

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS – RJ

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
MARINHA DO BRASIL: O CASO DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES
PRESTADORAS DE SERVIÇO**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E
DE EMPRESAS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU
DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

SERGIO CARLOS DE SOUSA PAREIRA

Rio de Janeiro / 2006

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

TÍTULO

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MARINHA DO BRASIL: O CASO DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇO**

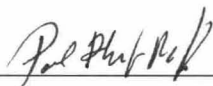
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:

SERGIO CARLOS DE SOUSA PEREIRA

E

APROVADO EM ___ / ___ / _____

PELA COMISSÃO EXAMINADORA



PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA
PH.D. EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



DEBORAH MORAES ZOUAIN
DOUTORA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



REUBER GERBASSI SCOFANO
DOUTOR EM EDUCAÇÃO

DEDICATÓRIA

A meus pais, Silvio e Rosa, cujo exemplo de vida sempre me inspirou a ter perseverança nos objetivos pessoais.

A minha amada esposa, Luciana, pelo amor, carinho, apoio e motivação para a realização deste trabalho.

A minha filha, Anna Luiza, que com seus risos encantadores ajudou-me a reaver a tranquilidade nos momentos difíceis.

Agradecimentos

Agradeço a todos que colaboraram para a realização deste trabalho, em especial às organizações que abriram suas portas.

Ao Professor Dr. Paulo Roberto de Mendonça Motta, pela orientação, apoio e confiança em mim depositados no decorrer desses dois anos. Sempre me faltarão palavras para agradecer o suficiente.

À Alcina, cujo apoio sempre foi importante.

Aos amigos de Mestrado pelos importantes momentos de descontração e de debates calorosos.

À Marinha do Brasil, representada pelo seu alto escalão que, com sua visão sempre antecipatória, permitiu a realização deste curso e o crescimento da instituição.

Aos diversos colaboradores nas organizações estudadas.

Meu muito obrigado a todos !

Sumário

Lista de Figuras	v
Lista de Tabelas	vi
Resumo	viii
Abstract	ix
1. INTRODUÇÃO	
1.1 O Uso da estratégia.....	02
1.2 Público X Privado – O problema de pesquisa.....	03
1.3 Objetivos da Pesquisa	04
1.4 Justificativa da pesquisa.....	05
1.5 Estrutura do Texto.....	08
2. METODOLOGIA	
2.1 Tipo de pesquisa	09
2.2 Universo e Amostra	09
2.3 Seleção de sujeitos	10
2.4 Coleta de dados.....	10
2.5 Tratamento dos dados	11
2.6 Limitações do método	12
3. REFERENCIAL TEÓRICO	
3.1 Planejamento Estratégico.....	13
3.2 Níveis de planejamento.....	13
3.3 O que é estratégia? Conceito e Evolução	15
3.4 Modelos de Planejamento Estratégico	18
3.5 O planejamento estratégico no setor Público	24
3.6 Críticas ao planejamento estratégico	28
4. O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MARINHA DO BRASIL	
4.1 As OMPS	33
4.2 O contrato de gestão.....	35
4.3 Metodologia de planejamento da MB.....	38
5. APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS	
5.1 Organização A.....	42
5.2 Organização B	44
6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	

6.1	Entrevistas preliminares	47
6.2	Questionários	49
6.2.1	População e Amostra	51
6.2.2	Perfil de quem elaborou a estratégia	55
6.3	A comunicação da Estratégia	63
6.4	O planejamento estratégico e o clima organizacional	73
7.	CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS	76
8.	BIBLIOGRAFIA	81
Apêndice I - Questionário		
Apêndice II - Teste de Normalidade – Organização A		
Apêndice III - Teste de Normalidade – Organização B		
Apêndice IV - Análise de frequência e gráficos - Organização A		
Apêndice V - Análise de frequência e gráficos - Organização B		
Apêndice VI - Transformação das variáveis clima e planejamento - organizações A e B		

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis de planejamento estratégico	14
Figura 2: Níveis de planejamento estratégico	14
Figura 3: Perspectivas Genéricas sobre estratégia	17
Figura 4: Modelo de Cinco forças de Porter	19
Figura 5: Modelo de Planejamento Estratégico	20
Figura 6: Modelo de Administração Estratégica	21
Figura 7: Modelo de Planejamento, implementação e controle	22
Figura 8: Metodologia genérica de planejamento estratégico	24
Figura 9: Processo de Planejamento na Marinha	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Distribuição hierárquica da organização A	43
Tabela 2: Distribuição hierárquica da organização B	45
Tabela 3: Percentual por posto – organização A	52
Tabela 4: Distribuição por sexo – organização A	52
Tabela 5: Relação de subordinados por posto – organização A (tabulação cruzada das questões 3 e 4)	52
Tabela 6: Faixa etária – organização A	53
Tabela 7: Percentual por posto – organização B	53
Tabela 8: Distribuição por sexo – organização B	54
Tabela 9: Relação de subordinados por posto – organização B (tabulação cruzada das questões 3 e 4)	54
Tabela 10: Faixa etária – organização B	55
Tabela 11: Tabulação cruzada da participação por posto e tempo de serviço – organização A	58
Tabela 12: Tabulação cruzada elaboração indicadores por posto e tempo de serviço – organização A	58
Tabela 13: Tabulação cruzada de desejo de participar por posto – organização A.....	59
Tabela 14: Tabulação cruzada da motivação pela não participação no planejamento por posto – organização A.....	59
Tabela 15: Tabulação cruzada da participação por posto e tempo de serviço – organização B.....	62
Tabela 16: Tabulação cruzada elaboração indicadores por posto e tempo de serviço – organização B.....	62
Tabela 17: Tabulação cruzada de desejo de participar por posto – organização B.....	63
Tabela 18: Tabulação cruzada da motivação pela não participação no planejamento por posto – organização B.....	63
Tabela 19: Tabulação cruzada da realização de cursos por posto – organização A.....	65
Tabela 20: Tabulação cruzada da realização de treinamentos no setor por posto – organização A.....	65
Tabela 21: Tabulação cruzada da realização de cursos por posto e subordinado – organização A	66

Tabela 22: Tabulação cruzada da realização de treinamento no setor por posto e subordinado – organização A	66
Tabela 23: Estatística das questões 26 e 44 – organização A.....	67
Tabela 24: Tabela cruzada do conhecimento da missão por posto - organização A	68
Tabela 25: Tabela cruzada da percepção do conhecimento da missão por terceiros escalonado por posto - organização A	68
Tabela 26: Tabela cruzada da percepção do conhecimento da missão por terceiros escalonado por posto e número de subordinados - organização A	68
Tabela 27: Tabela do conhecimento do planejamento por posto - organização A	69
Tabela 28: Tabela cruzada das questões 8 e 9 – organização A	70
Tabela 29: Tabulação cruzada da realização de cursos por posto – organização B	71
Tabela 30: Tabulação cruzada da realização de treinamentos no setor por posto – org. B.....	71
Tabela 31: Tabela cruzada do conhecimento da missão por posto - organização B	72
Tabela 32: Tabela cruzada da percepção do conhecimento da missão por terceiros escalonado por posto - organização B	72
Tabela 33: Tabela do conhecimento do planejamento por posto - organização B	73

RESUMO

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

A administração pública vem sofrendo grandes questionamentos na qualidade dos serviços prestados, demandando a busca de novas soluções para atender a um cidadão cada vez mais exigente e consciente. Nesse sentido o paradigma de planejamento estratégico, inicialmente voltado para o setor privado, vem sendo aplicado no setor público para transformar a forma de gestão vigente.

Nosso olhar se voltará especialmente para a Marinha do Brasil na qual faz-se uso do planejamento estratégico em busca do aprimoramento das práticas administrativas internas e visando uma transformação organizacional. O uso do planejamento estratégico no campo organizacional tomou força após a Segunda Guerra Mundial quando grandes empresas privadas norte-americanas passaram a adotá-lo chegando a um percentual de 85% em 1966. Alguns conceitos e modelos de planejamento estratégico são apresentados, incluindo algumas críticas e questionamentos de sua aplicabilidade no setor público que sofre algumas limitações, tais como: 1) questões legais (separação de poderes); 2) a dependência com o eleitor, que acaba por guiar as ações políticas; e 3) a forte cultura burocrática – criando resistência às mudanças.

A busca de evidenciar a validade da aplicação do planejamento estratégico no setor público, em especial na Marinha do Brasil, foi o foco desta pesquisa, cujo objetivo principal foi definir o perfil dos envolvidos no processo e o grau de comprometimento dos atores com a metodologia adotada, bem como se sua aplicação guardou relação com a teoria. Em outras palavras, buscou-se apurar se a aplicação do planejamento estratégico causou uma mudança cultural efetiva.

A pesquisa fez uso de entrevistas semi-estruturadas e questionários, individuais, subjetivos e anônimos com escala “Likert” de quatro opções, onde cada respondente deveria apontar sua percepção quanto à prática em questão e posicionar-se positiva ou negativamente com relação à pergunta efetuada.

Os dados apurados apontaram para uma série de discrepâncias entre o discurso e prática da estratégia nas organizações estudadas.

ABSTRACT

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

Public Management has been faced with a challenge in improving quality of its services to **atendent** a citizen each day more concerned and self-conscious of his rights. One of major tools used abroad is strategic planning, although its has been designed for a private sector where the focus is profit its been used in the public sector for improving efficiency. Our focus was the Brazilian Navy, especially the Service-Deliver Military Organization (OMPS),who has been using strategic planning searching for continous improving of internal practices.

Strategic planning, originated in Military field, has improved its use in the private sector, especially in United States, after the Second World War when it reached 85% of all american private industry. Some of the concepts and models of strategic planning are reviewed, including some criticism and questioning of its aplicability in the public sector, who, by the way, have serious limitations, like: 1) legal matters (separation of powers); 2) citizen dependency - actions are taken in a vote-profits bases; and 3) burocratic culture, including resistency for changes.

Our primary target was to investigated the validity of the strategic planning tool in the Brazilian Navy, searching for define the profile and the comittment of all actors involved in the process, comparing teory and practice.

The survey used in the search was individual and anonimous using Likert scale of four options, where each respondent shown his percepetion of the strategic planning used in each of the two investigated organizations

All data are shown in the appendices and the results pointed for a non-coerency of the speech and pratice of strategic planning and its models in the analised organizations.

1. - INTRODUÇÃO

O mundo moderno vive um momento singular. A globalização com seus impactos sobre diversos setores, combinada com a velocidade que a tecnologia de informação propiciou não só à informação como ao conhecimento, vem exigindo das organizações privadas uma capacidade adaptativa que não poderia ser imaginada no passado.

De forma semelhante, a administração pública vem sofrendo grandes questionamentos em seu modelo atual, demandando a busca de novas soluções para atender a um cidadão cada vez mais exigente. Segundo ABRÚCIO (2001, p. 174), o combate ao grande “inimigo” - o modelo burocrático weberiano – não está se dando de forma linear mundo afora. Não se pode dizer, porém, que as propostas adotadas sejam totalmente excludentes, pelo contrário, o uso de suas características positivas de forma complementar deve ser incentivado.

No caso Brasileiro, a reforma da estrutura do Estado, apesar de ter uma história longa iniciada em 1930¹, só tomou força a partir da década de 90 quando uma discussão em torno do tamanho e das atividades do Estado é conduzida. O objetivo principal dessa reforma era transformar a administração pública burocrática em gerencial – voltada para resultados - além de corrigir o que se julgava uma intromissão desnecessária do Estado na área produtiva, deixando em segundo plano suas funções básicas, tais como educação e saúde. Tal posicionamento reflete claramente o pressuposto neoliberal de Estado mínimo existente por trás das reformas. (PEREIRA, 1997, p. 25-30).

Ainda que a reforma de um Estado seja um processo contínuo - a busca da eficácia administrativa dos diversos órgãos envolvidos - a transição consciente e sistemática de um tipo de administração burocrática, rígida e ineficiente, voltada para dentro, para uma

¹ “A reforma do Estado Brasileiro começou a ser delineada ainda na primeira reforma administrativa, nos anos 30, e estava na origem da segunda reforma, ocorrida em 1967..... através do Decreto-lei nº 200, de 1967” (PEREIRA, 2001, p. 243)

administração gerencial, flexível e eficiente tomou forte ênfase recentemente. (GOVERNO FEDERAL, 1995)²

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

1.1 – O USO DA ESTRATÉGIA

A estratégia possui origem no termo grego *strategia* que representava, inicialmente, a arte de um general em posição de comando sobre um exército, sendo este último chamado de *strategos*. Seu uso militar, especialmente o uso em guerras representado por autores como CLAUSEWITZ (1979) e JOMINI (1977), propiciou a exércitos serem vitoriosos em diversas batalhas. De forma semelhante, a estratégia foi usada na esfera política em obras como O Príncipe de MACHIAVELLI (1957), na qual o autor orienta as ações políticas para a conquista e manutenção racional do poder. Do campo militar e político a estratégia migrou para o organizacional buscando fazer frente às demandas de um mercado cada vez mais competidor e ávido por eficiência e resultados.

O uso do planejamento estratégico no campo organizacional tomou força após a Segunda Guerra Mundial quando grandes empresas privadas norte-americanas passaram a adotá-lo chegando a um percentual de 85% em 1966 (CHIAVENATO, 2003, p.36). A rápida expansão da economia americana trouxe problemas antes restritos às grandes empresas industriais (McCRAW, 1998, p.121). Esse crescimento desenfreado acabou por dar início,

² Não iremos abordar aqui o debate sobre que tipo de reforma deve ser conduzida pelo Estado. O leitor se desejar pode aprofundar os conhecimentos sobre o tema em EVANS (1990, 1995 e 2002), ESPING-ANDERSEN (1996) e outros.

ainda que inconscientemente, a um novo mercado voltado para soluções organizacionais para o setor privado.

Uma das soluções que ganhou grande popularidade e impulsionou o uso do planejamento estratégico foi a análise *SWOT* desenvolvida pela Harvard Business School. *SWOT* são as iniciais das palavras *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* e *threats* e representam, respectivamente, a análise das forças e fraquezas internas da organização em combinação com as oportunidades e ameaças que o ambiente externo propicia.

Ainda que a pesquisa sobre sua aplicabilidade no setor público seja praticamente inexistente de acordo com WORTMAN (apud RING, 1985, p.276) e que seu foco predominantemente voltado para o setor privado - onde atende a racionalidade instrumental objetivando o lucro - o planejamento estratégico vem gradualmente inserindo-se no âmbito público, em que imperam conceitos da burocracia de WEBER (2000) e o lucro não é uma preocupação primária.

1.2 – PÚBLICO X PRIVADO - O PROBLEMA DE PESQUISA

O pensamento administrativo e as teorias organizacionais relacionadas nasceram com o objetivo primário de aumento da eficiência dos trabalhadores sendo a estratégia a mais recente dessas ferramentas, tida como panacéia científico-técnica de aplicabilidade universal, capaz de enfrentar os desafios crescentes impostos às organizações face a incerteza e complexidade do mundo contemporâneo.

Ainda que possua aplicabilidade questionável no setor público em função deste não almejar o lucro, o mesmo não pode ser dito quando tratamos de eficiência que é requerida em qualquer ambiente. O grande questionamento se espalha sobre a gestão estratégica e se esta

pode ser transportada para o setor público sem sofrer adaptações, uma vez que seus conceitos foram concebidos para ambiente diferente deste, possuidor de restrições únicas.

Segundo RING e PERRY (1985) as condições fixas (estruturais ou de processo) a que o setor público está sujeito devem ser pesadas na hora de transportar conceitos elaborados para outro setor. Diversos fatores limitam o planejamento estratégico no setor público: 1) questões legais como a separação entre aquele que planeja e quem implementa o planejamento (separação de poderes); 2) a dependência com o eleitor, que acaba por guiar as ações políticas; e 3) a forte cultura burocrática – criando resistência às mudanças.

Nesse sentido, diante das dúvidas sobre a validade da aplicação do planejamento estratégico no setor público nos surgiram as seguintes questões: Como ocorre a implementação da gestão estratégica em órgãos burocráticos como a Marinha do Brasil? Qual foi o impacto na estrutura organizacional, na mentalidade dos envolvidos e no desempenho dos órgãos que implantaram? Quem elaborou a estratégia e qual o seu perfil?

1.3 – OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo principal dessa pesquisa é definir o perfil dos envolvidos no processo de planejamento estratégico e o grau de comprometimento dos atores com a metodologia adotada, bem como se sua aplicação guardou relação com a teoria. Em outras palavras, buscamos identificar se a aplicação do planejamento estratégico causou uma mudança cultural efetiva ou se o mesmo é realizado para atender uma demanda externa. De forma macro, o referido processo pode ser dividido em três fases: a elaboração, a implementação e o controle.

Nosso olhar se voltará para a elaboração e a implementação procurando confrontar a teoria com a prática identificando deficiências e pontos fortes.

Como objetivos secundários temos:

- Revisar a literatura sobre o planejamento estratégico e o setor público;

- Identificar, na teoria, as particularidades para elaboração e implantação da estratégia no setor público;
- Identificar, avaliar e aperfeiçoar, se for o caso, a metodologia de planejamento estratégico adotada.
- Medir o grau de conhecimento do plano estratégico em todos os níveis hierárquicos;
- Identificar como foi elaborado o plano estratégico dos órgãos analisados;
- Identificar quais ferramentas foram utilizadas para auxiliar na implantação da gestão estratégica.

1.4 – JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Os estudos sobre gestão sempre obtiveram grande espaço na produção científica dentro da administração. Os enfoques dados vão desde o tratamento macro até temas gerenciais de nível menos complexo. Nesse aspecto, é notável o interesse de pesquisadores por estudos que analisem o comprometimento do trabalhador e seu ambiente de trabalho, e ainda, técnicas gerenciais modernas que permitam ao gerente criar um ambiente motivador para aumentar a produtividade do indivíduo.

O aprendizado e desenvolvimento de competências gerenciais que atendam ao interesse de aumento de produtividade não é preocupação somente do setor privado, ao contrário, deve ser essencial no meio público, onde problemas de falta de recursos são ainda mais acentuados. No caso da Marinha do Brasil essa tem sido uma preocupação constante, incluindo aí não somente o aprendizado profissional-técnico, mas também o desenvolvimento de uma liderança criativa.

Dessa forma, à semelhança de outros órgãos públicos, a Marinha do Brasil percebeu, incentivada por iniciativas do Governo Federal, que a administração pública burocrática -

surgida no século passado como uma forma de defender a coisa pública contra o patrimonialismo - necessitava ser substituída por um novo tipo de administração: a gerencial.

A Administração Pública Gerencial emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior - o burocrático. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços - torna-se então essencial. Os valores gerenciais voltam-se a se orientar para eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e redução de custos. (GOVERNO FEDERAL, 1995)

A administração gerencial, apesar de representar um avanço em relação à burocrática, não significa, por outro lado, que negue todos os seus princípios. A administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva alguns dos seus princípios fundamentais. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados.

A administração pública gerencial buscou sua inspiração na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta. Enquanto as empresas buscam o lucro por meio da venda de seus produtos e serviços aos clientes voluntários, o Estado busca atender ao interesse coletivo, fazendo uso dos impostos, ou seja, contribuições obrigatórias, sem contrapartida direta.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se dessa forma à ideologia do formalismo e do rigor técnico característico da burocracia tradicional.

Nesse aspecto, ao incentivar a implantação em órgãos subordinados de uma gestão estratégica e suas diversas ferramentas, buscando modernizar a antiga burocracia, a Marinha procura quebrar paradigmas, acompanhando o mundo moderno, em busca de soluções otimizadas para melhorar sua eficiência. Porém, mesmo com implantação de novas formas gerenciais não é possível descartar a influência da administração burocrática muito menos da estrutura militar altamente hierarquizada.

Na visão de FISCHMANN e ALMEIDA (1990), ao utilizarmos o planejamento estratégico para análise do ambiente de uma organização, incentivamos na verdade, o surgimento da consciência das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização, bem como o conhecimento de sua missão e da necessidade de alcançarmos. Através dessa consciência, desse conhecimento, estabelecemos a direção que a organização deverá seguir para potencializar suas aptidões, aproveitando oportunidades e evitando riscos.

Portanto, o presente estudo permitirá entender como se deu o processo da estratégia, analisando o conflito entre a cultura burocrática arraigada nas organizações e a cultura estratégica - voltada para o cliente. Procuraremos também determinar o perfil do planejador e a forma de elaboração e implementação da estratégia. Cremos que tal entendimento permitirá à Marinha do Brasil implementar a gestão estratégica em outras organizações de modo mais eficiente e com menos erros. O estudo poderá também trazer benefícios à comunidade acadêmica uma vez que a cultura burocrática está presente em várias instituições tanto públicas quanto privadas e a gestão estratégica também tem sido alvo de atenção nessa área.

1.5 – ESTRUTURA DO TEXTO

O presente texto está dividido em 7 capítulos. Neste primeiro procuramos identificar o problema proposto e também a motivação do estudo bem como os objetivos que pretendemos alcançar. O segundo capítulo versará sobre a metodologia de pesquisa e a forma de coleta e tratamento dos dados.

O capítulo três procurará apresentar o referencial teórico que alicerçou este estudo bem como uma revisão de algumas das críticas existentes sobre o tema. O capítulo quatro concentra-se num breve histórico das Organizações Militares estudadas bem como o processo de adoção de metodologias de planejamento estratégico na Marinha do Brasil.

No capítulo cinco e seis serão sintetizadas as peculiaridades individuais das organizações e dos dados apreendidos durante o estudo.

E, finalmente, o sétimo capítulo apresentará as conclusões do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

2. - METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo trataremos da metodologia, classificação da pesquisa quanto aos fins e aos meios, a forma de coleta de dados e o seu tratamento. Procuraremos definir, também, as limitações do método escolhido.

2.1 - TIPO DE PESQUISA

VERGARA (2004) propõe classificar as pesquisas quanto aos fins pretendidos e quanto aos meios propostos. Dessa forma, definimos nossa pesquisa quanto aos fins como sendo uma pesquisa descritiva e explicativa. Descritiva, pois pretende expor as características da metodologia de implantação da gestão estratégica adotada, bem como as percepções, expectativas e sugestões do pessoal envolvido. Explicativa, pois buscará justificar os motivos de sucesso ou fracasso do processo de implantação da gestão estratégica nas organizações analisadas.

Quanto aos meios, a pesquisa foi de campo e documental. Envolvendo assim a realização dentro dos locais estudados e análise de documentos não acessíveis ao público em geral.

2.2 - UNIVERSO E AMOSTRA

Para o desenvolvimento do estudo, pesquisamos a Marinha do Brasil, por ser o pesquisador Oficial da Marinha, mais especificamente duas organizações militares prestadoras de serviço, as chamadas OMPS³.

A pesquisa foi desenvolvida em três etapas. Na primeira etapa foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o oficial encarregado do planejamento estratégico, com um

³ Mais adiante será aprofundado o conceito e as idéias envolvidas no projeto das OMPS.

oficial escolhido aleatoriamente e mais dois representantes dos praças⁴ buscando identificar peculiaridades e características do planejamento estratégico. Em seguida foi passado um questionário que procurou atingir todos os níveis hierárquicos de forma estatisticamente representável. E, na última etapa, foram realizadas entrevistas livres buscando-se esclarecer alguns aspectos não solucionados pelos questionários.

O total de questionários obtidos foi de 203 (duzentos e três) na organização B e 164 (cento e sessenta e quatro) na organização A o que representa 63% e 70% das organizações B e A, respectivamente.

2.3 - SELEÇÃO DE SUJEITOS

Os sujeitos da pesquisa representam os seguintes níveis hierárquicos:

- Comandante;
- Imediato;
- Oficiais e civis assemelhados, chefes de departamento;
- Oficiais e civis assemelhados, encarregados de divisão;
- Sub-oficiais, sargentos e civis assemelhados, encarregados de setor;
- Cabos, Marinheiros e civis assemelhados, mão-de-obra especializada ou não.

2.4 - COLETA DE DADOS

No campo, os dados foram coletados em três etapas. Na primeira, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas, foram identificadas os elementos básicos que foram aprofundados, em uma segunda etapa, com questionários apresentados aos integrantes das organizações estudadas. Em uma terceira etapa foram realizadas novas entrevistas com

⁴ Na hierarquia militar praça é aquela pessoa cujo posto é de Marinheiro. Cabo, Sargento ou Sub-oficial.

elementos-chave das organizações estudadas visando a complementação de alguns dados não esclarecidos pelos questionários.

A pesquisa documental foi realizada nos arquivos de atas de reuniões de implantação, relatórios de acompanhamento da gestão estratégica, arquivos de planos de dia, arquivos de Ordens Internas, instruções normativas de órgãos centralizadores e outros documentos afins com o intuito de identificar a evolução temporal do processo de implantação.

2.5 - TRATAMENTO DE DADOS

Nosso trabalho buscará analisar o processo de construção de uma mentalidade administrativa nova dentro de uma organização traduzindo em dados quantitativos aspectos qualitativos. O processo estratégico é permeado com características visíveis, facilmente apuráveis, como dados numéricos de rendimento e produtividade previstos nos indicadores propostos; e características não palpáveis, tais como expectativas, opiniões e conhecimento do fenômeno. Dessa forma, os dados serão tratados por meio da identificação de características do fenômeno, o chamado método fenomenológico, sintetizado por uma análise estatística de variáveis.

Utilizamos também o método hipotético-dedutivo pois, ao iniciarmos a pesquisa nos defrontamos com vários dados, já existentes, provenientes do acompanhamento do processo de implantação. Esses dados nos permitiram elaborar hipóteses de forma a compararmos com os questionários aplicados.

Por outro lado, em função do problema ser entremeado com visões pessoais, percepções e expectativas, será utilizado o método fenomenológico, por privilegiar tratamento qualitativo da pesquisa e tendo características peculiares.

O método fenomenológico não é dedutivo nem empírico. Consiste em esmiuçar a realidade e esclarecê-la. GIL (1994) assinala que tal método “não explica mediante leis nem

deduz a partir de princípios, mas considera imediatamente o que está presente à consciência, o objeto. Conseqüentemente, tem uma consciência orientada totalmente para o objetivo.” (GIL, 1994, p.33)

2.6 - LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A mistura de dois métodos de tratamento de dados não se faz de forma impune e requer do pesquisador muito mais atenção na manipulação das informações. Dessa forma, o próprio uso de duas metodologias já é um ponto fraco pois se um falha o outro igualmente falhará.

O primeiro a ser utilizado será o fenomenológico, procurando desvendar expectativas comuns aos participantes sobre a gestão estratégica. Este método sofre duas limitações principais: a) deve contar com a experiência do pesquisador para que o mesmo, por meio de entrevistas semi-estruturadas, consiga apreender os sentimentos envolvidos no processo de implantação da gestão estratégica; e b) a abordagem fenomenológica tem suas limitações inseridas no seu reducionismo, que não leva como relevante as influências externas, a história e suas conexões. Tal reducionismo está espelhado na seleção natural que o pesquisador fez ao escolher, dentre a ampla gama de fatores identificados pelas entrevistas, aqueles aspectos que pretende confirmar com os questionários.

Faremos também uso da análise estatística das informações coletadas. Tal método apresenta um ponto fraco, pois a qualidade do resultado depende da qualidade dos dados oriundos de questionários. Outro aspecto importante a ressaltar é a opção pelo questionário.

Por também ser militar, o pesquisador preferiu adotar o questionário como elemento principal de coleta de dados para não causar desconforto nos entrevistados, apesar desse método constituir-se em um limitador da investigação, fazendo com que os pesquisados sigam um roteiro pré-estabelecido não descortinando por completo uma determinada realidade.

3. - REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tema sobre o qual diversos autores se debruçaram, a teoria administrativa tem passado por uma evolução nos últimos anos. Ao longo das décadas várias palavras -como sistêmica, contingencial, participativa e outras- têm sido associadas à administração objetivando criar-lhe uma identidade. Porém, "nenhuma palavra nos últimos vinte anos tem sido tão associada à administração quanto estratégia" (MOTTA, 2003, p. 78).

O surgimento do planejamento estratégico sem dúvida decorre da grande velocidade das transformações e no aumento da concorrência características de um pós-guerra. Dessa forma, buscando-se aprofundar o conhecimento sobre esta ferramenta administrativa, será realizada uma reflexão sobre as definições, conceitos e sua evolução bem como as principais críticas que esta vem recebendo.

3.2 - NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento pode, enquanto ferramenta administrativa, ser elaborado em três níveis: o estratégico, o tático e o operacional. Esses níveis guardam relação com a hierarquia e com o tempo de projeção, isto é, se são voltados para o longo, médio ou curto prazo, e seus objetivos e objetos de análise são diferentes.

Apesar de apresentarem diferenças em seus focos, os níveis de planejamento guardam relação conforme exposto na figura 1, ou seja, os planejamentos estão subordinados ao planejamento estratégico e a esse devem se alinhar. Tal alinhamento garante que a organização como um todo siga para uma mesma direção e atinja seus resultados. O termo

alinhamento utilizado aqui não se refere a uma aceitação passiva dos direcionamentos superiores e sim a uma compreensão dos objetivos e dedicação para alcançá-los.

Figura 1. Representações Gráficas de Decisões Estratégicas, Táticas e Operacionais por Níveis Hierárquicos

FORMA CLASSICA (reproduz a hierarquia organizacional)

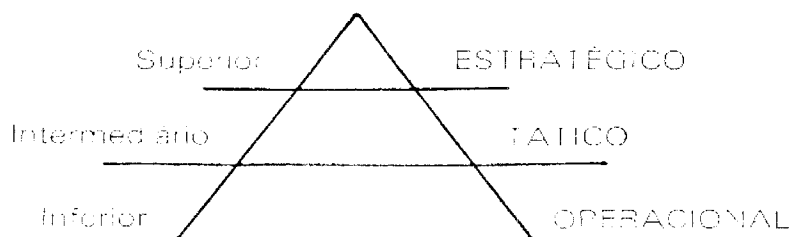


Figura 1: Níveis de planejamento estratégico (MOTTA, 2003, p. 93)

Cabe ressaltar que na visão de MOTTA (2003) não poderíamos adotar uma visão de subordinação entre os níveis de planejamento, tal procedimento tenderia a transportar para o planejamento a burocracia e o controle existentes na organização, criando subordinação e engessando o processo. O ideal seria criar uma visão de interdependência com uma representação gráfica de círculos concêntricos ou retangular no qual hierarquização seria secundária. (Figura 2)

FORMA CONCENTRADA (elimina visão hierárquica)

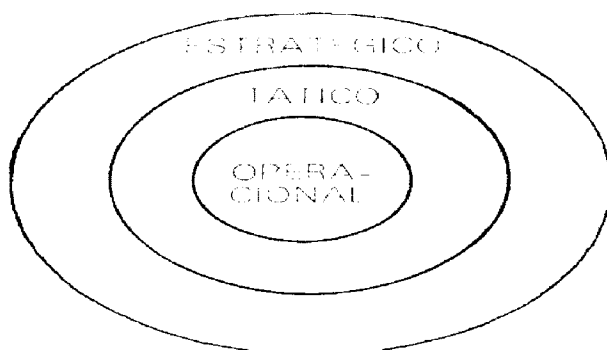


Figura 2: Níveis de planejamento estratégico (MOTTA, 2003, p. 93)

3.3 - O QUE É ESTRATÉGIA? CONCEITO E EVOLUÇÃO.

A administração, presente ao longo da história da humanidade, teve seu estudo sistematizado e ampliado a partir do século XX com os estudos da Escola clássica de Taylor e Fayol. Ainda que com caráter secundário o planejamento também se fez presente nesses estudos.

A Administração científica utilizou o planejamento em substituição ao empirismo, organizando tarefas, ferramentas e métodos mais adequados ao aumento da produtividade. De forma semelhante, Fayol, com sua abordagem processualista, considerou o planejamento um elemento do processo administrativo ao incluir a previsão como uma das tarefas do administrador.

Já a Escola das Relações Humanas pouco acrescentou ao planejamento que permaneceu, apesar do caráter integrador dessa escola, nas mãos dos dirigentes estabelecendo-o através das diretrizes administrativas.

Uma verdadeira mudança para o planejamento surgiu com a visão sistêmica que incorporou, além da preocupação com o ambiente externo, o pensar a organização como sistema que se relaciona com este. Após essas visões, várias metodologias foram desenvolvidas destacando-se a estratégia.

A estratégia foi trazida do campo militar para o industrial para fazer frente a uma necessidade das empresas melhorarem o desempenho em um mundo em constante mutação. Porém, naturalmente nos surge a pergunta: o que é estratégia?

Ao revisarmos artigos e livros que tratam de estratégia, a última coisa que encontramos é consenso entre os autores. De acordo com HAMBRICK (1983), isso se deve a dois fatores: o primeiro deriva do fato de que a estratégia é situacional, ou seja, varia de acordo com as características da organização e segundo porque ela é multidimensional, isto é,

envolve vários fatores que interagem entre si. Além disso, essa indefinição é compreensível pois se trata de um campo em formação.

Esse conflito de conceitos foi bem trabalhado por MINTZBERG (2001, p.26-32) ao identificar cinco usos diferentes para o termo estratégia – como plano, pretexto, padrão, posição ou perspectiva – sendo que cada definição “acrescenta elementos importantes à nossa compreensão da estratégia” (MINTZBERG, 2001, p.31) complementando-se mutuamente. O plano seria a estratégia pretendida em busca do desenvolvimento, um guia para o futuro; o padrão seria a estratégia realizada ou emergente; a posição seria adotar uma localização de determinados produtos em determinados mercados; a perspectiva definiria a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas; e o pretexto ou truque representaria uma manobra específica para enganar, manipular, um oponente ou concorrente.

Ainda na tentativa de ordenar a área de estratégia, MINTZBERG (2000) classificou os elementos da estratégia espalhados por vários autores em 10 escolas do pensamento estratégico, quais sejam: Escola do *Design* (desenho); Escola do Planejamento; Escola do Posicionamento; Escola Empreendedora; Escola Cognitiva; Escola de Aprendizado; Escola do Poder; Escola Cultural; Escola Ambiental e Escola de Configuração. As três primeiras escolas são de natureza prescritiva, ou seja, como as estratégias devem ser formuladas; as seis seguintes são de natureza descritiva, ou seja, como as estratégias são formuladas; a última é um híbrido que junta aspectos das outras nove escolas anteriores. Essas escolas nos permitiriam enxergar a Estratégia como um todo e não em partes.

WHITTINGTON (2002), na busca pela compreensão do campo da estratégia, divide as abordagens sobre estratégia em quatro, diferenciando-as em duas dimensões distribuídas em dois eixos: seus resultados e os processos envolvidos. Conforme demonstrado na Figura 1, o eixo vertical, dos resultados, possui como extremos a Maximização dos lucros e objetivos múltiplos enquanto que, o eixo horizontal, dos processos, considera se a estratégia foi

emergente ou deliberada. Na visão de WHITTINGTON (2002), todo o campo da estratégia dividiria-se em quatro abordagens: A Clássica, A Evolucionária, a Processualista e a Sistemica.



Figura 3: Perspectivas genéricas sobre estratégia (WHITTINGTON, 2002, p. 3)

A Abordagem Clássica, com autores como Igor Ansoff e Michael Porter, é a predominante nos livros. Ela preconiza que é possível, através de cálculos e análises racionais transformar a organização e, conseqüentemente, o mundo que a cerca em elementos previsíveis. A abordagem Evolucionária, por sua vez, se baseia na seleção natural biológica e afirma que é inútil o planejar voltado para o futuro – preconizado pela abordagem clássica - é o mercado, com sua concorrência acirrada, que selecionará as empresas perenes, sendo a maximização do lucro um dos métodos de seleção.

A abordagem processualista partilha da mesma visão da abordagem evolucionária no que concerne à previsibilidade do futuro porém, é menos fatalista no que concerne ao processo de seleção natural. Seus defensores acreditam que o planejamento, elaborado por seres humanos falíveis, não é perfeito, portanto, a falha em se criar um ótimo planejamento estratégico dificilmente levaria a uma desvantagem competitiva.

Por último, temos a abordagem sistêmica que é relativista, “argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e

que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica.” (WHITTINGTON, 2002, p.5)

Apesar da diversidade de fontes e influências na literatura, podemos verificar que encontramos, no processo de gestão estratégica, características comuns como: elaboração de valores e visão da empresa; desenvolvimento de competências e capacidades internas; conjugação de estabilidade com mudança. A transformação também envolve uma ilusão estratégica, ou seja, as empresas seguem estratégias para fins de consistência, de modo a evitar incertezas, mas algumas vezes também precisam de mudanças estratégicas para descartar direções estabelecidas em resposta a um ambiente mudado.

Por outro lado, ainda que não haja unanimidade nos conceitos identificamos que

“A prática da estratégia resulta em um processo interativo no qual a empresa testa o seu próprio futuro através de um aprendizado contínuo. Dirigentes devem estar conscientes desse processo, para nele poderem melhor intervir. Sem a visão estratégica, não se pode conhecer o conjunto de necessidades, demandas, apoios e recursos existentes na sociedade.” (MOTTA, 2003, p. 102)

Dessa forma, ao implantarmos o espírito estratégico dentro de um órgão, espera-se que os envolvidos se desenvolvam e melhorem sua participação dentro da organização mantendo a chama da criatividade acesa, perpetuando e garantindo o crescimento da instituição.

Porém, a estratégia antes de ser uma ciência exata é uma arte que requer questionamento cíclicos e criatividade constante na abordagem de problemas. Uma boa estratégia hoje não garante o sucesso futuro, que deriva da compreensão da lógica subjacente ao sucesso atual, ou seja, ainda que o sucesso atual seja fruto de intuição, tentativa e erro, ou sorte, conhecer como foi alcançado é a garantia de sucesso contínuo. (CUSOMANO, 2002, p. 12).

3.4 - MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

EISENHARDT (2002) expõe que a estratégia responde a duas perguntas básicas: Onde você quer chegar? e Como pretende chegar? O que ocorre é que a maioria das

abordagens tradicionais concentra-se naquela deixando a esta para segundo plano. A literatura é vasta em modelos para responder a essas questões.

PORTER (1991) nos apresentou o modelo de cinco forças nos chamando atenção não só para os concorrentes mas também para os fornecedores, clientes e substitutos. Nele, o autor introduz os instrumentos da análise econômica na formulação de estratégias, mostrando como um sistema de cinco forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição na indústria e em seu potencial de lucratividade.

Assim, a essência da formulação estratégica seria com a competição, na luta pela participação no mercado. Tal disputa não se manifestaria apenas através dos demais concorrentes, suas raízes estariam na economia subjacente e em forças concorrentes que atuam sobre as empresas.

São cinco forças básicas que atuam em um segmento industrial: (1) a concorrência interna; (2) o poder negocial dos clientes; (3) a ameaça de novos entrantes; (4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e, (5) o poder negocial dos fornecedores (figura 4). O vigor coletivo destas forças determina o lucro potencial máximo de um determinado setor industrial. Quanto mais fracas forem as forças, coletivamente, maior a oportunidade para um desempenho superior.

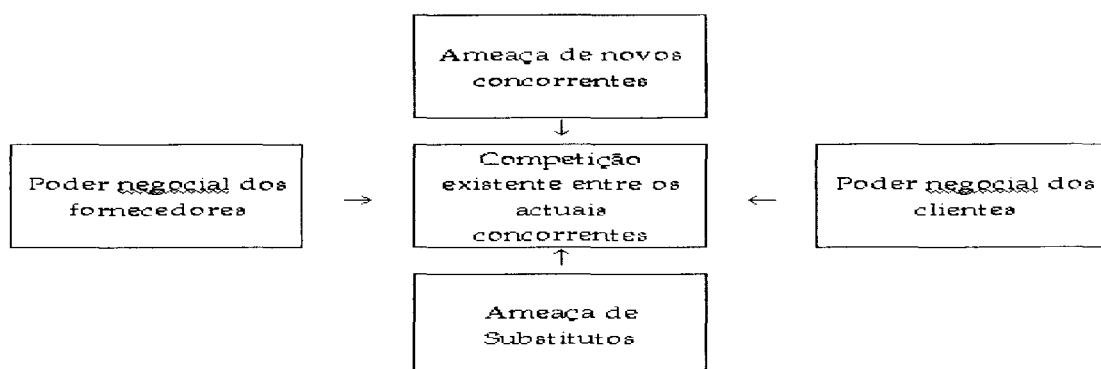


Figura 4: Modelo de Cinco Forças de Porter.

O modelo apresentado por VASCONCELOS (2001) (figura 5) tem o objetivo de preparar as empresas para o novo século, focando as preocupações em novos paradigmas que

se avizinham, cujas características estão ressaltadas na velocidade, consciência ambiental, aumento da violência social, aumento da informalidade, trabalho sem vínculo, ambiente globalizado e competitivo, valorização do capital intelectual, virtualização e empreendedorismo.

Tal adequação deverá ser feita de forma a flexibilizar a organização para receber profundas alterações e ter capacidade de rápida adaptação, além de uma capacidade de comunicação grande para análise e avaliação das informações. Tudo isto, atrelado a um foco na competência competitiva, com objetivos definidos, pautada em princípios e valores definidos.

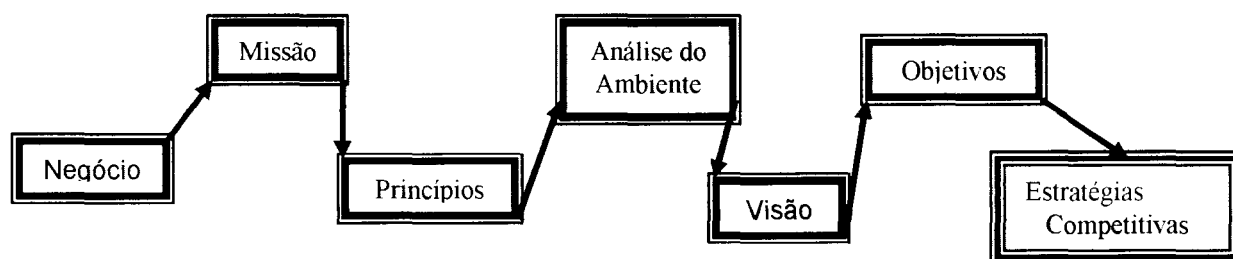


Figura 5: Modelo de Planejamento Estratégico
(Adaptado de Vasconcelos, 2001)

Já o modelo proposto por WRIGHT (2000)(figura 6) apresenta três níveis de análise: o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si. Os dois primeiros relacionam-se ao âmbito externo e o terceiro ao âmbito interno. Para ele a formulação de estratégias se divide em três níveis interligados – o empresarial, o de unidades de negócio e funcionais.

organização necessita sofrer para se adequar à estratégia; 2) análise do potencial facilitador ou obstaculizador das estruturas formal e informal existentes; 3) análise da cultura organizacional, sendo esta um elemento chave da motivação individual; 4) selecionar abordagem adequada de implementação; e 5) implementar e avaliar resultados.

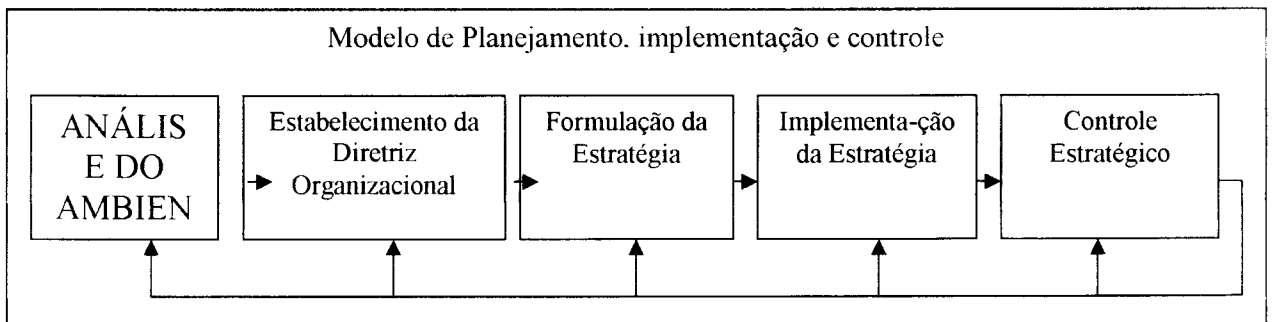


Figura 7: Modelo de Planejamento, implementação e controle (Adaptado de CERTO e PETER, 1993, pg. 14)

Segundo MARKIDES (2002) estratégia envolve fazer escolhas difíceis em três dimensões: que clientes focalizar, que produtos oferecer e que atividades realizar. Estratégia significa escolha, e a empresa terá sucesso se escolher uma posição estratégica diferenciada, sendo transitória esta singularidade conquistada pois a fórmula pode ser copiada.

A empresa não tem como prever o surgimento de inovações estratégicas mas pode enfrentar essa incerteza com duas opções básicas: 1) tornar-se inovadora ou 2) explorar a inovação do outro.

Dentro de um mercado competitivo é necessário possuir uma estratégia dinâmica, deve-se, portanto, em um primeiro momento, identificar e conquistar uma posição estratégica diferenciada; em seguida, deve buscar continuamente destacar-se dessa situação e conquistar outras posições estratégicas efetuando continuamente a transição entre uma amadurecida e outra nova .

Essa visão é corroborada por PORTER (MONTGOMERY, 1998), que apresenta dois níveis de estratégia: a estratégia competitiva (ligada à criação de vantagem competitiva em

cada um dos negócios) e a estratégia corporativa (apoiada nas grandes opções do grupo empresarial que justificam cada um dos negócios e conferem sentido à sua articulação). As opções de diversificação das grandes empresas raramente têm sido acompanhadas por estratégias corporativas consistentes e conscientes, conduzindo a inúmeros casos de insucesso na manutenção e desenvolvimento dessas opções. São três os princípios fundamentais para tornar uma estratégia corporativa bem sucedida: 1) compreender que apenas as unidades de negócio estão em competição, não a empresa diversificada; 2) aceitar a inevitabilidade de custos e restrições acrescidas às unidades de negócio; e 3) reconhecer que os acionistas podem rentabilizar os seus investimentos pessoais, diversificando as suas participações. Por fim, a estratégia corporativa terá maior possibilidade de êxito se resultar de uma análise crítica e profunda dos negócios existentes e das oportunidades de diversificação que estes sugerem.

O pensar estratégico pressupõe que as empresas desenvolvam uma capacidade de inovação e adaptação constantes melhorando o relacionamento com a comunidade e construindo: uma consciência sobre a missão da organização, um aprendizado constante, uma mentalidade antecipatória e melhoria das relações humanas (MOTTA, 2001, p.76-77).

Para tanto, o planejamento estratégico desenvolve-se seguindo um modelo que pode ser genericamente resumido na figura 7. Este processo deve sempre estar incorporado às decisões e atividades administrativas fazendo parte de um processo contínuo, sistemático e cíclico da organização. Um misto de pensamento racional calculado com informações perfeitas disponíveis no tempo certo com pitadas de ilogicidade, intuição e emoção, permeado pelos interesses políticos e percepções dos envolvidos, e apimentado por uma dose de incerteza sobre o futuro.

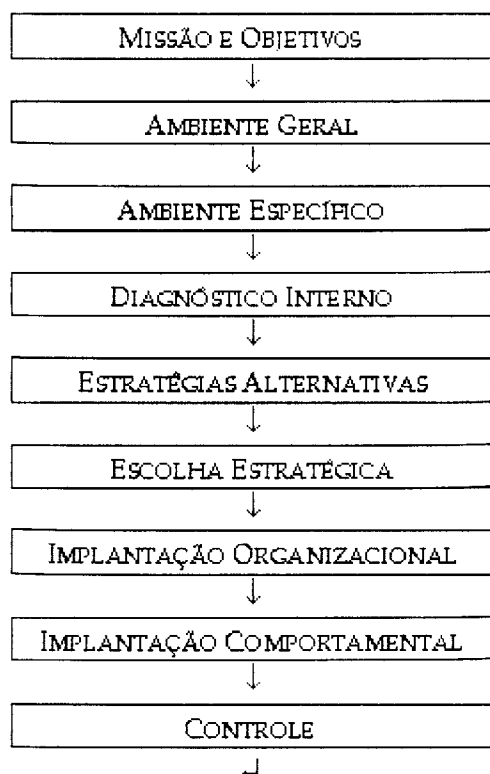


Figura 7: Metodologia genérica de planejamento estratégico

3.5 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO.

O setor público possui uma série de características próprias que limitam a aplicação do planejamento estratégico. Não podemos pensar, por exemplo, em mudança de negócio ou em não atender determinados clientes por que eles não contribuem. O conceito de cliente também é questionável á que o mais correto seria o termo cidadão. Porém, todos os serviços públicos podem e devem ser melhorados e é aí que o planejamento estratégico entra.

Algumas dessas melhorias estão intimamente relacionadas com o orçamento público sendo limitadas por este. Outras, porém, referem-se à mudanças em processos e atitudes, portanto, ambas devem ser pensadas e planejadas para acontecer ainda que o orçamento não as contemple. Um hospital pode programar uma expansão de longo prazo, melhoria no atendimento ou uma reorganização total. Um quartel pode almejar a melhoria de relacionamento com a comunidade ou o re-aparelhamento de suas viaturas.

Por outro lado, todas as mudanças estão sujeitas as condições impostas pelo maior traço presente nas instituições públicas e que influencia a vida delas – A Burocracia.

3.5.1 - CARACTERÍSTICAS DA BUROCRACIA

As duas organizações estudadas são instituições militares. WEBER (2000, p.32) coloca instituição como sendo "uma associação cuja ordem estatuída se impõe, com (relativa) eficácia, a toda a ação com determinadas características que tenha lugar dentro de determinado âmbito de vigência". Além disso, outro ponto de influência a seus integrantes é o fato de ser uma instituição militar com fim específico, criada, na visão de SELZNICK (1972, p.5) como "produto natural das pressões e necessidades sociais", ou seja, surge para atender aos anseios da sociedade. Tais tensões institucionais, ainda que indiretamente, guiam as ações de seus componentes, porém, há outro fator determinante: a burocracia.

Na sociologia, burocracia é entendida como uma estrutura organizacional caracterizada pelo caráter legal das normas e regulamentos; divisão de responsabilidade; hierarquia formal; impessoalidade nas relações; grande número de níveis hierárquicos; dificuldade de demissão e outras. Este, por se tratar de um modelo teórico, caracteriza tanto organizações governamentais quanto as não governamentais. A aplicação popular e leiga do termo está normalmente relacionada com ineficiência, preguiça e desperdício, normalmente de órgãos públicos.

Porém, para WEBER (2000, p.139-144), a organização burocrática seria o resultado natural de uma forma de dominação legal, ou seja, aquele tipo mais puro de dominação legal exercido por meio de um quadro administrativo burocrático. Weber a coloca ainda como uma forma mais racional de dominação em comparação à tradicional e a carismática, considerando que "todas (formas de dominação) procuram despertar e cultivar a crença em sua legitimidade" (WEBER, 2000, p.139).

Em seus estudos, Weber faz uma diferenciação entre o domínio legítimo e o não legítimo. Subdividindo o primeiro em carismático, tradicional e racional (legal-burocrático). Weber identifica três fatores principais que favorecem o crescimento da moderna burocracia: o desenvolvimento de uma economia monetária, a existência de um sistema de racionalidade legal e a expansão qualitativa e quantitativa das funções administrativas.

Convém ressaltar que a burocracia surge como “uma proposta de estrutura administrativa para organizações complexas” (FERREIRA, 2002, p. 34) a fim de regulamentar procedimentos e doutrinar o inconstante ser humano proveniente da Revolução Industrial de forma que o mesmo não se torne um empecilho ao bom funcionamento da organização industrial. Dessa forma o modelo burocrático segue preceitos rígidos e disciplinadores para o desempenho eficaz do indivíduo e da organização (FERREIRA, 2002, p.34).

Segundo Weber a burocracia se caracterizaria por sujeitos livres e subordinados à autoridade apenas no que diz respeito a suas obrigações oficiais; hierarquia claramente definida; racionalidade e divisão do trabalho com cargos, competências, rotinas e procedimentos definidos; competência técnica, cargos preenchidos com base em qualificações técnicas; salário fixo em dinheiro, direito a pensões; meritocracia - carreira definida; propriedade separada da administração (funcionário trabalha inteiramente desligado da propriedade dos meios de administração e não se apropria do cargo); e impessoalidade nas relações. (WEBER, 1978, p.20)

Neste modelo, a criatividade e as idéias não são estimuladas e nem apropriadas ao sistema, sendo o homem encarado como um “mal necessário”, um meio de produção. O treinamento, portanto, estará centrado nas normas e apoiado em bases técnicas previamente desenvolvidas. Assim sendo, não há qualquer intenção de valorização das relações interpessoais ou qualquer outra faceta sócio-funcional.

Na teoria burocrática o indivíduo é classificado como homem organizacional, capaz de desempenhar vários papéis simultâneos, resistente às frustrações e dedicado de forma irrestrita ao cumprimento de suas tarefas, adiando recompensas e o desejo de auto-realização. Por suas características rígidas a burocracia fornece ao indivíduo uma visão compartimentalizada de sua tarefa que pode lhe castrar a visão da organização como um todo. O indivíduo perderia assim suas aspirações pessoais colocando-as em posição subordinada aos objetivos organizacionais. Assim, o traço mais marcante da administração burocrática é o domínio pela restrição de acesso ao saber.

Retiramos de WEBER (1978) as principais consequências generalizadas da dominação burocrática, quais sejam:

- "1) A tendência ao "nivelamento" no interesse de uma base de recrutamento a mais ampla possível em termos de qualificação profissional;
- 2) A tendência à plutocratização no interesse de uma formação profissional a mais prolongada possível, freqüentemente, até os trinta anos.
- 3) O predomínio de um espírito de impessoalidade formalista, sem ódio ou paixões e, portanto, sem afeição ou entusiasmo. As normas dominantes são conceitos de dever estrito sem atenção para as considerações pessoais. Todos estão sujeitos a tratamento formalmente igual, isto é, todos na mesma situação de fato. Este é o espírito dentro do qual o funcionário ideal conduz seu cargo."
(WEBER, 1978, p.28)

Em seus estudos, Weber não exaltou as práticas de liderança, pelo contrário; suas idéias de dominação e poderiam ser mais associadas ao ditado popular de "manda quem pode e obedece quem tem juízo", ou melhor, manda aquele que possui a dominação legítima, quer seja racional, carismática ou tradicional e obedece aquele que aceita, ainda que justificadamente, as ordens recebidas. Como já dito, seus estudos se voltaram para a Sociologia, tendo a Administração se apropriado de suas idéias, tais como o conceito de burocracia, para entender o funcionamento de uma série de organizações.

3.5.2 – O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O SETOR PÚBLICO

A resistência representada pela burocracia institucional é só uma das dificuldades a ser enfrentada pelos administradores ao implantar um pensamento estratégico. Fatores estruturais ou de processo podem não ser passíveis de mudança em função de limitações legais ou ainda algumas ações políticas podem ser movidas por interesses eleitorais contrários aos interesses ou o planejamento de determinado órgão. Além disso, parte dominante da teoria, com sua visão econômica, coloca o lucro como objetivo primário das organizações dificultando a transposição de suas idéias para o setor público.

Mesmo assim, a melhoria da eficiência deste setor, através do planejamento estratégico é uma realidade que não pode ser ignorada e possui vários casos de sucesso como por exemplo o abordado por MARCELINO (2002).

3.6 - CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Desde o seu surgimento, a estratégia tem causado grande entusiasmo nos meios profissionais e acadêmicos, acarretando numa certo culto a seus conceitos e propiciando a criação de dogmas, reinvenções e renomeações constantes de teorias arraigadas, além de uma contumaz idolatria a profissionais e gurus.

É fato que o pensamento estratégico nunca foi consensual, nem nunca será. Neste contexto, repleto de correntes divergentes, a sobreposição e predominância de determinadas escolas têm conduzido as ações e gerado diversos tipos de modelos e linhas de conduta, que, ao serem trabalhadas, demonstram pequenas considerações a respeito de valores culturais e ideológicos que estão por trás da estrutura organizacional. Os utilizadores dos conceitos estratégicos adotam com desenvoltura a ferramenta de status e de poder, disseminando, do alto de seu centro de controle, idéias e direções, oraculando soluções para problemas que, às

vezes, são superficialmente analisados. Mesmo assim, é inevitável reconhecer que o planejamento estratégico produz resultados.

O papel da ciência é o de desmistificar o real através do uso positivo do conhecimento, reconhecendo que há interesses por trás das idéias e expondo quem são os favorecidos pela perpetuidade delas (MARX e ENGELS, 1998). O estudo da estratégia não deve ser diferente.

Devemos reconhecer que a estratégia é permeada com visões e ideologia própria, ambas amplas e difusas. Precisamos ficar atentos à presença delas, identificando seus óbices de forma que as decisões tomadas sejam racionais e conscientes, levando-se em consideração as conseqüências advindas dos posicionamentos adotados.

Não há dúvida de que a estratégia é, de alguma forma, crucial para a sobrevivência das organizações no mundo globalizado e dinâmico em que vivemos. Ela envolve, direta ou indiretamente todos os níveis hierárquicos na organização, bem como seus *stakeholders*.

Entretanto, a inobservância do contexto social em que o ambiente é inserido, demonstra que o planejamento, por si só, apresenta falhas, ou seja, a máquina não é auto-suficiente e não detém o controle sobre todo o processo da estratégia. É fato, que este problema já é percebido há algum tempo, mas permanece sem solução que altere o *status quo* existente. O que ocorre realmente é uma replicação contínua de soluções que não produzem avanço para o cerne do problema. ABRAHAMSON (1991) sugere que os seguidores da estratégia são convencidos de que as técnicas apresentadas são tanto racionais como representativas do estado da arte dentro do progresso administrativo, ou seja, somos convencidos de que as ferramentas estratégicas apresentadas para consumo foram exaustivamente testadas e suas validades indubitavelmente comprovadas.

Na busca de encontrar os fatores que constituem as causas do problema e tentando mapear o processo evolutivo da crítica, chegamos até CLARK (2004). Este, ao analisar tal situação, conclui que o motivo está na forma como os atores se organizaram dentro do campo,

formando uma arena de fixação de modismos (*fashion-setting arena*) em estratégia, composta por consultores/gurus, gerentes, editoras e acadêmicos, razão esta que tem limitado a discussão dentro do campo a relatos de sucessos, às ferramentas aplicáveis na prática do gerente e a venda de livros e idéias que gerem lucro às editoras. Outra fonte desse problema, como nos expõe MINTZBERG (2000), remonta às origens da escola do Design cujo propulsor principal foi a Escola de Negócios de Harvard que, com seu método de estudo de casos apresentados por CEO (*Chief executive Officer*), tornou o processo do planejamento uma “caixa preta” até hoje não totalmente desvendada.

Mesmo que haja um posicionamento de geração de conhecimento por parte dos acadêmicos, verifica-se uma ambigüidade nos papéis que estes representam, ora atuando como consumidores, ora atuando como produtores, mas que não deixam, de certa forma, de contribuir para a evolução do processo de questionamento científico. Isto remete incondicionalmente a necessidade de uma crucial reflexão acerca das limitações geradas por estes modismos, e quem sabe, o rompimento dessa tendência conservadora. Ainda constatando as afirmações de CLARK (2004), observa-se a sugestão do rompimento por meio de uma agenda de pesquisa que busque compreender o papel desses agentes na produção e consumo de conhecimentos e práticas dentro dessa *fashion-setting arena* para que, desta forma, consigamos alcançar o âmago desta tendência, e então, compreender como a estratégia surge e a quem ela serve.

Em recente trabalho, FILHO (2004) analisa a produção acadêmica em administração estratégica no Brasil, sob o enfoque da teoria de Habermas, e, em suas conclusões atesta sobre a falta de um senso crítico originada de uma visão racional e tecnocrática adotada pelos estrategistas. Esta constatação reflete o *ethos* da área de estratégia que remonta a um certo perfil elitista, funcionalista, e prioritariamente centrado nos interesses da organização.

HAMBRICK (2004) ao discorrer sobre a crise de identidade que a área sofre, nos alerta que as pesquisas na área de administração estratégica, apesar de terem crescido, tornaram-se vazias e não representativas do que ocorre na atualidade das empresas. Em sua visão, há necessidade de que o campo da estratégia se liberte da camisa-de-força da ciência em que hoje vive.

3.6.1 VALIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ainda que sofra duras críticas de diversos autores e não se conheça a totalidade de seus efeitos, o planejamento estratégico é adotado como elemento chave e motivador em diversas organizações e são inúmeros os casos de sucesso decorrente de sua adoção. Mesmo com tantos exemplos positivos, há sem dúvida que se agir com cautela para evitar armadilhas e se criar altas expectativas.

O pensamento estratégico nada mais é que uma reflexão acerca do futuro, tendo sua validação calcada na produção de análises e no posterior posicionamento da organização para o futuro. Isto, por si só, já depreende a necessidade do elemento humano como grande articulador do processo, o que orienta a sua abordagem voltada para a observação do ambiente, analisando os diversos tipos de características, seus valores, culturas e ideologias.

Para vencermos as limitações de relevância e prática encontradas é importante ter noção da importância da utilização da estratégia no contexto organizacional. Os exemplos de sucesso ao redor do globo não nos deixa ter dúvida.

Quando consideramos apenas os aspectos econômicos e tecnológicos como fatores de sucesso das principais organizações mundiais, observamos que a maioria delas faz ou já fizeram uso de algum tipo de ferramenta para analisar seus ambientes e prognosticar o futuro em seu processo decisório e conseguiram de alguma forma se posicionar em seus nichos de atuação.

É importante nos remetermos a MINTZBERG E QUINN (2001) que já falavam da estratégia com suas diversas limitações e alertavam para a necessidade de caminhos alternativos. Como os autores também percebem em sua obra, contradições sobre este tema existem, já que, de um lado a crítica põe a validade e a relevância da estratégia em cheque e de outro a realidade nos expõe que das 500 grandes empresas do mundo a maioria utiliza algum meio de planejamento estratégico, segundo a revista Fortune Global 500 de 2004.

Não se pode negar, portanto, que a estratégia empresarial é uma ferramenta para aumentar os potenciais de lucro da organização, sua eficiência e capacidade de resposta para situações imprevistas.

4. - O USO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA MARINHA DO BRASIL

Apesar de fazer parte de um processo de modernização e reforma do estado para transformar a administração pública de burocrática em gerencial, o uso da ferramenta de Planejamento Estratégico na Marinha do Brasil (MB) teve histórico e objetivos um pouco diferentes. Para compreendermos essa evolução faz-se necessário uma revisão no conceito de Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS) e do contrato de gestão.

4.1 – AS OMPS

4.1.1 - HISTÓRICO

Implantada em 1994 para solucionar a falta de controle de custos nas organizações industriais da Marinha e permitir um melhor gerenciamento de recursos e informações, a sistemática OMPS foi criada como um sistema que objetivava:

“- conhecimento dos gastos efetivos de operação dessas Organizações, separados em custos de produção/prestação de serviços e gastos inerentes às atividades administrativas; e
- gerência dos ativos, isto é, domínio perfeito das disponibilidades financeiras, conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques.” (MARINHA DO BRASIL, 2001, p. 20-1)

Além de permitir um controle melhor de seus recursos, a adoção dessa sistemática deu origem ao Banco Naval, onde são movimentados de forma escritural⁵ todos os recursos destinados às OMPS propiciando economia de recursos da Conta Única do Tesouro Nacional⁶, pois os mesmos só são retirados de lá com o efetivo pagamento de credores de

⁵ Para os não familiarizados com o termo contábil, escritural se diz quando não há movimentação real, ou seja, tudo ocorre no papel somente.

⁶ Com a evolução do Sistema Integrado de Administração Financeira foi criada a Conta Única para permitir uma economia da movimentação de recursos.

compra de materiais ou eventuais serviços terceirizados.

É importante ressaltar que toda essa movimentação escritural é realizada de forma transparente seguindo todos os dispositivos legais sendo que Órgãos de Controle Interno e de Controle Externo (Tribunal de Contas da União) mantêm o acompanhamento deles.

A criação dessa sistemática foi o ponto de partida de uma mudança cultural dentro da Marinha e pode vir a servir de alternativa para solução de inúmeros problemas que afetam o Serviço Público.

4.1.2 - CONCEITO DE OMPS

OMPS é a organização militar, pertencente à Marinha do Brasil, que executa uma das seguintes atividades: industrial, pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, abastecimento ou prestação de serviços especiais, sendo que são classificadas, respectivamente, como OMPS-I, OMPS-C, OMPS-H, OMPS-A e OMPS-E. O processo de transformação de Organizações Militares em OMPS está se dando de forma lenta e gradual sendo que as primeiras foram criadas em 1994 (OMPS-I e OMPS-E), algumas em 1998 (OMPS-H) e o processo ainda não está terminado.

O objetivo principal era, em decorrência de uma mudança cultural, permitir que as organizações envolvidas desenvolvessem a agilidade e criatividade características daquelas que operam livremente no mercado. Assim elas poderiam responder de forma ágil às mudanças geradas por uma economia globalizada e, conseqüentemente, seriam capazes de gerar uma economia que superasse a redução orçamentária que a MB vinha sofrendo (FERNANDES E MARQUES, 2005). A potencialidade e o sucesso da proposta da OMPS são indiscutíveis tanto que em 1999 ela foi agraciada com o prêmio Hélio Beltrão⁷.

⁷ O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e Instituto Hélio Beltrão. promovem anualmente o concurso de experiências inovadoras na Gestão Pública -

4.2 – O CONTRATO DE GESTÃO

O contrato de gestão foi previsto na reforma do Estado como um instrumento que permitiria as autarquias, fundações e empresas não privatizadas, liberdade para administrar os recursos humanos, materiais e financeiros colocados à sua disposição, desde que atingissem objetivos qualitativos e quantitativos previamente acordados, e ainda, permitiria às organizações não-governamentais que realizassem serviços de interesse público o acesso à dotação orçamentária.

As referências mais importantes com relação à implementação de contratos de gestão no setor público são a experiência francesa e a experiência britânica. Este tema é, por si só, interessante e merecedor de um aprofundamento que não se encontra no escopo desse trabalho.

4.2.1 – A EXPERIÊNCIA BRASILEIRA

Um foco de iniciativas contratuais foi a experiência do governo Paulista iniciada a em 1986 e encerrada em 1995, em que foram introduzidos os contratos de gestão como instrumento para permitir o acompanhamento da execução orçamentária das empresas estatais de São Paulo, bem como avaliar o seu desempenho. (MARTINS, 1995).

O ponto forte da experiência paulista é o contrato como instrumento de controle orçamentário atrelado ao Plano Plurianual (PPA) representando um avanço com relação a experiência britânica. Tal programa foi descontinuado em função de interesses políticos conflitantes. (FISCHMANN e ROBLES, 1995)

A partir de 1997 podemos delinear outra corrente da contratualização, tendo como marcos iniciais dessa etapa a implementação dos projetos de Agências Executivas e Organizações Sociais decorrentes do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, a emenda nº 19/1998 e a Lei 9637/1998. Podemos caracterizar esta etapa pela reforma gerencial baseada no modelo de gestão estratégico focando em diversos segmentos de atuação do estado tendo por base a idéia de ampliação da autonomia gerencial dos segmentos afetados.

Nessa proposta, caberia às Agências Executivas a execução das atividades exclusivas de Estado mediante maior autonomia gerencial – financeira, de recursos humanos e de aquisições- e responsabilização por resultados. Às Organizações Sociais (vide Lei 9637/98) caberia a execução de atividades não-exclusivas (ensino, pesquisa científica, preservação ambiental, cultura, saúde), que seriam contratadas pelo Estado e realizadas de acordo com os objetivos políticos deste. O contrato elaborado deveria conter os seguintes elementos: metas (e respectivos indicadores); meios (recursos necessários ao alcance das metas); e mecanismos de controle (meios de verificação e avaliação do alcance das metas).

A implementação dos contratos de gestão com as entidades citadas apresentam similaridades não só quanto à forma e conteúdo mas também quanto às suas restrições.

Podemos enumerar três principais entraves encontrados na implementação dos contratos de gestão: inexistência de flexibilidade prevista às contratantes no tocante aos setores financeiros, de pessoal e de compra; limitação na definição e monitoramento de metas e indicadores de gestão; e o não provimento de recursos necessários ao alcance das finalidades pactuadas.

4.2.2 – A EXPERIÊNCIA DA MARINHA DO BRASIL

Em 1998, com o advento da Emenda Constitucional nº 19, a Marinha vislumbrou a possibilidade das OMPS utilizarem o contrato de gestão para ampliar sua autonomia gerencial, financeira e orçamentária, e em especial, usufruir do previsto no parágrafo único do artigo 24 da lei 8.666/93 que dobra os limites de dispensa de licitação para as agências executivas.

A Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 alterou o artigo 37 que, em seu parágrafo oitavo, passou a ter a seguinte redação:

“§ 8º A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade, cabendo à lei dispor sobre:

- I - o prazo de duração do contrato;
- II - os controles e critérios de avaliação de desempenho, direitos, obrigações e responsabilidade dos dirigentes;
- III - a remuneração do pessoal.” (Constituição Federal)

Apesar de não voltada textualmente para a Marinha, esta identificou na Emenda nº 19 a possibilidade de enquadrar a OMPS na flexibilização gerencial proposta.

Dessa forma, através de interações da Marinha com o Governo Federal, foi editada a Lei nº 9.724, em 01 de dezembro de 1998, estabelecendo condições e características que as OMPS tinham que atender para implementarem seus contratos de gestão. Esta lei estipula, em seu artigo 3º, os elementos básicos do contrato, quais sejam: objetivos, metas, indicadores e prazo e, em seus artigos 6º e 7º, autoriza a contratação de mão-de-obra limitada a dez mil trabalhadores, desde que haja a devida previsão orçamentária de custeio. Em 30 de março de 1999, em complemento a esta lei, foi editado o decreto nº 3011 qualificando alguns órgãos da Marinha como OMPS e subordinando esta qualificação a assinatura do contrato de gestão.

Decorrente deste conjunto de leis, a MB selecionou uma organização para servir de piloto. O primeiro contrato de gestão dessa organização foi assinado em junho de 1999 com

prazo até dezembro de 2000. Para assinatura desse contrato foi necessário aprimorar a gestão estratégica existente visto que esta ainda era insuficiente para atender as demandas que o contrato de gestão requeria.

Além da mudança cultural pretendida, a MB possuía outros três objetivos com a implantação dos contratos de gestão: a autonomia para contratação de pessoal, a autonomia do gerenciamento dos recursos gerados pelas OMPS e o flexibilização com relação a dispensa de licitações prevista no parágrafo único, artigo 24 da lei 8666/93. Sendo que, a princípio, somente o último foi atingido.

A segunda organização piloto assinou o contrato de gestão em 2001, cumprindo uma determinação imposta por superiores. Apesar de não ter sido por iniciativa própria, a assinatura do contrato de gestão permitiu a essa organização o aprimoramento de seus sistemas de gestão tanto que, em 2003, alguns de seus processos receberam certificação ISO 9001:2000.

Estas organizações piloto apresentaram melhorias administrativas, sendo o planejamento estratégico ferramenta comum a ambas. Das vantagens do contrato de gestão; autonomia gerencial, orçamentária e financeira; autonomia de contratações e flexibilização de licitações, apenas esta última foi obtida pelas duas organizações. Posteriormente, a Marinha decidiu suspender, ainda que temporariamente, outras assinaturas de contrato de gestão.

4.3 - METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO DA MARINHA DO BRASIL

Como visto acima, o planejamento estratégico foi implantado na Marinha com o objetivo primário de permitir às OMPS o acesso ao contrato de gestão. Em função do aumento da burocracia dos órgãos pilotos e do pouco retorno obtido, a Marinha do Brasil decidiu interromper a assinatura de novos contratos de gestão, porém, manteve o planejamento estratégico para as OMPS sendo este último objeto de nosso estudo.

Convém ressaltar que o planejamento estratégico é realizado, de forma obrigatória, somente pelas OMPS. Não sendo uma prática obrigatória ou costumeira para os outros órgãos da MB. Outra observação importante é que este planejamento não se confunde com o planejamento da Instituição Marinha que é conduzido de forma regular pela alta administração naval.

O planejamento desenvolvido pelas OMPS obrigatoriamente deve atender às diretrizes emanadas pela Alta Administração Naval (MARINHA DO BRASIL, 2001). Apesar de óbvia tal determinação aponta a preocupação do alinhamento das estratégias “micro” – organizacional – e “macro” - institucional.

Várias metodologias e ferramentas estão disponíveis, cada qual apresentado vantagens e desvantagens sob o enfoque de suas respectivas premissas básicas. Por parte da Marinha, não há determinação para o emprego de uma metodologia específica de gestão. Porém, ao revisarmos a MARINHA DO BRASIL (2001), nos é apresentado um roteiro simplificado para a execução de um planejamento estratégico.

A sistemática adotada inicia-se com as definições estratégicas e conclui-se com a definição de metas claras e específicas, que traduzam as suas aspirações em ações práticas, que permitirão caminhar, de fato, na direção desejada. A partir desse primeiro ciclo de definições, é preciso rever periodicamente o planejamento efetuado, de forma a poder prever situações que possam vir a interferir no que foi planejado, possibilitando a revisão, tanto de estratégias quanto de ações.

Uma série de valores permeia o planejamento estratégico proposto pela Marinha do Brasil, entre eles destacamos o planejamento participativo e a valorização do pessoal.

A MB preconiza um planejamento participativo. para isso é necessário que todos tenham plena consciência da missão da OM e conhecimento dos resultados globais desejados, de forma que as ações resultantes de um planejamento sejam realizadas e as contribuições individuais sejam direcionadas para se alcançarem os objetivos. além disso, apregoa a

valorização do pessoal garantida, pelo compartilhamento das informações, por investimento em capacitação e pela disponibilidade de um espaço de participação, integrando todos ao processo de planejamento.

Em outras palavras, a marinha crê que o comprometimento individual bem como o sucesso do planejamento será proporcional a participação de todos no processo de definição de metas e ações.

Convém ressaltar que existem dois momentos distintos, um que a alta administração define a missão, visão de futuro (com respectivos cenários) e objetivos globais e outro no qual essas informações são compartilhadas por todos, para que sejam definidos indicadores e metas coerentes com a visão divulgada.

As etapas do planejamento estratégico proposto pela Marinha possui a seqüência apresentada abaixo e resumida na figura 8:

1) Definição da missão – nesta etapa é aprofundada a missão já previamente aprovada em decreto de forma a apresentar de

“forma sucinta, a razão de ser como Organização Militar: o que ela faz e para quê (se necessário, o “como faz”). Uma definição simples e clara da missão e, principalmente, o seu compartilhamento com todos os militares e servidores civis, permite que todos os envolvidos, bem como outros interessados, tenham um entendimento comum do que se pretende que a OMPS faça.” (MARINHA DO BRASIL, 2001, p. 23-2).

2) Definir a visão de futuro – Definir em um horizonte de médio ou longo prazo como a organização deve estar. A construção dessa visão precisa levar em consideração uma análise de cenários, proveniente da compreensão do ambiente (interno e externo) que cerca a organização e suas transformações.

3) Identificar macroprocessos e definir objetivos estratégicos – mapear as atividades-fim, por meio das quais a organização realiza sua missão. Identificados os macroprocessos, passa-se para a definição de objetivos estratégicos para cada um deles que devem guardar relação com a missão e a demanda dos clientes.

4) Identificar fatores críticos de sucesso– listar, sem juízo de valor, todas as condições restritivas de macroprocessos ou objetivos, priorizando-os.

5) Identificar problemas e prioridades – detalhar os motivos causadores dos fatores críticos e estabelecer prioridades para solucioná-los.

6) Análise da consistência (checagem) - É preciso verificar se o conjunto das definições estratégicas da organização estão coerentes entre si. Procura-se observar o seguinte:

“I) a missão identifica com clareza o que a organização faz, para que e como faz?; II) a missão está, na medida do possível, isenta de elementos tipicamente conjunturais, de forma a ter um relativo grau de permanência no tempo?; III) a visão é clara e permite o atingimento de um estado futuro desejado, passível de ser alcançado por meio do cumprimento efetivo da missão ou dos objetivos estratégicos?; IV) os macroprocessos identificados são suficientes para o cumprimento da missão?; V) há algum macroprocesso que não está ligado diretamente à missão? Se afirmativo, o macroprocesso precisa ser repensado; VI) os objetivos estratégicos se relacionam diretamente com a missão e com a visão?; e VII) os fatores críticos de sucesso identificados, considerados em conjunto, garantem o atingimento do estado futuro desejado (visão) e dos objetivos estratégicos?.”
(MARINHA DO BRASIL, 2001, p. 23-5)

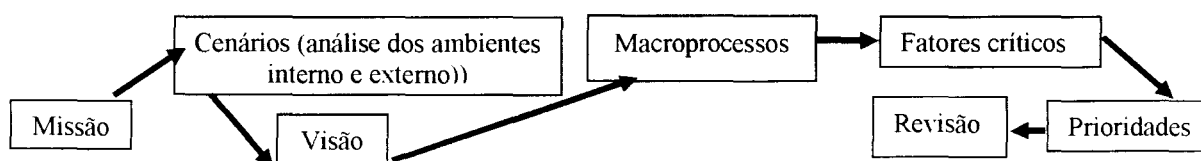


Figura 9: Processo de Planejamento na Marinha

(Elaboração própria)

5 – APRESENTAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS

A pesquisa foi realizada em duas Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) com características diferentes - uma hospitalar e outra industrial. Elas foram selecionadas, primeiro em função do acesso (localização geográfica), ou seja, por estarem localizadas no Rio de Janeiro facilitaria as visitas a serem realizadas, e, posteriormente, em função dos contatos (elementos facilitadores), isto é, pessoas que fariam os primeiros contatos com os Comandantes e agiriam intermediando o pesquisador. Estas duas organizações escolhidas representam uma amostragem de 15% em relação ao total de OMPS existentes na Marinha. Ambas realizam o planejamento estratégico de forma sistemática assumindo algumas características peculiares que serão detalhadas a seguir.

5.1 – ORGANIZAÇÃO A

A organização A é uma OMPS hospitalar (OMPS-H) que se presta ao atendimento dos militares da Marinha do Brasil e seus dependentes. Possui um contingente fixo de cerca de 160 (cento e sessenta) pessoas terceirizados. Seu orçamento anual gira em torno de 2 milhões de reais sendo que 60% desse montante destina-se às despesas de conservação e funcionamento.

A organização possui equipamentos de última geração, como microscópio óptico digital, aparelhos de raios-X digitais, equipamentos a laser e aparelhos de ultra-som, além de uma tecnologia de informação, para controle de prontuários e estoques de materiais. Apresenta ainda um setor de contabilidade para apuração e controle dos custos de produção. Sendo a elaboração e o controle do planejamento estratégico da organização assumidos pelo departamento de intendência.

A estrutura hierárquica é linear-staff⁸ composta por departamentos e divisões sendo também dividida por clínicas especializadas.

Sua composição por níveis hierárquicos é contrária à lógica uma vez que possui grande número de oficiais e, proporcionalmente, poucos subordinados. Tal fato ocorre porque a maioria de especialistas (médicos) pertence ao oficialato, porém esses oficiais, na visão administrativa, acabam sendo tratados como subordinados, ou seja, não se envolvem no processo administrativo. A distribuição pode ser visualizada no quadro abaixo:

POSTO/GRAD	EFETIVO
Oficiais	84
Suboficiais	6
Sargentos	41
Cabos e Marinheiros	33
TOTAL	164

Tabela 1: Distribuição hierárquica – organização A

5.1.2 - HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Marinha adotou, como já visto no capítulo 4, o Contrato de Gestão como caminho natural a ser seguido por todas as OMPS. Para almejem tal percurso -assinarem o contrato- à elas foi obrigatório a elaboração de um planejamento estratégico. A organização A, por não ter recebido prioridade na assinatura do Contrato, somente implantou o planejamento estratégico em 2001, o mesmo ocorreu, de forma macro, nas seguintes etapas: 1) seleção de uma comissão composta por representantes de toda a organização para elaboração do planejamento (obs: esta representação restringiu-se a poucos oficiais); 2) série de reuniões realizadas pela comissão com o objetivo de elaborar o documento final e criação de indicadores; 3) submissão do documento final para apreciação e aprovação do Comando; e 4)

⁸ A estrutura hierárquica de linha-staff é comum em toda Marinha. Nela há um Comando que recebe departamentos subordinados que, por sua vez, recebem divisões subordinadas. Além disso, existem elementos de assessoria ao Comando que, acionados esporadicamente, a ele se subordinam (ai podem estar incluídas comissões temporárias organizadas para objetivos específicos ou comissões permanentes)

implantação (esta limitada somente a divulgação da missão e visão da organização e à realização de treinamentos com os encarregados de setor de forma a divulgar as metas e indicadores que cada um deveria seguir/acompanhar).

Os indicadores criados são regularmente acompanhados e controlados pelo departamento de intendência e apresentam uma evolução relativamente estável com uma tendência de melhora lenta e gradual.

O planejamento estratégico foi elaborado para um período de dois anos, e a metodologia adotada pela organização assemelha-se à metodologia genérica (vide página 23) complementada pela análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (SWOT) e da montagem de um mapa de competências.

A implementação da estratégia encontrou várias resistências, incluindo algumas provenientes da comissão de elaboração do documento final, tais como o não comparecimento em reuniões, o não preenchimento de documentos, o não envio de representantes, o que demandou a influência do Comando de forma a garantir o resultado final.

A comunicação da Estratégia se dá de forma regular através de plano de dia⁹ e através dos relatórios de acompanhamento dos indicadores em que são transmitidas os objetivos individuais de cada divisão ou clínica e respectivas posições alcançadas até o momento.

5.2 – ORGANIZAÇÃO B

A organização B é uma OMPS industrial (OMPS-I) destinada ao atendimento de reparos de primeiro à terceiro escalão em viaturas e armamentos pertencentes à organizações

⁹ Plano de dia é um instrumento de comunicação interna onde seguem todas as ordens diárias bem como notícias de interesse coletivo.

da Marinha do Brasil. Para atingir seus objetivos primários, a OMPS possui um contingente fixo de cerca de 320 (trezentos e vinte) pessoas. Sendo que seu orçamento anual gira em torno de 2,7 milhões de reais. Desse total cerca de 55% destina-se às despesas de conservação e funcionamento não relacionadas diretamente com sua atividade fim.

A organização possui um parque industrial relativamente antigo, que dá apoio em reparos de até terceiro escalão garantindo a manutenção da operacionalidade dos meios operacionais bélicos da Marinha. O acompanhamento e controle do planejamento estratégico são compartilhados pelo departamento de intendência e pelo assessor de planejamento (um funcionário contratado exclusivamente para este fim).

A estrutura hierárquica desta organização guarda semelhança com o padrão adotado pela organização A. A seguir é apresentada a distribuição por níveis hierárquicos (os postos apresentados também incluem os civis assemelhados):

POSTO/GRAD	EFETIVO
Oficiais	26
Suboficiais	06
Sargentos	160
Cabos e Marinheiros	127
TOTAL	319

Tabela 2: Distribuição hierárquica – organização B

5.2.1 - HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A organização B implantou o planejamento estratégico em 1999 e o processo se deu, de forma macro, nas seguintes etapas: 1) série de reuniões realizadas pelo Comando com os chefes de departamento; 2) elaboração de uma minuta de planejamento estratégico pelo Comando em conjunto com o chefe do departamento de intendência; 3) Posteriormente foi realizada uma série de reuniões para corrigir a proposta inicial e adequá-la à realidade da organização; 3) O documento foi feito pelo Comando dando origem ao documento final e a

sua respectiva aprovação; e 4) em seguida foram adotados procedimentos para ser realizada a implantação do planejamento proposto.

Até 2004 o planejamento estratégico vinha sendo desenvolvido para um período de dois anos, porém, em 2005 o período foi expandido para 10 anos e inseriram-se nesta versão mais recente ferramentas como o Balanced ScoreCard (BSC)¹⁰ e instrumento de avaliação com base no Programa de Qualidade do Governo Federal. A divulgação do planejamento (missão, visão e valores) se dá através de plano de dia e treinamentos esporádicos (estes não são realizados de forma sistemática).

¹⁰ o BSC foi desenvolvido no início da década de 90 por David Norton e Robert Kaplan e apresentados à comunidade acadêmica através de um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1992 e uma série de livros sendo o mais recente publicado em 2004. a intenção dos pesquisadores era compreender as limitações de medição de performance com base somente em indicadores financeiros. eles elaboraram uma medição de performance com base em quatro perspectivas: financeira, interna, cliente e aprendizado e crescimento. o bsc é uma ferramenta que auxilia os administradores e líderes a traduzir a estratégia pretendida em ações e resultados.

6- APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

6.1 – Entrevistas Preliminares

Já apontamos no capítulo 1 que o principal objetivo dessa pesquisa seria definir o perfil dos atores envolvidos em todas as etapas do planejamento estratégico das organizações, procurando identificar até que ponto se dá o comprometimento desses com a metodologia adotada, bem como se esta, durante sua aplicação, se distanciou muito da teoria ou do discurso proposto.

Dessa forma, além de uma análise documental, fez-se necessário o confronto das idéias propostas no papel com a realidade do dia-a-dia. Tal confronto deu-se através de entrevistas realizadas com os atores apontados no item 2.2. Os aspectos colhidos dessas entrevistas são apresentados a seguir agrupando-se os dados provenientes das organizações A e B. A intenção inicial do pesquisador com as entrevistas preliminares é tentar levantar tendências que mereçam uma atenção maior para posterior aprofundamento com questionários.

A pesquisa qualitativa quando conduzida de forma correta produz uma gama de dados que precisa ser ordenada, analisada e compreendida. Nesse cadinho de informações buscou-se selecionar aqueles que apresentaram maior relevância para o tema pesquisado sendo que, por se tratar de uma entrevista livre, ou seja, sem roteiro pré-estabelecido, na qual o entrevistador possui um grau de controle menor do que o normal, também são apresentados aspectos que podem, ainda que indiretamente, estar influenciando o planejamento da organização.

Portanto, os seguintes aspectos foram destacados: 1) No que concerne a elaboração do planejamento propriamente dito foi constatado que este ficou a cargo de uma ou duas pessoas no máximo, e o assunto sempre foi tratado como um encargo colateral, isto é, não é o objeto principal de trabalho dos envolvidos; 2) A elaboração do planejamento teve iniciativa externa

à organização sendo sujeita a grandes resistências internas. O sentimento dessa imposição sobre os elementos entrevistados decorre do fato deles estarem acostumados a receberem a determinação de implantarem uma “inovação” administrativa que não apresenta nenhum efeito prático tal como fora a experiência com a Gestão pela Qualidade total, poderíamos traduzir esse sentimento com a expressão “para inglês ver”, ou seja, o planejamento só é feito para atender uma demanda superior e não como uma evolução natural da organização; 3) O envolvimento de todos os membros da organização na elaboração do processo de planejamento não se dá de forma satisfatória, sendo apontado que os militares/civis de nível hierárquico mais baixo, além de não terem incentivo em participar, desconhecem o processo e seus detalhes apontando também para falhas na disseminação (comunicação) do planejamento; 4) Não foi constatado a existência de um treinamento sistemático sobre o que é o planejamento estratégico, suas potencialidades e seus principais conceitos; 5) Há uma insatisfação salarial generalizada; 6) há reclamação de sobrecarga de trabalho por conta de falta de pessoal; 7) o clima da organização não está bom (compreenda-se o ambiente de trabalho); e 8) O treinamento do pessoal no que concerne ao planejamento não está bom.

No decorrer das entrevistas foi observado um fenômeno no mínimo interessante. Várias informações fornecidas pelo nível hierárquico mais elevado foram contraditórias com a percepção dos entrevistados no nível mais baixo. Tal fato apresenta duas possibilidades: 1) desconhecimento da realidade pelo nível mais baixo ou pelo mais alto ou por ambos; 2) entendimentos diferentes da mesma realidade.

Outro aspecto observado foi a posição do entrevistado em evitar respostas de perguntas mais diretas e do entrevistador em evitar persistir em temas mais delicados. Tal aspecto pode estar relacionado com o fato do entrevistador ser parte integrante da Marinha e

sentir desconforto perante oficiais mais antigos¹¹, temendo represálias posteriores, ou compadecendo-se da situação de desconforto dos entrevistados mais modernos¹².

Dessa forma o pesquisador preferiu interromper as entrevistas e partir para elaboração de um questionário que aprofundasse os aspectos já levantados.

6.1.1 – Levantamento de Dados

As entrevistas nos apontaram para uma série de questões que podem ser agrupadas em três grandes grupos: 1) A situação da Estratégia e sua forma de participação, disseminação e controle; 2) O clima organizacional; e 3) O perfil da organização.

Dentro da situação da Estratégia procuraremos perscrutar o grau de conhecimento da missão e visão, ou seja, se os envolvidos detêm o conhecimento sobre os conceitos julgados básicos pela Marinha; se há ou não auditoria interna e externa, isto nos demonstrará se o acompanhamento é existente ou não; se houve e se há participação na elaboração do planejamento; o grau de comprometimento individual com a organização e com o planejamento e se há ou não a realização de cursos específicos visando o planejamento.

No que concerne ao clima organizacional serão perquiridos, além de questões salariais, a satisfação do indivíduo com o ambiente local; com o ambiente da Marinha; com os seus pares e com seus superiores ou subordinados.

Já no item voltado para o detalhamento do perfil da organização será realizado um retrato da composição da organização composto por itens como: posto, idade, sexo, escolaridade, número de subordinados possui e outras julgadas pertinentes.

6.2 – Questionários

O questionário utilizado na pesquisa é apresentado no apêndice I ele é composto por quarenta e sete questões sendo a maioria expressa em termos de escala “Likert” (McCLAVE, BENSON e SINCICH, 2001) de quatro opções onde cada respondente deveria apor sua

¹¹ No linguajar militar chama-se mais antigo aquele que possui patente superior à sua.

percepção quanto à prática em questão. Optou-se por efetuar uma escala de quatro pontos para exigir do respondente um posicionamento positivo ou negativo com relação à pergunta efetuada, os questionários foram individuais, subjetivos e não identificados.

Não foi identificado na literatura um questionário que atendesse a todas as demandas propostas no item anterior. Dessa forma, fez-se necessário elaborar um questionário para atender nossas necessidades particulares.

No que concerne ao mapeamento do clima e perfil da organização a literatura é vasta e o questionário elaborado foi inspirado em ARAÚJO (2001) pois o autor apresenta, no apêndice, vários tipos de questionários utilizados em suas pesquisas organizacionais. Para levantamento da estratégia e o envolvimento dos atores com a mesma o pesquisador se apoiou em KAGONO (1985) procurando extrair dos indicadores propostos pelo autor elementos que poderiam ser ponto comum com a pesquisa realizada.

Convém ressaltar que o objetivo principal dessa pesquisa, conforme exposto no item 1.2 e 1.3, é definir o perfil dos envolvidos no processo de planejamento estratégico e o grau de comprometimento dos atores com a metodologia adotada, bem como se sua aplicação guardou relação com a teoria, além disso, gostaríamos de desvendar o impacto das transformações na estrutura organizacional e na mentalidade dos envolvidos e verificar as seguintes hipóteses:

H₁ – O grau de conhecimento e comprometimento da estratégia aumenta conforme o nível hierárquico aumenta;

H₂ – Um bom clima organizacional representa um bom comprometimento com a estratégia independente do nível hierárquico.

As hipóteses, conforme exposto por GIL (1994), podem ter as seguintes origens: 1) observação; 2) resultado de outras pesquisas; 3) teorias e 4) intuição. No nosso caso foi utilizado um misto de observação e intuição decorrente das entrevistas.

¹² No linguajar militar chama-se mais moderno aquele que possui patente inferior à sua.

Para atingir nosso intento, a pesquisa fez uso de procedimentos estatísticos através do software SPSS sendo criada para cada questão do questionário uma variável no SPSS que serão analisadas de acordo com estatísticas descritivas, incluindo uma análise de *crosstabs* de duas e três variáveis, análise da variância, análise da normalidade, análise de *clusters* e outras consideradas pertinentes, fazendo uma discussão comparativa dos dados.

6.2.1 – População e Amostra

6.2.1.1 – Organização A

Foram entregues questionários para todos os integrantes da organização A. Foram retornados 116 questionários o que representa 71 % do total da organização. As questões respondidas não são normalmente distribuídas de acordo com o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov exposto no apêndice II – todas as questões apresentaram significância inferior à 0,001.¹³

O fato de não apresentar um padrão similar à curva normal não desqualifica os dados e requer uma série de testes estatísticos não paramétricos. A seguir são expostas alguns detalhamentos dos dados coletados.

Dentro da distribuição hierárquica encontramos a composição dos respondentes exposta na tabela 3.

	Nº de observações	Percentual relativo	Percentual da categoria em comparação item 5.1
Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	11	9,5 %	33,33 %
Sub-oficial, Sargento ou civil assemelhado	24	20,7 %	51,06 %
Oficial subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado	40	34,5 %	96,43 %
Oficial superior ou civil assemelhado	41	35,3 %	
Total	116	100,00 %	100,0

Tabela 3: Percentual por posto – organização A

A distribuição por sexo apresentou, praticamente um equilíbrio, apesar de ser esperado um valor predominantemente masculino por se tratar de uma organização militar. Tal observação decorre do fato de estarmos lidando com uma organização hospitalar na qual há grande presença de especialistas – médicas, enfermeiras ou auxiliares do sexo feminino. (tabela 4).

	Nº de observações	Percentual
Masculino	67	57,8 %
Feminino	49	42,2 %
Total	116	100,0

Tabela 4: Distribuição por sexo – organização A

A distribuição cruzada do número de subordinados por posto nos apresentou a seguinte distribuição (tabela 5). Agrupando-se os oficiais em um único grupo observamos que 35 pessoas possuem entre zero e dez subordinados o que daria uma média de 4,68 pessoas por chefe, este dado nos aponta para um possível erro na coleta de dados ou pessoas com dupla subordinação.

		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 4	Sem subordinados	9	11	21	12	53
	Menos de 10	2	12	16	19	49
	Entre 11 e 30		1		5	6
	Entre 30-60				4	4
		11	24	37	40	112
	Em branco			3	1	4
Total						116

Tabela 5: Relação de subordinados por posto (tabulação cruzada das questões 3 e 4)

No que concerne à idade dos integrantes da organização A podemos afirmar que esta atende às expectativas apresentando a distribuição detalhada na tabela 6, ou seja, os postos mais altos são preenchidos com pessoas de idade superior aos dos postos mais baixos.

¹³ O teste de Kolmogorov-Smirnov compara as diferenças entre os dados da amostra e os dados de uma curva normal de mesma média e desvio-padrão. ou seja, se o teste for significativo não há aproximação com uma curva normal.

		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 1	18-23 anos	6		2		8
	24-33 anos	5	2	33	1	41
	34-48 anos		21	5	31	57
	Acima de 48 anos		1		9	10
Total		11	24	40	41	116

Tabela 6: Faixa etária – organização A

6.2.1.2 – Organização B

Foram entregues questionários para todos os integrantes da organização B. Foram retornados 203 questionários o que representa 63,6% do total da organização. A semelhança da organização A as questões respondidas não são normalmente distribuídas de acordo com o teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov exposto no apêndice III.

O fato de não apresentar um padrão similar à curva normal não desqualifica os dados e deve-se ao fato do escalonamento das respostas ser pequeno (escala tipo Likert de quatro opções). A seguir são expostas alguns detalhamentos dos dados coletados.

Dentro da distribuição hierárquica encontramos a composição dos respondentes exposta na tabela 7.

	Nº de observações	Percentual relativo	Percentual da categoria em comparação item 5.2
Marinheiro. Soldado. Cabo ou civil assemelhado	62	30.5 %	48.8 %
Sub-oficial. Sargento ou civil assemelhado	126	62.1 %	83.1 %
Oficial subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado	12	5.9 %	57.8 %
Oficial superior ou civil assemelhado	3	1.5 %	
Total	203	100,00 %	100,0

Tabela 7: Percentual por posto – organização B

A distribuição por sexo apresentou uma concentração predominante masculina. Essa observação era esperada pois, além de ser uma organização militar, trata-se de uma

organização industrial que ainda possui em seus quadros a predominância de homens nas diversas especialidades existentes. (tabela 8).

	Nº de observações	Percentual
Masculino	200	98,5 %
Feminino	3	1,5 %
Total	203	100,0

Tabela 8: Distribuição por sexo – organização B

A distribuição do número de subordinados por posto nos apresentou arranjo exposto na tabela 9. Podemos verificar que o maior grupo que possui subordinados são os Sub-oficiais, sargentos ou civis assemelhados sendo a relação de subordinado praticamente 1 chefe para cada três pessoas. Ao analisarmos os dados podemos concluir que há uma grande descentralização da execução e controle e uma distribuição do pessoal por grandes departamentos. Há excesso de chefes (relação 1 para 3), isto pode estar representando um erro nos dados decorrente de erro dos respondentes ou uma má alocação de pessoas no órgão – este problema é externo à organização pois a mesma apresenta uma relação de necessidade de pessoal que é preenchida de acordo com a disponibilidade.

		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 4	Sem subordinados	51	49	2		
	Menos de 10	8	70	5	1	
	Entre 11 e 30	2	4	4		
	Entre 30-60	1	2		1	
	Entre 60-100			1		
	Acima de 100				1	
	Em branco		1			
Total		62	126	12	3	

Tabela 9: Relação de subordinados por posto (tabulação cruzada das questões 3 e 4)

No que concerne à idade dos integrantes da organização B podemos afirmar que esta atende às expectativas apresentando a distribuição detalhada na tabela 10, ou seja, os postos

mais altos são preenchidos com pessoas de idade superior aos dos postos mais baixos. Observa-se porém que na faixa de sub-oficiais/sargentos há cerca de 1/3 da organização (95 pessoas) que apresentam idade considerada elevada para trabalhos braçais. Tal fato reforça o aspecto apontado anteriormente de que há um número elevado de chefes o que pode estar causando, não uma eficiência pela descentralização, mas sim uma morosidade por falta de mão-de-obra capaz.

		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 1	18-23 anos	7				7
	24-33 anos	47	29	3		79
	34-48 anos	8	95	5	2	110
	Acima de 48 anos		2	4	1	7
Total		62	126	12	3	203

Tabela 10: Faixa etária – organização B

6.2.2 – Perfil de quem elaborou a estratégia

Ao elaborarmos o questionário procuramos inserir questões que tratassem da participação direta e indireta no planejamento estratégico. A questão 22 (Eu participei diretamente da elaboração do planejamento estratégico da OM) combinada com as questões 38 (Os indicadores do meu setor foram elaborados sem meu conhecimento ou participação) e 47 (O fato de eu não ter tomado parte na elaboração da missão e visão da OM me desmotiva) formam em conjunto um indicador da participação na elaboração da estratégia (a questão 22 influencia positivamente e as questões 38 e 47 influenciam negativamente)

6.2.2.1 – Organização A

Na participação direta apresentou o seguinte sumário (vide apêndice IV): 50,0 % dos respondentes discordam totalmente, 44,0 % discordam, 2,55 % concordam e 0,9 % concordam plenamente e 2,55 % deixaram em branco, ou seja, observamos que não participaram do planejamento estratégico 94%.

Quanto a elaboração de indicadores identificamos que há uma confirmação da não participação dos componentes da organização. Sumariamente identificamos que 62,1 % dos respondentes tiveram os indicadores elaborados sem sua consulta e que 24,2 % participaram de alguma forma. Para compreendermos melhor como está acontecendo o fenômeno faremos a tabulação cruzada analisando os aspectos acima detalhados por posto e tempo de organização fim afastar a possibilidade de estarmos lidando com respondentes recém-chegados à organização, estas tabelas são apresentadas, respectivamente, nas tabelas 11 e 12.

Na análise da participação, confirmando nossa expectativa – de encontrar a grande maioria de respostas negativas (corroborando a não participação) concentradas nos níveis hierárquicos mais baixos – identificamos cerca de 97,14 % dos praças afirmando que não participaram e, para nossa surpresa, quase 93% dos oficiais afirmam não terem participado. Nenhuma das respostas positivas pertence aos níveis hierárquicos mais baixos.

Podemos concluir que a suposição de que a hierarquia influencia na participação do planejamento apontando para a situação esperada – só os postos mais altos participaram – é confirmada acrescentando-se a situação de que somente poucos (5%) -do nível hierárquico mais elevado- participaram na elaboração da estratégia.

Na elaboração de indicadores verificamos que a consulta prévia à elaboração aponta também para altos valores de não participação, sendo que 65,4 % dos respondentes de nível

hierárquico mais alto não foram consultados para a elaboração de indicadores contra 23,5 % que foram consultados. De forma semelhante quando vemos nos níveis hierárquicos mais baixos, constatamos que 54,3 % não foram consultados contra 25,71% que foram. Apesar de apresentar uma situação melhor do que a questão acima, ainda assim aponta para pouca participação no planejamento.

Com relação ao tempo de serviço na organização combinado com a participação no planejamento observamos que 25 % dos respondentes negativos (que não participaram), possuem de 1 a 3 anos de organização e que 52 % possuem mais de 3 anos de organização e daqueles que responderam positivamente (que participaram) 25 % possuem de um a três anos de organização e 75% de 8 a 20 anos de organização.

Já na combinação entre elaboração de indicadores e o tempo de serviço, daqueles que responderam positivamente (ou seja, que os indicadores foram feitos sem consulta prévia): 15% possuem menos de um ano de organização, 33% possuem de 1 a três anos e 51% possuem mais de três anos e, daqueles que responderam negativamente (que foram consultados) 39% possuem menos de um ano de organização, 10% possuem de 1 a três anos e 50% possuem mais de três anos de organização.

Porém, quando buscamos a vontade de participar, identificamos que 63 % dos envolvidos (tabela 13) estaria disposta a fazer alterações nos indicadores caso visse a necessidade indicando uma vontade de participar do processo o que por sua vez não causa uma frustração, o que vemos na verdade é um equilíbrio: 41 % se sente frustrado contra 59 % que não se sentem frustrados (tabela 14).

Pela análise acima podemos concluir que não houve o envolvimento da tripulação - tanto níveis hierárquicos mais altos quanto os mais baixos- na elaboração do planejamento da organização. Não se pode atribuir essa não-participação ao pouco tempo de serviço dentro da

organização e nem à vontade de participar do planejamento, pois constatamos que há vontade de participar (tabela 13). Por outro lado, encontramos um equilíbrio (não esperado) no que concerne à motivação na participação no planejamento, tal situação pode estar traduzindo, na verdade, uma falha na comunicação do planejamento – fato este que será abordado no próximo tópico.

Count			Questão 3				Total
Questão 14			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
menos de 1 ano	Questão 22	Discordo Totalmente	6	1	6	4	17
		Discordo	3	1	3	1	8
	Total		9	2	9	5	25
de 1 a 3 anos	Questão 22	Discordo Totalmente		5	8	2	15
		Discordo	1	3	6	2	12
	Total	Concordo			3		3
			1	8	17	4	30
de 3 a 8 anos	Questão 22	Discordo Totalmente		1	6	7	14
		Discordo	1	3	7	10	21
	Total		1	4	13	17	35
de 8 a 20 anos	Questão 22	Discordo Totalmente		4		6	10
		Discordo		4		5	9
	Total	concordo plenamente				1	1
				8		12	20
acima de 20 anos	Questão 22	Discordo Totalmente		1		1	2
		Discordo				1	1
	Total			1		2	3

Tabela 11: Tabulação cruzada da participação por posto e tempo de serviço – organização A.

Count			Questão 3				Total
Questão 14			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
menos de 1 ano	Questão 38	Discordo Totalmente			1		1
		Discordo	3	1	4	2	10
		Concordo	2	1	1	2	6
		concordo plenamente	1		3	1	5
	Total		6	2	9	5	22
de 1 a 3 anos	Questão 38	Discordo	1		1	1	3
		Concordo		7	10	2	19
	Total	concordo plenamente			4	1	5
			1	7	15	4	27
de 3 a 8 anos	Questão 38	Discordo Totalmente		1			2
		Discordo		1	3	2	6
		Concordo	1	1	6	8	16
		concordo plenamente		1	3	4	8
	Total		1	4	12	16	33
de 8 a 20 anos	Questão 38	Discordo Totalmente		1		1	2
		Discordo		1		2	3
		Concordo		3		5	8
		concordo plenamente		1		1	2
	Total			6		9	15
acima de 20 anos	Questão 38	Concordo				1	1
		concordo plenamente		1		1	2
	Total			1		2	3

Tabela 12: Tabulação cruzada elaboração indicadores por posto e tempo de serviço – organização A

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemel lhado	
Questão 30	Discordo Totalmente	1	2	3	2	8
	Discordo	6	6	11	8	31
	Concordo	1	13	23	25	62
	concordo plenamente	2			3	5
Total		10	21	37	38	106

Tabela 13: Tabulação cruzada de desejo de participar por posto – organização A.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemel lhado	
Questão 47	Discordo Totalmente	1	2	2	5	10
	Discordo	3	14	18	15	50
	Concordo	3	7	13	14	37
	concordo plenamente	1	1	3	1	6
Total		8	24	36	35	103

Tabela 14: Tabulação cruzada da motivação pela não participação no planejamento por posto – organização A

6.2.2.2 – Organização B

Na organização B, por sua vez, ao analisarmos a participação direta no planejamento identificamos o seguinte sumário¹⁴: 52,2 % dos respondentes discordam totalmente, 36,9 % discordam, 6,9 % concordam e 2 % concordam plenamente e 2 % deixaram em branco, ou seja, observamos que não participaram do planejamento estratégico 91%, índice que se iguala ao da organização A.

De forma semelhante, quando verificamos a elaboração de indicadores identificamos que há uma confirmação da não participação dos componentes da organização. Sumariamente nota-se que 67 % dos respondentes tiveram os indicadores elaborados sem sua consulta e que 30,5 % participaram de alguma forma.

Na tabulação cruzada das análises acima por posto e tempo de serviço objetivando afastar a possibilidade de estarmos lidando com respondentes recém-chegados à organização,

(estas tabelas são apresentadas, respectivamente, nas tabelas 15 e 16.) identificamos que, no caso de participação, à semelhança do observado na organização A, encontramos a maioria de respostas negativas (corroborando a não participação) concentradas nos níveis hierárquicos mais baixos – cerca de 91,5 % dos praças afirmam não terem participado e 60% nos postos superiores. Enquanto que apenas 5,9% dos praças responderam positivamente contra 47% dos oficiais.

Em resumo, os não participantes representam 91,5% do nível hierárquico mais baixo e 60% dos níveis mais altos. Dos que afirmam terem participado, observamos que temos 46,67% dos oficiais e apenas 5,9% dos níveis hierárquicos mais baixos. Confirmando, dessa forma, que os níveis hierárquicos mais baixos não têm participado do planejamento e, mesmo dentro dos níveis hierárquicos mais altos, não há uma participação maciça.

No caso da elaboração de indicadores verificamos que a consulta para sua também aponta altos valores de não participação, sendo que 70% dos respondentes de nível hierárquico mais baixo não foram consultados para a elaboração de indicadores contra 26 % dos níveis hierárquicos mais altos. Quando analisamos a distribuição hierárquica daqueles que foram consultados observamos: 67% dos níveis hierárquicos mais altos foram consultados contra 27% dos níveis hierárquicos mais baixos.

À semelhança da organização A, a participação nesta organização também apresenta níveis medianos. Sendo que dentro daqueles que participaram sempre há mais representantes (proporcionalmente) dos níveis hierárquicos mais altos. Tal fato pode estar relacionado com a questão de ter sido o planejamento elaborado por uma única pessoa conforme exposto no item 5.2.1 ou com pouco tempo de organização dos respondentes. Apesar de apresentar uma

¹⁴ Estes dados estão detalhados no apêndice v.

situação melhor do que a questão acima, ainda assim aponta para pouca participação no planejamento.

Ao cruzarmos o tempo de serviço na organização com a participação direta, verificamos que 14% dos respondentes negativos (que não participaram) possuem menos de um ano de organização, 43 % possuem de 1 a 3 anos de organização e que 41 % possuem mais de 3 anos de organização e daqueles que responderam positivamente (que participaram) 27 % possuem de um a três anos de organização e 73 % com mais de três anos de organização, ou seja, não podemos apontar que há muitos novatos na organização.

De mesma forma, ao confrontarmos a elaboração de indicadores com o tempo de serviço, constatamos que, dos respondentes positivos (ou seja, que os indicadores foram feitos sem consulta prévia): 14,3 % possuem menos de um ano de organização, 42,7% possuem de 1 a três anos e 43% possuem mais de três anos e, daqueles que responderam negativamente (que foram consultados) 13% possuem menos de um ano de organização, 36% possuem de 1 a três anos e 51% possuem mais de três anos de organização.

Por sua vez, ao analisarmos a vontade de participar constatamos que 59 % dos envolvidos (tabela 17) estaria disposta a fazer alterações nos indicadores caso visse a necessidade indicando uma vontade de participar do processo o que, por sua vez, não está causando uma desmotivação, ou seja, uma vontade de participar frustrada causaria uma desmotivação, o que vemos na verdade é um equilíbrio: 51 % se sentem frustrados contra 49 % que não se sentem frustrados (tabela 18).

Pela análise acima podemos concluir que a elaboração do planejamento estratégico foi feita por um único indivíduo ou grupo mínimo que consultou vários setores e seus membros para elaborar o seu projeto. O envolvimento tanto dos níveis hierárquicos mais altos quanto dos mais baixos foi pequeno. Não se pode atribuir essa não-participação ao pouco tempo de

serviço dentro da organização e nem à vontade de participar do planejamento, pois constatamos que há vontade de participar (tabela 17). À semelhança da organização A encontramos um equilíbrio (não esperado) no que concerne à motivação na participação no planejamento, tal situação pode estar traduzindo, na verdade, uma falha na comunicação do planejamento – fato este que será abordado no próximo tópico.

Count			Questão 3				Total
Questão 14			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
menos de 1 ano	Questão 22	Discordo Totalmente	5	9			14
		Discordo	4	8			12
		Concordo	1				1
		Total	10	17			27
de 1 a 3 anos	Questão 22	Discordo Totalmente	30	15	1		46
		Discordo	10	20	2		32
		Concordo	2		1	1	4
		Total	42	35	4	1	82
de 3 a 8 anos	Questão 22	Discordo Totalmente	6	20		1	27
		Discordo		15	1		16
		Concordo		3	2		5
		concordo plenamente	1			1	2
Total	7	38	3	2	50		
de 8 a 20 anos	Questão 22	Discordo Totalmente		14			14
		Discordo		11	1		12
		Concordo	2		2		4
		concordo plenamente		2			2
Total	2	27	3		32		
acima de 20 anos	Questão 22	Discordo Totalmente		3	1		4
		Discordo		2	1		3
		Total		5	2		7

Tabela 15: Tabulação cruzada da participação por posto e tempo de serviço – organização B.

Count			Questão 3				Total
Questão 14			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
menos de 1 ano	Questão 38	Discordo Totalmente	1				1
		Discordo	4	3			7
		Concordo	4	7			11
		concordo plenamente	2	7			9
Total	11	17			28		
de 1 a 3 anos	Questão 38	Discordo Totalmente	1	3	1		5
		Discordo	10	5	1	1	17
		Concordo	16	19	1		36
		concordo plenamente	15	6	1		22
Total	42	33	4	1	80		
de 3 a 8 anos	Questão 38	Discordo Totalmente	1	3		1	5
		Discordo	2	7	3		12
		Concordo	2	16			18
		concordo plenamente	2	12			14
Total	7	38	3	1	49		
de 8 a 20 anos	Questão 38	Discordo Totalmente		2			2
		Discordo	1	5	2		8
		Concordo	1	12	1		14
		concordo plenamente		10			10
Total	2	29	3		34		
acima de 20 anos	Questão 38	Discordo Totalmente		1			1
		Discordo		2	1		3
		Concordo		1			1
		concordo plenamente			1		1
Total		4	2		6		

Tabela 16: Tabulação cruzada elaboração indicadores por posto e tempo de serviço – organização B

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 30	Discordo Totalmente	10	17	2		29
	Discordo	20	30	3		53
	Concordo	24	56	7	1	88
	concordo plenamente	8	19		1	28
Total		62	122	12	2	198

Tabela 17: Tabulação cruzada de desejo de participar por posto – organização B.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 47	Discordo Totalmente	13	9	1		23
	Discordo	21	42	9	1	73
	Concordo	13	45	2	1	61
	concordo plenamente	15	25			40
Total		62	121	12	2	197

Tabela 18: Tabulação cruzada da motivação pela não participação no planejamento por posto – organização B

6.3 – A comunicação da estratégia

A comunicação da estratégia é um dos pontos cruciais do planejamento. De nada adianta planejar de forma perfeita se a organização, como um todo, não toma ciência do planejamento. Esta capacidade comunicativa permite a análise e avaliação das informações recebidas de forma a permitir uma rápida resposta.

No tópico anterior foi constatada a possibilidade de estar havendo uma falha na comunicação da estratégica para todos os membros da organização. Neste tópico passaremos a analisar veracidade desta assertiva.

Para tanto faremos as seguintes análises: das questões 32 e 36 procuraremos verificar se existe um treinamento regular sobre o planejamento e se foram realizados cursos/palestras sobre o planejamento estratégico da organização; nas questões 26 e 44 perscrutaremos se há

boa comunicação da missão e visão da organização e se há a percepção de que todos conhecem elas; e por fim discutiremos se há um conhecimento individual sobre o planejamento da organização (conhecimento superficial e em detalhes) incluindo a percepção individual no todo global com as questões 8, 20 e 21.

6.3.1 – Organização A

6.3.1.1 – O treinamento

Parte da comunicação do planejamento recai sobre treinamentos específicos destinados a transmitir a todos os envolvidos o que se espera deles – os objetivos individuais e organizacionais.

Ao analisarmos a realização de cursos específicos de planejamento estratégico¹⁵ verificamos que 89,2% das respostas válidas (12% do total de questionários não responderam esta questão) discordam ou discordam totalmente, ou seja, a grande maioria não realizou curso sobre planejamento estratégico (somente 9,5% concordam totalmente ou concordam).

Ao analisarmos a realização de cursos dentro do setor constatamos que 81% não recebe orientações dentro de sua divisão e que 19% receberam algum treinamento em seu setor.

Tal situação se torna ainda mais preocupante quando iniciamos a análise cruzada por posto (tabela 19 e 20) pois constatamos que, tanto em cursos externos quanto internos, respectivamente, 81,5% e 76,5% dos oficiais responderam negativamente que não realizaram e, 71,4% e 65,7% dos praças também negaram a assertiva. Nas tabelas 21 e 22 detalhamos o perfil dos oficiais com relação ao número de subordinados e descobrimos que, com relação aos cursos externos, 46,8% dos oficiais que responderam negativamente não possuem subordinados (resposta 2) e 53,2% possuem subordinados. E, no caso de cursos internos,

¹⁵ Estes dados estão detalhados no apêndice D.

observamos que 43% não possuem subordinados contra 54% que possuem. Isto demonstra que até nos níveis hierárquicos mais altos, incluindo aqueles com subordinados, está havendo falha de comunicação, também depreende-se que há um efeito cascata pois se o “chefe” desconhece o assunto, seu subordinado também ignorará. Tal situação pode se agravar pois se levarmos em consideração o percentual de respostas em branco desses dois aspectos: 12%.

Não cabe aqui o debate sobre o tempo de organização pois, independente se a pessoa é recém embarcada¹⁶ ou não, o planejamento da organização deveria ser apresentado ao novo componente como garantia de continuidade.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 32	Discordo Totalmente	3	9	19	16	47
	Discordo	3	10	14	17	44
	Concordo	1	2	3	3	9
	concordo plenamente				2	2
Total		7	21	36	38	102

Tabela 19: Tabulação cruzada da realização de cursos por posto – organização A

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 36	Discordo Totalmente	1	7	12	12	32
	Discordo	4	11	16	22	53
	Concordo	3	4	9	3	19
	concordo plenamente				1	1
Total		8	22	37	38	105

Tabela 20: Tabulação cruzada da realização de treinamentos no setor por posto – org. A

¹⁶ Na terminologia da Marinha adota-se o termo embarcado para organizações terrestres também.

Count			Questão 3				Total
Questão 4			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelha do	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelha do	Oficial Subalterno, oficial intermediári o ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemel hado	
2	Ques tão 32	Discordo Totalmente	3	4	12	5	24
		Discordo	2	4	6	6	18
		Concordo	1	1	1		3
		Total	6	9	19	11	45
3	Ques tão 32	Discordo Totalmente		4	6	8	18
		Discordo	1	6	6	8	21
		Concordo		1	2	2	5
		concordo plenamente				1	1
Total		1	11	14	19	45	
4	Ques tão 32	Discordo Totalmente		1		1	2
		Discordo				1	1
		Concordo				1	1
		concordo plenamente		1		4	5
Total			1		4	5	
5	Ques tão 32	Discordo Totalmente				1	1
		Discordo				2	2
		Total				3	3

Tabela 21: Tabulação cruzada da realização de cursos por posto e subordinado – org. A

Count			Questão 3				Total
Questão 4			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelha do	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelha do	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelha do	
2	Ques tão 36	Discordo Totalmente	1	4	7	3	15
		Discordo	2	4	8	9	23
		Concordo	3	2	5		10
		Total	6	10	20	12	48
3	Ques tão 36	Discordo Totalmente		3	5	6	14
		Discordo	2	6	7	10	25
		Concordo		2	3	1	6
		concordo plenamente				1	1
Total		2	11	15	18	46	
4	Ques tão 36	Discordo Totalmente				1	1
		Discordo		1		2	3
		Concordo				1	1
		Total		1		4	5
5	Ques tão 36	Discordo Totalmente				2	2
		Discordo				1	1
		Total				3	3

Tabela 22: Tabulação da realização de treinamento no setor por posto e subordinado – org. A

6.3.1.2 – A consciência da missão e visão

Como visto no item 4.3 a Marinha recomenda que, para um planejamento eficiente, todos tenham plena consciência da missão da OM. Neste item verificaremos através das questões 26 e 44 (tabela 23) se há uma boa disseminação da missão e da visão da organização e se há a percepção de que todos as conhecem. Ao analisarmos o conhecimento da missão

identificamos que 16,7% alegam não conhecer a missão contra 83,3 % que afirmam conhecê-la. Por outro lado, ao questionarmos sobre a noção se todos conheciam a missão, observamos que os respondentes não detêm a mesma confiança ao falar de terceiros pois 71,6% acreditam que nem todos conhecem a missão contra 28,4% que acham que todos conhecem a missão, ou seja, os respondentes ainda que indiretamente acabam por reforçar o item anterior por não poderem afirmar se todos conhecem a missão e os da OM.

Questão 26					Questão 44						
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	6	5,2	5,3	5,3	Valid	Discordo Totalmente	15	12,9	13,8	13,8
	Discordo	13	11,2	11,4	16,7		Discordo	63	54,3	57,8	71,6
	Concordo	71	61,2	62,3	78,9		Concordo	27	23,3	24,8	96,3
	concordo plenamente	24	20,7	21,1	100,0		concordo plenamente	4	3,4	3,7	100,0
	Total	114	98,3	100,0			Total	109	94,0	100,0	
Missing	,00	2	1,7			Missing	,00	7	6,0		
	Total	116	100,0				Total	116	100,0		

Tabela 23: Estatística das questões 26 (conhecimento da missão) e 44 (conhecimento de terceiros – organização A

Quando detalhamos a questão de conhecimento da missão por posto (tabela 24)

constatamos que os respondentes positivos representam: 84% de oficiais e 77% de praças e, no conhecimento de terceiros (tabela 25) encontramos 69,2% dos oficiais respondendo negativamente e 62,9 % dos praças, desses oficiais 57,2% possuem subordinados (tabela 26) gerando o efeito cascata já citado e que também confirma a idéia de que a transmissão via treinamentos não acontece, uma vez que os encarregados de setor possuem uma percepção que seus subordinados desconhecem a missão da OM.

Count		Questão 3					
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	Total	
Questão 26	Discordo Totalmente	1	2	1	2	6	
	Discordo	1	3	5	4	13	
	Concordo	7	17	28	19	71	
	concordo plenamente	2	1	6	15	24	
Total		11	23	40	40	114	

Tabela 24: Tabela cruzada do conhecimento da missão por posto - organização A

Count		Questão 3				
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	Total
Questão 44	Discordo Totalmente		5	6	4	15
	Discordo	4	13	22	24	63
	Concordo	5	4	11	7	27
	concordo plenamente		1	1	2	4
Total		9	23	40	37	109

Tabela 25: Tabela cruzada da percepção do conhecimento da missão por terceiros escalonado por posto - organização A

Count			Questão 3				
			Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	Total
Questão 4	2	Questão 44		1	4	1	6
		Discordo Totalmente					
		Discordo	3	6	10	9	28
		Concordo	4	3	7	1	15
		concordo plenamente				1	1
		Total	7	10	21	12	50
	3	Questão 44		3	2	1	6
		Discordo Totalmente					
		Discordo	1	7	9	12	29
		Concordo	1	1	4	3	9
		concordo plenamente		1	1	1	3
		Total	2	12	16	17	47
	4	Questão 44		1			1
		Discordo Totalmente					
		Discordo				2	2
		Concordo				2	2
		Total		1		4	5
	5	Questão 44				2	2
		Discordo Totalmente					
		Discordo				1	1
		Total				3	3

Tabela 26: Tabela cruzada da percepção do conhecimento da missão por terceiros escalonado por posto e número de subordinados - organização A

6.3.1.3 – A visão do todo

Ter a noção de como sua tarefa influencia e é influenciada pelas demais atividades é uma das principais noções que garantem o processo de melhoria constante da organização. dessa forma, a marinha crê que o pleno conhecimento dos resultados globais desejados, aí incluído o planejamento estratégico propriamente dito, é mister para alcançar os objetivos pretendidos.

Dessa forma, passaremos a analisar como está o conhecimento individual sobre suas atividades e sobre o planejamento estratégico. para tanto analisaremos as questões 8, 20 e 21.

Na questão 8 foi questionado se o respondente identifica a importância de sua atividade para o processo global da organização. a resposta positiva é esperada para organizações que procuram conscientizar seus membros das metas e objetivos globais. no

caso da organização a espera-se que não haja uma resposta positiva forte pois verificamos anteriormente que não há uma preocupação em fazer treinamentos ou cursos para conscientização dos indivíduos.

Porém, ao contrário do que esperávamos, as pessoas reconhecem a importância de sua atividade. talvez um dos motivos dessa identificação é o fato da organização possuir um fluxograma de atividades, 73,4% afirmam que há um fluxograma de atividades nesta organização. e, na tabela 28 constatamos que 73,5% dos que reconhecem sua atividade conhecem o fluxograma e 86 % daqueles que não conhecem o fluxograma reconhecem a importância de sua atividade.

Ao questionarmos sobre a existência de planejamento na organização observamos, de início, um certo equilíbrio entre os que afirmam que a organização possui planejamento e aqueles que afirmam que não possui (55% contra 45%). Por outro lado, ao questionarmos se conhecem o planejamento vemos que a maioria (73,6%) desconhece o planejamento da organização enquanto apenas 26,4% conhecem. Tal discrepância reforça a idéia de que a comunicação oficial é deficiente.

Se fizermos a análise dessa questão por posto (tabela 27) verificamos que 72,8% dos oficiais faz parte dos respondentes negativos contra 62,9% de praças. Isto contradiz a expectativa de que o conhecimento do planejamento seria melhor nos posto superiores. Nesta mesma tabela observamos que apenas 22% dos oficiais são respondentes positivos e 31% são praças, indicando um baixo conhecimento global.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 21	Discordo Totalmente	2	8	7	11	28
	Discordo	3	9	22	19	53
	Concordo concordo plenamente	4 1	6	9	6 3	25 4
Total		10	23	38	39	110

Tabela 27: Tabela do conhecimento do planejamento por posto - organização A

Count		Questão 9				Total
		Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	concordo plenamente	
Questão 8	Discordo Totalmente	1				1
	Discordo	1	2	2		5
	Concordo	2	16	51	1	70
	concordo plenamente	2	5	18	8	33
Total		6	23	71	9	109

Tabela 28: Tabela cruzada das questões 8 e 9 – organização A

6.3.2 – Organização B

6.3.2.1 – O treinamento

Na análise da organização B, ao discutirmos sobre cursos externos de planejamento, vemos que, à semelhança da organização A, 90,8% afirmam não ter realizado curso sobre planejamento estratégico, sendo que somente 9,2% concordam totalmente ou concordam.

Ao analisarmos a questão de cursos dentro do setor constatamos que os dados guardam semelhança com os da organização A: 86% afirmam não receber orientações dentro de seu setor contra 14% que afirmam ter recebido treinamento em seu setor.

Ao realizarmos a análise cruzada por posto (tabela 28 e 29) constatamos, que na questão de cursos externos, 60% dos oficiais são respondentes negativos e 90% são praças e dentre os respondentes positivos estão 33% dos oficiais e apenas 6,9 % das praças e, na questão de cursos internos, percebemos que dentre os respondentes negativos estão 53% dos oficiais e 87% dos praças e nos respondentes positivos encontramos 40% dos oficiais e 11,7% de praças. Podemos concluir portanto que os oficiais mais que os praças têm recebido treinamento. Apenas 6,9% dos praças receberam cursos específicos de planejamento estratégico e 11,7% receberam algum treinamento dentro da organização. Isso demonstra que não há um compromisso da organização em uma formação continuada. Em comparação com a organização A os percentuais de participação estão um pouco melhores.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 32	Discordo Totalmente	31	62	4		97
	Discordo	26	50	5		81
	Concordo	4	6	2	1	13
	concordo plenamente	1	2	1	1	5
Total		62	120	12	2	196

Tabela 29: Tabulação cruzada da realização de cursos por posto – organização B

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 36	Discordo Totalmente	30	48	2	1	81
	Discordo	22	64	5		91
	Concordo	10	9	5	1	25
	concordo plenamente		3			3
Total		62	124	12	2	200

Tabela 30: Tabulação cruzada da realização de treinamentos no setor por posto – org. B

6.3.2.2 – A consciência da missão e visão

Na questão de conhecimento da missão, observamos que 66,9 % dos respondentes válidos conhecem a missão e visão da OM contra 33,1% que não conhecem e, na questão do conhecimento de terceiros sobre a missão, encontramos 73,4% de respondentes negativos e 26,6% de respondentes positivos.

Quando cruzamos a questão de conhecimento da missão por posto (tabela 31) constatamos que dos respondentes positivos temos 100% da oficialidade e 63,8% dos praças e, na questão 44 (tabela 32), ao contrário do que se podia esperar, encontramos nos respondentes negativos 80% da oficialidade e 71,3 % dos praças, confirmando a ideia de que a transmissão via treinamentos não acontece, uma vez que os encarregados de setor possuem a percepção de que seus subordinados desconhecem a missão da OM e os praças não conseguem visualizar uma rotina sistêmica para divulgação do planejamento.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 26	Discordo Totalmente	13	8			21
	Discordo	18	28			46
	Concordo	24	74	6	2	106
	concordo plenamente	7	15	6	1	29
Total		62	125	12	3	202

Tabela 31: Tabela cruzada do conhecimento da missão por posto - organização B

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 44	Discordo Totalmente	25	26		1	52
	Discordo	24	59	11		94
	Concordo	12	35	1	1	49
	concordo plenamente	1	3			4
Total		62	123	12	2	199

Tabela 32: Tabela cruzada da percepção do conhecimento da missão por terceiros escalonado por posto - organização B

6.3.2.3 – A visão do todo

Ao analisarmos a percepção da importância de sua atividade para o processo global da organização da organização b, identificamos que a maioria (82,8%) reconhece a importância de sua atividade. o motivo verificado na organização a parece não se repetir aqui – há um equilíbrio entre os que afirmam que a organização possui um fluxograma de atividades e os que negam essa possibilidade (51,5% contra 48,5%).

Ao interrogarmos sobre se há planejamento na OM observamos que a maioria (69%) não afirma que a organização possui planejamento e 31% afirmam que possui. Além disso, ao olharmos a questão de conhecimento do planejamento vemos que aqueles que desconhecem o planejamento da organização são maioria (80,5%) enquanto apenas 19,5% conhecem. Tal discrepância reforça a idéia de que a comunicação oficial é deficiente.

Ao detalharmos conhecimento por posto (tabela 33) observamos que nos respondentes negativos estão: 20% da oficialidade da organização contra 84% dos praças. Isto confirma a

expectativa de que o conhecimento do planejamento é melhor nos postos superiores, nesta mesma tabela observamos que nos respondentes positivos encontramos: 80% dos oficiais e 14% dos praças.

Count		Questão 3				Total
		Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	oficial superior ou civil assemelhado	
Questão 21	Discordo Totalmente	33	35	1	1	70
	Discordo	20	70	1		91
	Concordo	9	17	10	1	37
	concordo plenamente		1		1	2
Total		62	123	12	3	200

Tabela 33: Tabela do conhecimento do planejamento por posto - organização A

6.4 – O planejamento estratégico e o clima organizacional

6.4.1 – Organização A

Para analisarmos a relação do planejamento com o clima organizacional de forma mais expedita procuraremos reduzir as variáveis para uma única. Para tanto as combinaremos através de média aritmética.

Para analisarmos o Clima Organizacional utilizaremos as variáveis das seguintes questões: 18, 25, 27, 28, 35 e 45. Na tabela 1 do apêndice VI identificamos que a variável 35 é negativamente relacionada com todas as outras. Dessa forma, a transformação se dará com a soma de todas com a variável 35 com sinal negativo. A transformação das variáveis deu origem à variável CLIMA cuja análise descritiva encontra-se na tabela 2 do apêndice VI. Ao observamos a tabela 2 do apêndice VI constatamos que a distribuição é normal pois o teste de Kolmogorov-Smirnov não é significativo.

De forma semelhante procederemos com a criação da variável PLANEJAMENTO que é composta pelas variáveis das questões: 20, 21, 22, 26, 32, 36 e 38. Ao observarmos a tabela 3 do apêndice VI identificamos que a variável 38 é negativamente relacionada com todas as

outras. Dessa forma, a transformação se dará com a soma de todas com a variável 38 com sinal negativo. A transformação das variáveis deu origem à variável PLANEJAMENTO cuja análise descritiva encontra-se na tabela 4 do apêndice VI.

Após realização de vários testes de modelos de regressão chegou-se ao método linear como sendo o que melhor representaria a interação dos dados. Pode-se observar na tabela 5 do apêndice VI que, apesar de o modelo apresentar uma tendência crescente com bom nível de significância e uma correlação positiva de 0,4 entre as variáveis, possui R^2 de apenas 0,14998, ou seja, o modelo só explica 14,99 % dos dados o que é estatisticamente pequeno.

Dessa forma conclui-se que na organização A há uma relação crescente do planejamento com o clima, porém essa correlação não é satisfatoriamente modelada com as variáveis selecionadas.

6.4.2 - Organização B

Realizaremos o mesmo procedimento para a organização B, ou seja, no Clima Organizacional utilizaremos as variáveis das seguintes questões: 18, 25, 27, 28, 35, 42 e 45. Ao observamos a tabela 6 do apêndice VI identificamos que a variável 35 é negativamente relacionada com todas as outras. Dessa forma, a transformação se dará com a soma de todas com a variável 35 com sinal negativo. A transformação das variáveis deu origem à variável CLIMA cuja análise descritiva encontra-se na tabela 7 do apêndice VI. Ao observamos a tabela 7 do apêndice VI constatamos que a distribuição não é normal pois o teste de Kolmogorov-Smirnov é significativo.

Para a criação da variável PLANEJAMENTO utilizaremos as variáveis das questões: 20, 21, 22, 26, 32, 36 e 38. Ao observarmos a tabela 8 do apêndice VI identificamos que a variável 38 é negativamente relacionada com todas as outras. Dessa forma, a transformação se dará com a soma de todas com a variável 38 com sinal negativo. A transformação das

variáveis deu origem à variável PLANEJAMENTO cuja análise descritiva encontra-se na tabela 9 do apêndice VI.

Após realização de vários testes de modelos de regressão chegou-se ao método cúbico como sendo o que melhor representaria a interação dos dados. Pode-se observar na tabela 10 do apêndice VI que, apesar de o modelo apresentar uma tendência crescente com bom nível de significância e boa correlação entre as variáveis, possui R^2 de apenas 0,3688, ou seja, o modelo só explica 36,88 % dos dados o que estatisticamente é pequeno.

Dessa forma, conclui-se que na organização B há uma relação crescente do planejamento com o clima, melhor do que na organização A, porém essa correlação não pode ser satisfatoriamente modelada.

7- CONCLUSÕES E OBSERVAÇÕES FINAIS

A pesquisa foi realizada em duas OMPS de tipificação diferentes, uma hospitalar e uma industrial, selecionadas em função de elementos facilitadores ao pesquisador. Estas duas organizações apesar de serem diferentes possuem em comum estarem realizando o planejamento estratégico de forma sistemática e a algum tempo.

Ambas organizações possuem uma hierarquia militar bem definida, com departamentos e divisões claramente constituídas. No caso da organização A vemos que há um número desproporcional de Oficiais (praticamente relação 1 para 1 entre oficiais e praças), tal fato ocorre por se tratar de uma organização hospitalar na qual os Profissionais Especializados (médicos, dentistas, ...) são necessariamente oficiais, enquanto que os técnicos (enfermeiros, administrativos, ...) são em sua maioria praças. Já a organização B por sua vez possui uma proporção natural entre oficiais e praças (1 oficial para cada 11 praças) semelhante a qualquer organização industrial privada.

O planejamento estratégico da organização A é inspirado no modelo proposto por VASCONCELOS (2001), colocando-se a análise do ambiente e a montagem da visão anteriores à missão, além disso é complementada por um análise SWOT. Neste órgão encontramos, além da resistência natural às mudanças, uma falta de linearidade na condução do processo – inicialmente encontrava-se a “todo vapor” e agora está mais lento.

A organização B decidiu adotar o modelo de planejamento proposto por CERTO e PETER (1993) complementado pelas ações sugeridas por KAPLAN e NORTON (2004), em especial o Balanced ScoreCard (BSC), neste órgão encontramos a peculiaridade da origem do planejamento em um grupo pequeno formado pelo Comandante e um chefe de departamento.

As duas organizações desenvolveram seu planejamento estratégico a partir de uma demanda externa, isto é, não foi uma evolução natural do desenvolvimento delas. Tal característica aliada ao fato de que em ambas as organizações a elaboração ficou a cargo de poucas pessoas (no máximo três na organização A) tornou o planejamento mais um item da burocracia diária dessas organizações do que um fator motivador de mudanças.

A metodologia adotada por ambas sofreu adaptações naturais às situações específicas de cada uma, porém nada que desvirtuasse a proposta teórica dos autores utilizados. Por outro lado, pressupostos tidos como certos pela Marinha como a participação de todos no planejamento, a plena consciência da missão da OM, o compartilhamento das informações e o investimento em capacitação não obtiveram confirmação através dos dados analisados.

Na análise do perfil de quem elaborou a estratégica constatamos que nas duas instituições o nível de participação – quer seja diretamente ou indiretamente através de consultas - além de ser baixo (6% na organização A e 10,9% na B) é concentrado nos níveis hierárquicos mais altos (97% dos praças da organização A e 91,7 % da organização B afirmam que não participaram). Porém, até nesses níveis mais altos a participação é baixa (5% dos oficiais na Organização A e 47% na organização B) apesar de ter sido constatado o interesse em participar neste processo (ou no planejamento).

Uma característica interessante observada nos dados foi o nível de frustração pela não participação no planejamento. Em ambas organizações houve um equilíbrio em os que se sentem frustrados ou não, com uma tendência maior para a não frustração, apontado para um certo relativismo da importância dada ao planejamento e com relação ao que está ocorrendo na organização.

Outro aspecto observado foi o tempo de serviço. Cerca de 75% dos entrevistados em ambas organizações possui tempo de organização maior que um ano, ou seja, nenhuma indiferença poderá ser atribuída à inexperiência de seus membros.

Com relação à transmissão de conhecimentos de estratégia para os componentes da organização - quer seja via cursos específicos ou treinamentos internos – identificamos em ambas que não há um treinamento rotineiro, nem aberto a todos (há nitidamente uma concentração nos oficiais)

Com relação ao conhecimento da missão notamos que os integrantes das organizações detêm um grau de conhecimento bom porém, não possuem confiança para afirmarem sobre terceiros. A hipótese levantada foi a inexistência de uma rotina de treinamento, sendo confirmada pelo alto percentual de oficiais que não afirmam positivamente sobre a percepção de terceiros do conhecimento da missão e pela entrevistas.

A análise prossegue sobre as falhas de comunicação e identifica-se que um grande percentual desconhece o planejamento. Porém, uma incoerência persiste na organização A pois, quando analisamos por posto, constatamos que um percentual elevado de oficiais (76%) desconhece o planejamento o mesmo não sendo observado na organização B (somente 20% dos oficiais desconhecem o planejamento e 80% dos praças). Tal fato pode estar associado à peculiaridade da organização A; possui vários especialistas concentrados em seus consultórios voltados para o atendimento do público que não se envolvem diretamente na administração.

Por fim foi efetuado uma verificação dos dados perscrutando uma correlação entre o clima organizacional e o conhecimento da estratégia. Conclui-se que nas organizações A e B há uma relação crescente do planejamento com o clima, isto é, quanto maior a percepção do clima organizacional melhor é o conhecimento da estratégia, porém essa correlação não é satisfatoriamente modelada com as variáveis selecionadas. Além disso, fica aqui uma lacuna

que precisa ser melhor explorada para avaliar a correlação entre a motivação e o envolvimento com a estratégia corporativa

Em resumo, foi constatado que o discurso e a prática diferem, principalmente no que tange à participação de todos. Percebe-se que envolver todos no processo de planejamento ainda é um ponto delicado para a alta administração, não só no meio militar mas também no setor privado. Porém, essa limitação além de não ser exclusividade da Marinha requer uma análise minuciosa.

O problema pode estar atrelado ao próprio ambiente militar, com suas regras de convívio específicas, algumas explícitas outras nem tanto, ou à limitações orçamentárias que o administrador público enfrenta regularmente, ou ainda aos interesses próprios de gerentes e diretores.

Talvez parte da resposta se encontre no livro de BARZELAY e CAMPBELL (2003). Nele os autores relatam uma experiência de implantação de planejamento estratégico na Força Aérea do Estados Unidos realizada durante os comandos dos Generais Ron Fogleman e Michael Ryan. Os autores procuraram analisar o processo de planejamento, seu contexto, a participação dos membros da organização e como esses fatores interagiram para a formação da intenção estratégica e para a preparação da instituição para o aproveitamento de oportunidades que se vislumbrem. Buscam também a compreensão sobre a conexão entre visão estratégica, planejamento de longo prazo, orçamento e implementação; de como são inseridas correções no planejamento realizado; e procuram obter *smart practices*.

A principal contribuição dessa experiência foi apontar para a necessidade de interação dos fatores causais dos planejamentos conduzidos por cada Comandante, ou seja, uma integração e continuidade garantem o sucesso futuro.

Mesmo na Força Aérea dos Estados Unidos BARZELAY e CAMPBELL (2003) identificaram ações políticas que constrangeram a maior participação de níveis hierárquicos mais baixos.

Mais do que aprender com a experiência alheia temos que aprender com nossa própria experiência. O planejamento estratégico na Marinha carece de uma convicção maior pois está sendo conduzido de acordo com o desejo de poucos. Há que se ampliar a participação e o envolvimento de todos ou até mesmo a institucionalização de um programa de Planejamento para todos os órgãos da Marinha.

Defendemos uma institucionalização que não estagne a Marinha e que se traduza em um fórum permanente de debates com maciça participação de todos. Um *locus* em que se desenvolva uma base de discussões para pensar as organizações navais de hoje, de amanhã e do futuro.

8. BIBLIOGRAFIA

ABRAHAMSON, Eric. **Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations.** *Academy of Management Review*, v. 16, p. 586-612, 1991.

ABRÚCIO, Fernando Luiz. **Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente.** In: *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial*, Bresser Pereira e Peter Spink (org), 3ª ed, pg. 173-199. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

AKTOUF, Omar. **Governança e Pensamento Estratégico: Uma crítica a Michael Porter.** *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n.3, p.43-53, 2002.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial.** São Paulo, Atlas, 1977.

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward. **Implantando a Administração Estratégica.** São Paulo, Atlas, 1993.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional.** São Paulo, Atlas, 2001.

BARZELAY, Michael; CAMPBELL, Colin. **Preparing for the future: Strategic planning in the U.S. Air Force.** Washington, D.C.: Brookings Institution Press, 2003.

BERTERO, Carlos Osmar; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de e BINDER, Marcelo Pereira. **Estratégia empresarial: A produção científica brasileira entre 1991 e 2002.** *Revista de Administração de Empresas*, 43 (4), p. 48-62, 2003.

BETTIS, R. **Strategic Management and the Straightjacket: An Editorial Essay.** *Organization Science*, v.2, n° 3, p.315-319, 1991.

CARDOSO, Regina Luna dos Santos. **Instrumentos para Implantação do modelo gerencial na administração pública: observações iniciais sobre a implementação dos contratos de gestão no Brasil.** In: *El tránsito de la cultura burocrática al modelo de la gerencia pública – perspectivas, posibilidades y limitaciones.* UNESCO-CLAD 1998.

CASNAV. **Relatório de Gestão 2004.** Acessado em 04/03/2005 via Internet no endereço: www.casnav.mar.mil.br/downloads/rg.pdf.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo, Makron Books, 1993.

CHANDLER, Alfred D. **Alfred Chandler: ensaios para um teoria histórica da grande empresa;** org. Thomas K. McCraw. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** São Paulo: McGraw-Hill, 2000.

_____. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra.** São Paulo, M. Fontes, 1979.

CLARK, Timothy. **Strategy viewed from a management fashion perspective.** European Management Journal, v. 1, p.105-111, 2004.

CUSOMANO, Michael e MARKIDES, Constantinos. **Pensamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DAY, George S., REIBSTEIN, David J.. **A Dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999

EISENHARDT, Kathleen M. **Estratégia como processo decisório estratégico.** In CUSOMANO, Michael e MARKIDES, Constantinos. **Pensamento Estratégico.** p. 91-107. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ESPING-ANDERSEN, G. **Welfare states in transition.** Sage, 1996.

EVANS, Peter B.; RUESCHEMEYER, Dietrich; SKOCPOL, Theda. **Bringing the state back in.** Cambridge, Cambridge University Press, 1990.

EVANS, Peter B. **Embedded Authonomy.** Princeton, Princeton University Press, 1995.

_____. **Hybridity as administrative strategy: combining bureaucratic capacity with market signals and deliberate democracy.** VII internacional Congress of CLAD on State Reform and Administrative Development. Lisbon, Portugal, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 1968.

FERNANDES, César Simplicio e MARQUES, Fábio Ferreira. **Sistema de Informações gerenciais de OMPS: uma experiência de desenvolvimento baseado em componentes.** Acessado em 04/03/2005 via Internet no endereço: <http://www.sdms.mar.mil.br/artigos/6905-revisado.pdf>.

FERREIRA, Ademir Antonio et al. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 2002.

FILHO, José Rodrigues. **Um estudo da produção acadêmica em administração estratégica no Brasil na terminologia de Habermas.** RAE-eletrônica, v. 3, n. 2, art. 21, jul/dez 2004.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática.** São Paulo, Atlas, 1990.

FISCHMANN, Adalberto A. e ROBLES, Léo Tadeu. **Contrato de gestão no Estado de São Paulo: O caso das empresas estatais não-financeiras.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, nº 4, p.52-64. Jul/AGO 1995.

FOLLETT, Mary Parker. **Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett.** Edited by Henry C. Metcalf and L. Urwick. Londres: Isaac Pitman, 1941.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOVERNO FEDERAL. **Plano Diretor de Reforma do Estado**. 1995. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDI1.HTM>. Acesso em 05 out 2005.

HABERMAS, Jürgen. **La pensée postmetaphysique: essais philosophiques**. Paris: Armand Colin, 1993.

HAMBRICK, Donald C. **Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types**. *Academy of Management Journal*; Vol. 26, Issue 1, March, p.5-27, 1983.

HAMBRICK, Donald C. **The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains**. *Strategic Organization*, 2 (1): p.91-98, 2004.

JOMINI, Antoine Henri. **Precis de l'art de la guerre**, ou, Nouveau tableau analytique des principales combinaisons de la strategie, de la grande tactique et de la politique militaire. Paris, Champ Libre, 1977.

KAPLAN, Robert S e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2004.

LOURENÇO, Maria Regina. **Desenvolvimento de competência em liderança na efetividade de organizações de saúde dirigidas por enfermeiros-gerentes**. 2004. 118f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

MACCLAVE, James T; BENSON, P. George; SINCICH, Terry. **Statistics for business and economics**. Upper Saddle River, Prentice Hall, 2001.

MACHIAVELLI, Niccolo. **O Príncipe**. São Paulo, Atena, 1957.

MANNHEIM, Karl. **Libertad Y Planificacion Social**, Fondo de Cultura Economica . México, 1942.

MARCELINO, Gileno Fernandes. **O planejamento estratégico no setor público: uma experiência no palácio do planalto**. *Revista do Serviço Público*, Ano 53, nº 4, out-dez 2002. Brasília, ENAP, 2002.

MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasil, 1995.

MARINHA DO BRASIL. **SGM-301**, volume IV. 4ª revisão. Brasil, 2001.

MARKIDES, Constantinos C. **Uma visão dinâmica da estratégia**. In CUSUMANO, Michael e MARKIDES, Constantinos. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 227-244.

MARTINS, Humberto Falcão. **A modernização da administração pública brasileira no contexto do estado**. 1995. Tese de Mestrado.

MARX, Karl e ENGELS, Friedrich. **A ideologia Alemã**. Martins Fontes, São Paulo, 1998.
 McCRAW, Thomas K. (Org.). **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro, FGV, 1998.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry e BRIAN QUINN, James. **O processo da estratégia competitiva**. (Wharton), Rio de Janeiro: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. **Who should control the Corporation?** California Management Review, v. XXVII, nº 1, p.90-115, Fall 1984.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

_____. **Gestão contemporânea: a ciência e arte de ser dirigente**. 14ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista de Economia Política, v. 17, n. 3, p. 24-38, 1997.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da Administração Pública burocrática à Gerencial**. In: Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial, Bresser Pereira e Peter Spink (org), 3ª ed, pg. 237-270. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

PETRUCCI, Vera Lúcia e Umbelino, Lícia Maria (Orgs.). **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.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ed. Rio de Janeiro, Campus, 1991.

RING, Peter S; PERRY, James L. **Strategic Management in public and private organizations: implications of distinctive contexts and constraints**. Academy of Management Review, v.10, n.2, p-276-286. 1985.

SALANCIK, Gerald e MEINDL, James R.. **Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control**. Administrative Science Quartely.

SCHENDEL, D. e HATTEN, K. **Business policy or strategic management: a broader view for an emerging discipline**. Academy of Management Proceedings. P. 99-102, 1972.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SHRIVASTAVA, Paul. **Is strategic management ideological?** Journal of Management, v. 12, n. 30, p. 363-377, 1986.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de Administração Científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TEAD, Ordway. **A Arte da Administração**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 25ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VASCONCELOS, Paulo e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WEBER, MAX. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3ª Ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

_____. **Os fundamentos da Organização burocrática**: uma construção do tipo ideal. In: COELHO, Edmundo Campos. Sociologia da burocracia: uma seleção de textos básicos de Max Weber.... [et al.]; organização, introdução e tradução de Edmundo Campos. 4ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. Tradução de Maria Lúcia G.L. Rosa e Martha Malvezzi Leal. São Paulo: Thompson, 2002.

WILSON, D. e JARZABKOWSKI, Paula. **Pensando e Agindo Estrategicamente**: Novos Desafios para a Análise Estratégica. Revista de Administração de Empresas, v. 44, nº 4, p.11-20, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark & PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndice I



EBAPE
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO ORGANIZACIONAL

Primeiramente, obrigado por ceder parte de seu tempo para responder esse questionário. Nossa intenção primeira é levantar um perfil sócio-cultural dos componentes de vossa OM bem como identificar aspectos relacionados ao planejamento estratégico que nos auxiliarão, em um futuro próximo, auxiliar a Marinha do Brasil a aproveitar os aspectos positivos, disseminando-os, ou negativos, evitando erros.

Cabe ressaltar que o presente questionário é anônimo e sigiloso com o intuito único de coleta de informações. Cada questão apresenta opções que devem ser escolhidas de forma a melhor representar sua opinião ou o fato perguntado.

ORIENTAÇÕES: Este questionário é possui dois tipos de questão. O primeiro é composto por uma pergunta seguida de várias opções precedidas por parênteses: você deve selecionar o parênteses que melhor representa sua situação, e o segundo tipo é um afirmativa seguida de quatro alternativas que vão do extremo concordo totalmente ao discordo totalmente: você deve marcar a alternativa que melhor represente sua opinião.

QUESTÃO 1 – Sua idade está na faixa de:

- abaixo de 18 anos
- 18-23 anos
- 24-33 anos
- 34-48 anos
- acima de 48 anos

QUESTÃO 2 - Sexo:

- Masculino
- Feminino

QUESTÃO 3 – Posto:

- Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado.
- Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado.
- Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado.
- Oficial Superior ou civil assemelhado.
- outros não relacionados.

QUESTÃO 4 – Possui subordinados:

- Sim
- Não

Caso afirmativo, quantos (só os subordinados diretos):

- abaixo de 10
- entre 11-30
- entre 30-60
- entre 60-100
- acima de 100

QUESTÃO 5 – Sua Escolaridade:

- Ensino fundamental – Primeiro Grau
- Ensino médio – Segundo Grau
- Ensino superior – Terceiro Grau – completo ou em andamento
- Pós-graduação (especialização, MBA ou equivalente)
- Pós-graduado (mestrado ou doutorado)

QUESTÃO 6 – Eu conheço bem o organograma da minha Organização Militar (OM).

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 7 – Todas atividades que realizo estão previstas em ordem interna.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 8 – Eu identifico a importância de minha atividade dentro do processo global da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 9 – A minha OM possui um fluxograma das atividades.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 10 – Minha OM possui um programa de treinamento profissional regular ou dá incentivos a cursos relacionados com minha atividade (somente cursos extra-carreira).

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 11 – A frequência que minhas atividades passam por auditoria ou inspeção interna é:

- diária ou semanal
- mensal
- semestral
- anual
- nunca

QUESTÃO 12 – A frequência que minhas atividades passam por auditoria ou inspeção externa é:

- diária ou semanal
- mensal
- semestral
- anual
- nunca

QUESTÃO 13 – Faço uso dos seguintes programas de computador, profissionalmente ou não. (pode ser marcada mais de uma opção)

- Word ou similar
- Excel ou similar
- Power point ou similar
- Internet Explorer ou similar
- Programas de computação gráfica
- Não sei mexer em nenhum programa de computador

QUESTÃO 14 – Trabalho nesta OM a: (tempo que está servindo na OM)

- menos de 1 ano.
- de 1 a 3 anos.
- de 3 a 8 anos.
- de 8 a 20 anos.
- acima de 20 anos.

QUESTÃO 15 – Para agilizar trabalhos que dependam de outros setores recorro a amigos que estejam nesses setores.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 16 – Gosto de trabalhar em equipe.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 17 – Posso boa capacidade de liderar pessoas.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 18 – Estou muito satisfeito com o trabalho atual.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 19 – Na minha opinião não há deficiências de pessoal no meu setor.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 20 – Minha OM possui planejamento estratégico.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 21 – Eu conheço o planejamento estratégico da minha OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 22 – Eu participei diretamente da elaboração do planejamento estratégico da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 23 – A frequência de acompanhamento do planejamento estratégico realizado pela própria OM é:

- diário ou semanal.
- mensal.
- semestral.
- anual.
- nunca.

QUESTÃO 24 – Você é responsável pelo acompanhamento de algum indicador?

- Sim Não.

Caso afirmativo, Quantos?

- de zero a três indicadores.
- de quatro a seis.
- de seis a dez.
- mais de dez.

QUESTÃO 25 – Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 26 – Eu conheço a missão e a visão da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 27 – Meus pares me auxiliam sempre que preciso para resolver meus problemas de trabalho.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 28 – Todos os meus superiores estão prontos para aceitarem sugestões.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 29 – Todos os meus subordinados possuem capacidade profissional e intelectual para realizar ordens sem dificuldade.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 30 – Sempre dou sugestões para mudança de indicadores assim que vejo necessidade.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 31 – O fato de ter participado da elaboração da missão e visão da OM me motiva a me empenhar na melhoria dos indicadores.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 32 – Realizei pelo menos um curso específico de planejamento estratégico para participar de forma mais consciente do processo.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 33 – Estou satisfeito com o salário que recebo.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 34 – Só não saio da Marinha pois gosto da garantia de emprego.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 35 – Se arrumasse outro empregador que me pagasse o mesmo, com melhores condições de trabalho, porém sem garantia de emprego eu sairia da Marinha.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 36 – O meu superior realiza instruções periódicas para explicar o que é o planeamento estratégico, para que ele serve e em que estágio estamos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 37 – O planeamento estratégico só é realizado na minha OM para cumprir expedientes de exigência de outros órgãos a que estamos subordinados.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 38 – Os indicadores do meu setor foram elaborados sem meu conhecimento ou participação.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 39 – As pessoas realmente confiam uma nas outras em nossa OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 40 – No geral, o convívio com meus pares e superiores da OM é agradável.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 41 – Sempre tenho possibilidade de expressar o que sinto ou penso, de propor idéias ou sugestões nas decisões relacionadas com minha área de atuação.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 42 – Meu chefe sempre estimula o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 43 – Sou encorajado a participar das decisões que afetam o meu trabalho.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 44 – Todas as pessoas que trabalham na organização conhecem a missão, as metas/objetivos e a visão da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
----------------------------	-----------------	-----------------	----------------------------

QUESTÃO 45 – Em função do bom ambiente de trabalho rendo mais.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

QUESTÃO 46 – A frequência de acompanhamento do planejamento estratégico realizado por órgão externo à OM é:

- diário ou semanal.
- mensal.
- semestral.
- anual.
- nunca.

QUESTÃO 47 – O fato de eu não ter tomado parte na elaboração da missão e visão da OM me desmotiva.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
--------------------------------	-----------------	-----------------	--------------------------------

Tabela de Conversão dos dados para o SPSS

Obs.: Os números entre parênteses correspondem ao digitados no SPSS

QUESTÃO 1 – Sua idade está na faixa de:

- () abaixo de 18 anos
- () 18-23 anos
- () 24-33 anos
- () 34-48 anos
- () acima de 48 anos

QUESTÃO 2 - Sexo:

- () Masculino
- () Feminino

QUESTÃO 3 – Posto:

- (1) Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado.
- (2) Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado.
- (3) Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelhado.
- (4) Oficial Superior ou civil assemelhado.
- (5) outros não relacionados.

QUESTÃO 4 – Possui subordinados:

- (1) Sim
 - (2) Não
- Caso afirmativo, quantos (só os subordinados diretos):
- (3) abaixo de 10
 - (4) entre 11-30
 - (5) entre 30-60
 - (6) entre 60-100
 - (7) acima de 100

QUESTÃO 5 – Sua Escolaridade:

- (1) Ensino fundamental – Primeiro Grau
- (2) Ensino médio – Segundo Grau
- (3) Ensino superior – Terceiro Grau – completo ou em andamento
- (4) Pós-graduação (especialização, MBA ou equivalente)
- (5) Pós-graduado (mestrado ou doutorado)

QUESTÃO 6 – Eu conheço bem o organograma da minha Organização Militar (OM).

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 7 – Todas atividades que realizo estão previstas em ordem interna.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 8 – Eu identifico a importância de minha atividade dentro do processo global da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 9 – A minha OM possui um fluxograma das atividades.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 10 – Minha OM possui um programa de treinamento profissional regular ou dá incentivos a cursos relacionados com minha atividade (somente cursos extra-carreira).

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 11 – A frequência que minhas atividades passam por auditoria ou inspeção interna é:

- (1) diária ou semanal
- (2) mensal
- (3) semestral
- (4) anual
- (5) nunca

QUESTÃO 12 – A frequência que minhas atividades passam por auditoria ou inspeção externa é:

- (1) diária ou semanal
- (2) mensal
- (3) semestral
- (4) anual
- (5) nunca

QUESTÃO 13 – Faço uso dos seguintes programas de computador, profissionalmente ou não. (pode ser marcada mais de uma opção)

- (0) Word ou similar
- (1) Excel ou similar
- (2) Power point ou similar
- (3) Internet Explorer ou similar
- (4) Programas de computação gráfica
- (5) Não sei mexer em nenhum programa de computador

Obs: Era permitido marcar mais de uma questão. O lançamento efetuado no SPSS refere-se ao somatório dos itens marcados. O mínimo é zero e o máximo é 15.

QUESTÃO 14 – Trabalho nesta OM a: (tempo que está servindo na OM)

- (1) menos de 1 ano.
- (2) de 1 a 3 anos.
- (3) de 3 a 8 anos.
- (4) de 8 a 20 anos.
- (5) acima de 20 anos.

QUESTÃO 15 – Para agilizar trabalhos que dependam de outros setores recorro a amigos que estejam nesses setores.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 16 – Gosto de trabalhar em equipe.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 17 – Possuo boa capacidade de liderar pessoas.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 18 – Estou muito satisfeito com o trabalho atual.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 19 – Na minha opinião não há deficiências de pessoal no meu setor.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 20 – Minha OM possui planejamento estratégico.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 21 – Eu conheço o planejamento estratégico da minha OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 22 – Eu participei diretamente da elaboração do planejamento estratégico da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 23 – A frequência de acompanhamento do planejamento estratégico realizado pela própria OM é:

- (1) diário ou semanal.
- (2) mensal.
- (3) semestral.
- (4) anual.
- (5) nunca.

QUESTÃO 24 – Você é responsável pelo acompanhamento de algum indicador?

- (1) Sim
- (2) Não.

Caso afirmativo, Quantos?

- (3) de zero a três indicadores.
- (4) de quatro a seis.
- (5) de seis a dez.
- (6) mais de dez.

QUESTÃO 25 – Meu chefe imediato está interessado em ouvir o que tenho a dizer.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 26 – Eu conheço a missão e a visão da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 27 – Meus pares me auxiliam sempre que preciso para resolver meus problemas de trabalho.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 28 – Todos os meus superiores estão prontos para aceitarem sugestões.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 29 – Todos os meus subordinados possuem capacidade profissional e intelectual para realizar ordens sem dificuldade.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 30 – Sempre dou sugestões para mudança de indicadores assim que vejo necessidade.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 31 – O fato de ter participado da elaboração da missão e visão da OM me motiva a me empenhar na melhoria dos indicadores.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 32 – Realizei pelo menos um curso específico de planejamento estratégico para participar de forma mais consciente do processo.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 33 – Estou satisfeito com o salário que recebo.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 34 – Só não saio da Marinha pois gosto da garantia de emprego.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 35 – Se arrumasse outro empregador que me pagasse o mesmo, com melhores condições de trabalho, porém sem garantia de emprego eu sairia da Marinha.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 36 – O meu superior realiza instruções periódicas para explicar o que é o planejamento estratégico, para que ele serve e em que estágio estamos.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 37 – O planejamento estratégico só é realizado na minha OM para cumprir expedientes de exigência de outros órgãos a que estamos subordinados.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 38 – Os indicadores do meu setor foram elaborados sem meu conhecimento ou participação.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 39 – As pessoas realmente confiam uma nas outras em nossa OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 40 – No geral, o convívio com meus pares e superiores da OM é agradável.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 41 – Sempre tenho possibilidade de expressar o que sinto ou penso, de propor idéias ou sugestões nas decisões relacionadas com minha área de atuação.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 42 – Meu chefe sempre estimula o meu desenvolvimento e crescimento profissional.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 43 – Sou encorajado a participar das decisões que afetam o meu trabalho.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 44 – Todas as pessoas que trabalham na organização conhecem a missão, as metas/objetivos e a visão da OM.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 45 – Em função do bom ambiente de trabalho rendo mais.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

QUESTÃO 46 – A frequência de acompanhamento do planejamento estratégico realizado por órgão externo à OM é:

- (1) diário ou semanal.
- (2) mensal.
- (3) semestral.
- (4) anual.
- (5) nunca.

QUESTÃO 47 – O fato de eu não ter tomado parte na elaboração da missão e visão da OM me desmotiva.

Concordo totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
5	4	2	1

Apêndice II

TESTE DE NORMALIDADE KOLMOGOROV-SMIRNOV – ORGANIZAÇÃO A

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9	Questão 10
N		116	116	116	116	116	116	116	116	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5948	1,4224	2,9569	3,4224	3,6897	3,5517	4,1552	3,2845	2,4397
	Std. Deviation	,7458	,4961	,9726	,8562	1,0666	1,1967	,8194	1,3436	1,3272
Most Extreme Differences	Absolute	,284	,380	,216	,353	,425	,387	,365	,392	,311
	Positive	,210	,380	,142	,224	,256	,207	,273	,220	,311
	Negative	-,284	-,300	-,216	-,353	-,425	-,387	-,365	-,392	-,199
Kolmogorov-Smirnov Z		3,060	4,096	2,326	3,807	4,575	4,172	3,926	4,227	3,348
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 11	Questão 12	Questão 14	Questão 15	Questão 16	Questão 17	Questão 18	Questão 19
N		116	116	116	116	116	116	115	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,9483	1,9138	2,5086	4,0517	4,4397	3,7155	3,3826	2,3017
	Std. Deviation	1,8026	1,3930	1,1229	,8428	,7609	,9763	1,3674	1,3845
Most Extreme Differences	Absolute	,200	,277	,178	,415	,287	,451	,352	,302
	Positive	,183	,277	,166	,309	,231	,291	,166	,302
	Negative	-,200	-,154	-,178	-,415	-,287	-,451	-,352	-,175
Kolmogorov-Smirnov Z		2,155	2,984	1,915	4,472	3,086	4,856	3,780	3,250
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 25	Questão 26	Questão 27	Questão 28
N		116	116	116	116	116	116	116	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,6121	2,1897	1,5259	1,5259	4,1121	3,7586	4,0000	3,0690
	Std. Deviation	1,3563	1,2643	,7514	1,7066	1,1016	1,1619	1,0954	1,4063
Most Extreme Differences	Absolute	,269	,310	,284	,285	,330	,401	,371	,263
	Positive	,252	,310	,284	,285	,210	,211	,181	,259
	Negative	-,269	-,174	-,216	-,186	-,330	-,401	-,371	-,263
Kolmogorov-Smirnov Z		2,901	3,335	3,057	3,067	3,556	4,322	3,992	2,835
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 29	Questão 30	Questão 31	Questão 32	Questão 33	Questão 34	Questão 35	Questão 36
N		116	116	116	116	116	116	116	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,8879	2,9569	2,0517	1,5603	2,0431	3,1207	2,2155	1,8879
	Std. Deviation	1,6139	1,4288	1,5483	1,0818	1,1220	1,3841	1,2841	1,1779
Most Extreme Differences	Absolute	,298	,345	,229	,247	,317	,289	,360	,290
	Positive	,166	,190	,229	,247	,317	,239	,360	,290
	Negative	-,298	-,345	-,180	-,182	-,158	-,289	-,155	-,167
Kolmogorov-Smirnov Z		3,206	3,715	2,465	2,664	3,415	3,114	3,875	3,120
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 37	Questão 38	Questão 39	Questão 40	Questão 41	Questão 42	Questão 43	Questão 44
N		116	116	116	116	116	116	116	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,4224	3,1034	2,4914	3,8190	3,1034	3,4224	2,9914	2,3190
	Std. Deviation	1,6426	1,6856	1,2820	1,0009	1,4409	1,4635	1,4476	1,2343
Most Extreme Differences	Absolute	,237	,323	,296	,451	,311	,334	,300	,335
	Positive	,196	,130	,296	,299	,201	,153	,210	,335
	Negative	-,237	-,323	-,234	-,451	-,311	-,334	-,300	-,208
Kolmogorov-Smirnov Z		2,550	3,482	3,186	4,858	3,346	3,603	3,232	3,605
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 45	Questão 46	Questão 47
N		116	116	116
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,9397	1,3879	2,4828
	Std. Deviation	1,1519	1,5081	1,4355
Most Extreme Differences	Absolute	,392	,205	,261
	Positive	,195	,205	,261
	Negative	-,392	-,179	-,225
Kolmogorov-Smirnov Z		4,217	2,207	2,811
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Apêndice III

TESTE DE NORMALIDADE KOLMOGOROV-SMIRNOV – ORGANIZAÇÃO B

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9
N		203	203	203	203	202	203	203	200
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,5764	1,0148	1,7833	2,2611	3,2129	2,9261	3,9064	2,9750
	Std. Deviation	,6197	,1210	,6152	,5320	1,2654	1,2623	1,0837	1,2378
Most Extreme Differences	Absolute	,329	,534	,332	,417	,342	,295	,362	,311
	Positive	,247	,534	,288	,417	,222	,276	,175	,270
	Negative	-,329	-,451	-,332	-,287	-,342	-,295	-,362	-,311
Kolmogorov-Smirnov Z		4,691	7,606	4,734	5,945	4,860	4,205	5,158	4,401
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 14	Questão 15	Questão 16	Questão 17	Questão 18
N		203	203	203	202	201	202	199	200
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2,2118	2,8227	2,0296	2,5545	4,0647	4,5198	4,0251	3,0500
	Std. Deviation	1,9599	1,4752	1,0573	1,0364	,9648	,6998	,8671	1,4133
Most Extreme Differences	Absolute	,326	,229	,344	,248	,359	,343	,388	,309
	Positive	,326	,229	,344	,248	,203	,246	,265	,211
	Negative	-,268	-,147	-,213	-,158	-,359	-,343	-,388	-,309
Kolmogorov-Smirnov Z		4,649	3,258	4,896	3,528	5,088	4,872	5,473	4,374
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 19	Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 25	Questão 26
N		202	201	200	199	203	203	202
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1,9307	2,4428	2,0500	1,6683	1,9064	3,4581	3,3762
	Std. Deviation	1,2872	1,2601	1,0878	,9431	1,4712	1,3208	1,2685
Most Extreme Differences	Absolute	,300	,324	,323	,293	,298	,364	,357
	Positive	,300	,324	,323	,293	,298	,161	,193
	Negative	-,235	-,200	-,167	-,239	-,170	-,364	-,357
Kolmogorov-Smirnov Z		4,268	4,592	4,573	4,139	4,240	5,181	5,072
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 27	Questão 28	Questão 29	Questão 30	Questão 31	Questão 32	Questão 33
N		202	203	189	198	190	196	199
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,0446	2,7635	3,2698	3,1667	2,5316	1,7143	1,8995
	Std. Deviation	,9687	1,3175	1,3862	1,3584	1,2751	,9554	1,1547
Most Extreme Differences	Absolute	,368	,280	,304	,316	,293	,291	,299
	Positive	,211	,280	,217	,219	,293	,291	,299
	Negative	-,368	-,264	-,304	-,316	-,244	-,227	-,218
Kolmogorov-Smirnov Z		5,227	3,996	4,179	4,448	4,041	4,069	4,225
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 34	Questão 35	Questão 36	Questão 37	Questão 38	Questão 39	Questão 40
N		200	200	200	193	198	198	197
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,2600	2,7600	1,8900	3,2902	3,5859	2,0000	3,4619
	Std. Deviation	1,4945	1,5079	1,0164	1,3574	1,3138	1,0899	1,1714
Most Extreme Differences	Absolute	,275	,323	,317	,301	,311	,323	,413
	Positive	,215	,323	,317	,228	,199	,323	,232
	Negative	-,275	-,165	-,191	-,301	-,311	-,179	-,413
Kolmogorov-Smirnov Z		3,886	4,566	4,482	4,175	4,370	4,548	5,797
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Questão 41	Questão 42	Questão 43	Questão 44	Questão 45	Questão 46	Questão 47
N		199	197	198	199	200	203	197
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,0804	2,8680	2,7778	2,2915	3,9400	1,7488	3,1117
	Std. Deviation	1,3866	1,3971	1,3783	1,1615	1,1761	1,2707	1,3989
Most Extreme Differences	Absolute	,304	,273	,267	,333	,355	,234	,274
	Positive	,224	,251	,259	,333	,184	,234	,274
	Negative	-,304	-,273	-,267	-,196	-,355	-,155	-,250
Kolmogorov-Smirnov Z		4,291	3,836	3,756	4,694	5,025	3,340	3,845
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Apêndice IV

Estatística descritiva, Análise de Frequência e Gráficos – ORGANIZAÇÃO A

Statistics

		Questão 1	Questão 2	Questão 3	Questão 4	Questão 5	Questão 6	Questão 7	Questão 8	Questão 9
N	Valid	116	116	116	113	116	114	113	115	109
	Missing	0	0	0	3	0	2	3	1	7
Mean		3,5948	1,4224	2,9569		3,4224	3,7544	3,6460	4,1913	3,4954
Median		4,0000	1,0000	3,0000		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Variance		,5561	,2461	,9460		,7331	,9126	1,1236	,5245	1,1782
Skewness		-,204	,318	-,547		-,769	-1,285	-,896	-1,577	-,962
Std. Error of Skewness		,225	,225	,225		,225	,226	,227	,226	,231

Statistics

		Questão 10	Questão 11	Questão 12	Questão 13	Questão 14	Questão 15	Questão 16	Questão 17
N	Valid	113	104	98	116	115	114	115	115
	Missing	3	12	18	0	1	2	1	1
Mean		2,5044	3,2885	2,2653		2,5304	4,1228	4,4783	3,7478
Median		2,0000	4,0000	2,0000		3,0000	4,0000	5,0000	4,0000
Variance		1,6451	2,4985	1,4959		1,2162	,4273	,4096	,8394
Skewness		,559	-,188	1,131		,141	-1,677	-1,859	-1,564
Std. Error of Skewness		,227	,237	,244		,226	,226	,226	,226

Statistics

		Questão 18	Questão 19	Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 23	Questão 24	Questão 25
N	Valid	110	115	109	110	113	76	110	115
	Missing	6	1	7	6	3	40	6	1
Mean		3,5364	2,3217	2,7798	2,3091	1,5664	2,3289		4,1478
Median		4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	1,0000	2,0000		4,0000
Variance		1,4069	1,8868	1,4881	1,4082	,5156	2,5704		1,0744
Skewness		-,710	,763	,028	,752	1,899	,738		-1,553
Std. Error of Skewness		,230	,226	,231	,230	,227	,276		,226

Statistics

		Questão 26	Questão 27	Questão 28	Questão 29	Questão 30	Questão 31	Questão 32	Questão 33
N	Valid	114	113	114	100	106	92	102	113
	Missing	2	3	2	16	10	24	14	3
Mean		3,8246	4,1062	3,1228	3,3500	3,2358	2,5870	1,7745	2,0973
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	2,0000	2,0000	2,0000
Variance		1,1194	,7922	1,8432	1,4621	1,3248	1,6297	,9487	1,1779
Skewness		-1,330	-1,372	-,054	-,392	-,591	,433	1,585	,913
Std. Error of Skewness		,226	,227	,226	,241	,235	,251	,239	,227

Statistics

		Questão 34	Questão 35	Questão 36	Questão 37	Questão 38	Questão 39	Questão 40
N	Valid	114	114	105	94	100	111	112
	Missing	2	2	11	22	16	5	4
Mean		3,1754	2,2544	2,0857	2,9894	3,6000	2,6036	3,9554
Median		4,0000	2,0000	2,0000	3,0000	4,0000	2,0000	4,0000
Variance		1,7743	1,5896	1,1176	1,6235	1,4949	1,4233	,4935
Skewness		-,191	1,124	,971	-,012	-,744	,322	-1,526
Std. Error of Skewness		,226	,226	,236	,249	,241	,229	,228

Statistics

		Questão 41	Questão 42	Questão 43	Questão 44	Questão 45	Questão 46	Questão 47
N	Valid	111	108	109	109	112	72	103
	Missing	5	8	7	7	4	44	13
Mean		3,2432	3,6759	3,1835	2,4679	4,0804	2,2361	2,7961
Median		4,0000	4,0000	4,0000	2,0000	4,0000	2,0000	2,0000
Variance		1,7130	1,3613	1,6142	1,2513	,7953	1,7604	1,4384
Skewness		-,364	-,706	-,270	,729	-1,634	,965	,264
Std. Error of Skewness		,229	,233	,231	,231	,228	,283	,238

Frequency Table – Organização A

Questão 1				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-23 anos	8	6,9	6,9
	24-33 anos	41	35,3	42,2
	34-48 anos	57	49,1	91,4
	acima de 48 anos	10	8,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Questão 2				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	67	57,8	57,8
	Feminino	49	42,2	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Questão 3				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	11	9,5	9,5
	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	24	20,7	30,2
	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	40	34,5	64,7
	oficial superior ou civil assemelhado	41	35,3	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Questão 4				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	53	45,7	47,3
	3	49	42,2	91,1
	4	6	5,2	96,4
	5	4	3,4	100,0
	Total	112	96,6	100,0
Missing	0	3	2,6	
	1	1	,9	
	Total	4	3,4	
Total	116	100,0		

Questão 5				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Fundamental - 1o. Grau	1	,9	,9
	Ensino médio - 2o. Grau	22	19,0	19,8
	Ensino Superior - completo ou não	23	19,8	39,7
	Pós-graduação - especialização	67	57,8	97,4
	pós-graduação - mestrado ou doutorado	3	2,6	100,0
	Total	116	100,0	100,0

Questão 6				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalment	3	2,6	2,6
	Discordo	17	14,7	17,5
	Concordo	79	68,1	86,8
	concordo plenamen	15	12,9	100,0
	Total	114	98,3	100,0
Missing	,00	2	1,7	
Total	116	100,0		

Apêndice IV
Análise Estatística – Organização A

Questão 7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	3	2,6	2,7	2,7
	Discordo	24	20,7	21,2	23,9
	Concordo	69	59,5	61,1	85,0
	concordo plenamente	17	14,7	15,0	100,0
	Total	113	97,4	100,0	
Missing	,00	3	2,6		
Total		116	100,0		

Questão 8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,9	,9	,9
	Discordo	5	4,3	4,3	5,2
	Concordo	74	63,8	64,3	69,6
	concordo plenamente	35	30,2	30,4	100,0
	Total	115	99,1	100,0	
Missing	,00	1	,9		
Total		116	100,0		

Questão 9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	6	5,2	5,5	5,5
	Discordo	23	19,8	21,1	26,6
	Concordo	71	61,2	65,1	91,7
	concordo plenamente	9	7,8	8,3	100,0
	Total	109	94,0	100,0	
Missing	,00	7	6,0		
Total		116	100,0		

Questão 10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	25	21,6	22,1	22,1
	Discordo	51	44,0	45,1	67,3
	Concordo	29	25,0	25,7	92,9
	concordo plenamente	8	6,9	7,1	100,0
	Total	113	97,4	100,0	
Missing	,00	3	2,6		
Total		116	100,0		

Questão 11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	18	15,5	17,3	17,3
	anualmente	26	22,4	25,0	42,3
	semestralmente	6	5,2	5,8	48,1
	mensalmente	16	13,8	15,4	63,5
	diária ou semanalmente	38	32,8	36,5	100,0
	Total	104	89,7	100,0	
Missing	,00	12	10,3		
Total		116	100,0		

Questão 12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nunca	25	21,6	25,5	25,5
	anualmente	50	43,1	51,0	76,5
	semestralmente	5	4,3	5,1	81,6
	mensalmente	8	6,9	8,2	89,8
	diária ou semanalmente	10	8,6	10,2	100,0
	Total	98	84,5	100,0	
Missing	,00	18	15,5		
Total		116	100,0		

Apêndice IV
Análise Estatística – Organização A

Questão 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	8	6,9	6,9	6,9
1	14	12,1	12,1	19,0
10	34	29,3	29,3	48,3
12	1	,9	,9	49,1
15	4	3,4	3,4	52,6
2	2	1,7	1,7	54,3
3	7	6,0	6,0	60,3
4	7	6,0	6,0	66,4
5	15	12,9	12,9	79,3
6	3	2,6	2,6	81,9
7	11	9,5	9,5	91,4
8	10	8,6	8,6	100,0
Total	116	100,0	100,0	

Questão 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 1 ano	25	21,6	21,7	21,7
de 1 a 3 anos	31	26,7	27,0	48,7
de 3 a 8 anos	35	30,2	30,4	79,1
de 8 a 20 anos	21	18,1	18,3	97,4
acima de 20 anos	3	2,6	2,6	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Missing ,00	1	,9		
Total	116	100,0		

Questão 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	1	,9	,9	,9
Discordo	4	3,4	3,5	4,4
Concordo	84	72,4	73,7	78,1
concordo plenamente	25	21,6	21,9	100,0
Total	114	98,3	100,0	
Missing ,00	2	1,7		
Total	116	100,0		

Questão 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	1	,9	,9	,9
Discordo	1	,9	,9	1,7
Concordo	53	45,7	46,1	47,8
concordo plenamente	60	51,7	52,2	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Missing ,00	1	,9		
Total	116	100,0		

Questão 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	4	3,4	3,5	3,5
Discordo	14	12,1	12,2	15,7
Concordo	86	74,1	74,8	90,4
concordo plenamente	11	9,5	9,6	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Missing ,00	1	,9		
Total	116	100,0		

Questão 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	6	5,2	5,5	5,5
Discordo	26	22,4	23,6	29,1
Concordo	59	50,9	53,6	82,7
concordo plenamente	19	16,4	17,3	100,0
Total	110	94,8	100,0	
Missing ,00	5	4,3		
System	1	,9		
Total	6	5,2		
Total	116	100,0		

Questão 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	16	13,8	14,7	14,7
Discordo	44	37,9	40,4	55,0
Concordo	46	39,7	42,2	97,2
concordo plenamente	3	2,6	2,8	100,0
Total	109	94,0	100,0	
Missing ,00	7	6,0		
Total	116	100,0		

Questão 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	28	24,1	25,5	25,5
Discordo	53	45,7	48,2	73,6
Concordo	25	21,6	22,7	96,4
concordo plenamente	4	3,4	3,6	100,0
Total	110	94,8	100,0	
Missing ,00	6	5,2		
Total	116	100,0		

Questão 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	58	50,0	51,3	51,3
Discordo	51	44,0	45,1	96,5
Concordo	3	2,6	2,7	99,1
concordo plenamente	1	,9	,9	100,0
Total	113	97,4	100,0	
Missing ,00	3	2,6		
Total	116	100,0		

Questão 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	37	31,9	48,7	48,7
anualmente	14	12,1	18,4	67,1
semestralmente	2	1,7	2,6	69,7
mensalmente	9	7,8	11,8	81,6
diária ou semanalmente	14	12,1	18,4	100,0
Total	76	65,5	100,0	
Missing ,00	40	34,5		
Total	116	100,0		

Questão 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	98	84,5	89,1	89,1
3	8	6,9	7,3	96,4
5	2	1,7	1,8	98,2
6	2	1,7	1,8	100,0
Total	110	94,8	100,0	
Missing 0	6	5,2		
Total	116	100,0		

Questão 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	4	3,4	3,5	3,5
Discordo	10	8,6	8,7	12,2
Concordo	52	44,8	45,2	57,4
concordo plenamente	49	42,2	42,6	100,0
Total	115	99,1	100,0	
Missing ,00	1	,9		
Total	116	100,0		

Questão 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	6	5,2	5,3	5,3
Discordo	13	11,2	11,4	16,7
Concordo	71	61,2	62,3	78,9
concordo plenamente	24	20,7	21,1	100,0
Total	114	98,3	100,0	
Missing	.00	2	1,7	
Total	116	100,0		

Questão 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	1	,9	,9	,9
Discordo	11	9,5	9,7	10,6
Concordo	64	55,2	56,6	67,3
concordo plenamente	37	31,9	32,7	100,0
Total	113	97,4	100,0	
Missing	.00	3	2,6	
Total	116	100,0		

Questão 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	12	10,3	10,5	10,5
Discordo	42	36,2	36,8	47,4
Concordo	40	34,5	35,1	82,5
concordo plenamente	20	17,2	17,5	100,0
Total	114	98,3	100,0	
Missing	.00	2	1,7	
Total	116	100,0		

Questão 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	5	4,3	5,0	5,0
Discordo	32	27,6	32,0	37,0
Concordo	49	42,2	49,0	86,0
concordo plenamente	14	12,1	14,0	100,0
Total	100	86,2	100,0	
Missing	.00	16	13,8	
Total	116	100,0		

Questão 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	8	6,9	7,5	7,5
Discordo	31	26,7	29,2	36,8
Concordo	62	53,4	58,5	95,3
concordo plenamente	5	4,3	4,7	100,0
Total	106	91,4	100,0	
Missing	.00	10	8,6	
Total	116	100,0		

Questão 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	18	15,5	19,6	19,6
Discordo	41	35,3	44,6	64,1
Concordo	27	23,3	29,3	93,5
concordo plenamente	6	5,2	6,5	100,0
Total	92	79,3	100,0	
Missing	.00	24	20,7	
Total	116	100,0		

Questão 32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	47	40,5	46,1	46,1
Discordo	44	37,9	43,1	89,2
Concordo	9	7,8	8,8	98,0
concordo plenamente	2	1,7	2,0	100,0
Total	102	87,9	100,0	
Missing ,00	14	12,1		
Total	116	100,0		

Questão 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	36	31,0	31,9	31,9
Discordo	54	46,6	47,8	79,6
Concordo	22	19,0	19,5	99,1
concordo plenamente	1	,9	,9	100,0
Total	113	97,4	100,0	
Missing ,00	3	2,6		
Total	116	100,0		

Questão 34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	12	10,3	10,5	10,5
Discordo	38	32,8	33,3	43,9
Concordo	46	39,7	40,4	84,2
concordo plenamente	18	15,5	15,8	100,0
Total	114	98,3	100,0	
Missing ,00	2	1,7		
Total	116	100,0		

Questão 35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	31	26,7	27,2	27,2
Discordo	59	50,9	51,8	78,9
Concordo	12	10,3	10,5	89,5
concordo plenamente	12	10,3	10,5	100,0
Total	114	98,3	100,0	
Missing ,00	2	1,7		
Total	116	100,0		

Questão 36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	32	27,6	30,5	30,5
Discordo	53	45,7	50,5	81,0
Concordo	19	16,4	18,1	99,0
concordo plenamente	1	,9	1,0	100,0
Total	105	90,5	100,0	
Missing ,00	11	9,5		
Total	116	100,0		

Questão 37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	10	8,6	10,6	10,6
Discordo	37	31,9	39,4	50,0
Concordo	38	32,8	40,4	90,4
concordo plenamente	9	7,8	9,6	100,0
Total	94	81,0	100,0	
Missing ,00	22	19,0		
Total	116	100,0		

Questão 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	6	5,2	6,0	6,0
Discordo	22	19,0	22,0	28,0
Concordo	50	43,1	50,0	78,0
concordo plenamente	22	19,0	22,0	100,0
Total	100	86,2	100,0	
Missing ,00	16	13,8		
Total	116	100,0		

Questão 39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	18	15,5	16,2	16,2
Discordo	52	44,8	46,8	63,1
Concordo	38	32,8	34,2	97,3
concordo plenamente	3	2,6	2,7	100,0
Total	111	95,7	100,0	
Missing ,00	5	4,3		
Total	116	100,0		

Questão 40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo	10	8,6	8,9	8,9
Concordo	87	75,0	77,7	86,6
concordo plenamente	15	12,9	13,4	100,0
Total	112	96,6	100,0	
Missing ,00	4	3,4		
Total	116	100,0		

Questão 41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	12	10,3	10,8	10,8
Discordo	32	27,6	28,8	39,6
Concordo	51	44,0	45,9	85,6
concordo plenamente	16	13,8	14,4	100,0
Total	111	95,7	100,0	
Missing ,00	5	4,3		
Total	116	100,0		

Questão 42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	3	2,6	2,8	2,8
Discordo	26	22,4	24,1	26,9
Concordo	53	45,7	49,1	75,9
concordo plenamente	26	22,4	24,1	100,0
Total	108	93,1	100,0	
Missing ,00	8	6,9		
Total	116	100,0		

Questão 43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	10	8,6	9,2	9,2
Discordo	36	31,0	33,0	42,2
Concordo	50	43,1	45,9	88,1
concordo plenamente	13	11,2	11,9	100,0
Total	109	94,0	100,0	
Missing ,00	7	6,0		
Total	116	100,0		

Questão 44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	15	12,9	13,8	13,8
Discordo	63	54,3	57,8	71,6
Concordo	27	23,3	24,8	96,3
concordo plenamente	4	3,4	3,7	100,0
Total	109	94,0	100,0	
Missing ,00	7	6,0		
Total	116	100,0		

Questão 45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	3	2,6	2,7	2,7
Discordo	7	6,0	6,3	8,9
3,00	1	,9	,9	9,8
Concordo	68	58,6	60,7	70,5
concordo plenamente	33	28,4	29,5	100,0
Total	112	96,6	100,0	
Missing ,00	4	3,4		
Total	116	100,0		

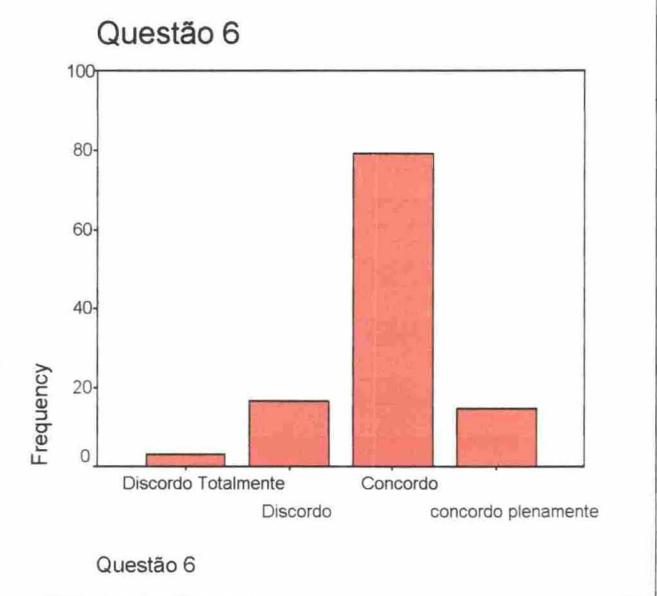
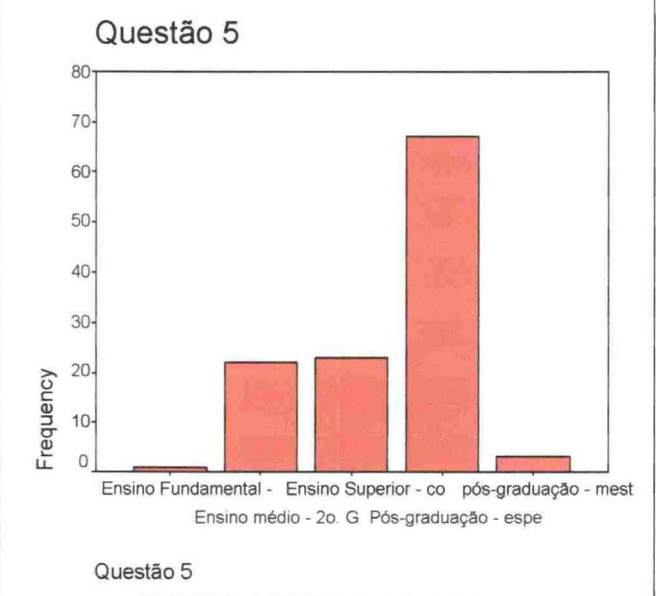
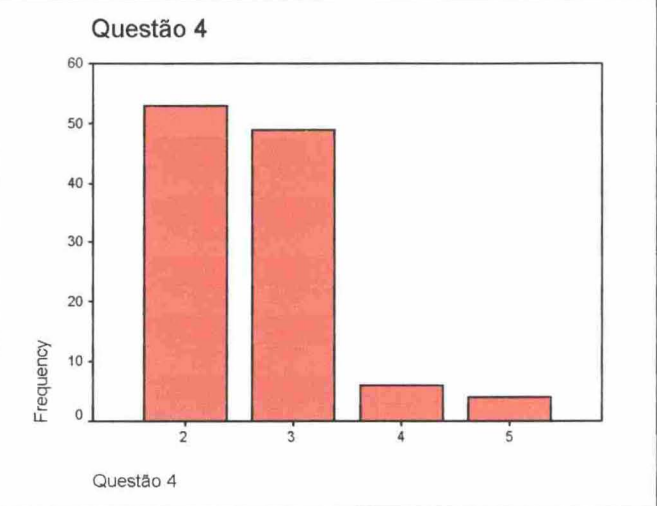
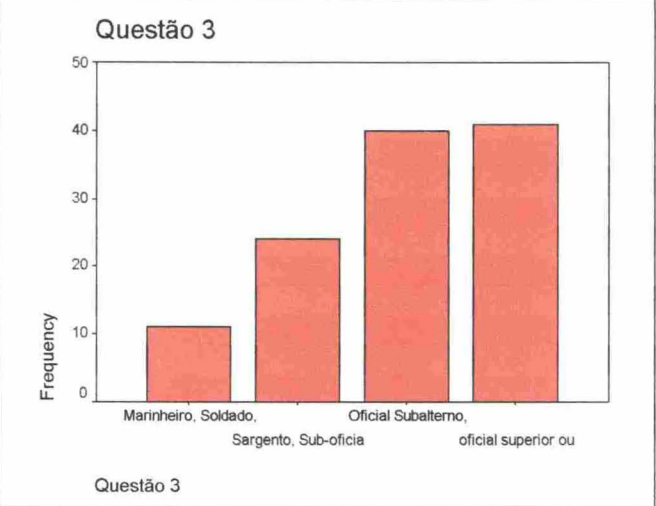
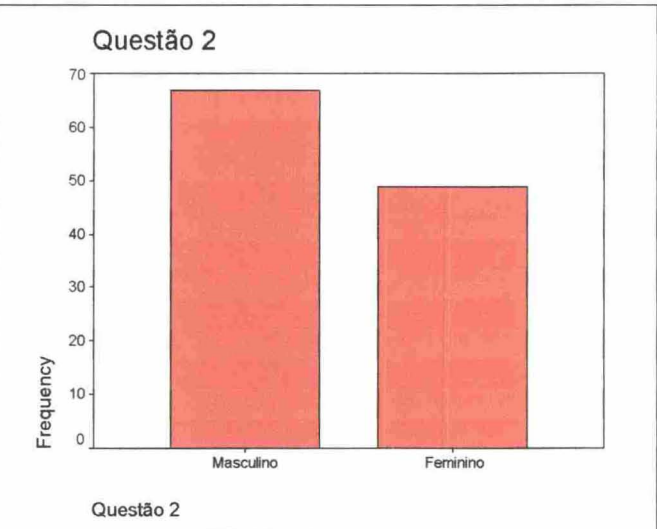
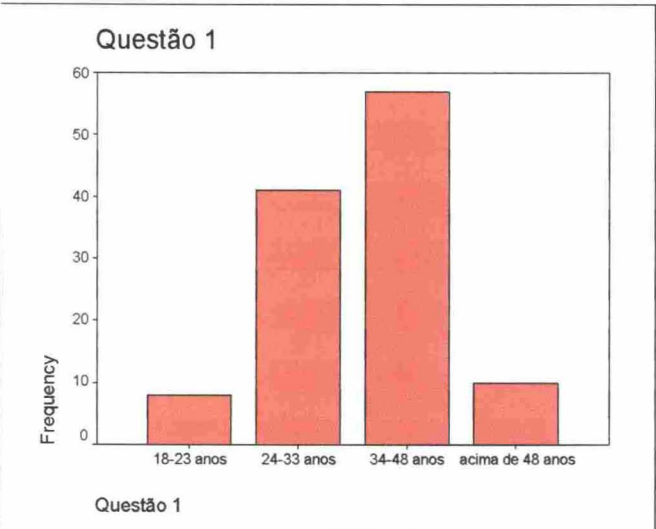
Questão 46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	26	22,4	36,1	36,1
anualmente	25	21,6	34,7	70,8
semestralmente	7	6,0	9,7	80,6
mensalmente	6	5,2	8,3	88,9
diária ou semanalmente	8	6,9	11,1	100,0
Total	72	62,1	100,0	
Missing ,00	44	37,9		
Total	116	100,0		

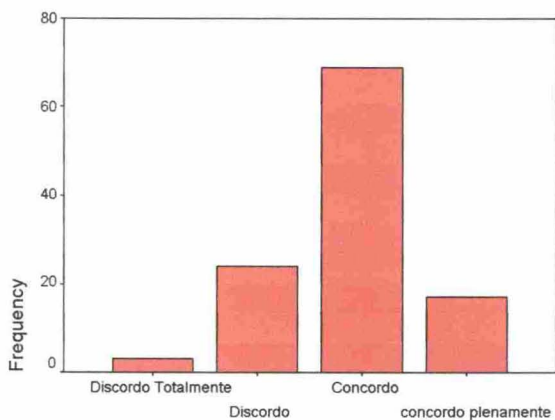
Questão 47

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	10	8,6	9,7	9,7
Discordo	50	43,1	48,5	58,3
Concordo	37	31,9	35,9	94,2
concordo plenamente	6	5,2	5,8	100,0
Total	103	88,8	100,0	
Missing ,00	13	11,2		
Total	116	100,0		

Bar Chart

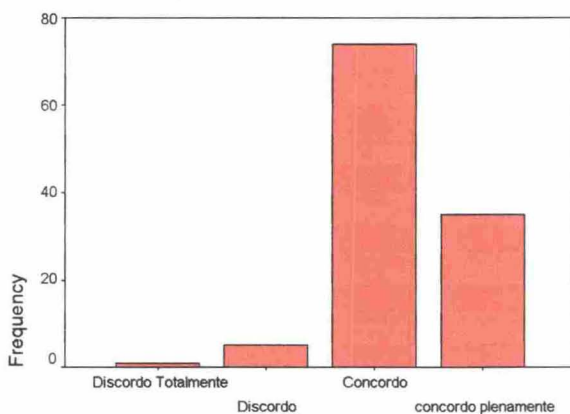


Questão 7



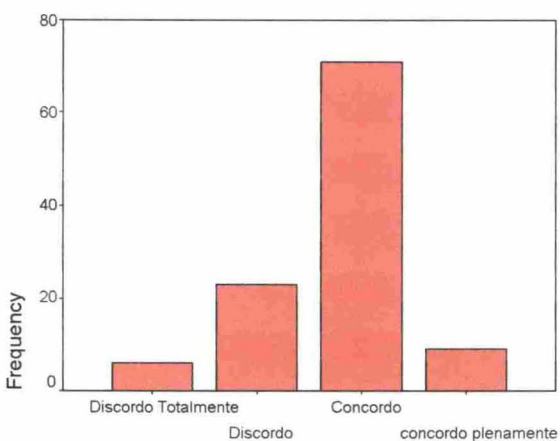
Questão 7

Questão 8



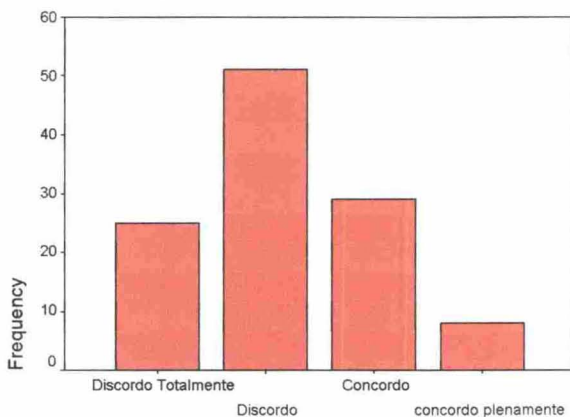
Questão 8

Questão 9



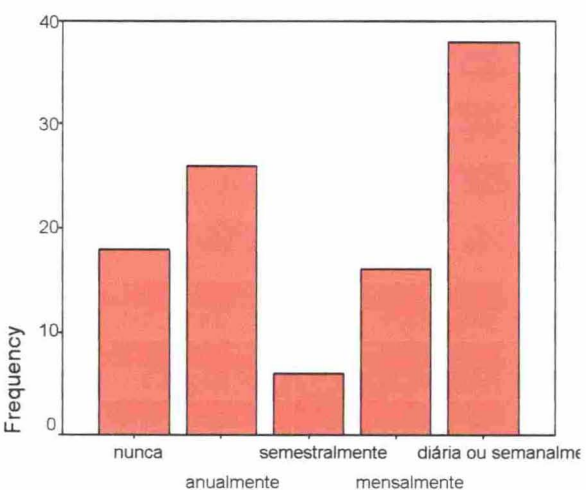
Questão 9

Questão 10



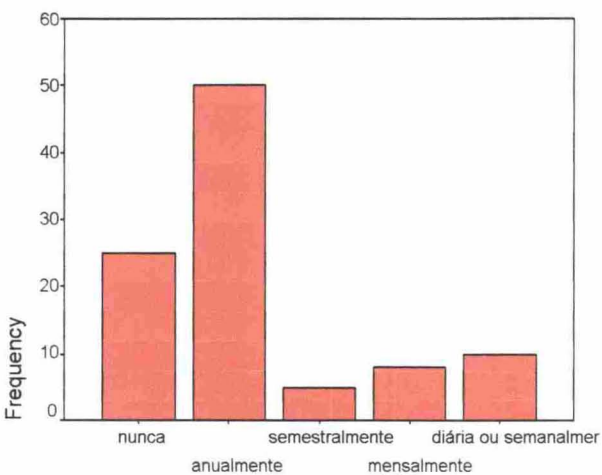
Questão 10

Questão 11



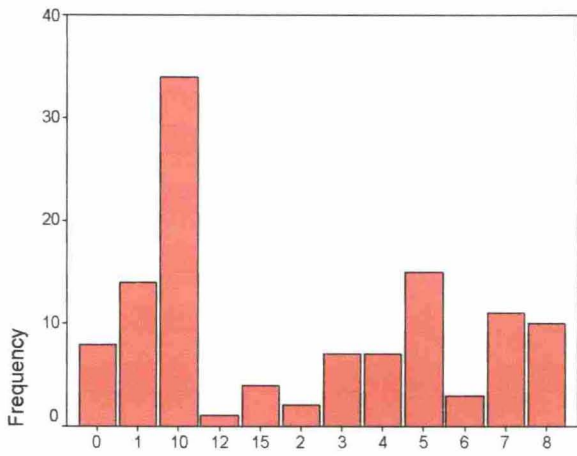
Questão 11

Questão 12



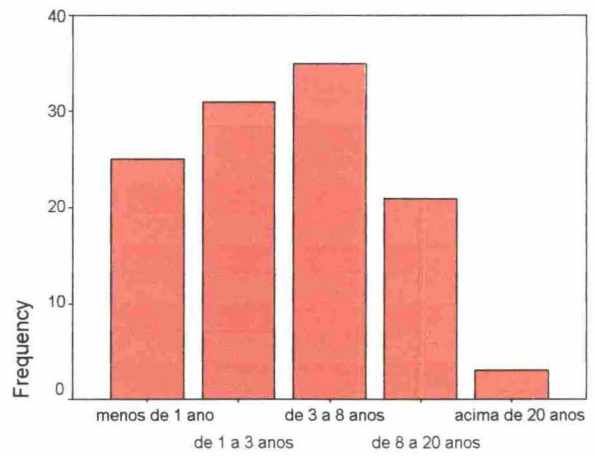
Questão 12

Questão 13



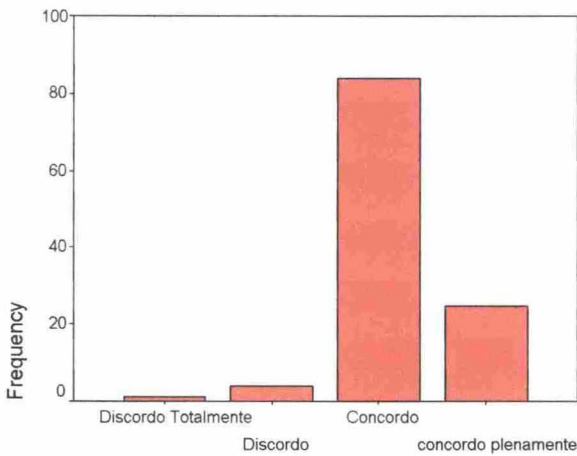
Questão 13

Questão 14



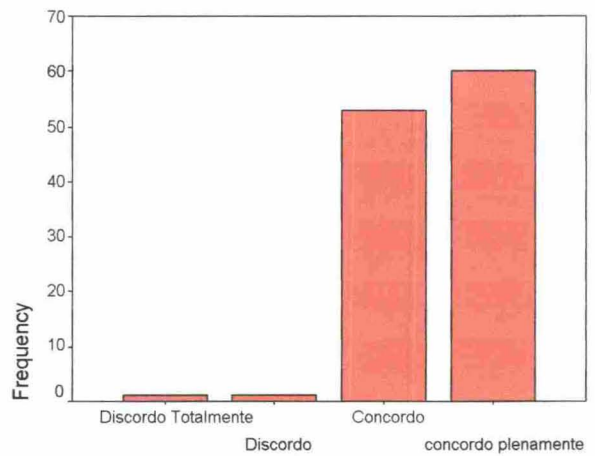
Questão 14

Questão 15



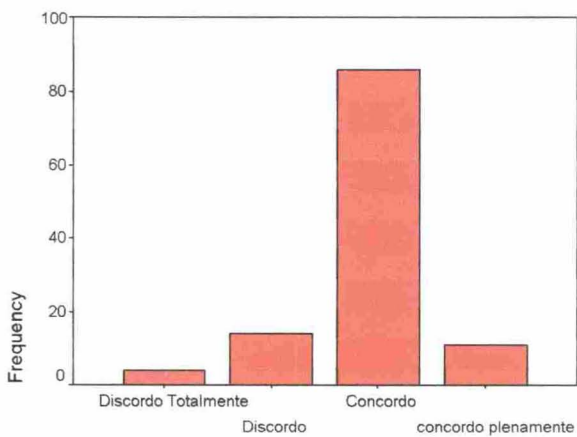
Questão 15

Questão 16



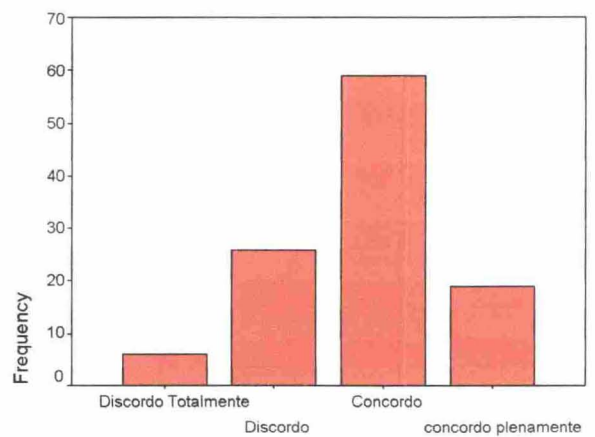
Questão 16

Questão 17



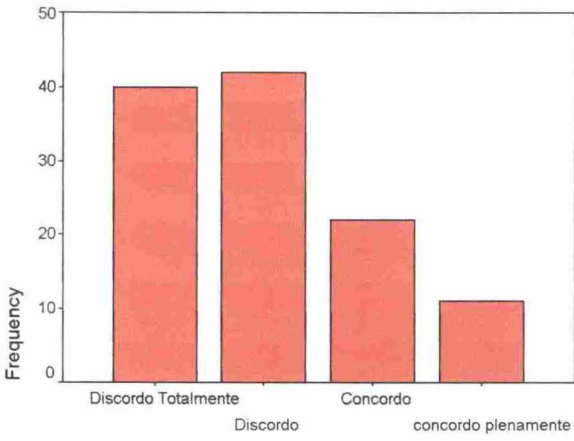
Questão 17

Questão 18



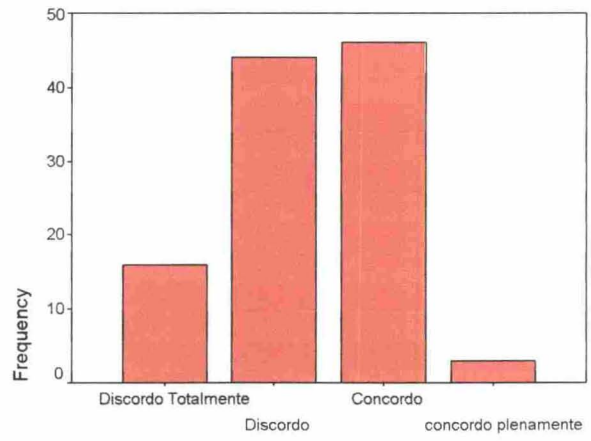
Questão 18

Questão 19



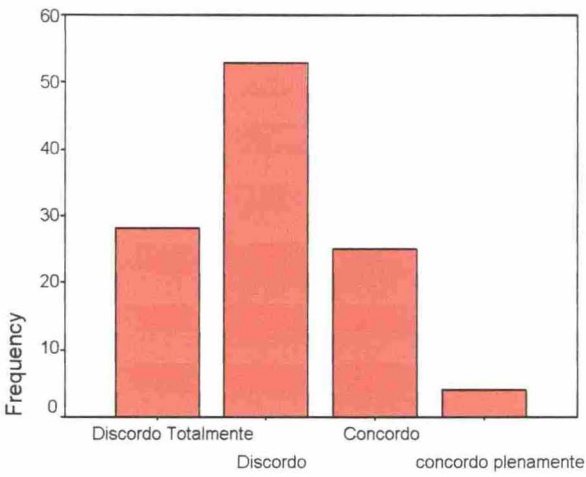
Questão 19

Questão 20



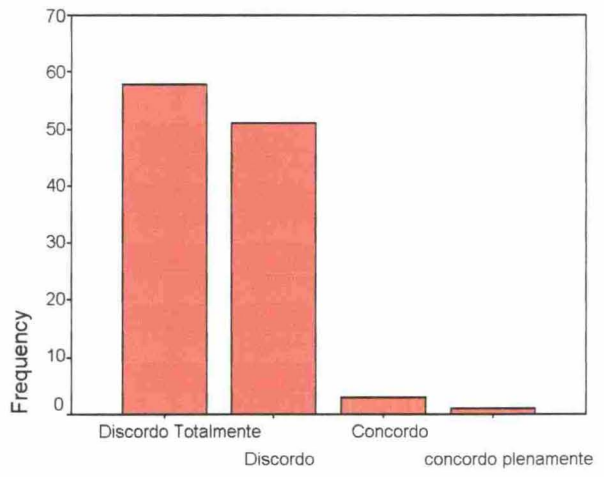
Questão 20

Questão 21



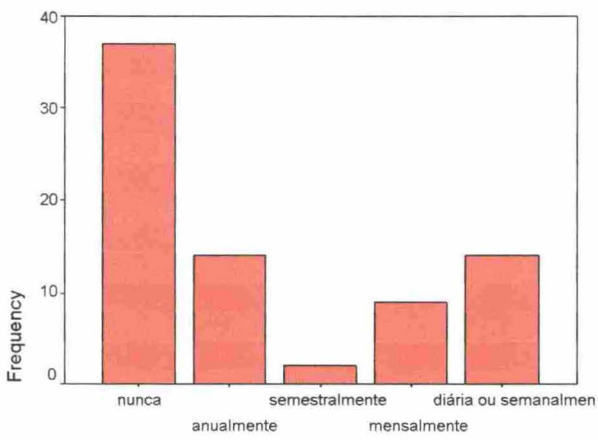
Questão 21

Questão 22



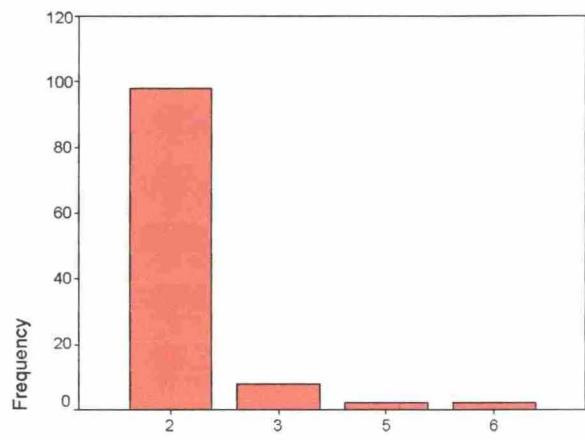
Questão 22

Questão 23



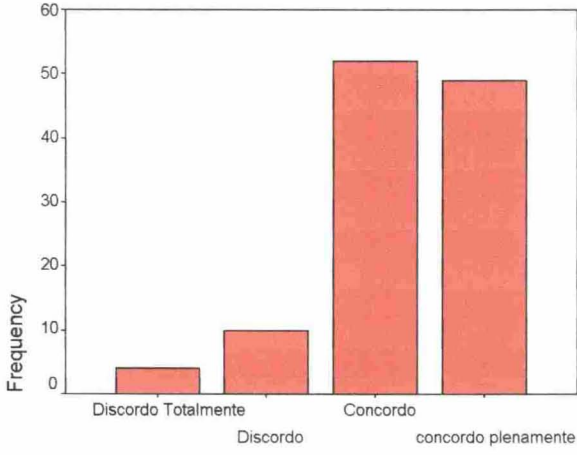
Questão 23

Questão 24



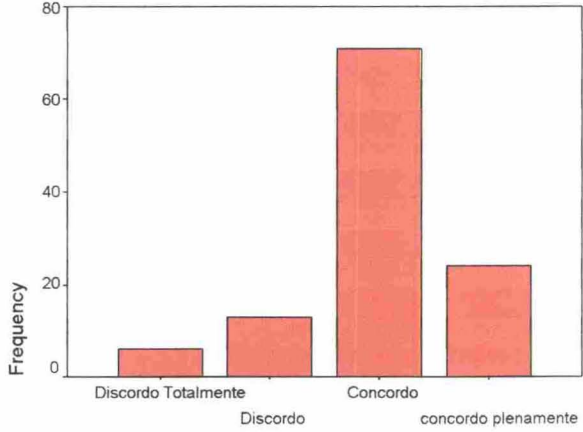
Questão 24

Questão 25



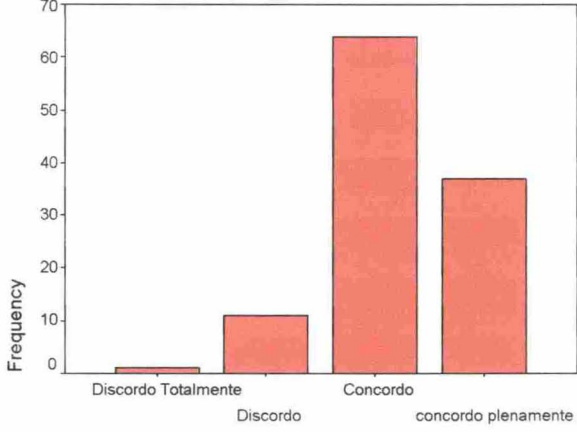
Questão 25

Questão 26



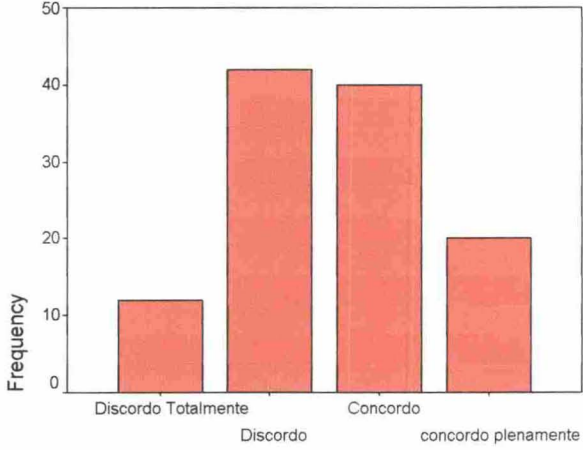
Questão 26

Questão 27



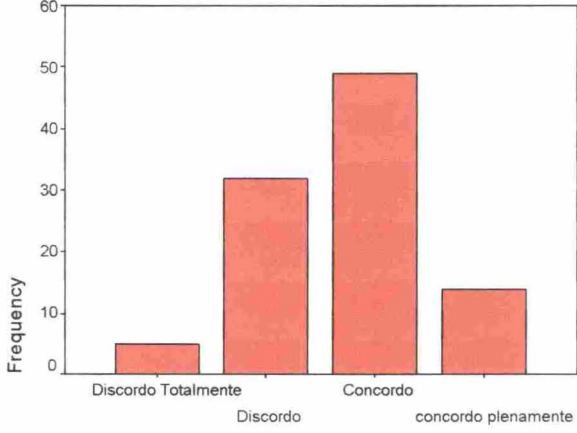
Questão 27

Questão 28



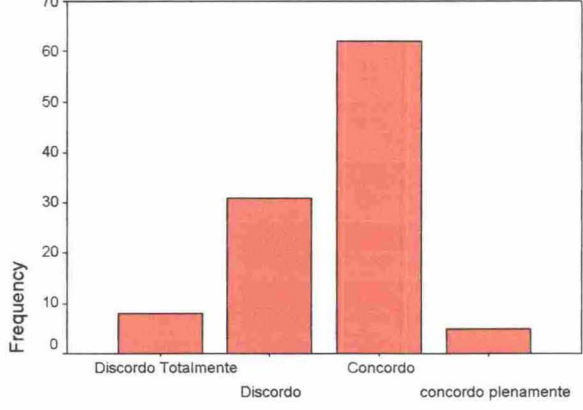
Questão 28

Questão 29



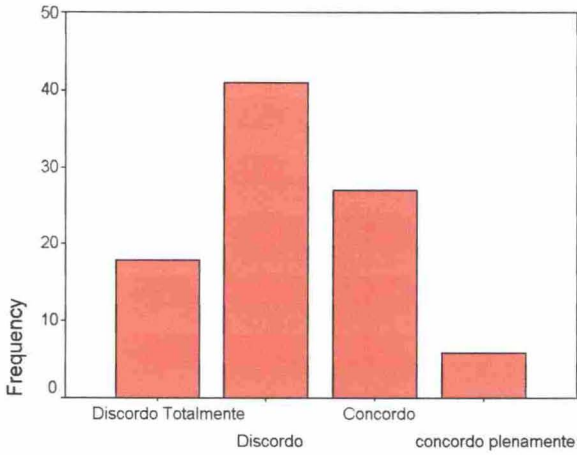
Questão 29

Questão 30



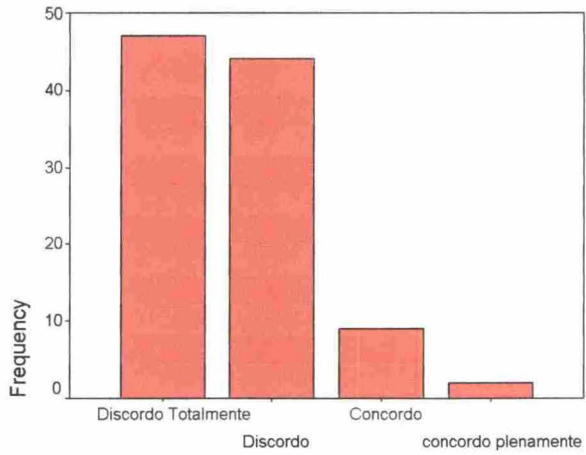
Questão 30

Questão 31



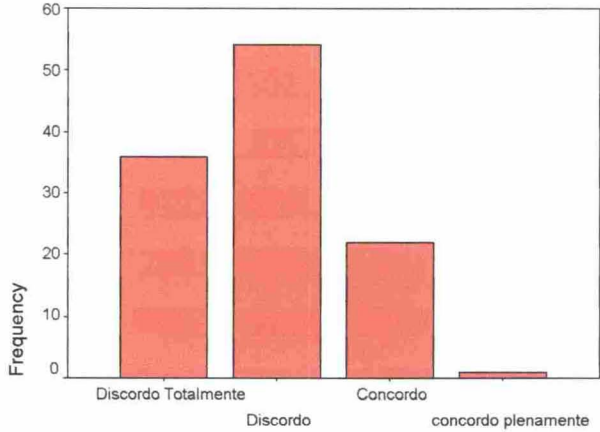
Questão 31

Questão 32



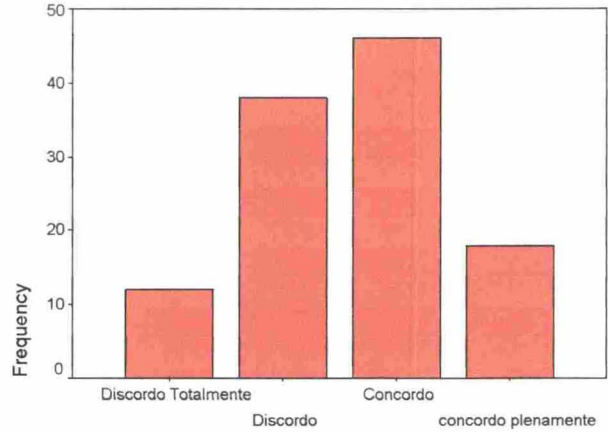
Questão 32

Questão 33



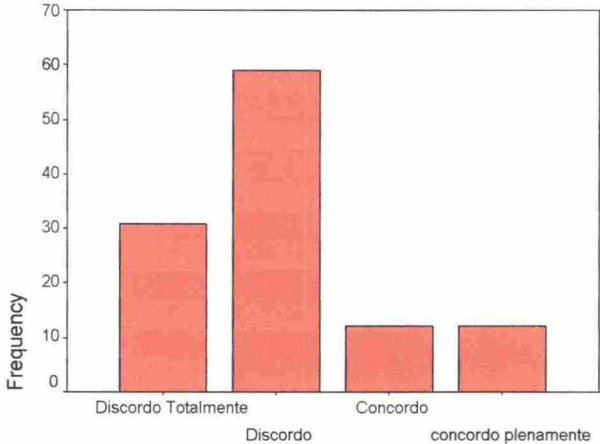
Questão 33

Questão 34



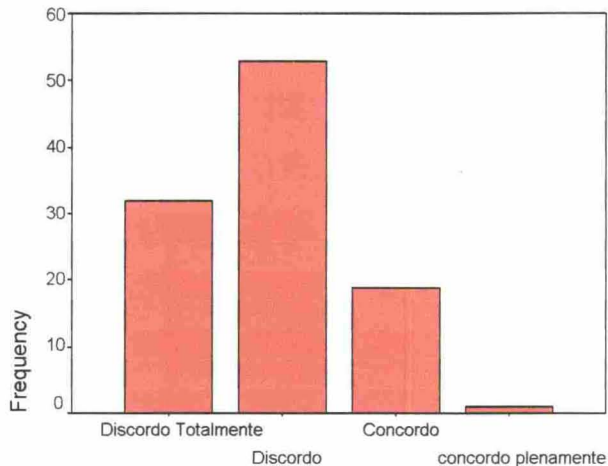
Questão 34

Questão 35



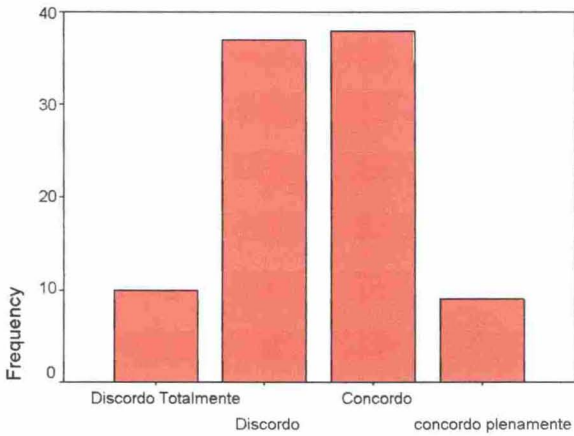
Questão 35

Questão 36



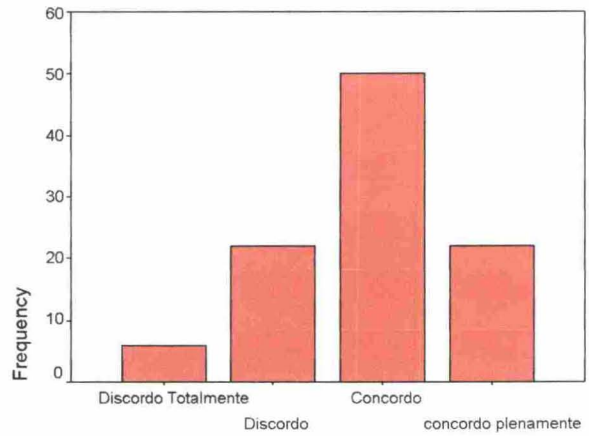
Questão 36

Questão 37



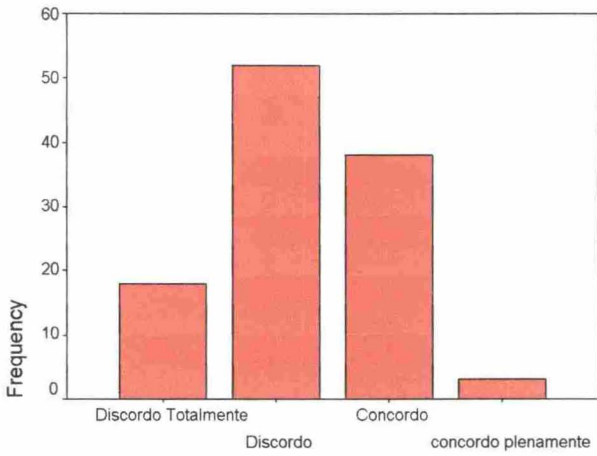
Questão 37

Questão 38



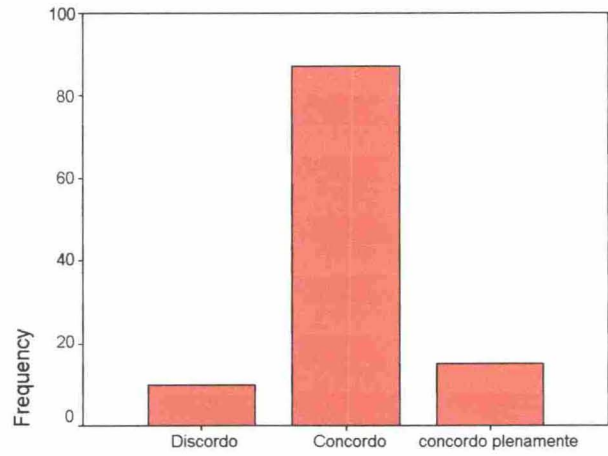
Questão 38

Questão 39



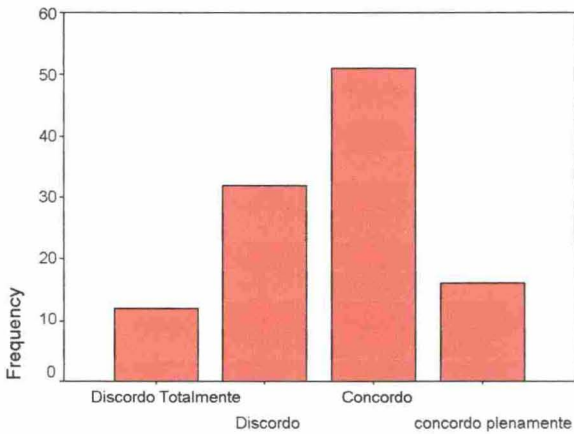
Questão 39

Questão 40



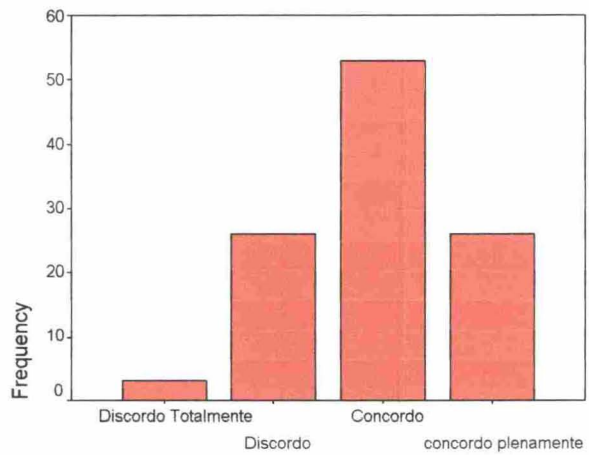
Questão 40

Questão 41



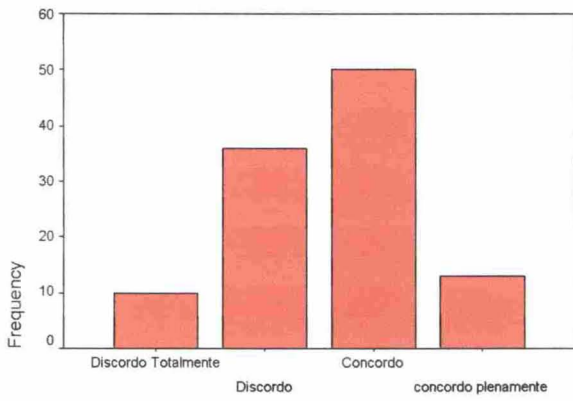
Questão 41

Questão 42



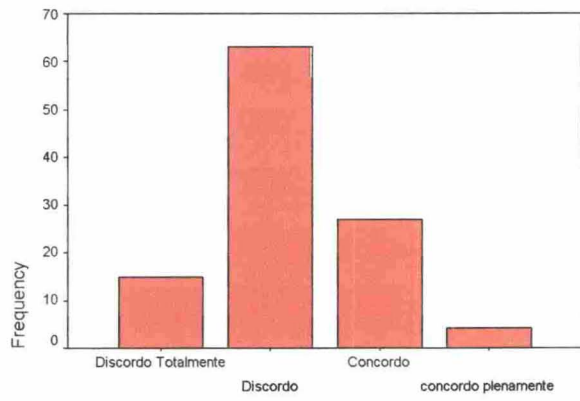
Questão 42

Questão 43



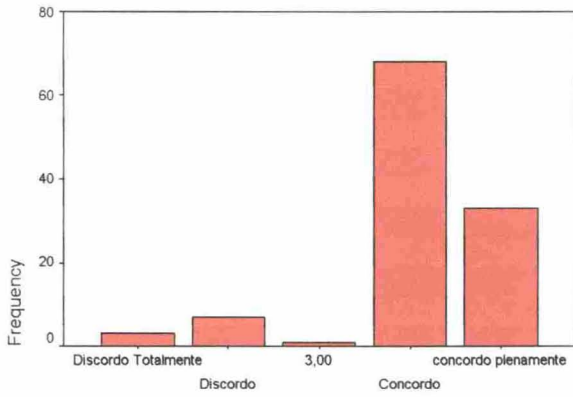
Questão 43

Questão 44



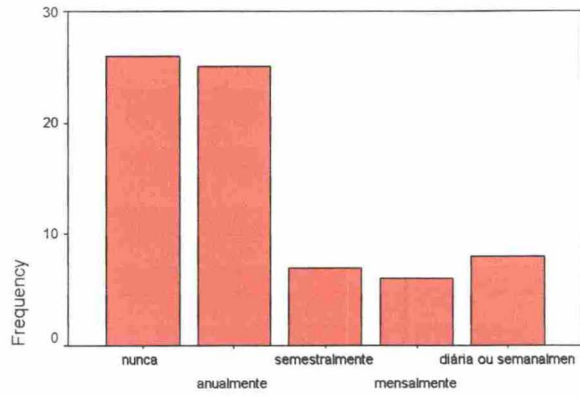
Questão 44

Questão 45



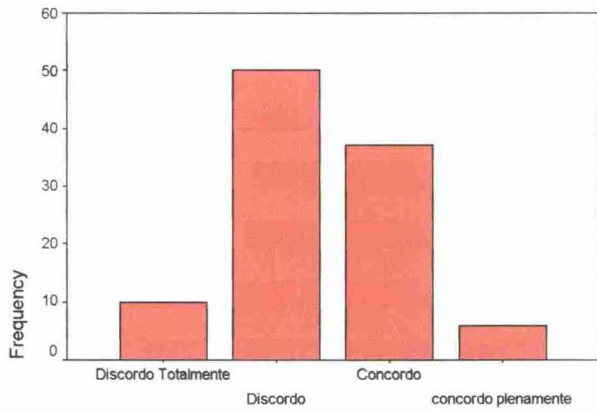
Questão 45

Questão 46



Questão 46

Questão 47



Questão 47

Statistics

		Questão 25	Questão 26	Questão 27	Questão 28	Questão 29	Questão 30	Questão 31	Questão 32
N	Valid	203	202	202	203	189	198	190	196
	Missing	0	1	1	0	14	5	13	7
Mean		3,4581	3,3762	4,0446	2,7635	3,2698	3,1667	2,5316	1,7143
Median		4,0000	4,0000	4,0000	2,0000	4,0000	4,0000	2,0000	2,0000
Std. Deviation		1,3208	1,2685	,9687	1,3175	1,3862	1,3584	1,2751	,9554
Skewness		-,761	-,620	-1,549	,143	-,349	-,318	,331	1,777
Std. Error of Skewness		,171	,171	,171	,171	,177	,173	,176	,174

Statistics

		Questão 33	Questão 34	Questão 35	Questão 36	Questão 37	Questão 38	Questão 39	Questão 40
N	Valid	199	200	200	200	193	198	198	197
	Missing	4	3	3	3	10	5	5	6
Mean		1,8995	3,2600	2,7600	1,8900	3,2902	3,5859	2,0000	3,4619
Median		2,0000	4,0000	2,0000	2,0000	4,0000	4,0000	2,0000	4,0000
Std. Deviation		1,1547	1,4945	1,5079	1,0164	1,3574	1,3138	1,0899	1,1714
Skewness		1,332	-,289	,451	1,296	-,325	-,609	1,117	-1,004
Std. Error of Skewness		,172	,172	,172	,172	,175	,173	,173	,173

Statistics

		Questão 41	Questão 42	Questão 43	Questão 44	Questão 45	Questão 46	Questão 47
N	Valid	199	197	198	199	200	178	197
	Missing	4	6	5	4	3	25	6
Mean		3,0804	2,8680	2,7778	2,2915	3,9400	1,9944	3,1117
Median		4,0000	2,0000	2,0000	2,0000	4,0000	2,0000	4,0000
Std. Deviation		1,3866	1,3971	1,3783	1,1615	1,1761	1,1620	1,3989
Skewness		-,226	,023	,101	,682	-1,343	1,191	-,009
Std. Error of Skewness		,172	,173	,173	,172	,172	,182	,173

Frequency Table – Organização B

Frequency Table

Questão 1					Questão 2				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-23 anos	7	3,4	3,4					
	24-33 anos	79	38,9	38,9	Valid	Masculino	200	98,5	98,5
	34-48 anos	110	54,2	54,2		Feminino	3	1,5	100,0
	acima de 48 anos	7	3,4	3,4		Total	203	100,0	100,0
	Total	203	100,0	100,0					

Questão 3					Questão 4				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Marinheiro, Soldado, Cabo ou civil assemelhado	62	30,5	30,5	Valid	1	1	,5	,5
	Sargento, Sub-oficial ou civil assemelhado	126	62,1	62,1		2	102	50,2	50,7
	Oficial Subalterno, oficial intermediário ou civil assemelha	12	5,9	5,9		3	84	41,4	92,1
	oficial superior ou civil assemelhado	3	1,5	1,5		4	10	4,9	97,0
	Total	203	100,0	100,0		5	4	2,0	99,0
						6	1	,5	99,5
						7	1	,5	100,0
						Total	203	100,0	100,0

Questão 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ensino Fundamental - 1o. Grau	5	2,5	2,5	2,5
Ensino médio - 2o. Grau	143	70,4	70,4	72,9
Ensino Superior - completo ou não	53	26,1	26,1	99,0
Pós-graduação - especialização	1	,5	,5	99,5
pós-graduação - mestrado ou doutorado	1	,5	,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	22	10,8	10,9	10,9
Discordo	57	28,1	28,2	39,1
Concordo	102	50,2	50,5	89,6
concordo plenamente	21	10,3	10,4	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Missing ,00	1	,5		
Total	203	100,0		

Questão 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	26	12,8	12,8	12,8
Discordo	77	37,9	37,9	50,7
Concordo	86	42,4	42,4	93,1
concordo plenamente	14	6,9	6,9	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	8	3,9	3,9	3,9
Discordo	27	13,3	13,3	17,2
Concordo	109	53,7	53,7	70,9
concordo plenamente	59	29,1	29,1	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	23	11,3	11,5	11,5
Discordo	74	36,5	37,0	48,5
Concordo	91	44,8	45,5	94,0
concordo plenamente	12	5,9	6,0	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing ,00	3	1,5		
Total	203	100,0		

Questão 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmen	69	34,0	34,0	34,0
Discordo	91	44,8	44,8	78,8
Concordo	40	19,7	19,7	98,5
concordo plenamer	3	1,5	1,5	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	42	20,7	20,9	20,9
anualmente	61	30,0	30,3	51,2
semestralmente	25	12,3	12,4	63,7
mensalmente	31	15,3	15,4	79,1
diária ou semanalmente	42	20,7	20,9	100,0
Total	201	99,0	100,0	
Missing ,00	2	1,0		
Total	203	100,0		

Questão 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	51	25,1	25,8	25,8
anualmente	113	55,7	57,1	82,8
semestralmente	12	5,9	6,1	88,9
mensalmente	11	5,4	5,6	94,4
diária ou semanalmente	11	5,4	5,6	100,0
Total	198	97,5	100,0	
Missing ,00	5	2,5		
Total	203	100,0		

Questão 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	49	24,1	24,1	24,1
1	21	10,3	10,3	34,5
10	34	16,7	16,7	51,2
12	1	,5	,5	51,7
15	12	5,9	5,9	57,6
2	2	1,0	1,0	58,6
3	15	7,4	7,4	66,0
4	8	3,9	3,9	70,0
5	22	10,8	10,8	80,8
6	2	1,0	1,0	81,8
7	37	18,2	18,2	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid menos de 1 ano	28	13,8	13,9	13,9
de 1 a 3 anos	82	40,4	40,6	54,5
de 3 a 8 anos	51	25,1	25,2	79,7
de 8 a 20 anos	34	16,7	16,8	96,5
acima de 20 anos	7	3,4	3,5	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Missing ,00	1	,5		
Total	203	100,0		

Questão 15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	6	3,0	3,0	3,0
Discordo	17	8,4	8,5	11,4
Concordo	113	55,7	56,2	67,7
concordo plenamente	65	32,0	32,3	100,0
Total	201	99,0	100,0	
Missing ,00	2	1,0		
Total	203	100,0		

Questão 16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	2	1,0	1,0	1,0
Discordo	4	2,0	2,0	3,0
Concordo	77	37,9	38,1	41,1
concordo plenamente	119	58,6	58,9	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Missing ,00	1	,5		
Total	203	100,0		

Questão 17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	4	2,0	2,0	2,0
Discordo	16	7,9	8,0	10,1
Concordo	130	64,0	65,3	75,4
concordo plenamente	49	24,1	24,6	100,0
Total	199	98,0	100,0	
Missing	.00	4	2,0	
Total	203	100,0		

Questão 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	40	19,7	20,0	20,0
Discordo	48	23,6	24,0	44,0
Concordo	86	42,4	43,0	87,0
concordo plenamente	26	12,8	13,0	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing	.00	3	1,5	
Total	203	100,0		

Questão 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	103	50,7	51,0	51,0
Discordo	63	31,0	31,2	82,2
3,00	1	,5	,5	82,7
Concordo	17	8,4	8,4	91,1
concordo plenamente	18	8,9	8,9	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Missing	.00	1	,5	
Total	203	100,0		

Questão 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	48	23,6	24,0	24,0
Discordo	90	44,3	45,0	69,0
Concordo	50	24,6	25,0	94,0
concordo plenamente	12	5,9	6,0	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing	.00	2	1,0	
3,00	1	,5		
Total	3	1,5		
Total	203	100,0		

Questão 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	70	34,5	35,0	35,0
Discordo	91	44,8	45,5	80,5
Concordo	37	18,2	18,5	99,0
concordo plenamente	2	1,0	1,0	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing	.00	3	1,5	
Total	203	100,0		

Questão 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	106	52,2	53,3	53,3
Discordo	75	36,9	37,7	91,0
Concordo	14	6,9	7,0	98,0
concordo plenamente	4	2,0	2,0	100,0
Total	199	98,0	100,0	
Missing	.00	4	2,0	
Total	203	100,0		

Questão 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	95	46,8	51,9	51,9
anualmente	32	15,8	17,5	69,4
semestralmente	10	4,9	5,5	74,9
mensalmente	32	15,8	17,5	92,3
diária ou semanalmente	14	6,9	7,7	100,0
Total	183	90,1	100,0	
Missing ,00	20	9,9		
Total	203	100,0		

Questão 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	163	80,3	83,2	83,2
3	25	12,3	12,8	95,9
4	5	2,5	2,6	98,5
5	3	1,5	1,5	100,0
Total	196	96,6	100,0	
Missing 0	7	3,4		
Total	203	100,0		

Questão 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	27	13,3	13,3	13,3
Discordo	33	16,3	16,3	29,6
Concordo	106	52,2	52,2	81,8
concordo plenamente	37	18,2	18,2	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	21	10,3	10,4	10,4
Discordo	46	22,7	22,8	33,2
Concordo	106	52,2	52,5	85,6
concordo plenamente	29	14,3	14,4	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Missing ,00	1	,5		
Total	203	100,0		

Questão 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	7	3,4	3,5	3,5
Discordo	16	7,9	7,9	11,4
Concordo	117	57,6	57,9	69,3
concordo plenamente	62	30,5	30,7	100,0
Total	202	99,5	100,0	
Missing ,00	1	,5		
Total	203	100,0		

Questão 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmen	38	18,7	18,7	18,7
Discordo	76	37,4	37,4	56,2
Concordo	74	36,5	36,5	92,6
concordo plename	15	7,4	7,4	100,0
Total	203	100,0	100,0	

Questão 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	25	12,3	13,2	13,2
Discordo	50	24,6	26,5	39,7
Concordo	77	37,9	40,7	80,4
concordo plenamente	37	18,2	19,6	100,0
Total	189	93,1	100,0	
Missing ,00	14	6,9		
Total	203	100,0		

Questão 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	29	14,3	14,6	14,6
Discordo	53	26,1	26,8	41,4
Concordo	88	43,3	44,4	85,9
concordo plenamente	28	13,8	14,1	100,0
Total	198	97,5	100,0	
Missing ,00	5	2,5		
Total	203	100,0		

Questão 31

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	46	22,7	24,2	24,2
Discordo	74	36,5	38,9	63,2
Concordo	63	31,0	33,2	96,3
concordo plenamente	7	3,4	3,7	100,0
Total	190	93,6	100,0	
Missing ,00	13	6,4		
Total	203	100,0		

Questão 32

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	97	47,8	49,5	49,5
Discordo	81	39,9	41,3	90,8
Concordo	13	6,4	6,6	97,4
concordo plenamente	5	2,5	2,6	100,0
Total	196	96,6	100,0	
Missing ,00	7	3,4		
Total	203	100,0		

Questão 33

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	94	46,3	47,2	47,2
Discordo	72	35,5	36,2	83,4
Concordo	25	12,3	12,6	96,0
concordo plenamente	8	3,9	4,0	100,0
Total	199	98,0	100,0	
Missing ,00	4	2,0		
Total	203	100,0		

Questão 34

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	34	16,7	17,0	17,0
Discordo	49	24,1	24,5	41,5
Concordo	65	32,0	32,5	74,0
concordo plenamente	52	25,6	26,0	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing ,00	3	1,5		
Total	203	100,0		

Questão 35

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	42	20,7	21,0	21,0
Discordo	84	41,4	42,0	63,0
Concordo	28	13,8	14,0	77,0
concordo plenamente	46	22,7	23,0	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing	,00	3	1,5	
Total	203	100,0		

Questão 36

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	81	39,9	40,5	40,5
Discordo	91	44,8	45,5	86,0
Concordo	25	12,3	12,5	98,5
concordo plenamente	3	1,5	1,5	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing	,00	3	1,5	
Total	203	100,0		

Questão 37

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	21	10,3	10,9	10,9
Discordo	56	27,6	29,0	39,9
Concordo	78	38,4	40,4	80,3
concordo plenamente	38	18,7	19,7	100,0
Total	193	95,1	100,0	
Missing	,00	4	2,0	
6,00	6	3,0		
Total	10	4,9		
Total	203	100,0		

Questão 38

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	14	6,9	7,1	7,1
Discordo	48	23,6	24,2	31,3
Concordo	80	39,4	40,4	71,7
concordo plenamente	56	27,6	28,3	100,0
Total	198	97,5	100,0	
Missing	,00	5	2,5	
Total	203	100,0		

Questão 39

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	74	36,5	37,4	37,4
Discordo	89	43,8	44,9	82,3
Concordo	31	15,3	15,7	98,0
concordo plenamente	4	2,0	2,0	100,0
Total	198	97,5	100,0	
Missing	,00	5	2,5	
Total	203	100,0		

Questão 40

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Discordo Totalmente	20	9,9	10,2	10,2
Discordo	32	15,8	16,2	26,4
Concordo	127	62,6	64,5	90,9
concordo plenamente	18	8,9	9,1	100,0
Total	197	97,0	100,0	
Missing	,00	6	3,0	
Total	203	100,0		

Questão 41

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	34	16,7	17,1	17,1
Discordo	54	26,6	27,1	44,2
Concordo	84	41,4	42,2	86,4
concordo plenamente	27	13,3	13,6	100,0
Total	199	98,0	100,0	
Missing ,00	4	2,0		
Total	203	100,0		

Questão 42

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	41	20,2	20,8	20,8
Discordo	61	30,0	31,0	51,8
Concordo	73	36,0	37,1	88,8
concordo plenamente	22	10,8	11,2	100,0
Total	197	97,0	100,0	
Missing ,00	6	3,0		
Total	203	100,0		

Questão 43

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	44	21,7	22,2	22,2
Discordo	64	31,5	32,3	54,5
Concordo	72	35,5	36,4	90,9
concordo plenamente	18	8,9	9,1	100,0
Total	198	97,5	100,0	
Missing ,00	5	2,5		
Total	203	100,0		

Questão 44

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	52	25,6	26,1	26,1
Discordo	94	46,3	47,2	73,4
Concordo	49	24,1	24,6	98,0
concordo plenamente	4	2,0	2,0	100,0
Total	199	98,0	100,0	
Missing ,00	4	2,0		
Total	203	100,0		

Questão 45

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Discordo Totalmente	15	7,4	7,5	7,5
Discordo	18	8,9	9,0	16,5
Concordo	98	48,3	49,0	65,5
concordo plenamente	69	34,0	34,5	100,0
Total	200	98,5	100,0	
Missing ,00	3	1,5		
Total	203	100,0		

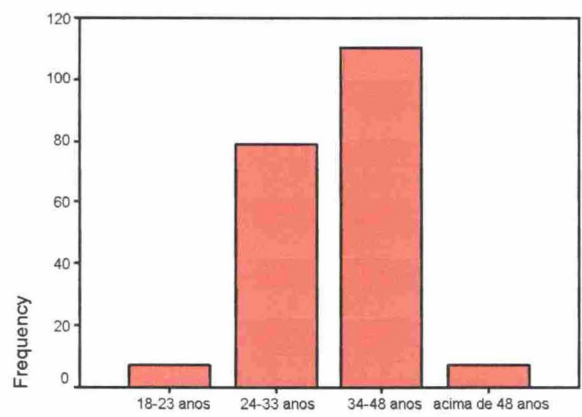
Questão 46

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nunca	75	36,9	42,1	42,1
anualmente	65	32,0	36,5	78,7
semestralmente	11	5,4	6,2	84,8
mensalmente	18	8,9	10,1	94,9
diária ou semanalmente	9	4,4	5,1	100,0
Total	178	87,7	100,0	
Missing ,00	25	12,3		
Total	203	100,0		

Questão 47					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	23	11,3	11,7	11,7
	Discordo	73	36,0	37,1	48,7
	Concordo	61	30,0	31,0	79,7
	concordo plenamente	40	19,7	20,3	100,0
	Total	197	97,0	100,0	
Missing	,00	2	1,0		
	6,00	4	2,0		
	Total	6	3,0		
Total		203	100,0		

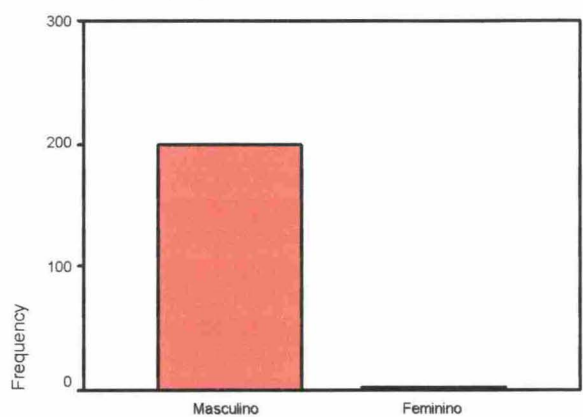
Bar Chart

Questão 1



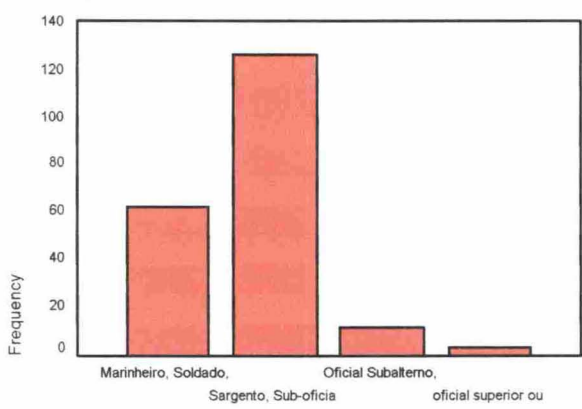
Questão 1

Questão 2



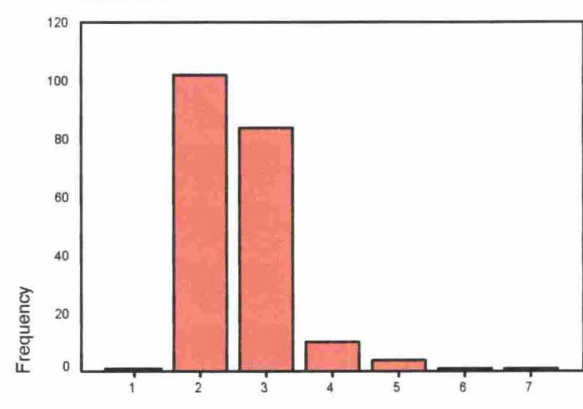
Questão 2

Questão 3



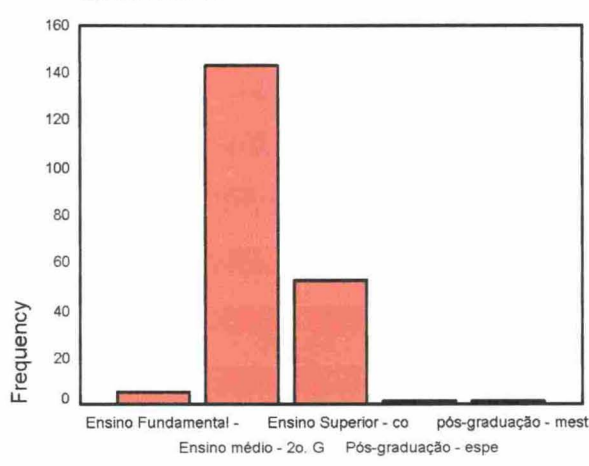
Questão 3

Questão 4



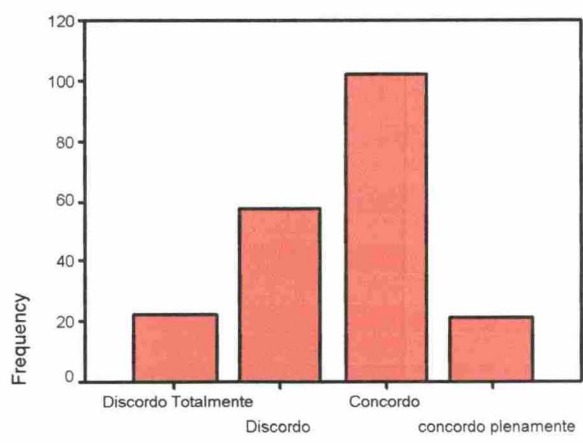
Questão 4

Questão 5



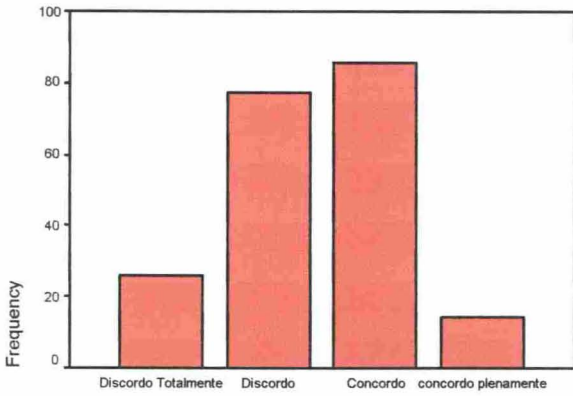
Questão 5

Questão 6



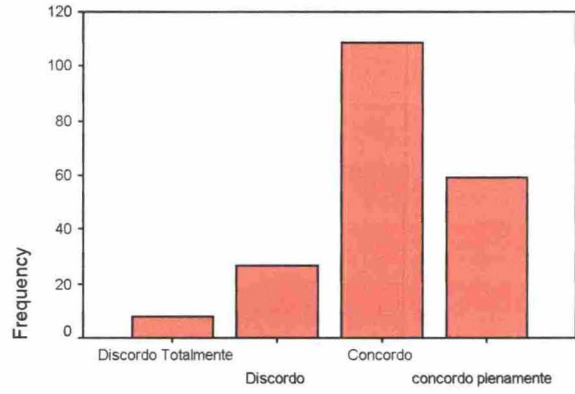
Questão 6

Questão 7



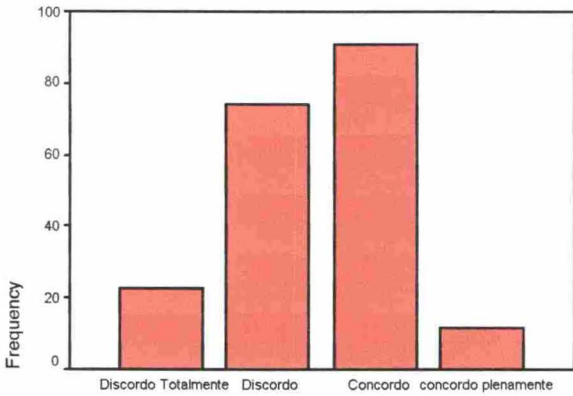
Questão 7

Questão 8



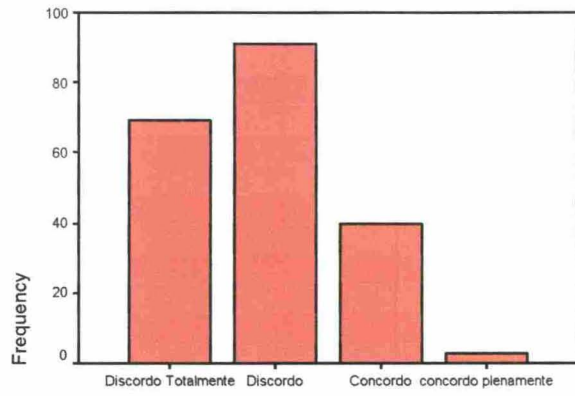
Questão 8

Questão 9



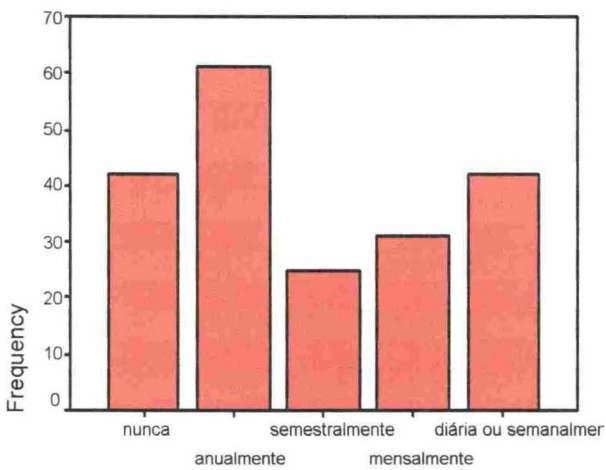
Questão 9

Questão 10



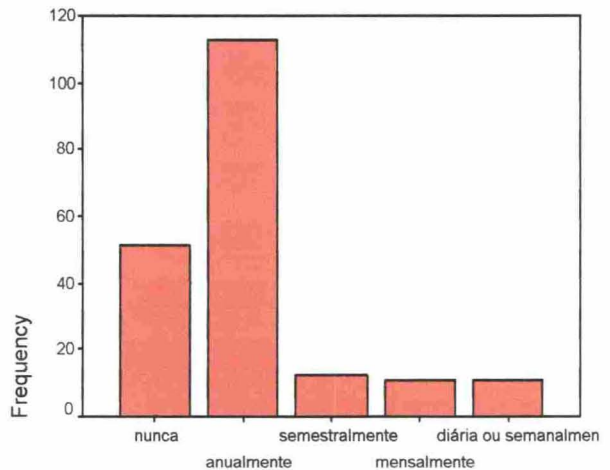
Questão 10

Questão 11



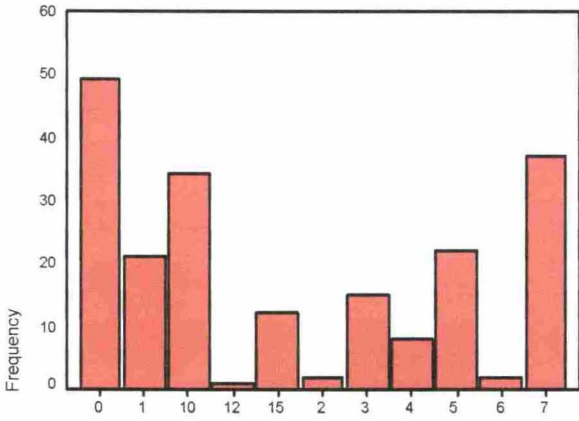
Questão 11

Questão 12



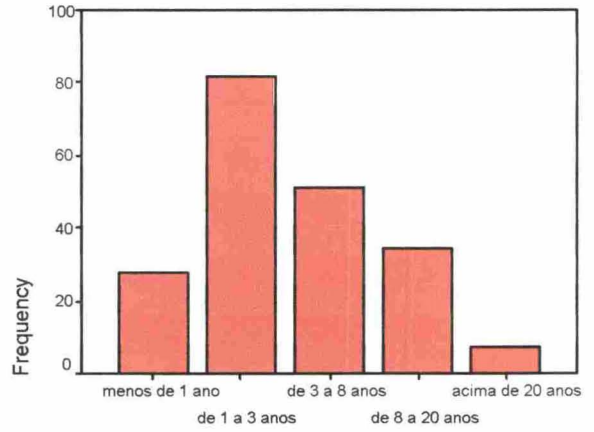
Questão 12

Questão 13



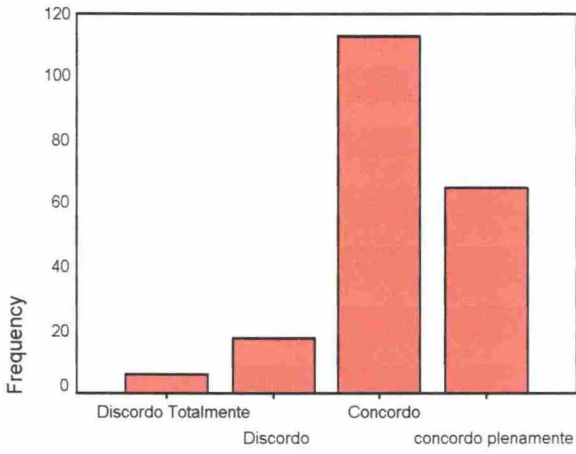
Questão 13

Questão 14



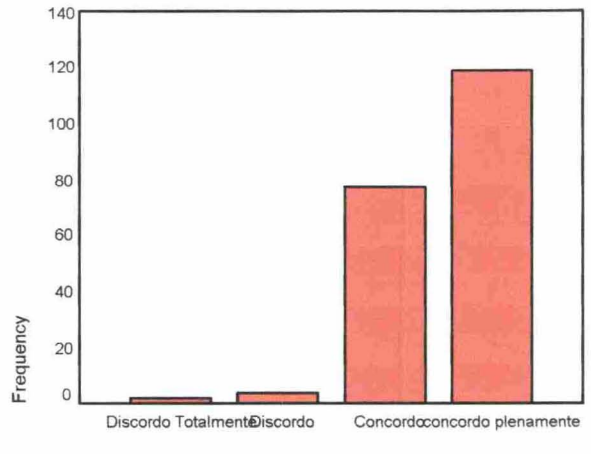
Questão 14

Questão 15



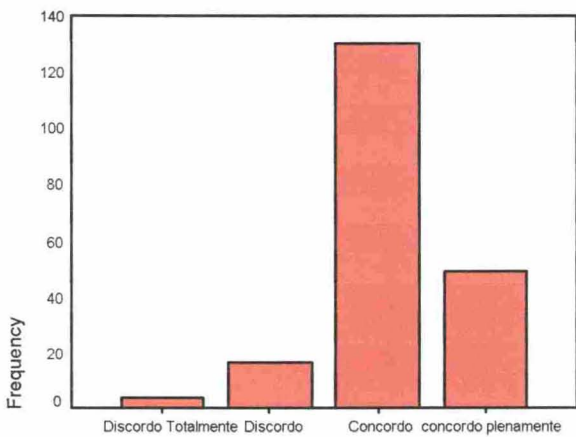
Questão 15

Questão 16



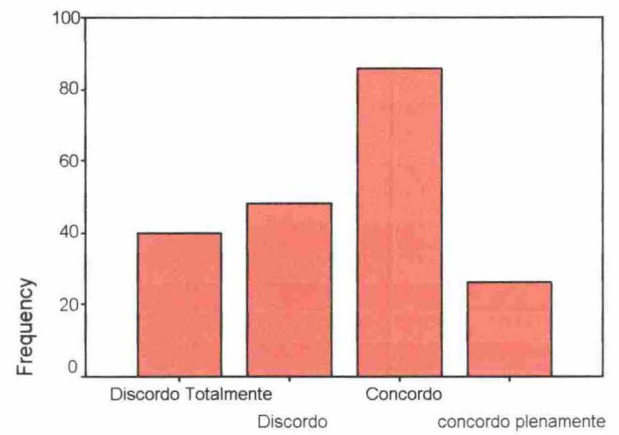
Questão 16

Questão 17



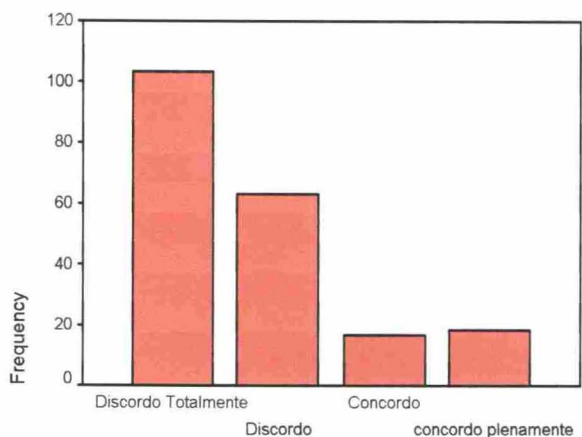
Questão 17

Questão 18



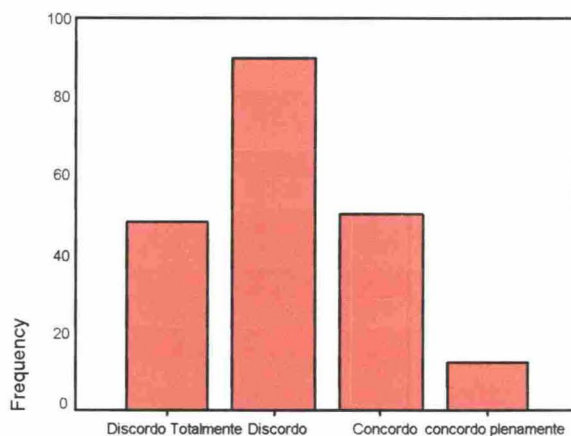
Questão 18

Questão 19



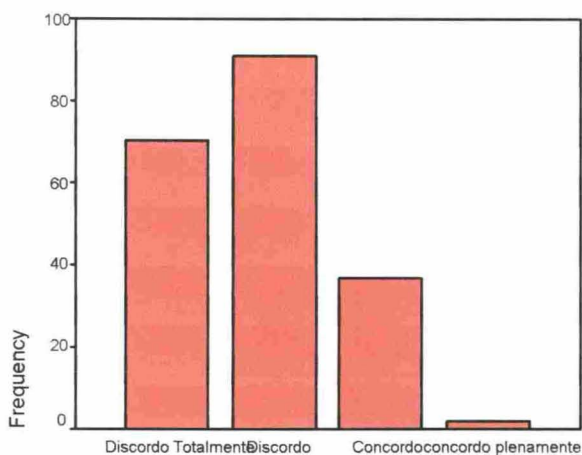
Questão 19

Questão 20



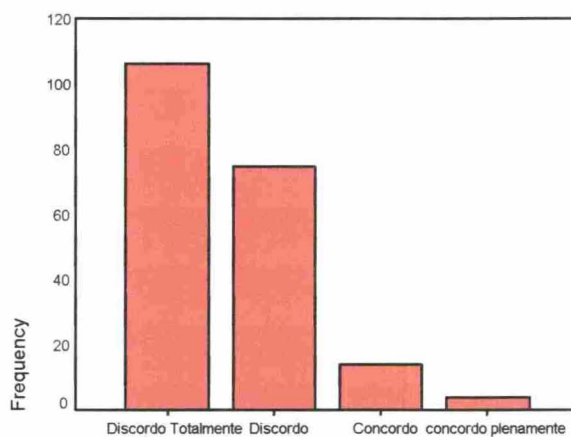
Questão 20

Questão 21



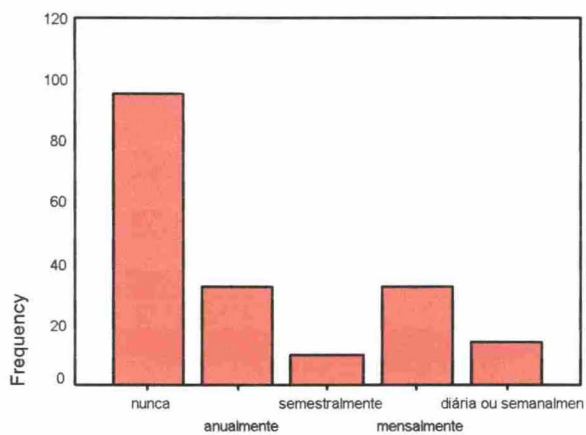
Questão 21

Questão 22



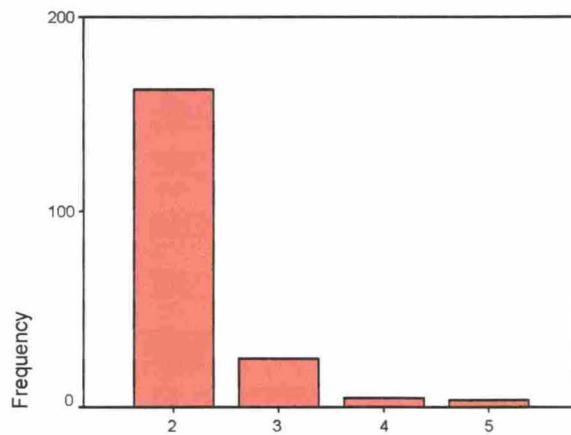
Questão 22

Questão 23



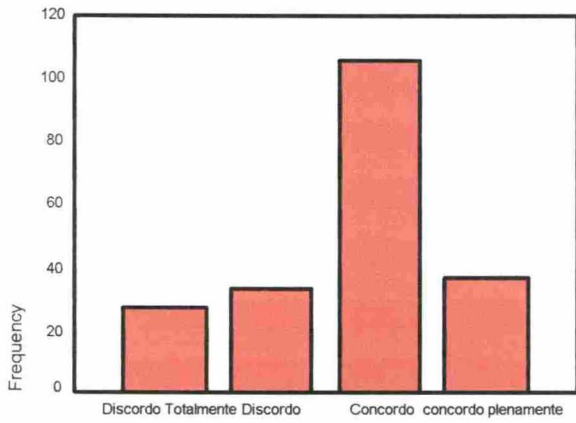
Questão 23

Questão 24



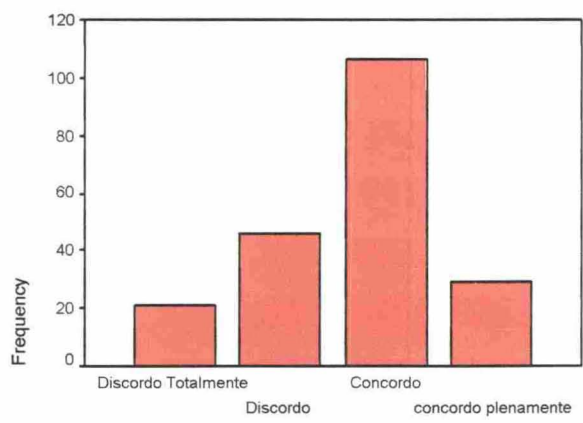
Questão 24

Questão 25



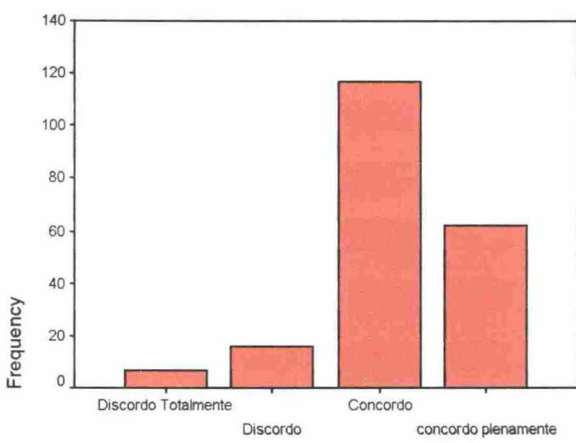
Questão 25

Questão 26



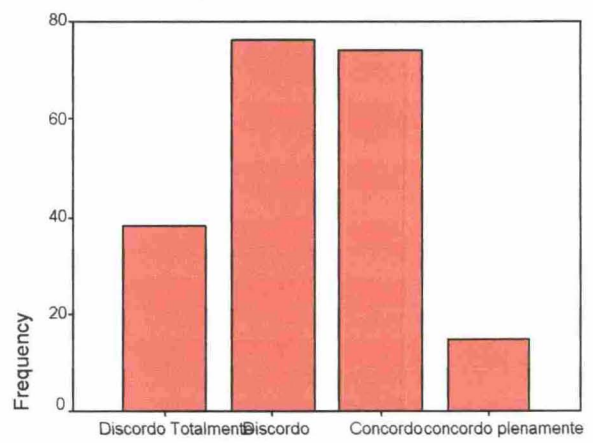
Questão 26

Questão 27



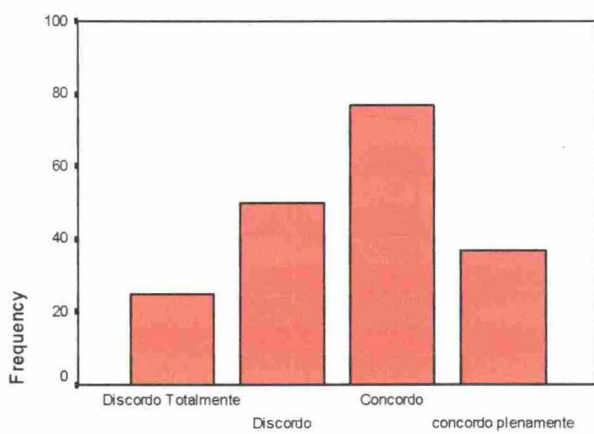
Questão 27

Questão 28



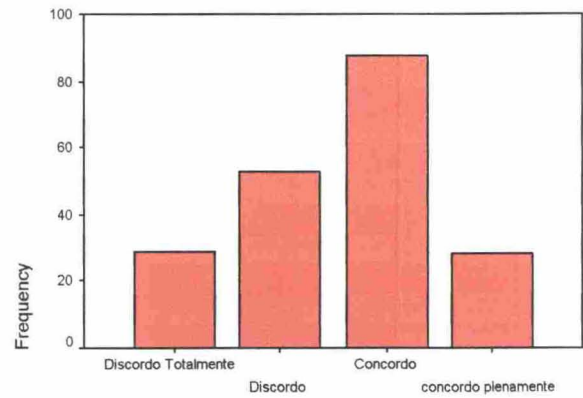
Questão 28

Questão 29



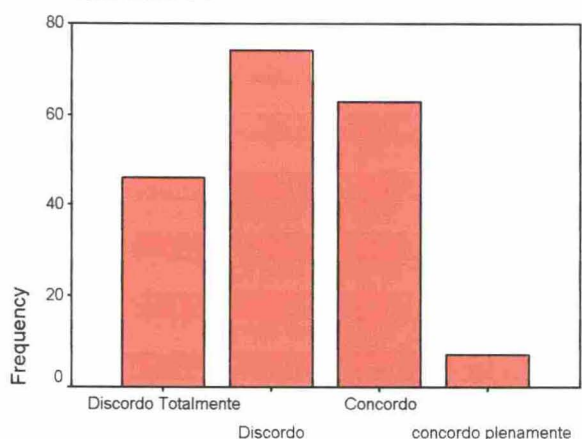
Questão 29

Questão 30



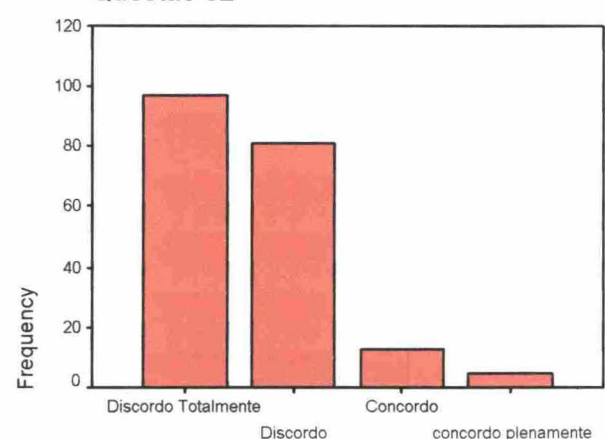
Questão 30

Questão 31



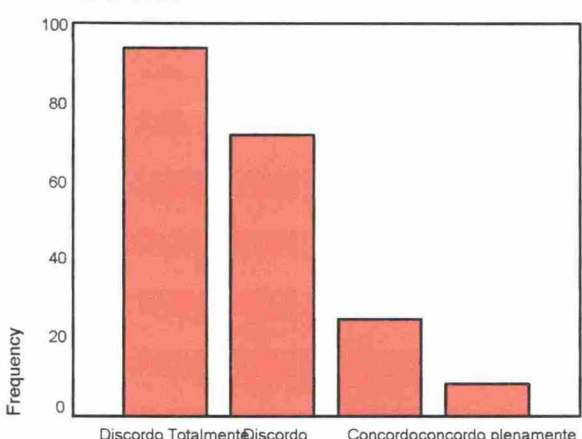
Questão 31

Questão 32



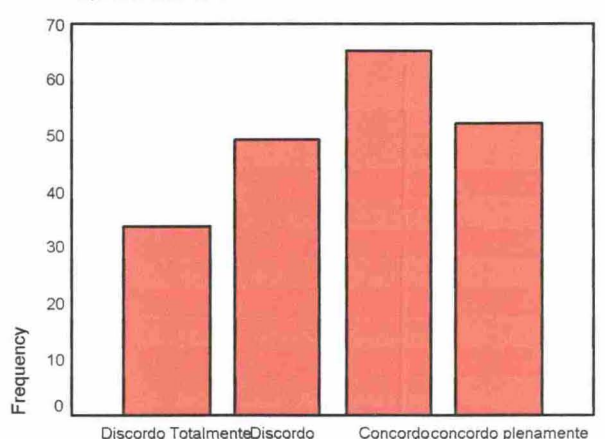
Questão 32

Questão 33



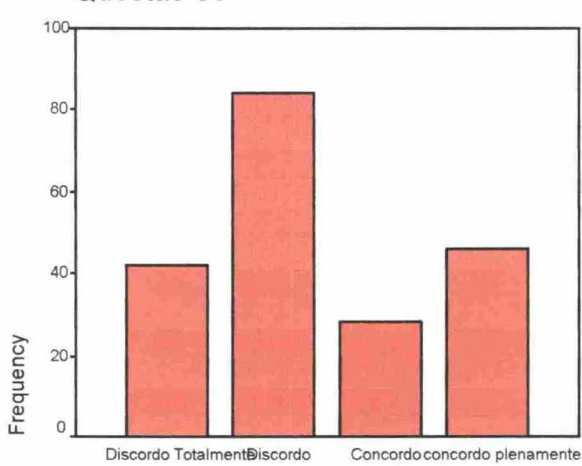
Questão 33

Questão 34



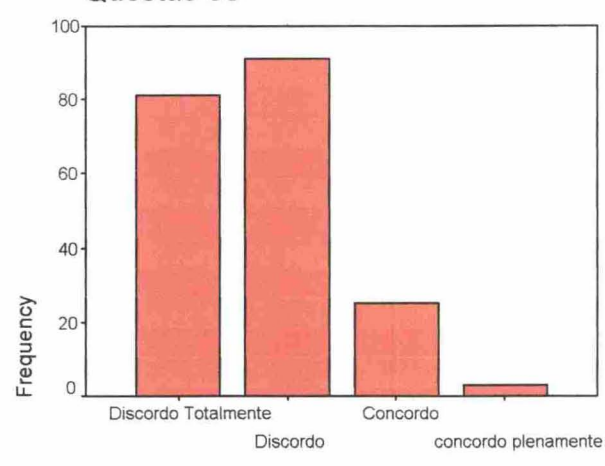
Questão 34

Questão 35



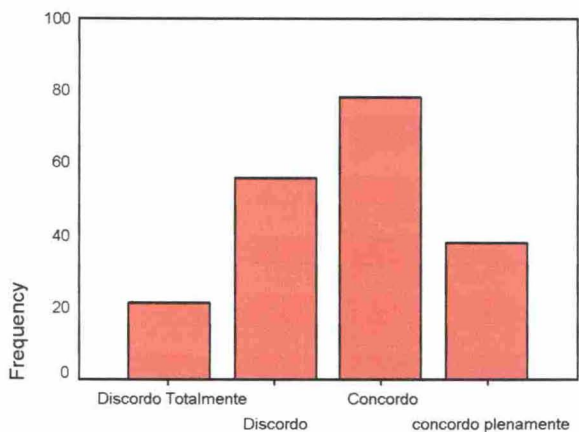
Questão 35

Questão 36



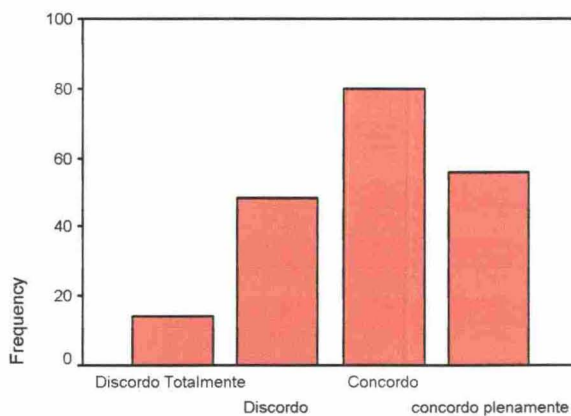
Questão 36

Questão 37



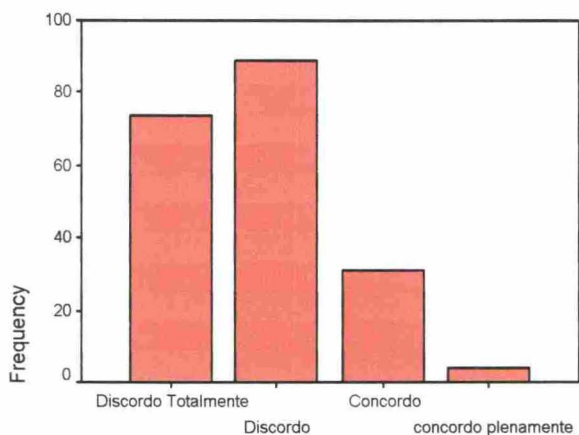
Questão 37

Questão 38



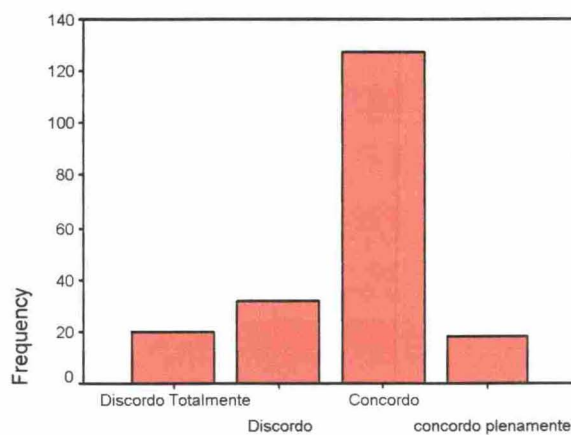
Questão 38

Questão 39



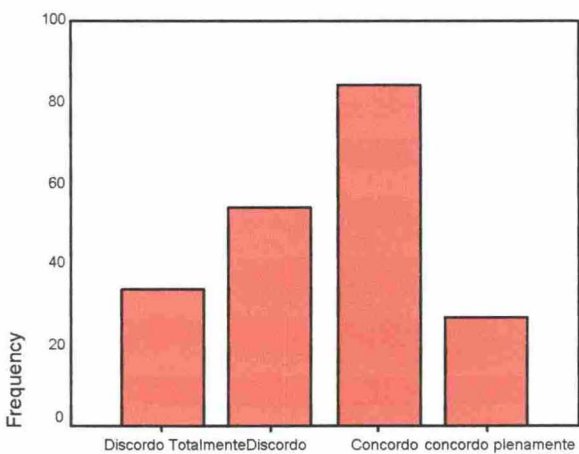
Questão 39

Questão 40



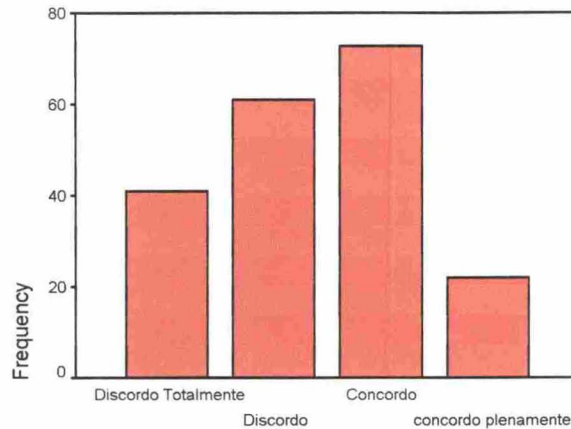
Questão 40

Questão 41



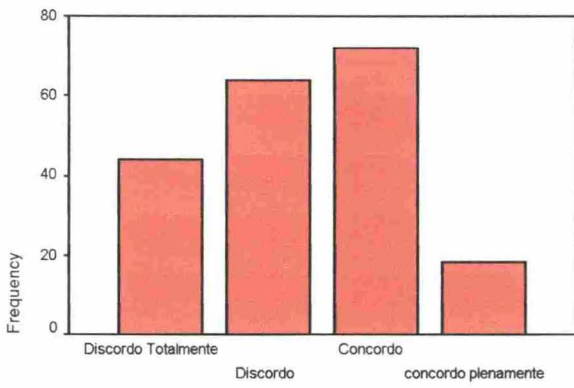
Questão 41

Questão 42



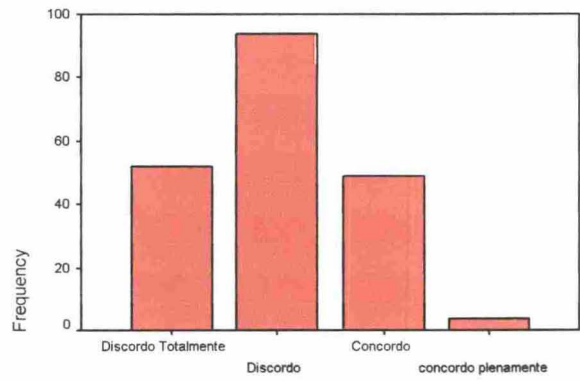
Questão 42

Questão 43



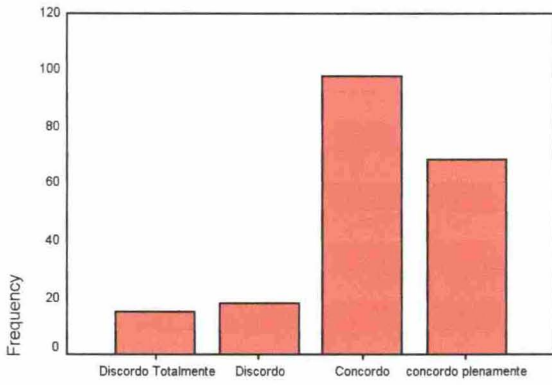
Questão 43

Questão 44



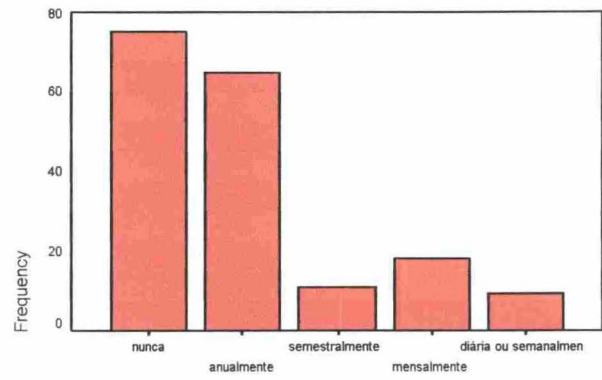
Questão 44

Questão 45



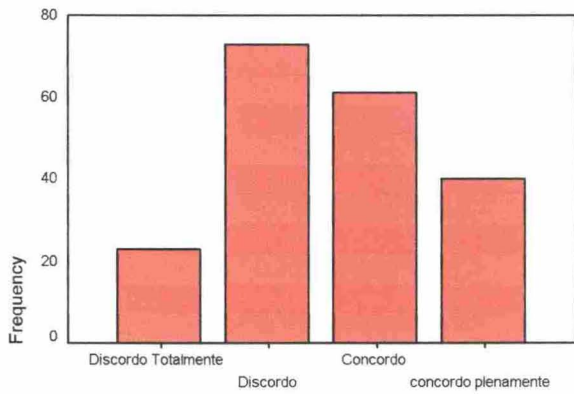
Questão 45

Questão 46



Questão 46

Questão 47



Questão 47

Apêndice VI

Transformação das variáveis clima e Planejamento – Organizações A e B

ORGANIZAÇÃO A

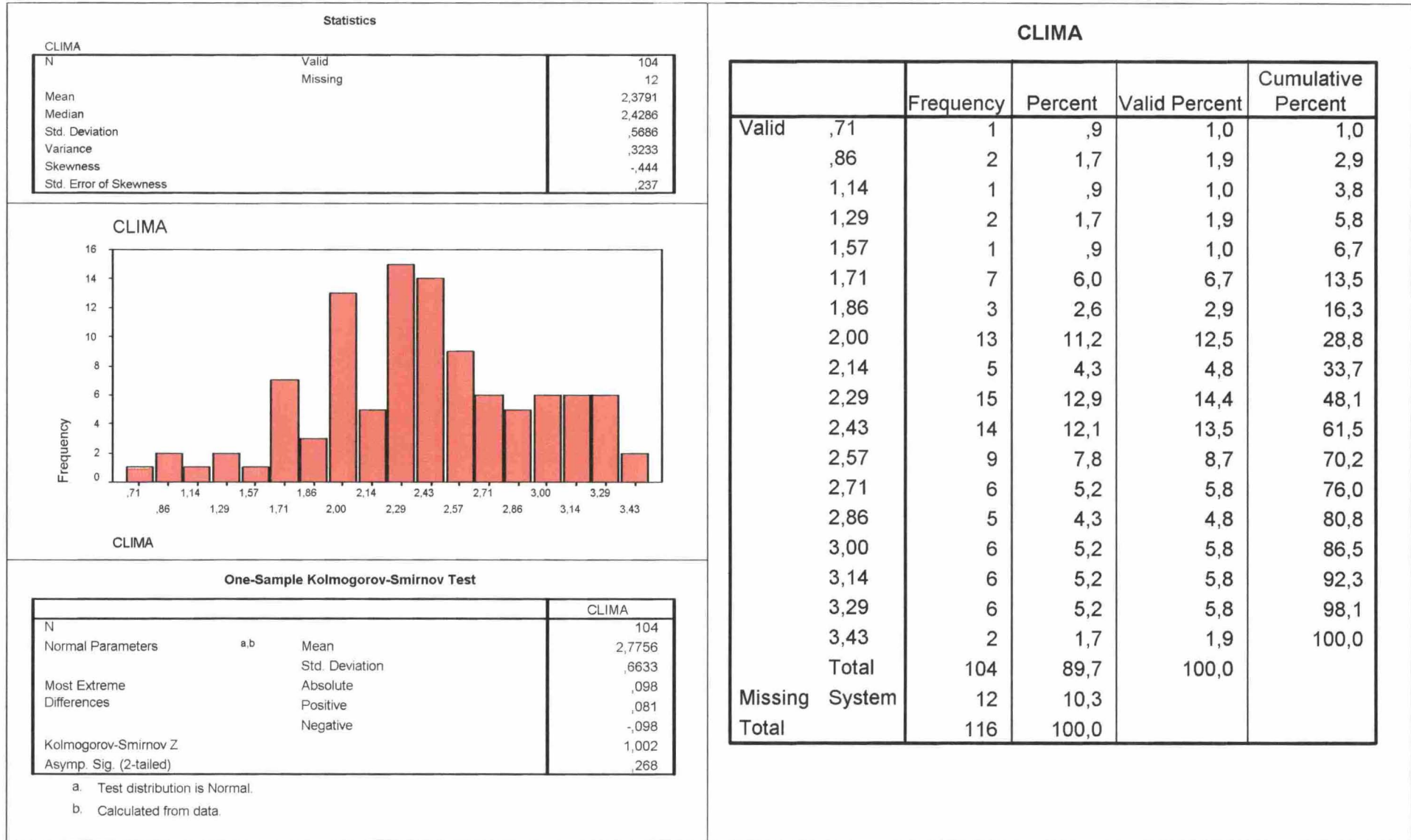
Correlations

		Questão 18	Questão 25	Questão 27	Questão 28	Questão 35	Questão 45
Questão 18	Pearson Correlation	1,000	,264**	,223*	,266**	-,163	,259**
	Sig. (2-tailed)		,005	,021	,005	,090	,007
	N	110	110	108	109	109	107
Questão 25	Pearson Correlation	,264**	1,000	,397**	,388**	-,007	,258**
	Sig. (2-tailed)	,005		,000	,000	,939	,006
	N	110	115	113	114	114	112
Questão 27	Pearson Correlation	,223*	,397**	1,000	,218*	-,065	,126
	Sig. (2-tailed)	,021	,000		,021	,493	,188
	N	108	113	113	112	112	110
Questão 28	Pearson Correlation	,266**	,388**	,218*	1,000	-,127	,348**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,021		,179	,000
	N	109	114	112	114	113	111
Questão 35	Pearson Correlation	-,163	-,007	-,065	-,127	1,000	-,019
	Sig. (2-tailed)	,090	,939	,493	,179		,840
	N	109	114	112	113	114	112
Questão 45	Pearson Correlation	,259**	,258**	,126	,348**	-,019	1,000
	Sig. (2-tailed)	,007	,006	,188	,000	,840	
	N	107	112	110	111	112	112

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 1: Correlações das variáveis associadas ao clima organizacional



CLIMA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,71	1	,9	1,0
	,86	2	1,7	2,9
	1,14	1	,9	3,8
	1,29	2	1,7	5,8
	1,57	1	,9	6,7
	1,71	7	6,0	13,5
	1,86	3	2,6	16,3
	2,00	13	11,2	28,8
	2,14	5	4,3	33,7
	2,29	15	12,9	48,1
	2,43	14	12,1	61,5
	2,57	9	7,8	70,2
	2,71	6	5,2	76,0
	2,86	5	4,3	80,8
	3,00	6	5,2	86,5
	3,14	6	5,2	92,3
	3,29	6	5,2	98,1
	3,43	2	1,7	100,0
Total	104	89,7	100,0	
Missing System	12	10,3		
Total	116	100,0		

Tabela 2: Distribuição de frequência, gráficos e teste de normalidade da nova variável CLIMA

Correlations

		Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 26	Questão 32	Questão 36	Questão 38
Questão 20	Pearson Correlation	1,000	,466**	,345**	,285**	,231*	,130	-,028
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,003	,022	,190	,785
	N	109	109	109	109	98	104	97
Questão 21	Pearson Correlation	,466**	1,000	,412**	,332**	,348**	,468**	-,101
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,323
	N	109	110	110	109	98	104	97
Questão 22	Pearson Correlation	,345**	,412**	1,000	,134	,522**	,197*	-,297**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,159	,000	,045	,003
	N	109	110	113	112	100	104	99
Questão 26	Pearson Correlation	,285**	,332**	,134	1,000	,066	,106	-,019
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,159		,512	,281	,855
	N	109	109	112	114	102	105	100
Questão 32	Pearson Correlation	,231*	,348**	,522**	,066	1,000	,313**	-,255*
	Sig. (2-tailed)	,022	,000	,000	,512		,002	,013
	N	98	98	100	102	102	98	95
Questão 36	Pearson Correlation	,130	,468**	,197*	,106	,313**	1,000	-,230*
	Sig. (2-tailed)	,190	,000	,045	,281	,002		,022
	N	104	104	104	105	98	105	98
Questão 38	Pearson Correlation	-,028	-,101	-,297**	-,019	-,255*	-,230*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,785	,323	,003	,855	,013	,022	
	N	97	97	99	100	95	98	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 3: Correlações das variáveis associadas ao planejamento

Statistics				
PLANEJAMENTO				
N	Valid			93
	Missing			23
Mean				1,4962
Median				1,4286
Std. Deviation				,6370
Variance				,4058
Skewness				,423
Std. Error of Skewness				,250

PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,14	1	,9	1,1
	,29	1	,9	2,2
	,57	8	6,9	10,8
	,71	4	3,4	15,1
	,86	1	,9	16,1
	1,00	7	6,0	23,7
	1,14	15	12,9	39,8
	1,29	3	2,6	43,0
	1,43	8	6,9	51,6
	1,57	5	4,3	57,0
	1,71	13	11,2	71,0
	1,86	5	4,3	76,3
	2,00	7	6,0	83,9
	2,14	6	5,2	90,3
	2,29	1	,9	91,4
	2,43	1	,9	92,5
	2,57	2	1,7	94,6
	2,71	1	,9	95,7
	2,86	2	1,7	97,8
	3,00	1	,9	98,9
	3,43	1	,9	100,0
Total	93	80,2	100,0	
Missing	,00	23	19,8	
Total	116	100,0		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test				
				PLANEJA MENTO
N				93
Normal Parameters	a,b	Mean	1,4962	
		Std. Deviation	,6370	
Most Extreme Differences		Absolute	,108	
		Positive	,108	
		Negative	-,064	
Kolmogorov-Smirnov Z				1,044
Asymp. Sig. (2-tailed)				,226

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.

Tabela 4: Distribuição de frequência, gráficos e teste de normalidade da nova variável PLANEJAMENTO

Análise Estatística – Organizações A e B
 Apêndice VI

Dependent variable.. PLANEJ Method.. LINEAR

Listwise Deletion of Missing Data

Multiple R ,39959
 R Square ,15967
 Adjusted R Square ,14990
 Standard Error ,59444

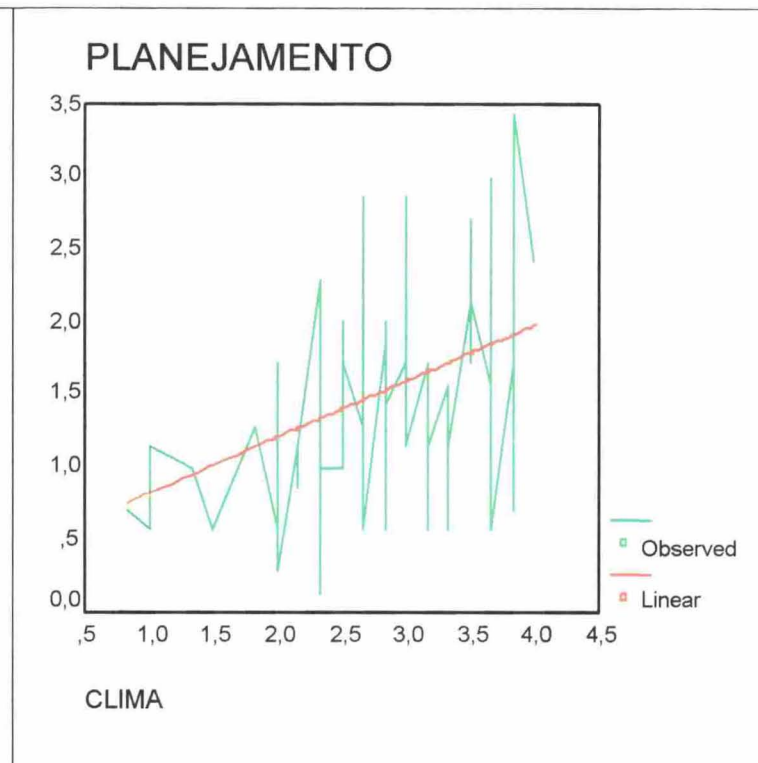
Analysis of Variance:

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	5,774219	5,7742191
Residuals	86	30,388814	,3533583

F = 16,34097 Signif F = ,0001

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
CLIMA	,386538	,095621	,399590	4,042	,0001
(Constant)	,432788	,271894		1,592	,1151



Correlations

		CLIMA	PLANEJAMENTO
CLIMA	Pearson Correlation	1,000	,400**
	Sig. (2-tailed)	,	,000
	N	104	88
PLANEJAMENTO	Pearson Correlation	,400**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,
	N	88	93

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabela 5: Tabela ANOVA e gráfico da regressão pelo método Cúbico da variável dependente PLANEJAMENTO e variável CLIMA.

ORGANIZAÇÃO B

Correlations

		Questão 18	Questão 25	Questão 27	Questão 28	Questão 35	Questão 42	Questão 45
Questão 18	Pearson Correlation	1,000	,375**	,167*	,450**	-,194**	,344**	,461**
	Sig. (2-tailed)		,000	,019	,000	,006	,000	,000
	N	200	200	199	200	197	194	197
Questão 25	Pearson Correlation	,375**	1,000	,244**	,503**	-,151*	,598**	,384**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,032	,000	,000
	N	200	203	202	203	200	197	200
Questão 27	Pearson Correlation	,167*	,244**	1,000	,215**	-,148*	,164*	,284**
	Sig. (2-tailed)	,019	,000		,002	,037	,021	,000
	N	199	202	202	202	199	196	199
Questão 28	Pearson Correlation	,450**	,503**	,215**	1,000	-,214**	,492**	,282**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002		,002	,000	,000
	N	200	203	202	203	200	197	200
Questão 35	Pearson Correlation	-,194**	-,151*	-,148*	-,214**	1,000	-,158*	-,224**
	Sig. (2-tailed)	,006	,032	,037	,002		,027	,002
	N	197	200	199	200	200	196	199
Questão 42	Pearson Correlation	,344**	,598**	,164*	,492**	-,158*	1,000	,328**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,021	,000	,027		,000
	N	194	197	196	197	196	197	197
Questão 45	Pearson Correlation	,461**	,384**	,284**	,282**	-,224**	,328**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	197	200	199	200	199	197	200

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 1: Correlações das variáveis associadas ao clima organizacional

Statistics			
CLIMA			
N	Valid		192
	Missing		11
Mean			2,4717
Median			2,5714
Std. Deviation			,8412
Skewness			-,640
Std. Error of Skewness			,175

CLIMA

CLIMA				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,14	1	,5	,5
	,29	1	,5	1,0
	,43	3	1,5	2,6
	,57	4	2,0	4,7
	,71	2	1,0	5,7
	,86	1	,5	6,3
	1,14	2	1,0	7,3
	1,29	7	3,4	10,9
	1,43	7	3,4	14,6
	1,57	7	3,4	18,2
	1,71	6	3,0	21,4
	1,86	3	1,5	22,9
	2,00	11	5,4	28,6
	2,14	9	4,4	33,3
	2,29	10	4,9	38,5
	2,43	13	6,4	45,3
	2,57	14	6,9	52,6
	2,71	9	4,4	57,3
	2,86	19	9,4	67,2
	3,00	7	3,4	70,8
	3,14	20	9,9	81,3
	3,29	13	6,4	88,0
	3,43	10	4,9	93,2
	3,57	5	2,5	95,8
	3,71	2	1,0	96,9
	3,86	4	2,0	99,0
	4,00	1	,5	99,5
	4,14	1	,5	100,0
Total	192	94,6	100,0	
Missing	,00	11	5,4	
Total	203	100,0		

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			CLIMA
N			192
Normal Parameters	a,b	Mean	2,4717
		Std. Deviation	,8412
Most Extreme Differences		Absolute	,104
		Positive	,060
		Negative	-,104
Kolmogorov-Smirnov Z			1,437
Asymp. Sig. (2-tailed)			,032

a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.

Tabela 2: Distribuição de frequência e gráficos da nova variável CLIMA

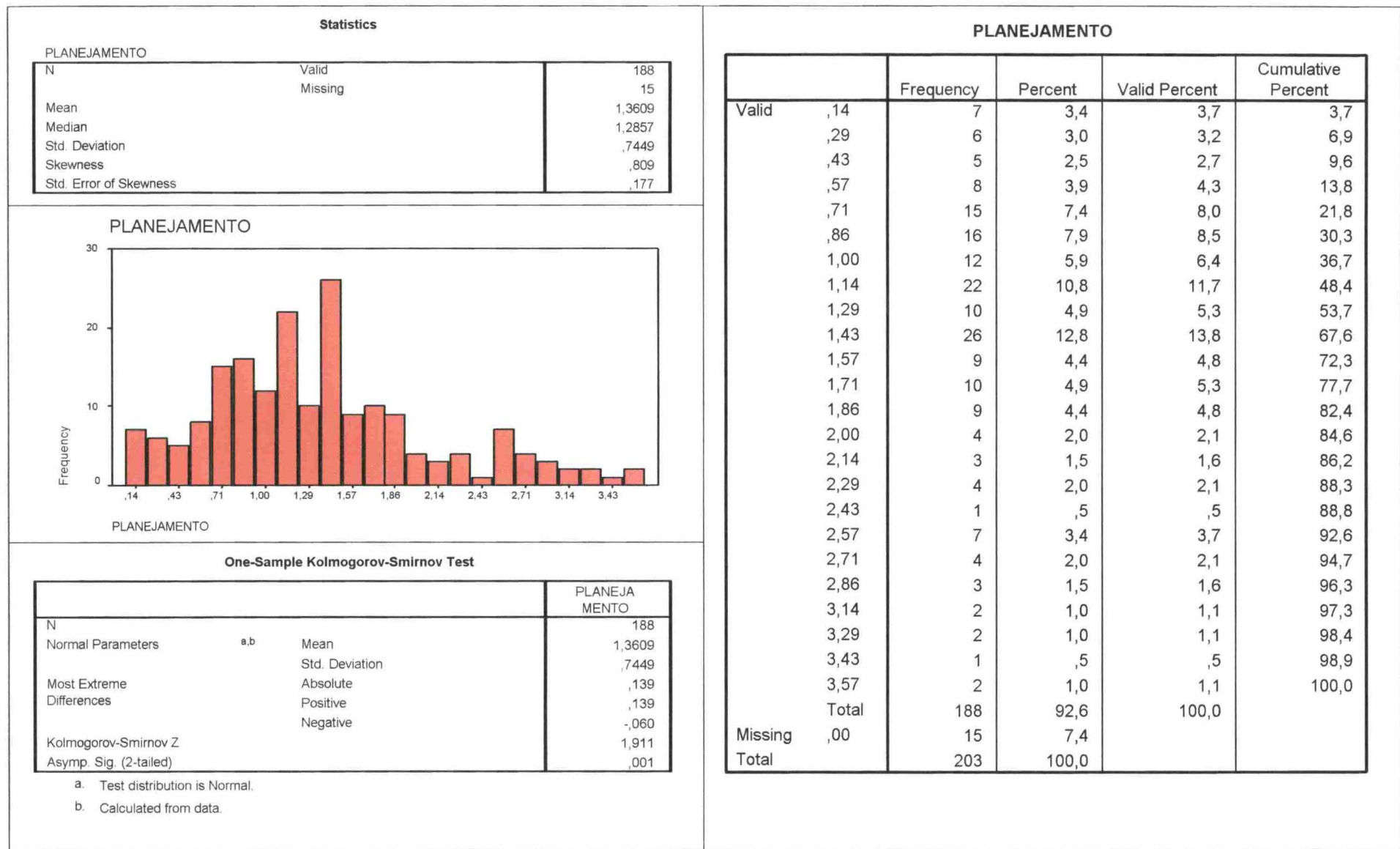
Correlations

		Questão 20	Questão 21	Questão 22	Questão 38	Questão 32	Questão 36	Questão 26
Questão 20	Pearson Correlation	1,000	,617**	,563**	-,247**	,371**	,352**	,416**
	Sig. (2-tailed)	,	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	200	199	197	195	193	197	199
Questão 21	Pearson Correlation	,617**	1,000	,636**	-,229**	,438**	,462**	,372**
	Sig. (2-tailed)	,000	,	,000	,001	,000	,000	,000
	N	199	200	197	195	193	197	199
Questão 22	Pearson Correlation	,563**	,636**	1,000	-,202**	,542**	,463**	,336**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,	,005	,000	,000	,000
	N	197	197	199	194	193	196	198
Questão 38	Pearson Correlation	-,247**	-,229**	-,202**	1,000	-,137	-,097	-,106
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,005	,	,057	,172	,139
	N	195	195	194	198	195	198	197
Questão 32	Pearson Correlation	,371**	,438**	,542**	-,137	1,000	,333**	,123
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,057	,	,000	,086
	N	193	193	193	195	196	196	195
Questão 36	Pearson Correlation	,352**	,462**	,463**	-,097	,333**	1,000	,164*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,172	,000	,	,021
	N	197	197	196	198	196	200	199
Questão 26	Pearson Correlation	,416**	,372**	,336**	-,106	,123	,164*	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,139	,086	,021	,
	N	199	199	198	197	195	199	202

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabela 3: Correlações das variáveis associadas ao planejamento



PLANEJAMENTO				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,14	7	3,4	3,7
	,29	6	3,0	6,9
	,43	5	2,5	9,6
	,57	8	3,9	13,8
	,71	15	7,4	21,8
	,86	16	7,9	30,3
	1,00	12	5,9	36,7
	1,14	22	10,8	48,4
	1,29	10	4,9	53,7
	1,43	26	12,8	67,6
	1,57	9	4,4	72,3
	1,71	10	4,9	77,7
	1,86	9	4,4	82,4
	2,00	4	2,0	84,6
	2,14	3	1,5	86,2
	2,29	4	2,0	88,3
	2,43	1	,5	88,8
	2,57	7	3,4	92,6
	2,71	4	2,0	94,7
	2,86	3	1,5	96,3
	3,14	2	1,0	97,3
	3,29	2	1,0	98,4
	3,43	1	,5	98,9
	3,57	2	1,0	100,0
Total	188	92,6	100,0	
Missing	,00	15	7,4	
Total	203	100,0		

Tabela 4: Distribuição de frequência e gráficos da nova variável PLANEJAMENTO

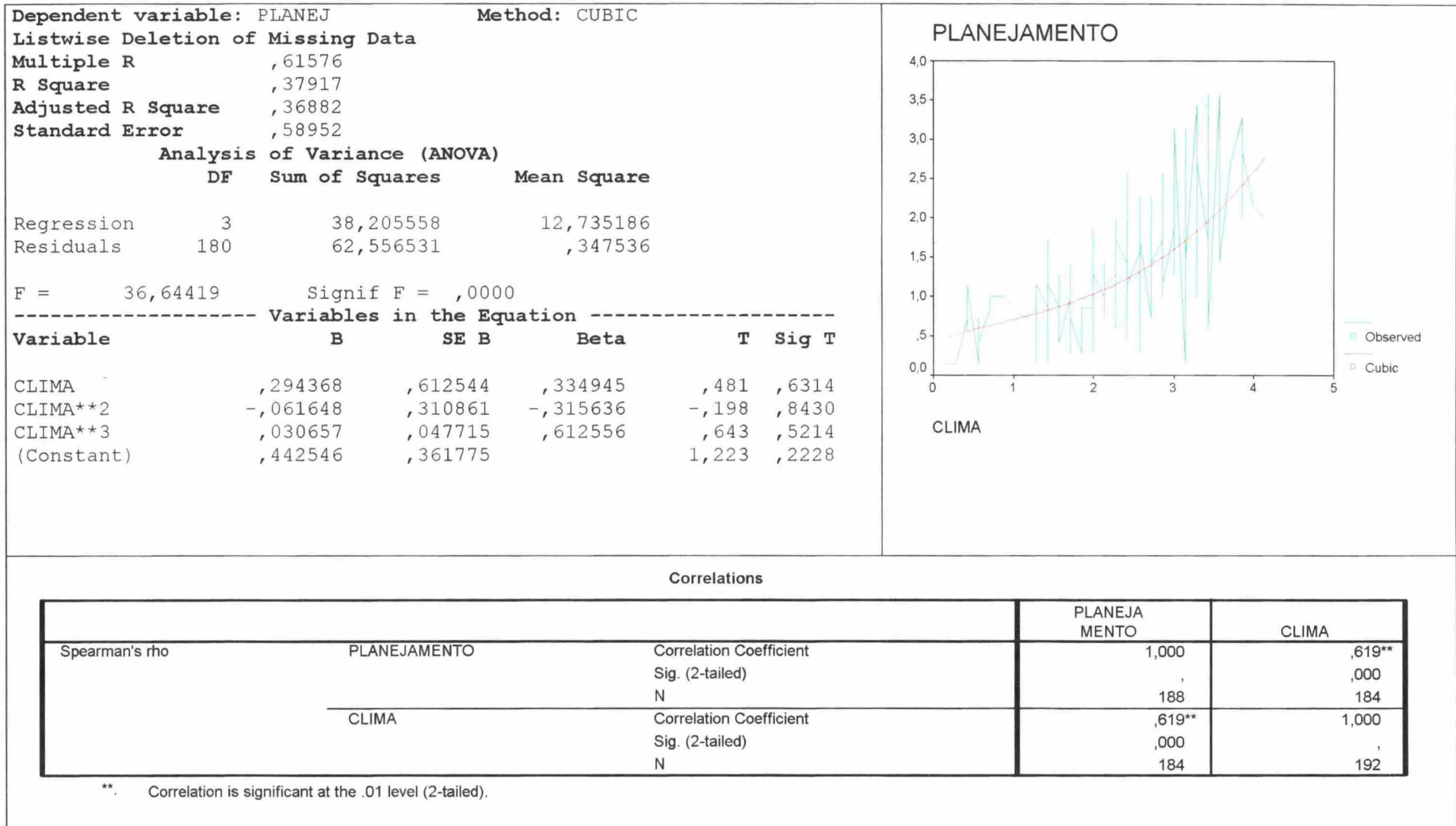


Tabela 5: Tabela ANOVA e gráfico da regressão pelo método Cúbico da variável dependente PLANEJAMENTO e variável CLIMA.