimas 20% na classificação). Além disso, o desempenho das empresas em bolsas de valores também evidencia que o GRC avançado gera resultados mais consistentes trazem mais valor aos investidores.

Um ano depois de sancionada, a Lei das Estatais continua representando uma oportunidade para empresas estatais e sociedades de economia mista ganharem eficiência nos seus processos e eficácia nos seus propósitos. Apesar de eventuais críticas

recebidas, a Lei das Estatais traz benefícios relevantes favorecendo a gestão e controle das empresas públicas, assim como o potencial de alavancar seus desempenhos. A expectativa é que o setor estatal siga a rota do privado, melhorando sua operação e competitividade, de forma que toda a sociedade possa ser beneficiada.

5 CONCLUSÃO

Ao termino da análise do material coletado, assim como a observação dos movimentos ocorridos em outros países é possível concluir que existe hoje um grande esforço de diversos setores da sociedade brasileira para converter modelos onerosos de gestão em modelos lucrativos, ou que, ao menos, garantam a eficiência mínima para que empresas estatais inseridas em atividades comerciais não operem em déficit. Quando trazemos essa dinâmica para a realidade da IMBEL, empresa objeto da análise desse TCC e a mais antiga indústria brasileira dentre todos os setores, inserida no peculiar mercado de DEFESA, é possível extrair conclusões importantes para nortear seus possíveis próximos passos rumo a não dependência do orçamento da União e consequentemente dos bolsos dos contribuintes.

Vivemos uma nova fase no país, a qual fora inaugurada pelo processo de redemocratização ocorrido após a Constituição da República de 1988. A partir de então, uma série de transformações passaram a acontecer, não apenas na sociedade, mas também no âmbito da Administração Pública. Fatores externos também contribuíram para tais mudanças, fazendo com que o Brasil, mais uma vez, tivesse de se adaptar a uma nova realidade, abalizada pela globalização, pelo avanço tecnológico e científico e pelas mudanças econômicas e ambientais.

A excelência na máquina pública é muitas vezes negligenciada, porque não gera lucros e nem muitas possibilidades de rápida ascensão profissional. Contudo, as funções do Estado são vitais a milhões de pessoas por todo o país. A sociedade necessita de um serviço público eficiente e dinâmico. E vale lembrar que, tanto servidor, quanto gestor público são parte da sociedade. A partir de então, esforços têm sido perpetrados para que a gestão pública possa suplantar todos os desafios que estão por vir, nesse limiar do século XXI, garantindo assim, o desenvolvimento sustentável das empresas públicas.

A pretensão principal deste trabalho é motivar maiores pesquisas e estudos, em sentido de buscar novas formas de gerir a máquina pública. Conforme vimos, a recente

promulgação da chamada Lei das Estatais demonstra um grande avanço em criar modelos mais dinâmicos à gestão de empresas públicas e que melhore as ferramentas de controle de possíveis crimes financeiros com dinheiro públicos. Ou ainda o projeto de lei em discussão no Senado que visa a privatização de todas as empresas públicas. Tema polêmico que expõe o outro extremo dessa discussão: o risco de ter o patrimônio estatal diluído em processos de privatização que não beneficiem a sociedade e abra o mercado nacional aos interesses unilaterais do capital privado ou estrangeiro.

Obviamente que isso não basta.

Novos estudos devem ser feitos de maneira que os processos de transformação atinjam a quase totalidade dos objetivos definidos. Modelos híbridos espelhados em cases de sucesso de outros países, associado às possíveis inovações pertinentes as características do mercado nacional serão inevitavelmente o caminho a ser percorrido.

No caso da IMBEL, aqui utilizada como laboratório de análise, esse processo deve ser iniciado imediatamente ao considerar que nesse caso em especifico tratamos de uma empresa estatal inserida em atividade mercantil em um ambiente de raro potencial comercial: o mercado de defesa. Nesse caso, transformar a IMBEL em uma empresa rentável ou ao menos autossuficiente é quase uma obrigação do Estado e dos demais stakeholders envolvidos, pois seu déficit histórico não se justifica em âmbito nenhum. As amarrações estatutárias devem ser revistas com urgência já que o atendimento da demanda existente não se dá por conta dessas amarrações. Sua capacidade de performance fabril só poderá ser explorada e expandida quando essas amarras foram retiradas ou transformadas. Ferramentas existem. O sistema republicano democrático permite que tais ferramentas sejam utilizadas de maneira relativamente rápida. O que nos resta concluir é que até então não houve interesse político para tal. Que toda a estrutura IMBEL hoje, reflete a maior parte da ineficiência percebida em todas as empresas estatais: elas operam segundo seu meio, e não segundo seu fim (seu propósito). São hoje grandes cabides de emprego disputados no âmbito político e servindo interesses que não condizem com seu fim, prestar o melhor serviço ao cidadão contribuinte. No caso da IMBEL, buscar o superávit lógico do seu mercado, visando não só desonerar o bolso do brasileiro como gerar divisas que ajudem a suportar os crescentes gastos públicos. Dessa forma a deficitária IMBEL de hoje torna-se (em curto espaço de tempo) em uma nova EMBRAER brasileira a serviço do seu povo. Além de

resolver seu próprio rombo orçamentário passa a ser protagonista em auxiliar o governo federal a sanar o rombo orçamentário da União. Com base na leitura dessa obra, assim como a produção da mesma olhando "aqui de dentro", é possível afirmar categoricamente que os investimentos para isso se baseiam basicamente na vontade política em fazer com que uma histórica e respeitada empresa estatal, inserida em atividade mercantil, cumprir sua missão: atender ao mercado e aos cidadãos brasileiros.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos Enap.** Brasília, p. 1-50. dez. 1997.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Orgs.) (2002). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** (P. A. Guareschi, Trad.). Petrópolis: Vozes

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

DELLAGNEZZE, Rene. **200 Anos da Indústria da Defesa no Brasil.** 2005.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. Ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

GAZETA DO POVO. **Entrevista com Prof. Hsia Hua Sheng.** Disponível em <https://goo.gl/D46mNV>. Acesso em 25 de outubro de 2017.

JORNAL O GLOBO. **Estatais Dependentes e Inchadas.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/estatais-dependentes-inchadas-17546927>. Acesso em 24 de outubro de 2017.

LOPES, Roberto. **Rede de intrigas.** Editora Record, 1994.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.

MANSOLDO, Mary Cristina Neves. **Evolução histórica dos modelos administrativos da Administração Pública:** o princípio da eficiência no atendimento público. Belo Horizonte, 2009. Monografia.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do direito administrativo**. Rio de Janeiro, Renovar, 2000.

NEFFA, Júlio César. **Nuevo Paradigma Productyvo, Flexibilidad y Respuestas Sindicales en América Latina.** Argentina: Associacion Trabajo y Sociedad, 1992.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. ISO 9000: Caminho para a Qualidade Total? **Revista de Administração**. São Paulo, v.29, nº4, p.13-21, outubro/dezembro de 1994.

SOLOMON, Délcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** 12. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

SWIERINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende.** Buenos Aires: [s. n.], 1992.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.