

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOSE ANTONIO DE SOUZA

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS : O CASO DO CENTRO TECNOLÓGICO
DA MARINHA EM SÃO PAULO COMO ORGANIZAÇÃO DE
PESQUISA E GERADORA DE PRODUTOS E SERVIÇOS**

d658.4012
S729a
ex.2

SÃO PAULO

2004



d658.4012
S729a

ex.2
2004



47988

47988

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JOSE ANTONIO DE SOUZA

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DE INDICADORES DE DESEMPENHO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS : O CASO DO CENTRO TECNOLÓGICO
DA MARINHA EM SÃO PAULO COMO ORGANIZAÇÃO DE
PESQUISA E GERADORA DE PRODUTOS E SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do
Centro Universitário Álvares Penteado–
UNIFECAP; para obtenção do título de Mestre em
Administração de Empresas.

Orientador : Profº . Dr. Eólo Marques Pagnani

SÃO PAULO

2004

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Profª Drª Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

S729a Souza, José Antonio
Uma análise crítica de indicadores de desempenho em organizações públicas : o caso do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo como organização de pesquisa e geradora de produtos e serviços / José Antonio Souza. -- São Paulo, 2004.
163 f.

Orientador: Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Balanced Scorecard 2 Indicadores de desempenho. 3. Administração Pública 4. Gestão de Custos

CDD 658.4012

FOLHA DE APROVAÇÃO

COMISSÃO JULGADORA:

Prof. Dr. Ricardo Sbrágio
Instituição de origem do professor convidado

Prof. Dr. Dirceu da Silva
Centro Universitário Álvares Penteadó – UNIFECAP

Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani
Centro Universitário Álvares Penteadó – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 30 de junho de 2004.

Dedicatória

À Marinha do Brasil

Agradecimento

À Deus pela Obra na minha vida, e muitas bênçãos recebidas : meu Pai Manoel de Souza e minha mãe Maria Rodrigues, meus irmãos, minha esposa Elisabete, nossos filhos Ramon, Juan e Raisia; ser oficial da Marinha, ter por chefes Almirantes Marcus Vinícius, Alan, Comandantes Vaz, Pádua, Pierre, Carlos Alberto e ser orientado pelo Dr. Eólo Marques Pagnani e ter como componentes da banca examinadora os Dr. Ricardo Sbrágio e Dr. Dirceu, fazer parte do corpo docente da UNISO, e finalmente por ter vocês no meu time (Gama, Nazário, Nilda, Leila, Judite, Arthur, Hélio, Cristina, Sílvia, Rosângela, Davi, Paulo, Ricardo, Jose Carlos, Panes, Cíntia, kátia, Você).

Epígrafe

Que sejam, com pena de ferro gravadas e esculpidas na rocha, as minhas palavras:

“Eu sei que vive meu Redentor e por fim sobre a Terra virá.”

(Jo, 19:25)

RESUMO

Neste trabalho os conceitos de Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho são estudados para se analisar o conjunto de indicadores do desempenho de uma Organização Pública comparativamente a Metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Após uma introdução, o estudo apresenta uma revisão do conceito de organização, a seguir descreve a sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha. Ainda este capítulo aborda os conceitos de Gestão Estratégica, Gestão de Custos, Gestão da Qualidade nas Compras. Aborda o conjunto de Indicadores previstos no Prêmio de Qualidade no Serviço Público, e no relatório de análise de desempenho. Discutidos os conceitos teóricos, desenvolveu-se um Estudo de Caso no CTMSP para com base na revisão bibliográfica contextualizar os conceitos vistos. Após um profundo estudo da organização, através de consultas a documentos, visitas e questionário pode-se verificar o esforço da organização em busca de um instrumento de avaliação de gestão. Foram consideradas as hipóteses onde constatou-se que o relatório de análise de gestão aplicado à organização caso necessita de um aperfeiçoamento. Verificou-se a possibilidade de adequação dos indicadores a metodologia do BSC. Foram verificadas limitações a gestão em função de instrumentos legais da Gestão Pública, em especial a lei orçamentária anual e a lei de licitações.

Palavras chaves: Balanced Scorecard. Indicadores de desempenho. Administração Pública. Gestão de custos.

ABSTRACT

In this paper, the concepts of Strategic Management and Performance Metrics are considered to make an analysis of the performance metrics joint in a Public Organization compared with the Balanced Scorecard Methodology (BSC). After a brief introduction, the paper presents a revision for the concept of organization, followed by a description of the systems used by the military organizations that render services to the Navy. Still in this chapter, the text approaches the concepts of strategic management, costs management and purchase quality management aside from the indicators considered in the Public Service Quality Award and in the performance review report. After the theoretical discussion, it was developed a Study Case in CTMSP with the objective of, in a bibliographical revision basis, adapt the concepts to our actual situation. After a deep study about the organization based in documents research, visits and a questionnaire, we could confirm an effort in order to find and appropriated tool for management evaluation. It was considered hypothesis where the need of an improvement in the organization management analysis report was clear. Also, it was verified the adequacy possibility of the indicators to the BSC methodology and the limitations in management caused by legal instruments of Public Management, specially the annual budget and the biddings laws.

Key-words: Balanced Scorecard. Performance metrics. Public Administration, Costs management.

ÍNDICES DE FIGURAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Figura 1 | Abordagens Quantitativas e Qualitativas..... | 25 |
| Figura 2 | Ordenamento da Abordagem Adotada..... | 29 |
| Figura 3 | Balanced Scorecard..... | 44 |
| Figura 4 | Mapa Estratégico do Balanced Scorecard | 46 |
| Figura 5 | Perspectivas do BSC..... | 53 |
| Figura 6 | Perspectivas Financeira e do Cliente para Orgãos do Setor Público..... | 55 |
| Figura 7 | | 59 |
| Figura 8 | Quadro de Metas Fiscais | 68 |
| Figura 9 | Processo de Tomada de Decisão | 75 |
| Figura 10 | Atividades do CTMSP | 85 |
| Figura 11 | Quadro de Qualificações de Funcionários do CTMSP..... | 86 |
| Figura 12 | Planejamento Estratégico | 92 |
| Figura 13 | Contratos do CTMSP | 102 |
| Figura 14 | Cadastro de Fornecedores..... | 103 |
| Figura 15 | Comparação de Estratégias em Organizações dos Setores Públicos e Privados..... | 106 |
| Figura 16 | Diagramas de Estratégias | 109 |

ÍNDICES DE TABELAS

| | | |
|-----------|---|-----|
| Tabela 1 | Conceito de Planejamento Estratégico | 40 |
| Tabela 2 | Resumo de Técnicas e Práticas Orçamentárias | 71 |
| Tabela 3 | Quadro de índices Financeiros | 76 |
| Tabela 4 | Áreas e Itens de Avaliações da Gestão Pública | 80 |
| Tabela 5 | Qualificações dos Pesquisadores do CTMSP | 87 |
| Tabela 6 | Gastos Financeiros | 90 |
| Tabela 7 | Resultado da Pesquisa de Opinião | 94 |
| Tabela 8 | | 96 |
| Tabela 9 | Teste de Kaiser-Meyer-Olkin(K.M.O)..... | 97 |
| Tabela 10 | Teste de Bartlett | 98 |
| Tabela 11 | Matriz de Análise Fatorial..... | 98 |
| Tabela 12 | Principais Componentes | 99 |
| Tabela 13 | Tempo de Processos | 104 |
| Tabela 14 | Identificações Localizadas de Demora | 105 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

| | |
|--------|--|
| ABNT | Associação Brasileira de Normas Técnicas |
| BSC | <i>"Balanced Scorecard"</i> |
| CEA | Centro Experimental Aramar |
| CTMSP | Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo |
| EMA | Estado Maior da Armada |
| FPNQ | Fundação Prêmio Nacional da Qualidade |
| GQT | Gestão pela Qualidade Total |
| INB | Indústria Nuclear Brasileira |
| LDO | Lei de Diretrizes Orçamentárias |
| LOA | Lei Orçamentária Anual |
| LRF | Lei de Responsabilidade Fiscal |
| MB | Marinha do Brasil |
| NPR | <i>National Performance Review</i> |
| OM | Organização Militar |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento |
| PNQ | Prêmio Nacional da Qualidade |
| PPA | Plano Plurianual |
| SIAFI | Sistema de administração Financeira |
| SIPLAD | Sistema do Plano Diretor |
| UNISO | Universidade de Sorocaba |

SUMÁRIO

| | | |
|---------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 16 |
| 1.1 | Justificativa, Relevância do Estudo..... | 18 |
| 1.2 | Indicadores de Desempenho no Balanced Scorecard (BSC)..... | 20 |
| 1.3 | Gestão Estratégica de Custos | 23 |
| 1.4 | Objetivos e Hipóteses..... | 24 |
| 1.4.1 | Objetivos..... | 24 |
| 1.4.2 | Objetivos Específicos..... | 25 |
| 1.5 | Metodologia de Pesquisa | 26 |
| 1.5.1 | Metodologia para Aplicação do Questionário..... | 28 |
| 1.5.1.1 | População..... | 30 |
| 1.6 | Estrutura de Trabalho | 32 |
| 2 | ORGANIZAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO E DESEMPENHO..... | 33 |
| 2.1 | Organizações Militares Prestadoras de Serviços | 37 |
| 2.2 | Gestão Estratégica | 40 |
| 2.2.1 | Organizações Orientadas pela Estratégia (BSC)..... | 45 |
| 2.2.2 | Balanced Scorecard..... | 47 |
| 2.2.2.1 | Os Indicadores de Desempenho no BSC..... | 50 |
| 2.2.2.2 | Scorecards Estratégicos em Organizações Pública..... | 55 |
| 2.2.3 | Gestão estratégica de Custos..... | 59 |
| 2.2.3.1 | Medidas não-financeiras na Gestão de Custos..... | 62 |
| 2.2.4 | Gestão de Compras..... | 63 |
| 2.2.4.1 | Qualidade na Gestão de Compras..... | 65 |
| 2.3 | Gestão de Órgãos Públicos do Governo Federal..... | 69 |
| 2.3.1 | Plano Plurianual (PPA)..... | 71 |
| 2.3.2 | Orçamento Público..... | 71 |

| | | |
|-------|---|-----|
| 2.3.3 | Gestão de Compras no Governo Federal..... | 74 |
| 2.4 | Avaliação de Desempenho da Gestão | 76 |
| 2.4.1 | Avaliação da Gestão em Órgãos Públicos no Brasil..... | 81 |
| 2.4.2 | Análise Gerencial na Marinha do Brasil..... | 83 |
| 3 | O ESTUDO DO CASO..... | 85 |
| 3.1 | Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo | 85 |
| 3.2 | Avaliação de desempenho da Organização | 89 |
| 3.3 | Legislação..... | 90 |
| 3.4 | Gestão de Custos no CTMSP..... | 90 |
| 3.5 | Planejamento Estratégico do CTMSP..... | 93 |
| 3.6 | Análise dos Indicadores de Desempenho do CTMSP..... | 95 |
| 3.6.1 | Análise dos Resultados..... | 98 |
| 3.6.2 | Análise de Frequência das Respostas..... | 101 |
| 3.6.3 | Análise da Gestão e Compras..... | 105 |
| 4 | Considerações Finais..... | 110 |
| | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 114 |
| | GLOSSÁRIO..... | 124 |
| | ANEXO A ORGANOGRAMA..... | 137 |
| | ANEXO B ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CTMSP..... | 138 |
| | ANEXO C PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS..... | 139 |
| | ANEXO D PRINCIPAIS CLIENTES..... | 142 |
| | ANEXO E PRINCIPAIS FORNECEDORES..... | 143 |
| | ANEXO F QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES..... | 144 |
| | ANEXO G INDICADORES COM RESPECTIVOS PESOS..... | 146 |
| | ANEXO H AVALIAÇÃO DOS PREGÕES EFETUADOS..... | 156 |

1 INTRODUÇÃO

Contempla-se neste estudo uma investigação a respeito de desempenho quanto ao seu conteúdo e adequação à gestão de uma organização pública de pesquisa.

O estudo está centrado na análise de questões complexas envolvendo o desempenho de um órgão público que desenvolve produtos e serviços de alto conteúdo tecnológico.

A necessidade de análise de desempenho de organizações privadas ou públicas é abordada por diferentes autores, onde se ressalta a sua importância para auxílio à implementação das estratégias dessas organizações, bem como o cumprimento das metas. Entretanto verificam-se algumas deficiências no desenvolvimento dessa análise, disto decorre a necessidade de um melhor entendimento da mesma.

Esta análise pode ser melhor entendida na literatura específica:

Shank (1997, p. 175) faz uma crítica aos relatórios elaborados para análise de desempenho pelas empresas, no qual julga que estes abordam o passado e não são úteis para auxílio à implementação da estratégia:

Os relatórios convencionais do desempenho financeiro de uma empresa, tanto internos (relatórios de orçamento ou de variação) quanto externos (demonstração de resultados ou relatórios de fluxo de caixa) são muito parecidos com o placar em um jogo de beisebol. O placar informa a um jogador se ele está ganhando ou perdendo o jogo, mas diz-lhe pouco se ele está jogando bem ou mal dentro das regras do beisebol. Se ele tentar jogar beisebol olhando o placar, não terá êxito no jogo.

Os relatórios financeiros, em especial os relativos ao acompanhamento da execução orçamentária, são importantes, porém não são instrumentos suficientes para se avaliar o desempenho da organização pública. Essa problemática é identificada também na organização que tem fins lucrativos.

Shank (2001, p.176) afirma ainda que os relatórios financeiros reportam-se ao passado, auxiliando pouco a implementação da estratégia, ou seja, o alcance dos objetivos da organização:

[...] tradicionalmente, uma abordagem de placar tem sido um papel aceitável para os relatórios financeiros, tanto internos quanto externos. O papel dos relatórios contábeis tem sido limitado no sentido de fornecer demonstrativos de desempenho financeiro periódicos, ex post facto sem a expectativa de que podem fornecer uma idéia dos fatores que provocam este desempenho. Os registros contábeis tradicionais têm a mesma função do placar. O êxito, contudo, é uma função da ação e não apenas da observância do placar.

Esta observação tece, portanto, críticas aos relatórios financeiros, ressalta que os mesmos não podem ser os únicos instrumentos utilizados para avaliar o desempenho da organização.

Neste aspecto, Shank (1997, p.177) ressalta que as medidas financeiras refletem os resultados das decisões passadas, não os passos exeqüíveis necessários para sobreviver em um ambiente que exige competências crescentes para a continuidade dos negócios na empresa.

Observa-se, portanto, a necessidade de adoção de medidas não-financeiras em conjunto com as financeiras para se avaliar a gestão da organização:

[...] o surgimento das medidas não-financeiras são como uma tentativa de reafirmar o princípio de ser direcionado pelas operações. As medidas não-financeiras tentam captar o progresso em passos exeqüíveis que levam a empresa ao sucesso. As empresas estão tentando reenfatar que se deve observar a bola a fim de agir ao invés de se observar o placar. (SHANK, 1997, p. 183)

Embora o foco do estudo se dirija para uma organização pública, as assertivas de Shank serão tomadas como preceitos, visto que sua ampliação conceitual permite aos gestores visualizar (avaliar) o progresso no desempenho da organização pública.

Os sistemas da contabilidade gerencial precisam evoluir, conforme Johnson e Kaplan apud Govindarajan (1997, p. 5):

Os sistemas de contabilidade gerencial das empresas são inadequados para a realidade atual. Nesta era de rápida mudança tecnológica, de rigorosa competição global e doméstica e uma enorme expansão da capacidade de processamento das informações, os sistemas de contabilidade gerencial estão deixando de fornecer informações úteis, oportunas para as atividades de controle de processos, avaliação do custo dos produtos e avaliação de desempenho dos gerentes.

1.1 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estudar o instrumento de avaliação de desempenho permite identificar métodos, técnicas e ações que melhor habilitem a implementação das estratégias, constituindo-se num tema inovador e de grande relevância para qualquer natureza de organização.

A importância do estudo da gestão pública pode ser identificada em importantes obras.

Rousseau (1952, p. 12) afirma que:

[...] qualquer que seja a débil influência que possa ter minha ingerência nos negócios públicos, o direito de votar basta para impor-me o dever de instruir-me nesses assuntos, feliz, sempre que medito acerca dos Governos, de encontrar em minhas indagações novos motivos para amar o do meu país.

A ineficiência de controles gera deficiência de competência de gestão, o que é ressaltado na obra de Lima (1998, p. 62-63): “Os principais problemas de gestão das organizações estão associados à má alocação de recursos, à ineficiência dos controles e aos custos crescentes.”

Na organização pública, esta referência pode ser interpretada, como da necessidade do estabelecimento de indicadores de forma a controlar a aplicação dos recursos, não só em termos de cumprimento da Lei Orçamentária, mas em termos de eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos. Eficiência envolve aplicar bem os recursos existentes, porém, deve-se buscar uma evolução, de forma a se conseguir uma maior quantidade de serviços ou produtos em relação à aplicação dos mesmos ou menores recursos.

A eficácia envolve os processos de planejamento e seu desempenho, quando da escolha de curso da ação dentre alternativas e resultados delas decorrentes.

Na organização pública, em função de suas características inerentes, por exemplo, a demora na execução de créditos orçamentários tem efeito sobre a eficiência, porém este efeito pode ser reduzido à medida que existam instrumentos adequados para apoiar a gestão da organização.

Neste sentido Rousseau (1952, p. 93) ainda assevera que:

As contribuições públicas são onerosas na proporção que se afastam da sua fonte. Não é só pela quantidade dos impostos que se deve medir esta carga, senão pelo caminho que devem percorrer para voltar às mãos donde saíram. Quando esta circulação é rápida e bem estabelecida, pague-se pouco ou muito não importa: o povo é sempre rico e as finanças vão sempre bem. Pelo contrário, por pouco que o povo dê, quando este pouco não volta para ele, dando sempre se esgota logo. O Estado nunca é rico e o povo é sempre miserável.

Verifica-se que as organizações públicas devem buscar formas de gestão que possibilitem a criação e a adaptação de conhecimentos, fazer uso de técnicas que fortaleçam sua gerência econômico-financeira, e também incorporar inovações a par de otimizar a utilização dos recursos econômicos e financeiros.

A necessidade de melhoria da gestão de recursos públicos também é citada por Kaplan (1997, p.189), nos Estados Unidos da América, onde se publicou a National Performance Review (NPR), em 1993, cujo documento enfatiza a importância do foco nos clientes e das medidas de desempenho para os órgãos públicos.

Segundo esse autor, dentre as recomendações do NPR, destacam-se:

- Todos os órgãos começarão a desenvolver e utilizar objetivos mensuráveis e a reportar resultados.
- Esclarecer os objetivos dos programas federais.
- O presidente deve firmar acordos formais de desempenho com os chefes de departamentos e repartições.

No Brasil, o governo federal, na busca de uma gestão mais eficiente, adotou como Instrumento para Avaliação da Gestão Pública um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão que tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa da

Qualidade no Serviço Público. Este instrumento apresenta a necessidade do estabelecimento de indicadores de desempenho para avaliação da gestão, e destaca a relevância dos processos relativos a fornecedores, o que sinaliza a importância dos condutores de custos dos insumos adquiridos pelo Órgão Público.

Outro instrumento utilizado pelo Governo Federal é o Contrato de Gestão, onde se estabelece alguns indicadores para análise de desempenho; neste caso os indicadores medem o cumprimento das metas e objetivos para cumprimento das cláusulas do contrato.

Um instrumento utilizado na iniciativa privada, que começa a ser utilizado também por organizações públicas, é o Balanced Scorecard (BSC).

1.2 INDICADORES DE DESEMPENHO NO BALANCED SCORECARD (BSC)

O Balanced Scorecard nasceu do estudo intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future* e, conforme Kaplan (1997, p. 7), este estudo foi motivado pela crença de que os métodos de mensuração existentes, em geral, apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos.

O significado etimológico de Balanced Scorecard, ou seja cartão de marcação equilibrado, torna-se insuficiente, pois BSC, para Kaplan (1997, p. 9), se bem utilizado, abrange um sistema de gerenciamento muito além de um conjunto de indicadores :

As experiências revelaram que executivos arrojados utilizaram o Balanced Scorecard não apenas para esclarecer e comunicar a estratégia, mas também para gerenciá-la. Na realidade, o Balanced Scorecard deixou de ser um sistema de medição aperfeiçoado para se transformar em um sistema gerencial essencial.

O Balanced Scorecard apresenta-se como uma das técnicas precursoras na Gestão Estratégica , destaca-se sua importância como novo instrumento que integra medidas de estratégia, sem menosprezar outras medidas constantes de outros modelos de análise de desempenho.

Conforme Kaplan, o Balanced Scorecard traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Este instrumento que integra os processos de gestão estratégica, sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, procura medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas:

- Financeira.
- Cliente.
- Processos internos da empresa.
- Aprendizado e crescimento.

Essas medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para os diferentes agentes de interesse, no caso das organizações públicas: Governo, instâncias legais (Tribunais de Contas, Legislativo, Judiciário), contribuintes e, por fim, cidadãos, bem como as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Kaplan (1997, p. 9) resume que:

Os balanced scorecard não devem ser apenas conjuntos de indicadores financeiros e não-financeiros, organizados em três a cinco perspectivas. Os melhores balanced scorecards refletem a estratégia da organização. Um bom teste é verificar se apenas a análise do scorecard possibilita a compreensão da estratégia. Os scorecards estratégicos, juntamente com sua representação gráfica nos mapas estratégicos, proporcionam um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia. Eles comunicam com nitidez os resultados almejados pela organização e as hipóteses sobre como esses resultados serão atingidos, e criam condições para que todas as unidades organizacionais e empregados compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para a sua realização.

No estabelecimento de indicadores para instituição pública, não se pode desconsiderar as características diferenciadoras dessas organizações, mesmo que estas realizem operações comerciais.

A propriedade com que Contador (2000, p. 23) estabelece a diferença entre produto de mercado e produto social, esclarece que:

Os serviços e produtos públicos têm características especiais, os bens e serviços dividem-se em três categorias básicas: bens específicos ou de mercado, bens públicos e bens semipúblicos.

Deve-se ter atenção às diferenças entre os objetivos de cada organização, para Deming (1990, p.147) “Os serviços públicos devem ser julgados tanto por sua imparcialidade quanto por sua eficiência.”

Nesse sentido, Ornati apud Deming (1982, p. 35) sugere que:

Uma ideologia de “laissez-faire” profundamente arraigada deu a este país uma noção errada da importância da produtividade, com uma definição muito estreita, muito mecânica. Temos esquecido que a função do governo é mais orientada para a imparcialidade do que para a eficiência. A noção de que precisamos ser igualmente “eficientes” nos dois setores é errada. Para o governo, a eficiência deve vir depois da imparcialidade.

Se não mantivermos a imparcialidade à frente do setor público, destruiremos nossa sociedade. É uma pena que nossa tendência seja esbanjar tantos elogios com especialistas em administração que advogam a adoção de técnicas de administração do setor privado, pelo setor público. Muitas dessas técnicas são boas, mas existe o risco de privatização das técnicas de administração pública se ignorarmos a necessária orientação para a imparcialidade e a realidade de que os processos de responsabilização são diferentes. Na verdade, precisamos de ambas as técnicas. O setor público deve buscar e aplicar as análises e avaliações de resultados. Por outro lado, algumas políticas são benéficas a curto prazo para a empresa, mas são contraproducentes, a longo prazo, para a sociedade e para a empresa.

O entendimento dos conceitos de gestão estratégica de custos permitirá, sem desconsiderar as diferenças entre as organizações públicas e privadas, buscar uma melhor avaliação da gestão, visto que, dentro do escopo da gestão estratégica de custos, o resultado financeiro não é o único determinante na avaliação do desempenho.

1.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Ressalta-se a importância da Gestão Estratégica de Custos onde se analisa os custos dos insumos adquiridos dentro do conceito estratégico de cadeia de valor e direcionadores de custos .

Shank (1997, p. 67) aborda o tema, ressaltando quatro áreas de melhorias da Gestão de Custos:

- Ligações com fornecedores.
- Ligações com clientes.
- Ligações de processo dentro da cadeia de valor de uma unidade empresarial.
- Ligações através das cadeias de valor da unidade empresarial dentro da organização.

A gestão estratégica de custos aponta a necessidade de se abordar três temas chaves que constam da literatura atual, que são desenvolvidos por Shank e Govindarajan (1997, p. 13).

Para estes autores o estabelecimento de um conjunto de indicadores de desempenho aderentes à estratégia da organização não pode prescindir da análise integrada do posicionamento estratégico ao conceito de cadeia de valor tratados por Porter(qual?) e, aliado a estes, o conhecimento dos direcionadores de custo que foram abordados por Kaplan.

Nesta linha de pensamento, Thomas (1993, p. 27) afirma que “somente a adoção de um sistema de informações, com a adoção de conjunto de indicadores econômico-financeiros e não-financeiros aderentes à estratégia competitiva, aperfeiçoará a gestão estratégica de custos e tornará possível a avaliação do desempenho”.

1.4 HIPÓTESES E OBJETIVOS

Diante da contextualização, a fim de delinear a pesquisa, partiu-se das seguintes hipóteses e objetivos:

- Os indicadores de desempenho na metodologia do BSC são estabelecidos de forma agregada e balanceada a fim de medir o cumprimento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.
- A metodologia do balanced scorecard contempla gestão de fornecedores com indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros, os quais ponderam fundamentalmente o peso do custo das aquisições e o ciclo de tempo das contratações públicas, integrando aspectos operacionais e estratégicos.

1.4.1 OBJETIVOS

Ao se observar que nas organizações públicas (incluindo as Organizações Militares), predominam relatórios gerenciais baseados em indicadores financeiros, com raras exceções, o objetivo geral deste estudo pode ser explicitado pela indagação a seguir:

- Qual o conjunto de indicadores de desempenho a ser utilizado na Organização Pública, sem privilegiar a utilização de indicadores financeiros em detrimento aos não-financeiros, para se obter uma maior aderência entre seus procedimentos operacionais e estratégicos?

Esta questão não se refere tão somente às organizações públicas, pois a mesma dificuldade se encontra no estabelecimento de indicadores de desempenho para empresas privadas, conforme citam Shank e Govindarajan (1997, p. 128): “Mesmo as empresas privadas têm falhado na implementação de estratégias pois utilizam indicadores sem aderência ao seu planejamento estratégico.”

Para uma empresa pública onde o objetivo não é o lucro, a gestão dos recursos financeiros também é importante, pois medir o desempenho para que se verifique o cumprimento das metas orçamentárias necessita do estabelecimento de indicadores de forma estruturada, o que é ressaltado por Kaplan e Norton (1997, p. 189):

No caso de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes. Devem ser definidos objetivos tangíveis para clientes e participantes. As considerações financeiras podem desempenhar um papel favorecedor ou inibidor, mas raramente serão objetivo básico.

Segundo Shank (1997, p. 310), deve-se buscar a adoção de conceitos modernos de gerenciamento para monitoramento da gestão. Entre estes novos conceitos, o BSC tem sido utilizado por algumas empresas e órgãos públicos para corroborar esta necessidade. Cita-se Drury apud Shank (1997, p. 313):

Sem a adoção da Contabilidade Gerencial estratégica, o controle e o monitoramento das metas estratégicas podem ter de acontecer fora do sistema de gestão financeira usando medidas desagregadas, perdendo assim a capacidade de considerar o impacto global das realizações da empresa nestas áreas.

Como hipótese deste estudo, o BSC usa medidas agregadas, o que justifica a adoção da metodologia para se avaliar de forma crítica o conjunto de indicadores da organização caso.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Dentro da questão geral, o trabalho se dedicou aos seguintes objetivos específicos:

- Estudar o conjunto de indicadores de desempenho que integram o Sistema de Planejamento Estratégico da Instituição.
- Averiguar a compatibilização do sistema de avaliação de desempenho, dentro de complexidade da gestão da Organização Pública Militar, com a utilização de indicadores integrados comparativamente com a metodologia do BSC.

- Circunscrever-se, no sistema organizacional do CTMSP, aos aspectos relacionados à Gestão de Suprimentos, dando ênfase aos atuais indicadores de desempenho, averiguando-se a aderência destes indicadores aos objetivos constantes do planejamento estratégico da Instituição.

1.5 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste estudo fez-se uma Pesquisa documental e Bibliográfica mediante as quais levantaram-se documentos sobre gestão pública, em especial normas legais sobre a gestão da organização caso.

Conforme Godoy (1995, p. 23), “os documentos constituem uma rica fonte de dados. O exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares, constitui o que estamos denominando pesquisa documental.”

Ainda para Godoy (1995, p. 24), a palavra “documentos”, deve ser entendida de uma forma ampla, incluindo os materiais escritos (como, por exemplo, jornais, revistas, diários, obras literárias, científicas e técnicas, cartas, memorandos, relatórios), as estatísticas (que produzem um registro ordenado e regular de vários aspectos da vida de determinada sociedade) e os elementos gráficos (como, por exemplo, sinais, grafismos, imagens, fotografias, filmes). Conforme ainda Godoy, os “documentos” são “primários” quando produzidos por pessoas que vivenciaram diretamente o evento que está sendo estudado, ou “secundários”, quando coletados por pessoas que não estavam presentes por ocasião da sua ocorrência.

Com respeito à Pesquisa bibliográfica, foram utilizadas publicações disponíveis sobre Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica de Custos, Orçamento Público, Contabilidade Pública, além de teses, artigos de publicações periódicas e “sites” da Internet correlatos ao tema do trabalho.

Também será desenvolvido um estudo do caso, o qual se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Conforme Godoy (1995, p. 26), o propósito fundamental do estudo de caso (como tipo de pesquisa) é analisar intensivamente uma dada unidade social, que pode ser, por exemplo, um líder sindical, uma empresa que vem desenvolvendo um sistema

inédito de controle de qualidade, o grupo de pessoas envolvidas com a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) de uma grande indústria que apresenta baixos índices de acidentes de trabalho.

Segundo Yin apud Godoy (1995, p. 28), o estudo de caso “ [...] é a única forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidências. Com o objetivo de aprofundar a descrição de determinado fenômeno, o investigador pode optar pelo estudo de situações típicas (similares a muitas outras do mesmo tipo) ou não-usuais (casos excepcionais).

No quadro comparativo a seguir se destacam-se os principais pontos nas abordagens quantitativa e qualitativa. Como pesquisa, ambas apresentam um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente. O caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes.

Figura 1 – Abordagens Quantitativas e Qualitativas

| | |
|---|--|
| <p>Pesquisa Qualitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados. • Não emprega instrumental estatístico na análise dos dados. • Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. • Procura compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo. | <p>Pesquisa Quantitativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho conduzido a partir de um plano. • Estabelecido a priori. • Hipóteses claramente especificadas. • Variáveis operacionalmente definidas. • Medição objetiva. • Quantificação dos resultados. • Busca a precisão. |
|---|--|

Fonte: Godoy 1999, adaptado pelo autor.

Godoy aponta como principais características da Pesquisa Qualitativa:

- A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental.
- A pesquisa qualitativa é descritiva.
- Os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto.
- Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.
- Caráter descritivo no qual se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade.

Para desenvolvimento do Estudo do Caso, a fim de complementar a pesquisa documental e bibliográfica, fez-se um levantamento de dados através de questionário, anexo G, a fim de se verificar o reconhecimento por parte dos funcionários da validade dos indicadores adotados e a aderência dos mesmos ao planejamento da organização.

1.5.1 METODOLOGIA PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Foi utilizado o método de pesquisas *survey* que, conforme Babbie (2003), os dados são colhidos num certo momento, a partir de uma amostra selecionada para descrever alguma população maior, na mesma ocasião do levantamento, que é um procedimento sistemático para coletar informações que são usadas para descrever, comparar ou explicar fatos, atitudes, crenças e comportamentos.

Segundo Babbie (1999), no método de pesquisa *survey* não se fazem medidas corretas ou incorretas, apenas pode-se determinar até que ponto as condições contribuem para compreender os dados empíricos e desenvolver teorias de comportamento social.

A pesquisa *survey* é habitualmente vista como uma pesquisa de como fazer perguntas, mas o exame de um *survey* típico provavelmente mostrará tantas declarações quanto perguntas. Ambas podendo ser usadas vantajosamente.

A escala somatória ou escala de Likert (Mattar, 1996) mede atitudes onde os respondentes são solicitados a concordar ou discordar das afirmações e podem expressar o seu grau de concordância / discordância. A cada resposta é atribuído

um número que reflete a atitude do respondente em relação a cada afirmação, e a pontuação total da atitude do respondente é obtida pela soma desses números.

Mais especificamente, este estudo teve como alvo a avaliação de 19 assertivas que representam o conjunto de indicadores previstos no planejamento estratégico do CTMSP.

Assim, este estudo buscou avaliar a opinião dos funcionários sobre o conjunto de indicadores do CTMSP.

O instrumento foi montado com base nos indicadores de desempenho constante do anexo G.

Evitaram-se as questões duplas, de tal maneira que não houvesse dubiedade na resposta pois, segundo Babbie (1999) sempre que aparecer um “e” numa declaração ou numa questão pode haver margem a uma pergunta dupla e conseqüentemente a mais do que uma resposta, nem sempre destacadas.

Segundo Babbie (1999), foi tomado todo o cuidado de se elaborar um questionário com:

- Confiabilidade – fazer perguntas cujas respostas as pessoas provavelmente sabiam.
- Validade – que é a definição do grau com que uma medida empírica reflete adequadamente o significado real do conceito considerado.
- Formato adequado – colocar uma pergunta de cada vez em cada parágrafo.
- Escrever instruções claras e comentários introdutórios além de instruções gerais do tipo: tem-se que marcar X, a resposta é livre, o tamanho esperado da resposta é, são possíveis comentários escritos, etc.

Foi enviado junto ao questionário o anexo G, onde se descreve cada indicador de desempenho e, ainda, foram efetuados contatos pessoais e por telefone para explicação e justificativa da pesquisa.

Os dados foram codificados, recebendo valores de 1 a 5, para serem processados posteriormente, indicando a postura do respondente, onde se lhe solicitou a opinião, como a seguir está especificado dentro do perfil de conceito das escalas adotadas não houve a necessidade de inversão :

5- concordo fortemente, 4- concordo, 3- não estou certo, 2 discordo, 1- discordo fortemente.

1.5.1.1 POPULAÇÃO

Para a escolha do tamanho mínimo da amostra foi adotado o critério empírico dos levantamentos amostrais, com escalas de Likert, de considerar pelo menos 3 vezes o número de sujeitos para cada variável independente analisada (HAIR et al., 1998). Como o instrumento adotado tem 19 variáveis, deveriam ter sido pesquisados 57 sujeitos no mínimo, mas foram recebidas 116 respostas.

Esta regra deve ser seguida para evitar-se o fenômeno estatístico de sobreajuste de dados (*overfit*) (HAIR et al., op. cit.).

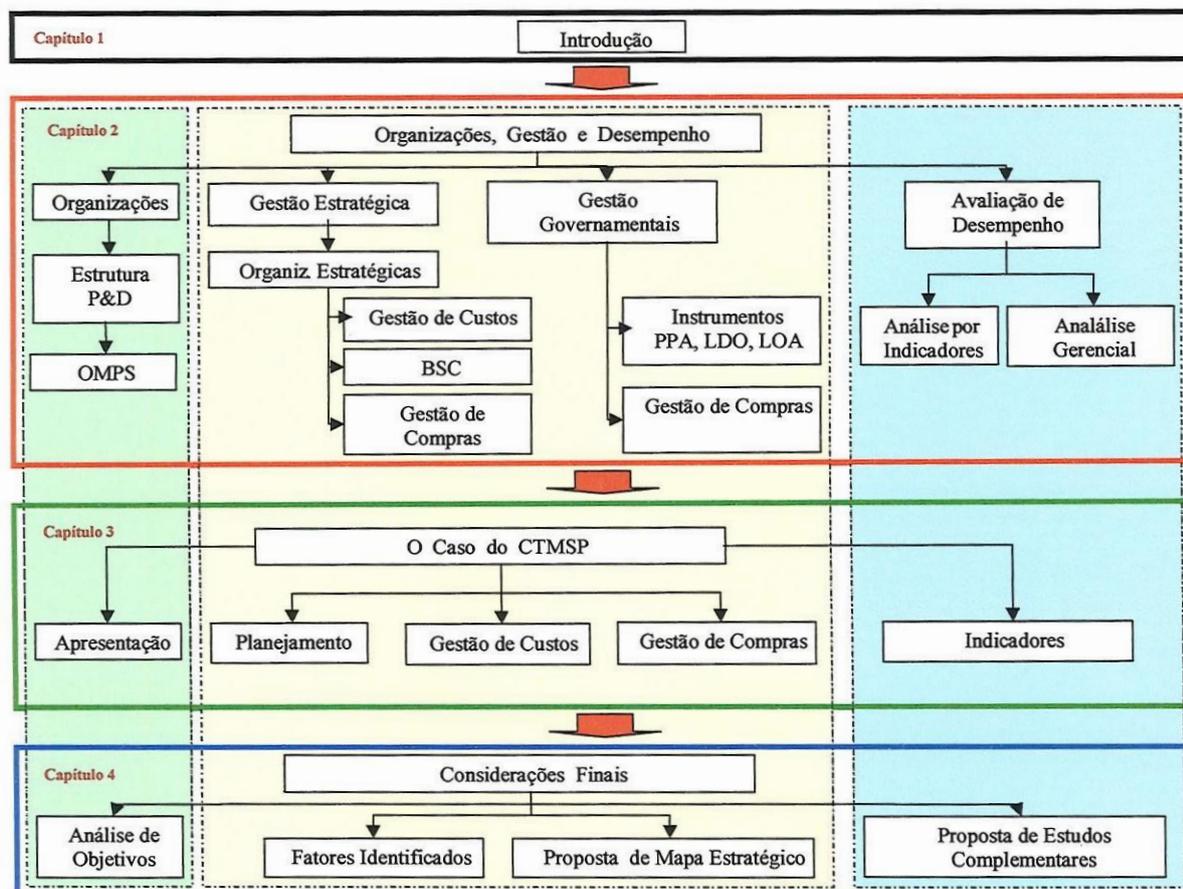
Para o tratamento dos dados foram utilizados dois métodos estatísticos de análise: multivariados diferentes e complementares (AFIFI; CLARK, 1999; HAIR et al., 1998; SHARMA, 1996):

- a) Análise Fatorial: Para a redução da variáveis em agrupamentos em fatores com forte correlação interna, através dos métodos de matriz Varimax, Quartimax ou Equamax; para buscar-se um melhor ajuste de correlação, com a Normalização de Kaiser e “valor próprio” (eigenvalue) superior a 1,0 e limitação da carga fatorial, no mínimo, em 0,300.
- b) Coeficientes alfa de Cronbach: Para garantir maior consistência e confiabilidade interna dos dados obtidos calcularam-se os coeficiente alfa de Cronbach para cada fator.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A figura a seguir resume de forma gráfica o ordenamento da abordagem adotada neste estudo:

Figura 2 - Ordenamento da Abordagem adotada



Fonte: Autor

Na figura acima, os três blocos destacam o foco da pesquisa, isto é, organização pública de pesquisa e desenvolvimento, gestão estratégica e indicadores de desempenho. No presente estudo, após uma introdução, faz-se uma revisão bibliográfica, a seguir, contextualiza-se os conceitos estudados por meio de um estudo do caso, ao término são apresentadas considerações finais.

No primeiro capítulo são ressaltados os aspectos que justificam a pesquisa, aponta-se a importância do tema e são descritas as hipótese e objetivos do trabalho.

O capítulo dois inicialmente aborda o conceito de organização, identifica a estrutura matricial adotada na organização de pesquisa e desenvolvimento, descreve as Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) da Marinha, a seguir, sintetiza os conceitos de Gestão Estratégica e sua aplicação no Governo Federal. Ao término deste Capítulo, apresentam-se os conceitos relacionados a Desempenho na Gestão Pública e, em especial, o modelo de Análise Gerencial da Marinha.

No capítulo três apresenta-se o Estudo do Caso efetuado no CTMSP, onde são contextualizados os conceitos estudados na revisão bibliográfica, faz-se, também, uma análise dos indicadores de desempenho com foco na Gestão de Compras.

As considerações finais constam do capítulo quatro, como sugerido pela banca de qualificação. Nelas são apresentadas considerações sobre validade das hipóteses e alcance dos objetivos do estudo, são apontadas características inerentes à organização pública de pesquisa e é proposto um modelo de mapa estratégico para o CTMSP.

2 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA, GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO

Este capítulo faz uma revisão dos conceitos de organizações, gestão estratégica e desempenho, desenvolve a base conceitual que foi contextualizada por meio da realização do Estudo do Caso em uma organização pública de pesquisa e desenvolvimento.

Definir uma organização é uma tarefa complexa, pois elas podem possuir diferentes objetivos, estruturas diversas, tamanhos variados e diferentes formas de gestão; estas formas de gestão variam segundo a maneira que vemos a organização.

Morgan (2002, p. 1) corrobora este entendimento, quando afirma que as organizações “ são muitas coisas ao mesmo tempo !”.

Após estudar as várias metáforas para entendimento das organizações, verifica-se que o gestor precisa conhecer sua organização sob os diversos enfoques, situá-la em sua cadeia de valor para gerir com qualidade, eficiência e eficácia.

O estudo em desenvolvimento não pretende descrever os diversos tipos de organização ou mesmo efetuar um levantamento histórico sobre as teorias da administração. Parte-se da premissa que todas as organizações podem ter um desempenho superior em relação a um desempenho passado, independente da existência de relações concorrenciais.

Para verificar a evolução no desempenho, mesmo em relação a si própria, a organização precisa de indicadores de desempenho.

Embora vários estudiosos entendam que as organizações públicas e privadas são muito diferentes, neste trabalho seguimos o entendimento de Ansoff (1983), quando afirma que as organizações com fins lucrativos e sem fins lucrativos, cada vez mais, utilizam as mesmas práticas e ferramentas gerenciais e buscam ser eficientes para que sua sobrevivência possa ser garantida.

Segundo Ansoff (1983, p. 19-20):

Historicamente, partiu-se da suposição de que as perspectivas exibem comportamentos destituídos de superposição e significativamente diferentes. Vislumbravam-se as firmas como aptas e produtoras, internamente eficientes, externamente empreendedoras e agressivas, e empenhadas na busca do lucro com determinação inflexível. As organizações de propriedade pública eram vistas como provedoras de serviços, e seu comportamento considerado burocrático, ineficiente e, externamente, desprovido do espírito de aventura. Os objetivos de lucro e de eficiência da firma comercial eram substituídos, no caso das entidades sem fins lucrativos, por um conceito vago de prestação de "serviço público". Hoje, a distinção entre estas duas categorias está se tornando cada vez mais vaga. Estudos a respeito das firmas comerciais demonstram que o comportamento ao lucro máximo é, na melhor das hipóteses, limitado a uma minoria. A maioria apresenta, em vários graus, elementos de comportamento burocrático que se imputavam, anteriormente, às entidades sem fins lucrativos. Por outro lado, as organizações sem fins lucrativos produziram milagres de eficiência e agressividade, como exemplifica o "Projeto Apollo". Assim como acontece com os estereótipos de comportamento, as expectativas se sobrepõem. O setor privado se encontra, de modo crescente, sob pressão para reprimir seu comportamento de perseguir o lucro, todas as vezes que o comportamento viole a ética social ou produza efeitos colaterais indesejáveis de natureza física ou de poluição social. De idêntico modo, é preciso que a empresa privada sirva o público, desempenhando atividades inerentemente sem fins lucrativos. No setor público, à medida que a sociedade confronta novos problemas de educação, saúde, serviços sociais, transporte, ecologia, uso do espaço as organizações sem fins lucrativos se vêm mais engajadas em tarefas empresariais, voltadas para o ambiente que, anteriormente, eram exclusivas da empresa de negócios. Ao mesmo tempo, à medida que os orçamentos governamentais aumentam e consomem uma parcela cada vez maior do produto nacional bruto, a ineficiência econômica inerente das entidades sem fins lucrativos se torna sobejamente óbvia. Como resultado, o setor privado vê-se submetido à crescente pressão no sentido de emular a eficiência da empresa de negócios.

Pode se verificar pelo posicionamento de Ansoff (1983), a possibilidade de aplicação de modernas técnicas de gestão na organização pública. Observa-se que a organização pública quando desenvolve um desempenho superior é mais eficiente, isto é, consome menos recursos orçamentários para cumprir seus objetivos.

A busca da gestão mais eficiente e eficaz, com resultados, deve ser uma constante na organização pública, embora as estratégias utilizadas devam ser diferentes das aplicadas à empresa privada.

Ansoff (1983) não concorda com uma distinção extrema na forma de gestão das organizações com ou sem fins lucrativos, corrobora o posicionamento de Morgan (2002) que as organizações podem ser muitas coisas ao mesmo tempo.

Ansoff (1983, p. 20) afirma que:

[...] parece ser inadequada a distinção entre as organizações privadas com fins lucrativos e as organizações públicas sem fins lucrativos, quer para explicar o comportamento, quer para promover novas formas de respostas às questões sociais.

O conhecimento das organizações sejam elas públicas ou privadas é essencial para explicar o posicionamento estratégico da organização e promover a forma correta de gestão.

Conforme afirma Deming (1993) "Só gerenciamos aquilo que conhecemos." Logo, o conhecimento das Teorias das Organizações que, inicialmente, deram ênfase às tarefas (Taylor), evoluiu mudando seu foco para estrutura (Fayol), pessoas, tecnologia e ambiente e ainda a teoria de sistemas, onde as organizações são vistas como sistemas vivos que interagem com o ambiente externo e são compostas por subsistemas internos, são essenciais para medir o desempenho.

As Organizações públicas, em especial as unidades militares, apresentam características fundamentalmente burocráticas, vivem o dilema de buscar a adaptação às mudanças de forma ágil e eficiente sem ir de encontro às suas características de hierarquia, subordinação e unidade de comando.

Essas organizações, para suplantar as dificuldades inerentes a princípios e legislações pouco flexíveis, em um mundo globalizado de rápidas mudanças, buscam adaptar sua gestão.

A Marinha adotou a sistemática denominada Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), com o objetivo de dar maior flexibilidade à gestão das unidades que fazem pesquisa, desenvolvem produtos ou prestam serviços.

Pode-se observar, neste modelo de estrutura de organização voltada para pesquisa e desenvolvimento, uma adaptação às novas formas de relacionamento com fornecedores e clientes e ainda a aplicação de métodos gerenciais inovadores no setor público.

Verifica-se que a organização deve ser estruturada de acordo com a estratégia por ela adotada para alcançar seus objetivos. Uma organização pública

de pesquisa e desenvolvimento, voltada para a inovação, deve apresentar uma estrutura adequada a sua estratégia.

Conforme Maximiano (2002, p. 406):

Alfred Chandler popularizou que “a estrutura segue a estratégia”. A macroestrutura, desenhada no organograma, com suas unidades de negócios e áreas funcionais, é o retrato da estratégia explícita ou implícita. O organograma mostra as áreas em que a empresa está atuando e as formas de lidar com os mercados e clientes. A microestrutura organizacional que consta das descrições de cargos reflete as atividades que as pessoas devem realizar no dia-a-dia, orientadas pelas portarias.

A estrutura organizacional das organizações de pesquisa e desenvolvimento foi abordada por Maximiano (2002, p. 445):

Agências espaciais, produtoras de filmes de arte, fábricas que produzem protótipos e empresas do ramo petroquímico são exemplos de organizações inovadoras. São organizações jovens, que enfatizam a pesquisa e precisam inovar constantemente, para lidar com ambientes dinâmicos. São singularmente orgânicas e descentralizadas.

Maximiano (2002, p. 446) ressalta que:

Na organização inovadora, ou adhocracia, a parte mais importante é o pessoal que faz pesquisa e desenvolvimento (P&D, R&D, research and development), ou que trabalha com o conhecimento, e de quem a inovação depende. Diferentemente da organização profissional, que busca a aplicação padronizada do conhecimento preexistente, a organização inovadora busca encontrar novos conhecimento, por meio de equipes multidisciplinares que trabalham em projetos. A cooperação é o mecanismo básico de coordenação. A adhocracia é o modelo mais distante dos preceitos clássicos da administração, estabelecidas por Fayol.

Este autor ainda aponta nestas organizações uma certa tendência ao desperdício de tempo, porque as pessoas precisam falar muito.

2.1 ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇOS

A partir de 1994, a Marinha resolveu instituir o sistema de Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS), utilizando-se de ferramentas como o SIAFI e a Contabilidade de Custos, de modo a proporcionar à Alta Administração Naval a visualização dos reais custos daquelas Organizações e da necessidade estratégica de suas existências.

A Marinha, por ocasião da adoção desse sistema, pautou-se no método de apropriação de custos denominado “Custeio por Absorção”, tendo em vista que esse método obedece aos princípios contábeis geralmente aceitos.

Foram classificadas como OMPS as organizações que executam uma das seguintes atividades:

- industrial
- pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia
- abastecimento ou prestação de serviços especiais.

As OMPS possuem dois tipos de atividades: principais e secundárias. Principais são aquelas relacionadas diretamente à atividade fim das OMPS. Secundárias são todas as demais atividades, não enquadradas como principais, incluindo-se nesta categoria as atividades enquadradas como especiais.

Todas as atividades realizadas pelas OMPS deverão ter seus custos apropriados a uma ordem de serviço ou de produção (OS/OP), de forma a possibilitar o seu correspondente faturamento.

Conforme a norma da Secretaria Geral da Marinha, órgão máximo gerencial dentro de sua estrutura, os procedimentos adotados para contratação de serviços junto às OMPS têm por propósito:

- evitar o fluxo físico de recursos do Fundo Naval e do Tesouro entre uma OM e uma OMPS;
- evitar a dupla execução da despesa e sua representação no Balanço da Marinha;
- desonerar o Orçamento do Fundo Naval;
- conhecer o custo efetivo de operação de uma OMPS, na forma mais real possível;
- permitir melhor aplicação dos recursos do Fundo Naval;

- reduzir, ao mínimo, o número de células de crédito executadas pelas OMPS; e

- facilitar a gerência dos créditos constantes do Orçamento da Marinha.

Classificou-se as organizações por tipos de OMPS:

a) OMPS Industrial (OMPS-I) - É a OM que tem como atividade principal a prestação de serviço ou produção industrial a outras OM e, eventualmente, a clientes extra-MB.

b) OMPS de Ciência e Tecnologia (OMPS-C) - É a OM que tem como atividade principal a pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, destacando-se: serviços prestados provenientes de suas pesquisas, fabricação e conseqüente comercialização dos produtos por ela desenvolvidos, apoio técnico, adestramento e consultoria técnica em sua área de atuação etc., para a Marinha e, eventualmente, a clientes extra-MB.

A organização caso deste estudo é classificada como OMPS-C.

c) OMPS de Abastecimento (OMPS-A) - É a OM que tem como atividade principal o fornecimento de produtos (material de consumo, gêneros, sobressalentes, etc.) por intermédio dos Órgãos de Distribuição (OD) a outras OM da MB e, eventualmente, a clientes extra-MB.

d) OMPS Especial (OMPS-E) - É a OM que presta serviços não enquadrados nas categorias anteriormente citadas, tanto para OM da MB quanto para clientes extra-MB, seja esta a atividade-fim ou não.

e) OMPS Hospitalares (OMPS-H) - É a OM que tem como atividade principal a prestação de serviços hospitalares, dentre as quais destacam-se os serviços médicos e odontológicos para a MB e, eventualmente, a clientes extra-MB.

Conforme a Secretaria Geral de Marinha, até 1994 era grande a preocupação da Administração Naval quanto à incapacidade de mensuração dos custos de suas organizações industriais e prestadoras de serviços. Essa visualização tinha origem nos seguintes aspectos básicos:

- os "déficits" financeiros dessas Organizações;
- as distorções associadas à transferência de numerário entre OM e extra-Marinha, ou seja, dupla execução da despesa; e

- desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nessas Organizações.

Esses fatores ensejaram a criação de um sistema que permitisse:

- 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, é domínio perfeito das disponibilidades, financeiras conhecimento dos faturamentos efetuados e da imobilização dos estoques.

Após o entendimento do que é uma OMPS, passa-se a abordar a gestão das estratégica, dando-se ênfase às organizações públicas, a fim de se entender os principais instrumentos utilizados na gestão das organizações públicas federais.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

Neste tópico faz-se um estudo sobre gestão estratégica, destaca-se, num primeiro momento, o conceito de estratégia. A seguir, apresenta-se os principais instrumentos da gestão pública no Governo Federal e, ao final, descreve-se a metodologia do BSC, onde se apresenta os indicadores de desempenho aplicados na metodologia BSC com enfoque nas organizações públicas.

Embora o tema estratégia seja abordado por vários autores, neste estudo considerar-se-á os posicionamento de Hamel, Prahalad, Ansoff, Peter Druker.

Os conceitos adotados por estes autores foram contextualizados por meio do estudo do posicionamento estratégico de uma organização caso, análise crítica do conjunto de indicadores de desempenho utilizados pela organização comparativamente à metodologia do BSC.

Verificou-se também a aderência dos indicadores ao cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico, o que faz necessário um melhor entendimento do conceito de estratégia.

Conforme Prahalad (1995, p. 324), “uma empresa precisa ter um ponto de vista sobre o futuro (previsão do setor) e precisa elaborar uma planta para chegar até lá (arquitetura estratégica)”.

A estratégia primeiramente utilizada pelos exércitos, devido a sua importância, foi conceituada por autores em administração de empresas como Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962), Hofer e Schendel (1978), Miles e Snow (1978), onde se identifica a estratégia como o processo através do qual os gerentes, usando uma projeção de três a cinco anos, avaliam as oportunidades ambientais externas, assim como a capacidade e os recursos internos a fim de se decidirem sobre metas e sobre um conjunto de planos de ação para realizar estas metas.

Prahalad (1995, p. 325) destaca que a necessidade da criação de uma estratégia empresarial voltada para o futuro, reconhece, entretanto que: “a estratégia está passando por uma crise de credibilidade. Em muitas empresas, a própria noção de Estratégia (com “E” maiúsculo) ficou desacreditada.” Prahalad faz uma análise por meio de alguns questionamentos:

- Por que, nos perguntamos, em tantas empresas os departamentos de planejamento estratégico estão sendo desmontados ou drasticamente reduzidos?
- Por que o fato de os gerentes de nível sênior levarem tão pouco tempo pensando sobre estratégia e elaborando um caminho para o futuro parece perturbá-los tão pouco?
- Por que tantas empresas de consultoria abandonaram a base segura da elaboração da estratégia pelo trabalho maçante e cotidiano da melhoria operacional?

Prahalad assevera que o problema não está na “estratégia”, mas, sim, na noção específica de estratégia que predomina em muitas empresas, ainda conforme Prahalad (1995, p.327) :

O que está sendo rejeitado não é a estratégia no sentido que a definimos, mas a estratégia como um ritual de planejamento pedante, por um lado, ou um comprometimento de investimento sem fim, por outro. Em muitas empresas, a estratégia é essencialmente o planejamento tático incremental pontuado por investimentos “estratégicos” heróicos e normalmente mal concebidos. O risco é que a desvalorização da estratégia deixe muitas empresas desorientadas em um mundo de mares turbulentos e tempestades. Para evitar isso, precisamos de um conceito de estratégia que vá além do preenchimento de formulários e cheques em branco.

Para Prahalad, (1995, p. 327):

Para ampliar a previsão do setor e desenvolver uma arquitetura estratégica de apoio, as empresas precisam de uma nova perspectiva sobre o que significa ser “estratégico”. Elas precisam fazer novas perguntas estratégicas: não apenas como maximizar a fatia de mercado e os lucros nos negócios de hoje, mas quem queremos ser como empresa daqui a dez anos, como remoldar esse setor a nosso favor, que novas funcionalidades queremos criar para os clientes e que novas competências essenciais deveríamos estar desenvolvendo? Elas precisam aplicar recursos novos e diferentes à tarefa da elaboração da estratégia, baseando-se na criatividade de centenas de gerentes e não apenas na sabedoria de alguns planejadores.

No quadro abaixo, Prahalad faz um comparativo entre o conceito tradicional de planejamento estratégico e a visão de criação de uma arquitetura estratégica:

| | Planejamento Estratégico | Criação da Arquitetura Estratégica |
|--------------------------|---|---|
| Objetivo de Planejamento | Melhoria incremental na participação e posição no mercado | Redefinição das regras do setor e criação de novo espaço competitivo |
| Processo de Planejamento | Baseado em fórmulas e rituais | Exploratória e aberta |
| | Setor e estrutura de mercado existentes como base | Compreensão das descontinuidades e competências como base |
| | Análise da estrutura do setor (análise da segmentação, análise da cadeia de valor, análise da estrutura de custos, benchmarking com a concorrência etc.) | Busca de novas funcionalidades ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais. |
| | Teste da adequação entre recursos e planos | Ampliação dos horizontes de oportunidades |
| | Elaboração do orçamento e alocação de recursos entre projetos concorrentes | Testes para estabelecer o significado e a época favorável das novas oportunidades |
| Processo de Planejamento | Negócios individuais como unidade de análise | Desenvolvimento de planos de abordagem às oportunidades |
| | | A corporação como unidade de análise |
| Recursos de Planejamento | Executivos das unidades de negócios | Muitos gerentes |
| | Poucos especialistas | A sabedoria coletiva da empresa |
| | Orientado para o staff | Orientado para a diretoria e para o pessoal de linha |

Tabela 1 - Conceito de Planejamento Estratégico

Fonte – Prahalad (1995)

Após entender a organização e verificar a necessidade de se traçar uma estratégia para alcançar os objetivos, é essencial estabelecer controles ligados à esta estratégia a fim de se medir o alcance das metas e objetivos.

Shank assevera que a lógica de vincular os controles à estratégia baseia-se na seguinte linha de raciocínio:

- a) Para uma execução eficaz, diferentes estratégias exigem diferentes prioridades, diferentes fatores-chave de sucesso e diferentes habilidades, perspectivas e comportamentos;
- b) Os sistemas de controle são sistemas de medição que influenciam o comportamento daquelas pessoas cujas atividades estão sendo medidas;
- c) Assim, uma preocupação constante com o projeto dos sistemas de controle significa observar se o comportamento induzido pelo sistema é aquele condizente com a estratégia.

Como base no raciocínio apresentado por Shank e outros pontos verificados na revisão bibliográfica, passaremos a analisar a estratégia e a adequação dos sistemas de controle:

Conforme Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962), Hofer e Schendel (1978), Miles e Snow (1978) e outros, a estratégia de uma unidade de negócios depende de dois aspectos inter-relacionados: (1) sua missão ou metas, e (2) a forma que a unidade de negócios escolhe para competir em seu segmento para realizar tais metas.

Buzzell e Wiersema (1981) e Hofer e Schendel (1978) propuseram as seguintes três missões que uma unidade de negócios pode adotar:

a) *Construir*. Esta missão implica uma meta de aumento da fatia de mercado, mesmo à custa de ganhos e fluxo de caixa de curto prazo. Uma unidade de negócios que siga esta missão deve ser uma usuária líquida de caixa, no sentido de que o dinheiro retirado de suas operações atuais geralmente seria insuficiente para atender às suas necessidades de investimento de capital. As unidades de negócios com pequena fatia de mercado em setores de grande crescimento, buscam basicamente uma missão de construir.

b) *Manter*. Esta missão estratégica é desencadeada para proteger a fatia de mercado e a posição competitiva da unidade de negócios. O dinheiro em caixa que sai de uma unidade de negócios que siga esta missão, geralmente, será mais ou menos equivalente às entradas de caixa. Empresas com grande fatia de mercado em segmentos de crescimento rápido buscam, geralmente, uma missão de manutenção.

c) *Colher*. Esta missão implica uma meta de maximização dos ganhos e do fluxo de caixa de curto prazo, mesmo à custa da fatia de mercado. Uma unidade empresarial que siga esta missão seria um fornecedor líquido de caixa. As empresas com alta fatia de mercado em um setor de baixo crescimento, geralmente, buscam uma missão de colher.

Após apresentados os conceitos de estratégia de forma genérica, a fim de se destacar sua importância para organização, bem como formar uma base teórica para o estudo, aborda-se com base na obra de Kaplan, alguns conceitos de organizações orientadas para estratégia.

2.2.1 ORGANIZAÇÕES ORIENTADAS PARA A ESTRATÉGIA (BSC)

Neste tópico estuda-se as características das organizações voltadas para estratégia e descreve-se a metodologia do Balanced Scorecard como ferramenta utilizada por estas organizações.

Cita-se autores como Kaplan, Shank e Govindarajan que entendem que as organizações voltadas para estratégias não só estabelecem um planejamento estratégico, mas são capazes de executá-las com eficiência e eficácia.

Kaplan (2000, p. 11) observa que:

em uma pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a **capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si**. Esses gerentes citaram a implementação da estratégia como o fator mais importante na avaliação da gerência e da corporação. Kaplan ressalta que essa descoberta parece surpreendente pois, nas últimas duas décadas, os teóricos em gestão, os consultores gerenciais e a imprensa especializada se concentraram em como desenvolver estratégias capazes de gerar desempenho superior. Aparentemente, a formulação da estratégia nunca foi tão relevante. No entanto, outros observadores concordam com a opinião dos gestores de portfólio no sentido de que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si.

Em princípios da década de 1980, uma pesquisa entre consultores gerenciais revelou que menos de 10% das estratégias formuladas com eficácia foram implementadas com êxito. Mais recentemente, uma reportagem de capa da Fortune, em 1999, sobre casos de fracasso de eminentes CEOs, concluiu que a ênfase na estratégia e na visão dava origem à crença enganosa de que a estratégia certa era a condição necessária e suficiente para o sucesso. “ Na maioria dos casos – estimamos em 70% - o verdadeiro problema não é má estratégia, e sim a má execução”, asseveraram os autores. Assim, com índices de fracasso na faixa de 70 a 90%, percebemos por que investidores sofisticados chegaram à conclusão de que a execução é mais importante do que a visão. Logo verifica-se a necessidade de medir a execução, isto é, o cumprimento das metas e objetivos inerentes aos fatores críticos de sucesso.” Grifo do autor.

Observamos neste relato a importância da medida de desempenho, isto é, da verificação da implementação do planejado. Logo, para implementar a estratégia se faz necessário adotar um instrumento capaz de auxiliar esta implementação.

Além da necessidade de uma ferramenta de apoio, verifica-se ainda, algumas características identificadas nas organizações voltadas para a estratégia que são importantes.

Kaplan (2000, p. 17) observa que os executivos sempre mencionam duas características nas organizações orientadas pela estratégia: alinhamento e foco.

Para Kaplan (2000, p. 19) os seguintes princípios são essenciais para se ter alinhamento e foco.

Princípio 1 : Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais

Princípio 2 : Alinhar a Organização à Estratégia

Princípio 3 : Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos

Princípio 4 : Converter a Estratégia em Processo Contínuo

Princípio 5 : Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva

A Figura 3 representa os princípios necessários à organização estratégica organizados segundo a metodologia do BSC.

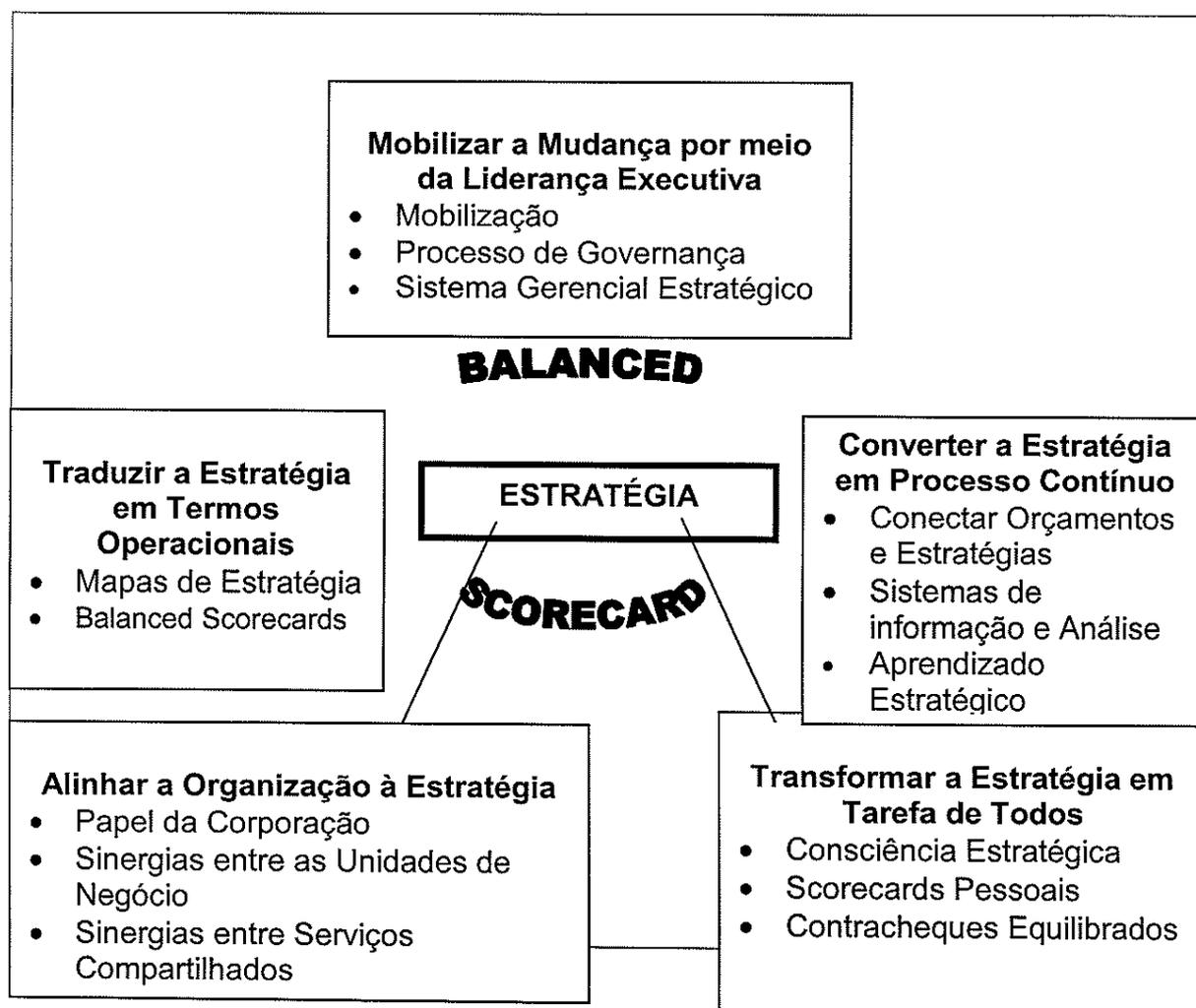


Figura 3 - Balanced Scorecard

Fonte - Kaplan (2000), com adaptação do autor

Após apresentada as características e princípios relevantes das organizações orientadas pela estratégia segundo Kaplan, aprofunda-se no tópico seguinte - o estudo do Balanced Scorecard.

2.2.2 O BALANCED SCORECARD

No capítulo primeiro descrevemos o BSC, identificamos sua origem e principais aspectos; neste tópico enfocaremos os indicadores de desempenho no BSC, dando destaque às ligações destes indicadores, à estratégia da organização e o equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras.

Para iniciar o estudo, apresenta-se o conceito de mapa estratégico, essencial para se analisar a aderência dos indicadores à estratégia, bem como o equilíbrio entre as medidas de resultado e desempenho.

Kaplan relata que, quando formulou pela primeira vez o Balanced Scorecard, em princípios de 1990, construí-se scorecards estratégicos como que a partir de uma folha de papel em branco. Deixando que a história da estratégia emergisse espontaneamente das quatro perspectivas por meio de entrevistas com os executivos e de workshops interativos. Conforme ainda Kaplan (2000, p. 81):

Hoje, depois de analisarmos centenas de scorecards estratégicos desenvolvidos desde então, mapeamos os padrões num referencial que chamamos de mapa estratégico. O mapa estratégico do balanced scorecard explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do balanced scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia mais economia do conhecimento. Grifo do autor.

Segundo Kaplan (2000, p. 81), o mapa estratégico do balanced scorecard é uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia.

A estratégia não é (ou não deve ser) um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão da organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio. O sistema gerencial deve assegurar a eficácia dessa tradução. A estratégia é

um dos passos desse contínuo lógico que movimenta a organização a partir da declaração de missão de alto nível para o trabalho executado pelos empregados na linha de frente da ação e na retaguarda de apoio dos escritórios.

Logo, para Kaplan(2000, p. 85) para desenvolvimento de uma arquitetura consistente para a descrição da estratégia, precisamos dispor de meios adequados para posicionar esse modelo. Para isto, a missão abrangente da organização representa o ponto de partida que esclarece a razão de ser da organização ou a maneira como a unidade de negócio se encaixa na arquitetura corporativa mais ampla. A figura a abaixo sintetiza os conceitos discutidos:

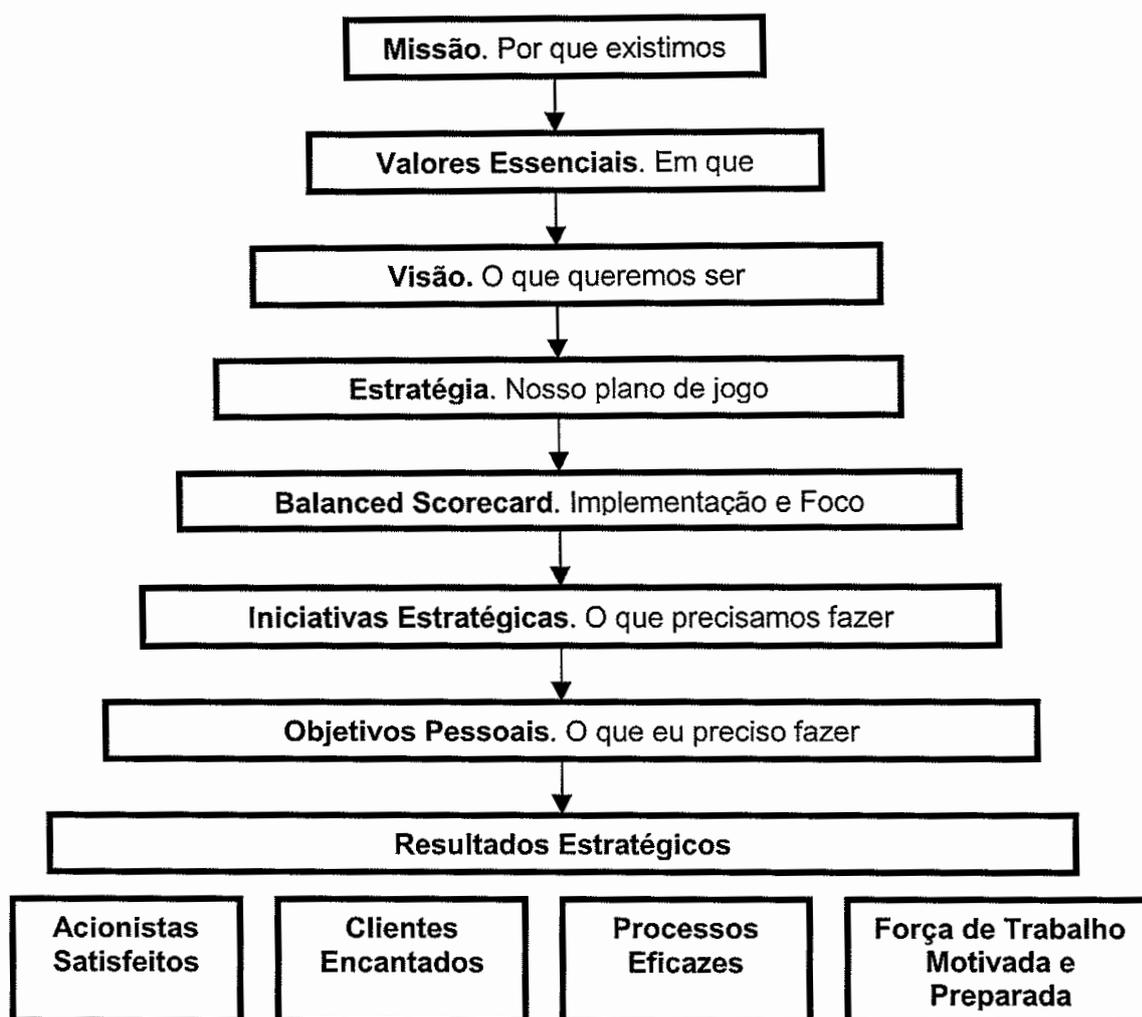


Figura 4 – Mapa estratégico do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan

Porter apud Kaplan (2000, p. 87) descreve como fundamento da estratégia as atividades em que a organização opta por ser excelente:

Em última instância, todas as diferenças entre as empresas em termos de custo ou preço decorrem de centenas de atividades necessárias à criação, produção, venda e entrega de produtos ou serviços. A diferenciação emana tanto da escolha das atividades como da maneira de executá-las.

A essência da estratégia é a opção por executar atividades de forma diferente dos concorrentes, a fim de oferecer uma proposição de valor exclusiva.

A posição estratégica sustentável, na visão de Porter, deriva de um sistema de atividades, cada uma das quais reforça as demais.

O Balanced Scorecard – referencial descritivo e não prescritivo – desenvolve uma visão de estratégia que, embora independente, apresenta notáveis semelhanças com o referencial de Porter. O processo de desenvolvimento do Balanced Scorecard se baseia na premissa de estratégia como hipótese.

Estratégica denota o movimento da organização da posição atual para uma posição futura desejável, mas incerta. Como a organização nunca esteve nessa posição futura, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas. O scorecard possibilita a descrição das hipóteses estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos e sujeitos a testes.

Além disso, as hipóteses estratégicas exigem a identificação das atividades que se constituem nos vetores (ou lead indicators) dos resultados almejados (lag indicators).

Kaplan (2000, p. 117) resume que os Balanced Scorecard não devem ser apenas conjuntos de indicadores financeiros e não-financeiros, organizados em três a cinco perspectivas:

Os scorecards estratégicos, juntamente com sua representação gráfica nos mapas estratégicos, proporcionam um meio lógico e abrangente para descrever a estratégia. Eles comunicam com nitidez os resultados almejados pela organização e as hipóteses sobre como esses resultados serão atingidos, e criam condições para que todas as unidades organizacionais e empregados compreendam a estratégia e identifiquem a maneira como se alinharão com ela e contribuirão para a sua realização.

O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

2.2.2.1 OS INDICADORES DE DESEMPENHO SEGUNDO AS PERSPECTIVAS DO BSC

Neste tópico apresenta-se os principais indicadores de desempenho que, segundo a metodologia do BSC, deverão estar conjugados às perspectivas. Após apresentar os indicadores essenciais segundo o entendimento de Kaplan, será ressaltada a necessidade de adaptação para aplicação em organizações públicas.

A princípio o BSC foi desenvolvido a partir de quatro perspectivas que possam equilibrar os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

Para Kaplan (2000, p.153), embora a multiplicidade de medidas que o Balanced Scorecard contém possa parecer confusa, scorecards bem elaborados caracterizam-se pela unidade de propósito, posto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada:

- **Perspectiva Financeira**

Uma característica importante do BSC é conservar a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade.

Exemplos de medidas essenciais:

- receita operacional
- o retorno sobre o capital empregado
- o valor econômico agregado.

Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.

- **Perspectiva do Cliente**

Na perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui várias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada.

Entre as medidas essenciais de resultado estão:

- a satisfação do cliente, a retenção de clientes,
- a aquisição de novos clientes,
- a lucratividade dos clientes e
- a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo.

Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

- **Perspectiva dos Processos Internos**

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e
- satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre a abordagem tradicional e abordagem do BSC, para a medição de desempenho.

As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando

medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém, o foco se mantém na melhoria dos processos existentes.

A abordagem do scorecard, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes.

Por exemplo, uma empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor.

Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos dos quais, vários, talvez, não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes atuais.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A quarta perspectiva de Balanced Scorecard, aprendizado e crescimento, identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e o crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no Balanced Scorecard, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador.

Para fechar essas lacunas, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Esses objetivos são explicitados na perspectiva de aprendizado e crescimento do Balanced Scorecard. Assim como na perspectiva do cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários – com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo.

A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos.

As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar o alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.

Em síntese, o Balanced Scorecard traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. O scorecard inclui medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados desejados no futuro.

Conforme Kaplan (1997, p.2) , as mediadas do BSC devem ser associadas às diversas medidas do scorecard numa estratégia única

[...] a experiência revelou que os melhores Balanced Scorecards não são apenas conjuntos de indicadores críticos ou fatores-chave de sucesso. As diversas medidas que compõem um Balanced Scorecard bem elaborado devem compor uma série articulada de objetivos e medidas coerentes que se reforcem mutuamente. A metáfora deve ser a de um simulador de vôo, não de um painel de instrumentos. Como um simulador de vôo, o scorecard precisa conter um conjunto complexo de relações de causa e efeito entre as variáveis críticas, incluindo indicadores de fatos, tendências e ciclos de

feedback, que descrevam a trajetória, o plano de vôo da estratégia. Essas associações devem incorporar tanto as relações de causa e efeito quanto combinações de medidas a de resultados e vetores de desempenho.

Outro fator importante verificado na metodologia do BSC, ausentes nos instrumentos de gestão nas organizações públicas federais, são as relações de causa e efeito.

Para Kaplan(1997, p. 155), " as relações de causa e efeito os sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas."

A cadeia de causa e efeito deve permear todas as quatro perspectivas de um BSC. Por exemplo, o retorno sobre o capital empregado (ROCE) pode ser uma medida do scorecard na perspectiva financeira.

O vetor dessa medida poderia ser a repetição e a ampliação das vendas aos clientes existentes, resultado de um alto grau de lealdade entre esses clientes. Portanto, a lealdade dos clientes está inclusa no scorecard (na perspectiva do cliente). Mas como a empresa conquistará a lealdade dos clientes? A análise das preferências dos clientes pode revelar que a entrega pontual é altamente valorizada, o que, por sua vez, deve levar a um melhor desempenho financeiro.

Portanto, tanto a lealdade dos clientes quanto a entrega pontual são incorporadas à perspectiva do cliente no scorecard.

Em seguida, perguntamos em que processos internos a empresa deve alcançar a excelência para se destacar na pontualidade das entregas.

Para melhorar a pontualidade, a empresa pode precisar reduzir os ciclos dos processos operacionais e aumentar significativamente a qualidade dos processos internos.

Mas como será possível melhorar a qualidade e reduzir os ciclos dos processos internos? Treinando e melhorando a capacitação dos funcionários operacionais – um objetivo que seria candidato para a perspectiva do aprendizado e crescimento.

Assim, vemos como toda uma cadeia de relações de causa e efeito pode ser criada como uma reta vertical que atravessa quatro perspectivas do BSC, conforme a figura abaixo.

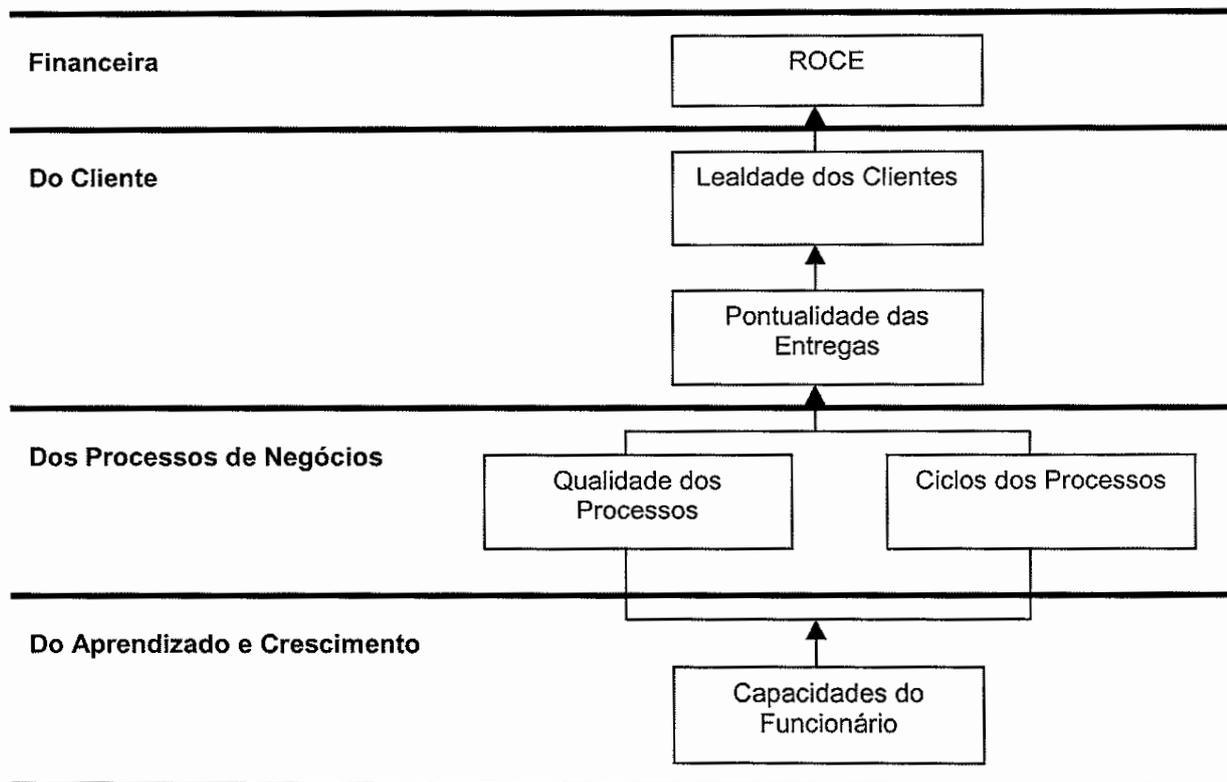


Figura 5 - Perspectiva do BSC

Fonte : Kaplan (1996)

2.2.2.2 SCORECARDS ESTRATÉGICOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Conforme Kaplan (2000, p. 145), a migração do Balanced Scorecard para os setores governamentais e sem fins lucrativos ainda se encontrava em estado embrionário durante quatro anos após sua primeira aplicação em empresas privadas. Somente depois desse período, o conceito se tornou amplamente aceito e adotado nesse tipo de organizações.

Kaplan (2000, p.145) afirma que:

À medida que analisavam-se os scorecards produzidos por essas organizações, desenvolvemos novas idéias sobre o uso eficaz do Balanced Scorecard em órgãos governamentais e em organizações sem fins lucrativos.

Para Kaplan(2000, p. 147):

A maioria das entidades governamentais e não lucrativas enfrenta dificuldades com a arquitetura original do Balanced Scorecard, na qual a perspectiva financeira é colocada no topo da hierarquia. Considerando que o sucesso financeiro não é o principal objetivo da maioria dessas organizações, é possível reformular a arquitetura para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide. Nas transações do setor privado, o cliente, ao mesmo tempo, paga pelo serviço e recebe o serviço. As duas faces são tão complementares que raramente se raciocina sobre elas isoladamente. Mas numa organização sem fins lucrativos, os doadores fornecem os recursos financeiros – pagam pelos serviços – enquanto outro grupo, os constituintes, recebe o serviço. Quem é o cliente – quem paga ou quem recebe? Em vez de serem forçadas a tomar essa decisão salomônica – as organizações podem inserir a perspectiva do doador e a perspectiva do beneficiário no alto de seus Balanced Scorecard. Elas desenvolvem objetivos tanto para os doadores como para os beneficiários e então identificam os processos internos que fornecerão as almejadas proposições de valor para ambos os grupos de “clientes”.

Kaplan ainda afirma que “[...] as entidades governamentais e sem fins lucrativos devem pensar na inserção de um objetivo abrangente no alto de seus scorecards, representando seu propósito de longo prazo: por exemplo, redução da pobreza e do analfabetismo ou melhoria do meio ambiente.

Para uma empresa do setor privado, os indicadores significam responsabilidade perante os proprietários, os acionistas.

Kaplan(2000, p.148) afirma que:

Todavia, para uma entidade não lucrativa ou órgão governamental, os indicadores financeiros não demonstram se a organização está cumprindo sua missão. A missão da organização deve ser destacada e avaliada no nível mais alto do scorecard.

Verifica-se que a inserção do objetivo abrangente no Balanced Scorecard das entidades não lucrativas ou dos órgãos governamentais comunica com nitidez a missão de longo prazo da organização .

A aplicação da metodologia necessita de uma adaptação para aplicação nas organizações públicas.

Kaplan (2000, p. 160) assevera que:

[...] até mesmo os objetivos financeiros e para os clientes talvez necessitem de reformulação nas organizações governamentais. No caso dos órgãos reguladores e fiscalizadores, que monitoram e punem as infrações às normas ambientais, de segurança e saúde. À medida que exercem sua função – detectar transgressões e multar ou prender os transgressores das leis e regulamentos – esses órgãos podem buscar em seus “clientes imediatos” indicadores de satisfação e fidelidade? Evidentemente que não. Os verdadeiros “clientes” dessas organizações são os candidatos em geral, que se beneficiam da aplicação e fiscalização eficaz, mas não violenta ou idiossincrática, das leis e regulamentos.

A Figura 06 mostra um referencial modificado, em que um órgão governamental tem três perspectivas de alto nível:

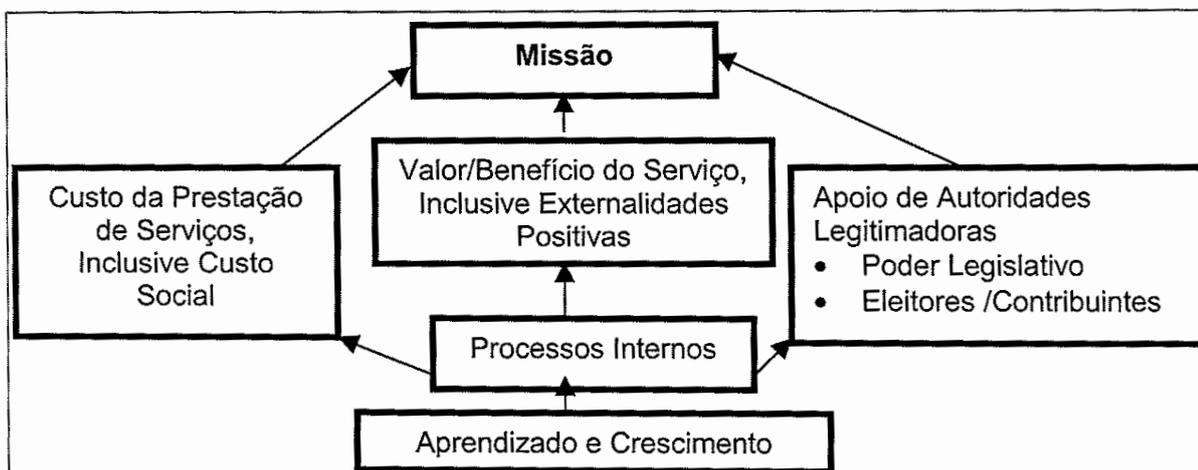


Figura 6 - Perspectivas Financeira e do cliente para órgãos do setor público

Fonte : Kaplan com adaptação do autor

a) Geração de custos - Essa perspectiva enfatiza a importância da eficiência operacional. Os indicadores de custo devem incluir tanto as despesas do órgão em si, como os custos por ele impostos aos cidadãos e a outras organizações, em consequência de suas operações. Por exemplo, uma agência ambiental pode gerar custos para as organizações do setor privado, como parte dos custos totais de execução de suas atividades. O órgão deve tentar minimizar os custos diretos e sociais resultantes do fornecimento dos benefícios de sua missão.

b) Criação de valor - Essa perspectiva identifica os benefícios para os cidadãos resultantes da atuação do órgão. É a de mensuração mais problemática e difícil. Em geral, não é fácil quantificar financeiramente os benefícios do aprimoramento da educação, da redução da poluição, da melhoria à saúde, da redução dos congestionamentos e do aumento da segurança pública. Contudo, o Balanced Scorecard ainda capacita as organizações a identificar e medir os produtos, se não os resultados, de suas atividades. Assim, os substitutos da criação de valor abrangeriam a porcentagem de estudantes que adquirem conhecimentos e habilidades específicas; a concentração de poluentes na água, no ar, e na terra; a redução da morbidade e da mortalidade em populações-alvo; índices de criminalidade e percepção da segurança pública; e qualidade do transporte público.

Em geral, as organizações do setor público talvez prefiram usar mais indicadores de produto a de resultado. Os cidadãos e seus representantes - legisladores e autoridades eleitas - acabarão avaliando os benefícios desses produtos em comparação com os custos.

c) Apoio legitimador - Um “cliente” importante de qualquer órgão governamental é o seu “doador”, a organização - em geral o poder legislativo, que financia ou destina verbas orçamentárias ao órgão. A fim de assegurar financiamento contínuo para suas atividades, o órgão deve esforçar-se por cumprir os objetivos da fonte de financiamento - o poder legislativo e, em última instância, os cidadãos e contribuintes.

Assim, em geral, as organizações do setor público precisam atender a três objetivos de alto nível para cumprir sua missão: criar valor, a custo mínimo, promovendo o apoio e o comprometimento contínuos de sua fonte de financiamento.

A partir daí, o órgão define as metas para os processos internos e para o aprendizado e crescimento que a capacitarão a atingir os objetivos nessas três perspectivas.

May Inst. reconheceu vários tipos deferentes de clientes nessas perspectivas:

- Consumidores (pacientes) e famílias.
- Fundadores.
- Comunidade acadêmica.
- Mídia.

- Legisladores.

Kaplan (2000, p. 160) aponta as principais diferenças dos setores públicos e privados na aplicação do Balanced Scorecard:

Os clientes são guindados ao topo dos mapas estratégicos do Balanced Scorecard nas organizações governamentais e nas entidades sem fins lucrativos, uma vez que, em última instância, a prestação de serviços eficazes aos clientes explica a própria razão de ser da maioria das entidades governamentais e sem fins lucrativos. Além disso, também é possível retratar a perspectiva financeira no alto dos mapas estratégicos, juntamente com a perspectiva dos clientes, para sinalizar a importância de satisfazer aos doadores e aos cidadãos que fornecem financiamento para os serviços prestados pela organização.

2.2.3 GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

No presente tópico aborda-se o conceito de gestão estratégica de custos a fim de se entender a necessidade da implantação de sistemas adequados à estratégia da organização. Verifica-se, conforme a seguir, a necessidade de se adotar uma estratégia de custos aderente ao planejamento da organização de forma a se medir o atingimento dos objetivos com redução de custos.

As organizações buscam conhecer seus custos há bastante tempo, porém, verifica-se com base no levantamento bibliográfico que, até alguns anos atrás, a contabilidade gerencial enfatiza os custos ocorridos sem considerar a estratégia da organização.

Na organização pública, onde os recursos orçamentários são escassos, porém, para alcance dos objetivos da organização, algumas atividades de alto custo precisam ser realizadas; neste contexto analisar os custos segundo a moderna gestão estratégica de custos é essencial, pois só o critério financeiro não determina o curso da ação.

Shank (1997, p.15) abordou de forma intensa este tema em sua obra *Gestão estratégica de custos*, base para este tópico:

O papel da informação contábil dentro de uma empresa é o de facilitar o desenvolvimento e a implementação das estratégias gerenciais. Sua atenção explícita ao contexto da gestão estratégica distingue a gestão estratégica de custos da contabilidade gerencial.

Shank(1997) apresenta alguns fatores que influenciam de forma conjunta o processo de controle gerencial de uma empresa - afirma que estes fatores são internos abordados por meio da teoria da contingência:

- Tamanho.
- Ambiente.
- Tecnologia.
- Interdependência.
- Estratégias.

Shank (1997) justifica a vinculação dos controles gerenciais a estratégia com base na lógica da seguinte linha de raciocínio:

a) para uma execução eficaz, diferentes estratégias exigem: diferentes prioridades; diferentes fatores-chave de sucesso; diferentes habilidades, perspectivas e comportamentos;

b) sistemas de controle são sistemas de medição que influenciam o comportamento daquelas pessoas cujas atividades estão sendo medidas;

c) assim, uma preocupação constante com o projeto dos sistemas de controle significa observar se o comportamento induzido pelo sistema é aquele condizente com a estratégia.

Para chegar a uma visão estratégica de custos, conforme Shank, cada empresa passou pelos seis grandes passos mostrados na figura a seguir:

- 1) Um choque em seu ambiente operacional;
- 2) O antigo sistema de controle foi considerado inadequado;
- 3) Definição dos fatores-críticos de sucesso;
- 4) Encontrar medidas de desempenho objetivas, quantificáveis;
- 5) Implementação;
- 6) Avaliação do novo sistema de controle.

| Fase 1 | Fase 2 | Fase 3 | Fase 4 | Fase 5 | Fase 6 |
|---|--|--|---|-------------------------------------|---|
| A empresa percebe um choque em seu ambiente operacional | A empresa conclui que seu atual sistema de controle é deficiente | A empresa tenta definir fatores críticos de sucesso que levem a uma vantagem competitiva | A empresa tenta encontrar medidas quantificáveis dos fatores de sucesso; muitas delas não financeiras | A empresa implementa o novo sistema | A empresa avalia os ovos resultados, tanto positivos quanto negativos |

Figura 7 : Processo de Implementação Não-Financeiro

Fonte : Shank (1997)

Primeiro, cada empresa enfrentou um choque em seu ambiente operacional, este choque levou a gerência a concluir que suas práticas atuais não conduziam aos resultados desejados, o que serviu como um catalisador que motivou a gerência a encontrar novas formas de gerenciar, medir e controlar o processo de fabricação.

No segundo passo, a gerência concluiu que o atual sistema de controle, basicamente um sistema de variação montado sobre custos padrões, era deficiente. Portanto, em vez de aperfeiçoar o sistema de controle, era necessário um método de controle radicalmente novo.

O terceiro passo consistiu em definir estes fatores potenciais, chamados fatores-críticos de sucesso

O quarto passo envolvia tentar encontrar medidas objetivas e quantificáveis destes fatores. As empresas descobriram que muitas destas medidas não eram financeiras. Muitos dos fatores-críticos de sucesso não tinham um mapeamento fácil para medidas quantificáveis. Por exemplo, suponha que uma empresa determine que a inovação seja um fator-crítico de sucesso. Uma estratégia gerencial de inovação não leva a medidas facilmente quantificáveis que indiquem sucesso nesta estratégia.

O quinto passo foi implementar o novo sistema de controle. A implementação não foi uma tarefa simples e as empresas lidaram com este passo de formas muito diferentes. Durante este estágio, as empresas também tentaram

encontrar um benchmark para o desempenho aceitável.

O último passo que as empresas executaram foi avaliar as novas medidas junto com os novos sistemas de controle; esta fase levou a novos resultados, tanto positivos quanto negativos.

2.2.3.1 MEDIDAS NÃO-FINANCEIRAS NA GESTÃO DE CUSTOS

Neste tópico examina-se o uso de medidas não-financeiras nas organizações orientadas pela estratégia. Shank (1997, p. 176) afirma que diversas empresas determinaram que a confiabilidade com relação às datas de entregas prometidas era um aspecto importante da vantagem competitiva.

Elas concluíram que despachar as entregas a tempo era uma medida não-financeira que correspondia a um imperativo desta empresa.

Para Shank, encontrar medidas não-financeiras eficazes dos fatores-críticos de sucesso não é um processo simples. Muitos desses imperativos são multifacetados, de forma que diversas medidas podem compreender um fator-crítico de sucesso; raramente existe uma relação 1:1 entre um fator-crítico de sucesso e uma medida quantificável. A qualidade como fator-crítico de sucesso, por exemplo, pode incluir a taxa de qualidade na saída, a rejeição do cliente, garantias e outras medidas potenciais.

O uso de sistemas de controle não-financeiros não acabou com a importância dos resultados financeiros. Contudo, as empresas passaram a acreditar que os resultados financeiros positivos decorrem da bem-sucedida implementação dos fatores-críticos do sucesso através de controles não-financeiros.

Depois que uma empresa determina as medidas não-financeiras, a questão seguinte é como operar e controlar a organização usando estas medidas. Observamos duas grandes questões que as empresas enfrentam nesta fase: (1) determinar o desempenho aceitável com as medidas não-financeiras, e (2) colocar responsabilidade dentro da empresa para a medida não-financeira individualmente.

Shank afirma que o papel do controller mudou nas empresas. Como anteriormente observado, eles não se desfizeram dos seus sistemas de custo padrão. Portanto, o escritório do controller ainda calculava os custos padrões para os relatórios financeiros externos. Os relatórios de custo chão, contudo, basicamente não eram disseminados além do escritório do controller.

2.2.4 GESTÃO DE COMPRAS

Neste tópico aborda-se a gestão de compras onde se identifica uma mudança no relacionamento entre as organizações e a necessidade de indicadores de desempenho adequados ao acompanhamento deste relacionamento. O relacionamento inter-relacionamento empresarial sob o cenário de economia globalizada, a busca incessante de inovações (no sentido schumpeteriano) deve ser permanentemente valorizada, não somente relativamente às inovações de produtos, serviços e processos, mas, também, às novas formas de organização intra e interorganizacional.

As novas oportunidades de negócios tenderão a privilegiar produtos e serviços que envolvam alto conteúdo de conhecimentos e de informações. Em decorrência disso, a emergência das redes de cooperação produtiva, manifestadas em suas diversas formas (organizações virtuais, incubadoras de empresas, parques tecnológicos e outras) ganham destaque especial, tanto na vida das organizações privadas como das organizações públicas.

A gestão de compras apresentou mudanças significativas em seu enfoque, as revistas técnicas têm abordado o tema em função de sua importância.

Em entrevista à revista tecnológica, Frank De Valdivielso afirma que “a grande vantagem da parceria é juntar excelências, trazendo aos clientes, principalmente aos pequenos e médios exportadores, facilidades de acesso ao mercado externo e possibilidades de redução de custos, melhorando sua competitividade.”

Neste mesmo número, Joe Andraski enfatiza a importância de sistemas de apoio ao relacionamento com fornecedores e apresenta o conceito de Collaborative Planning and Replenishment (CPR):

O Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (Planejamento, Previsão e Reabastecimento Colaborativos) é um processo de negócio que envolve parceiros de uma cadeia de valor que visa reduzir as variações entre o suprimento e a demanda, compartilhando entre os parceiros os benefícios de uma cadeia de suprimentos mais eficiente.

Para o especialista, o modelo de negócio do CPFR envolve em nove estágios:

- 1) Desenvolver um acordo inicial.
- 2) Criar um plano de negócios conjunto.
- 3) Criar uma previsão de vendas.
- 4) Identificar exceções na previsão de vendas.
- 5) Colaborar na resolução de exceções.
- 6) Criar previsão de pedidos.
- 7) Identificar as exceções na previsão de pedidos.
- 8) Colaborar na resolução das exceções dos pedidos.
- 9) Gerar pedidos.

Joe cita um exemplo de relacionamento entre parceiros experientes, neste caso, a Nike e a Danzas , onde a Nike admite terem havido barreiras, no começo.

Indicadores de desempenho Danzas-Nike:

- Confiabilidade de estoque.
- Recebimento.
- Picking.
- Checking.
- Embarques dentro do prazo.
- Entregas de NF no prazo.
- Entrega de pares de tênis no prazo.
- Retorno das informações.
- Coletas de NF dentro do prazo.
- Coletas de pares dentro do prazo.
- Avaliação geral.

Além da necessidade de evolução no relacionamento entre as organizações, verificou-se neste tópico a importância do estabelecimento de indicadores para a gestão de fornecedores.

Na empresa pública, este relacionamento é regido por lei específica que será abordado nos tópicos a seguir, porém, os conceitos apresentados são válidos à medida que um banco de dados que mostre o desempenho ruim de determinado fornecedor, poderá retirá-lo do conjunto de fornecedores da organização.

Verifica-se a necessidade de aplicação de conceitos de qualidade na gestão de compras para se ter melhores resultados, disto decorre o tópico seguinte onde se estuda conceitos fundamentais de qualidade.

2.2.4.1 QUALIDADE NA GESTÃO DE COMPRA

Os métodos com que muitas organizações atuam no setor de compras são, de fato, inadequados para perspectiva da qualidade. Ainda se compra muito pelo menor preço, num relacionamento fornecedor/comprador que não prima, na maioria dos casos, pela confiança mútua.

É necessário uma conscientização no setor de compras para reconhecer que o preço da matéria-prima adquirida é apenas parte do seu custo durante seu uso no processo do comprador. Portanto, esta primeira fase seria comprar pelo menor custo.

Deve-se procurar adquirir pelo menor preço, mas o ideal seria se isto pudesse ser obtido dentro de um método racional de redução de custos do fornecedor, melhoria da qualidade do produto e confiabilidade dos prazos de entrega.

A qualidade é abordada por vários autores.

Para Feigenbaum, a qualidade pode ser definida como o conjunto de características do produto, tanto de engenharia quanto de fabricação, que determinam o grau de satisfação que proporciona ao consumidor.

Para Juran, um produto tem qualidade quando é adequado ao uso, ou seja, quando satisfaz às necessidades do usuário. Segundo ele, esta adequação ao uso é determinada por aquelas características do produto que o usuário reconhece como benéficas para ele.

Crosby (1984) define a qualidade como "conformidade com especificações".

Levando em conta a subjetividade associada ao termo qualidade e ao emprego bastante genérico da mesma, foram criados outros termos para se designar a qualidade propriamente dita dos produtos, tais como: "desempenho do produto" e confiabilidade dos produtos."(TOLEDO, 1956, p. 18)

Operacionalmente, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente. Na verdade, a qualidade é a satisfação do cliente.

As expectativas do cliente podem ser descritas por atributos da qualidade, ou o que freqüentemente chamamos de dimensões da qualidade.

Assim, um produto ou serviço de qualidade é aquele que satisfaz ou excede as expectativas do cliente com relação às oito dimensões:

- a) Desempenho
- b) Estética
- c) Facilidade de reparação
- d) Características
- e) Confiabilidade
- f) Durabilidade
- g) Qualidade de conformidade
- h) Ajustamento para uso

Prêmios internacionais de prestígio como o Malcolm Baldrige Quality Award, criado nos Estados Unidos em 1987, o Deming Prize, criado no Japão muito antes do Baldrige, e ainda o Prêmio Nacional de Calidad, no México, são concedidos às companhias que apresentam índices excepcionais de melhora de qualidade e de administração da qualidade.

Na maioria das companhias, a melhora da qualidade tem se constituído um dos fatores estratégicos mais importantes, levando a International Standardization for Organization (Organização para Padronização Internacional ISO) a desenvolver padrões internacionais para a administração da qualidade, a ISO 9000.

Existem diferenças entre as visões tradicionais e modernas da qualidade, como a seguir apresentado:

Para Maher (2001, p. 535), na visão tradicional, fabricar produtos com qualidade pode incorrer em altos custos, as inspeções são a única forma de garantir

a qualidade dos produtos, os defeitos resultam de erros dos operários, o esforço deve ser mantido pelas companhias para atender aos padrões, o custo dos materiais de produção deve ser minimizado e, por fim, deve haver a maximização das receitas e minimização das despesas, mesmo que disso resulte baixa qualidade.

Já na visão moderna, podem ocorrer os seguintes fatos: os custos aumentam quando há retrabalho de componentes com baixa qualidade e consertos relacionados com garantias prestadas. A qualidade deve ser estabelecida antes das inspeções. Os defeitos são resultantes de deficiências do processo de produção, que sempre pode ser melhorado. As compras devem ser efetuadas com base no custo total mais baixo, o que evita retrabalho, perdas, etc. E, por fim, a qualidade alta leva a clientes leais, que repetem compras, o que resulta na maximização do lucro a longo prazo.

A expressão qualidade reporta-se a uma grande variedade de fatores, como adequação de uso, grau em que um produto atende às necessidades de um cliente ou às especificações de projeto e às imposições da engenharia. Citam-se dois aspectos básicos da qualidade: a qualidade do projeto e a qualidade da adaptação. (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 484)

Atividades ligadas à qualidade são aquelas atividades realizadas, porque a má qualidade existe ou pode existir. Os custos incorridos para que essas atividades sejam realizadas são conhecidos como custos da qualidade.

Custos da qualidade são os custos que existem porque a má qualidade existe ou pode existir. (HANSEN; MOWEN, 2001, p. 515)

Essa definição implica, que os custos da qualidade estão associados com duas subcategorias de atividades relacionadas à qualidade:

- atividades de controle
- atividades de falhas.

Atividades de controle são as realizadas por uma organização para prevenir ou detectar a má qualidade e são compostas de atividades de prevenção e avaliação.

Custos de controle são os custos incorridos na realização das atividades de controle.

As atividades de falhas são realizadas por uma organização ou seus clientes em relação à má qualidade.

Se a reação à má qualidade ocorrer antes da entrega de um produto ruim (em não conformidade, não confiável, não durável, etc) ao cliente, as atividades são classificadas como atividades de falhas internas.

Custos de falhas são os custos incorridos por uma organização porque as atividades de falhas são realizadas.

As definições de atividades relacionadas com a qualidade também implicam em quatro categorias de custos de qualidade:

- a) Custos de prevenção
- b) Custos de avaliação
- c) Custos de falhas internas
- d) Custos de falhas externas

Custos de prevenção são os custos incorridos para prevenir a má qualidade nos produtos ou serviços que estão sendo produzidos.

À medida que os custos de prevenção aumentam, os custos de falha diminuem. Como exemplos de custos de prevenção, tem-se: Engenharia de Qualidade, demonstração de qualidade, avaliação e seleção dos fornecedores, auditorias de qualidade, testes de campo e revisões de projetos

Os custos de avaliação são incorridos para determinar se produtos e serviços estão em conformidade com os seus requisitos ou necessidades dos clientes. Como exemplos de custos de avaliação, tem-se: inspeção e testes de matérias-primas, inspeção de embalagem, suspensão das atividades de avaliação, aceitação do produto, aceitação do processo, equipamento de mensuração (inspeção de testes) e endossos externos.

Medidas da Satisfação do Cliente

Os custos das deficiências externas – como custos de consertos na garantia, reclamações, margens de contribuição dispensada em razão da perda de vendas e redução do preço dos produtos vendidos – são todos indicadores financeiros de baixa satisfação do cliente. As medidas financeiras, entretanto, não revelam as áreas específicas que necessitam de melhoramento, nem as futuras necessidades e preferências dos clientes.

Por esses motivos, a maioria das companhias utiliza também medidas não-financeiras. Os custos e os contadores de custo, muitas vezes, são responsáveis pela manutenção e apresentação dessas medidas não-financeiras.

As medidas não-financeiras da satisfação do cliente abrangem:

- O número de unidades defeituosas despachadas para os clientes, como percentagem do total das unidades expedidas.
- O número de reclamações do cliente (as companhias estimam que, para cada cliente que efetivamente reclama, há 10 ou 20 outros que tiveram experiência desagradável com o produto mas não reclamaram).
- Tempo excessivo de resposta ao cliente (diferença entre a data programada da entrega e a data solicitada pelo cliente).
- Entrega pontual (percentagem de expedições efetuadas antes ou na data programada). (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000, p. 491).

2.3 GESTÃO ÓRGÃOS PÚBLICOS NO GOVERNO FEDERAL.

O planejamento no Governo Federal faz uso de três instrumentos de planejamento Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentária (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA).

Conforme relatório do Governo de Fernando Henrique Cardoso (www.planejamento.gov.br), acessado em 22/nov/2002.

O planejamento governamental no Brasil foi retomado a partir da estabilidade econômica conquistada em 1994. Desenvolveu-se, desde então, um processo contínuo de aperfeiçoamento da gestão pública, incorporando experiências de outros países, do setor privado, além de inovações decorrentes do aprendizado e da avaliação crítica dos modelos implementados.

O PPA tem por objetivo planejar (antever o futuro), a fim de atingir os objetivos (solução de problemas). Para tanto, o PPA aponta ações genéricas para atingimento de metas reais

A LDO, segundo a Constituição Federal, define prioridades e metas, orienta a elaboração dos orçamentos, dispõe sobre alterações na legislação tributária. Como instrumentos de planejamento, a Lei de Diretrizes Orçamentárias estabelece diretrizes e prioridades para a Lei Orçamentária anual.

Novas atribuições foram dadas à LDO (Art. 4º da Complementar 101, de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF), devendo dispor também sobre: equilíbrio entre receitas e despesas, critérios e forma de limitação de empenho, controle de custos, avaliação de programas e condições/exigências para transferências de recursos a entidades públicas e privadas.

Essas novas competências dadas à LDO tornou-a mais útil à análise da gestão, apresentando aspectos não só financeiros como, também, não-financeiros.

O anexo de metas fiscais explicita as metas anuais para o exercício e os dois seguintes, em valores correntes e constantes, para: receitas, despesas, resultados nominal e primário e montante da dívida pública.

O quadro abaixo aponta um exemplo do anexo de metas fiscais elaborado em uma Secretaria Municipal de Educação.

Programa: Ensino Fundamental

Objetivo: Assegurar o ensino de qualidade na rede municipal e oferecer infra-estrutura adequada aos alunos matriculados no ensino fundamental.

| AÇÃO | PRODUTO | UNID. MEDIDA | META 2001 |
|--|------------------------|---------------------|------------------|
| Promover o acesso e a permanência do educando no sistema de ensino fundamental | Aluno mantido | Aluno | 25.500 |
| Reforma de unidades de ensino | Sala de aula reformada | m ² | 4.800 |
| Capacitação de professores | Professor capacitado | Professor | 220 |

Figura 8 – Quadro de Metas fiscais elaboradas em uma Secretária Municipal de Educação

Fonte : www.planejamento.gov.br

Verifica-se neste anexo um enfoque não-financeiro, visto que a meta é o número de alunos mantidos e professores capacitados.

A lei Orçamentária Anual (LOA)

O principal instrumento de caráter operacional é a Lei Orçamentária anual, onde são dotados os recursos para o período de um ano. Como principal instrumento de controle e apoio à gestão pública, faz-se, no próximo tópico, um aprofundamento sobre orçamento público.

2.3.1 PLANO PLURIANUAL (PPA)

Dentre os instrumentos disponíveis destaca-se o Plano Plurianual (PPA), onde devem estar previstos os investimentos e despesas decorrentes para um período de quatro anos. Este instrumento apresenta os seguintes aspectos:

O PPA 1996-1999 introduziu os conceitos de Eixos de Integração e Desenvolvimento e de empreendimento estruturante. O programa Brasil em Ação serviu de base, tanto para a adoção do programa como unidade de gestão governamental, como para o aprofundamento do conteúdo estratégico do investimento público. O enfoque espacial inovador dos Eixos de Integração ampliou os horizontes de planejamento, introduzindo a visão estratégica de longo prazo e a identificação dos investimentos públicos e privados para induzir o desenvolvimento em cada região.

O Plano Plurianual 2000-2003 criou, por sua vez, o conhecimento e as oportunidades para novos aperfeiçoamentos. No estágio atual, um dos desafios mais importantes a serem enfrentados é a coordenação e o fortalecimento do planejamento setorial de longo prazo.

Verifica-se como resultado prático que um processo dessa natureza pode se traduzir em um Planejamento de Longo Prazo necessário a qualquer organização

2.3.2 ORÇAMENTO PÚBLICO

Orçamento público é o instrumento de gestão de maior relevância e, provavelmente, o mais antigo da administração pública. É um instrumento que os governos usam para organizar os seus recursos financeiros. Partindo da intenção inicial de controle, o orçamento público tem evoluído e vem incorporando novas instrumentalidades.

No Brasil, reveste-se de formalidades legais. É uma lei constitucionalmente prevista que estima a receita e fixa a despesa para um exercício. Por causa dessa rigidez, as despesas só poderão ser realizadas se forem previstas ou incorporadas

ao orçamento.

Conforme documento do Ministério do Planejamento acessado em 22/11/2003, é importante destacar as funções do orçamento:

- A mais clássica delas, a função controle político, teve início nos primórdios dos Estados Nacionais.
- Funções administrativo, gerencial, contábil, e financeiro.
- No Brasil, a função incorporada mais recentemente foi a função de planejamento, que está ligada à técnica de orçamento por programas. De acordo com essa idéia, o orçamento deve espelhar as políticas públicas, propiciando sua análise pela finalidade dos gastos.

Para melhor entendimento, de forma didática, pode-se dividir essas funções em três: a função alocativa, a função distributiva e a função estabilizadora:

- Função alocativa, o Governo dirige a utilização dos recursos totais da economia, incluindo a oferta de bens públicos. Com esta função, o Governo pode criar incentivos para desenvolver mais certos setores econômicos em relação a outros. Note, então, que é justamente neste *trade-off* que o governo materializa a sua função alocativa.
- Função distributiva (ou redistributiva) diz respeito ao ajustamento da distribuição da renda das pessoas e empresas, para assegurar uma situação considerada socialmente justa. Esta função tem importância fundamental para o crescimento equilibrado do país.
- Função estabilizadora está relacionada às escolhas orçamentárias na busca do pleno emprego dos recursos econômicos, da estabilidade de preços, do equilíbrio da balança de pagamentos e das taxas de câmbio, tudo isso visando o crescimento econômico em bases sustentáveis.

No Brasil, principalmente nos últimos anos, a política de estabilização está focalizada no combate à inflação e na estabilização do nível geral de preços.

Na continuidade deste tópico serão apresentados os modelos de orçamento tradicional (ou clássico), de desempenho (ou de realizações) e por programas. A título de síntese do tópico, será apresentada uma tabela-resumo, na qual são comparadas algumas das técnicas ou práticas orçamentárias mais difundidas.

Na tabela abaixo pode-se ter uma visão agregada das técnicas orçamentárias, bem como contempla outras práticas de elaboração orçamentária.

| Denominação | Características | Observações |
|--------------------------------|---|--|
| Orçamento Tradicional | Processo orçamentário em que é explicitado apenas o objeto de gasto. | Apresenta valores para as despesas com pessoal, material, serviços etc., sem relacionar os gastos a nenhuma finalidade (programa ou ação). Também é conhecido como Orçamento Clássico. |
| Orçamento de Desempenho | Processo orçamentário que apresenta duas dimensões do orçamento: *objeto de gasto *um programa de trabalho, contendo as ações desenvolvidas. Enfatiza o desempenho organizacional. | Também conhecido como Orçamento Funcional. |
| Orçamento-Programa | Orçamento que expressa, financeira e fisicamente, os programas de trabalho de governo, possibilitando: a) a integração do planejamento com o orçamento; b) a quantificação de objetivos e a fixação de metas; c) as relações insumo-produto; d) as alternativas programáticas; e) o acompanhamento físico-financeiro; f) a avaliação de resultados; g) a gerência por objetivos. | Originalmente, integrava o Sistema de Planejamento, Programação e Orçamentação introduzido nos Estados Unidos, no final da década de 1950, sob a denominação PPBS (<i>Planning Programming Budgeting System</i>). |
| Orçamento Participativo | Processo orçamentário que contempla a população no processo decisório, por meio de lideranças ou audiências públicas. Existência de uma co-participação do Executivo e Legislativo na elaboração dos orçamentos. Transparência dos critérios e informações que nortearão a tomada de decisões. | Necessidade de um maior discricionariedade do governo na alocação dos gastos, a fim de que possa atender os anseios da sociedade. Requer alto grau de mobilização social. Deve haver disposição do poder público em descentralizar e repartir o poder. |
| Orçamento | Processo orçamentário que se apoia na necessidade de justificativa de todos os programas cada vez que se inicia um novo ciclo orçamentário. Analisa, revê e avalia todas as | Abordagem orçamentária desenvolvida nos Estados Unidos, pela <i>Texas Instruments Inc.</i> , durante o ano de 1969. Foi adotada |

| | | |
|--|--|---|
| Base-Zero | despesas propostas e não apenas as das solicitações que ultrapassam o nível de gasto já existente. | pelo Estado da Geórgia (governo Jimmy Carter), com vistas ao ano fiscal de 1973. |
| Orçamento Incremental (ou Inercial) | Orçamento elaborado através de ajustes marginais nos seus itens de receita e despesa. | Repetição do orçamento anterior acrescido da variação de preços ocorrida no período. |
| Orçamento Com Teto Fixo | Critério de alocação de recursos através do estabelecimento de um quantitativo financeiro fixo (teto), obtido mediante a aplicação de um percentual único sobre as despesas realizadas em determinado período. | Esse percentual único serve de base para que os órgãos/unidades elaborem suas propostas orçamentárias parciais. |

Tabela 2 - Resumo de Técnicas e Práticas Orçamentárias

Fonte : www.planejamento.gov.br

Observa-se ao final deste tópico uma evolução nos instrumentos de apoio à gestão, em especial à sistemática do orçamento programa aliada às exigências incorporadas com a LRF, de relatórios não só financeiros como de metas estabelecidas no planejamento. Esses instrumentos são utilizados pela organização caso, como se verificará no capítulo três. São úteis, porém não permitem maior flexibilidade à organização.

Após apresentar os principais instrumentos genéricos utilizados pela organizações públicas no Brasil, aborda-se o conceito de gestão estratégica, com o objetivo de se evidenciar a necessidade da utilização de outros instrumentos ou metodologias em conjunto com as já empregadas para se ter um desempenho superior nas organizações públicas.

2.3.3 GESTÃO DE COMPRAS NO GOVERNO FEDERAL

As compras no Governo Federal são regidas por procedimento específico; para um melhor entendimento estudamos o termo "Licitação", originário do latim licitatio - "venda por lances" – para expressar o procedimento padrão a ser adotado pela Administração Pública, com o objetivo de instar o particular a participar ou contribuir para a consecução das atividades estatais, sejam através de prestação de

serviços, realização de obras, fornecimentos, locação ou alienação de bens.

Nas palavras de Hely Lopes Meirelles temos a oportunidade de consubstanciar todo o entendimento a respeito [1]:

Licitação é o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Como procedimento, desenvolve-se através de uma sucessão ordenada de atos vinculantes para a Administração e para o licitante, o que propicia igual oportunidade a todos os interessados e atua como fator de eficiência e moralidade nos negócios administrativos. (p. 247).

A licitação constitui, portanto, o instrumento legal fundamental de que dispõe o Poder Público para coligir, analisar e avaliar comparativamente as ofertas, com a finalidade de julgá-las e decidir qual será a mais favorável. Esse instrumento é obrigatório, conforme mencionado em diversos dispositivos da Legislação.

Ressalta-se que este procedimento, por ser revestido de formalidades, traz uma morosidade às compras no Governo, porém são formalidades inerentes à execução do orçamento público.

Contudo, a busca de eficiência está prevista na carta magna, como princípio constitucional; foi incorporado aos originais do art. 37 caput, através da emenda constitucional nº 19 de 4 de junho de 1998 e, por isso mesmo, abordada com moderação pela nossa rica doutrina.

O estado moderno e seus membros reclamam produtividade, ou seja, serviços que sejam prestados com adequação, presteza, rendimento, sem privilégios disfarçados em burocracias.

Jesus Leguina Villa apud DiPietro nos fornece interessante ensinamento a respeito dos vetores opostos que orientam os princípios da legalidade, este expressando a conquista máxima do estado de direito e o moderno princípio da eficiência, fundamento basilar da reforma do estado da atual Administração Pública brasileira: [9]

[...] Entretanto, a eficácia que Constituição exige da Administração não deve se confundir com a eficiência das organizações privadas nem é, tão pouco, um valor absoluto diante dos demais. Agora o princípio da legalidade deve ficar resguardado, porque a eficácia que a Constituição propõe é sempre suscetível de ser alcançada conforme o ordenamento jurídico, e em nenhum caso ludibriando este último, que haverá de ser modificado quando sua inadequação às necessidades presentes constitua um obstáculo para a gestão

eficaz dos interesses gerais, porém nunca se poderá justificar a atuação administrativa contrária ao direito, por mais que possa ser elogiado em termos de pura eficiência. (p. 74)

A análise da doutrina esclarece que na organização pública o princípio da legalidade não pode ser preterido em prol da busca pela eficiência.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO:

A análise do desempenho econômico-financeiro, em geral, é efetuada com base nas informações extraídas das demonstrações contábeis da empresa, todavia, é importante que estas informações sejam estruturadas, confiáveis e registradas tempestivamente.

A análise de balanços pode ser concebida como prática ou técnica que propicia as avaliações do patrimônio da empresa e as decisões tomadas, tanto em relação ao passado (retrato das demonstrações financeiras), como em relação ao futuro (espelhado no orçamento financeiro ou necessidade de capital de giro).

Matarazzo (1997), define como objetivo da análise “[...]. extrair informações das Demonstrações Financeiras para tomada de Decisões”.

A análise transforma dados extraídos das demonstrações financeiras em informações. A quantidade de dados das demonstrações é enorme, porém, a análise vai tratá-los de forma que se possa ter um número de informações úteis à tomada de decisões.

Para cumprir sua missão, a análise necessita de uma linguagem descomplicada, uma base de dados confiável, atual e estruturada, segundo os princípios contábeis vigentes.

Nos Estados Unidos, a análise é prática obrigatória desde de 1915, e no ano de 1931, já tínhamos os primeiros índices padrão divulgados (MATARAZZO, 1997, p. 24).

Dentre as técnicas utilizadas pela análise de balanços, abordaremos a análise através de índices e a análise do capital de giro.

É fundamental para elaboração de uma boa análise, além de um pleno conhecimento das demonstrações financeiras, que as mesmas sejam estruturadas de acordo com o previsto nas normas contábeis, obedecendo, assim, os princípios contábeis.

As principais demonstrações financeiras elaboradas pelas empresas são as

previstas na Lei n.º 6.404, dentre as quais destacam-se o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício e as Demonstrações das Mutações do Patrimônio, Demonstração das Origens e Aplicações de Capitais.

As Organizações Públicas não estão sujeitas às exigências desta lei.

O processo de análise é científico, e se desenvolve com base no seguinte raciocínio lógico, o quadro abaixo mostra as etapas desse processo:

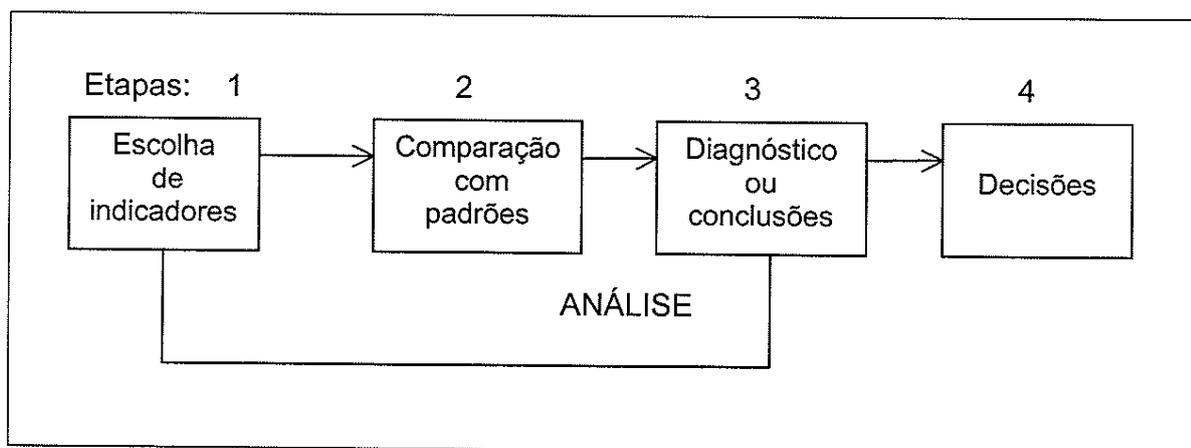


FIGURA 09 - Processo de tomada de decisão

Fonte: (MATARAZZO, 1997, p. 21)

Etapa 1: Escolha dos indicadores, Etapa 2: Comparação padrão, Etapa 3 Diagnóstico ou conclusão. Como resultado, teremos a Etapa 4: Decisões, que irá completar o processo de tomada de decisões através da análise de balanços.

Ao final do processo científico

Segundo Matarazzo (1997), “Índice é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, que visa evidenciar determinado aspecto da situação econômico-financeira de uma empresa.”

A característica fundamental dos índices é fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira da empresa. Como técnica de análise mais utilizada, alguns livros confundem Análise de Balanços com a extração de índices.

Vale ressaltar que os índices medem diversos aspectos econômicos financeiros de uma empresa, que permitem construir um quadro de avaliação da empresa, porém um alto endividamento não significa que a empresa esteja à beira da falência. Fatores como: ramo de atividade, prestígio junto a bancos ou governo podem fazê-la operar indefinidamente, com um alto grau de endividamento.

O número de índices necessários para a avaliação de uma empresa depende de: tamanho da empresa, objetivo da avaliação e profundidade da análise desejada. O quadro abaixo apresenta estes índices:

| SOLO | ÍNDICE | FÓRMULA | INDICA | TIPO |
|-------------|--|---|--|----------------------|
| T/PL | ESTRUTURA DE CAPITAL PARTICIPAÇÃO DE CAPITALS DE TERCEIROS (ENDIVIDAMENTO) | $\frac{\text{CAPITAIS DE TERCEIROS}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} * 100$ | QUANTO A EMPRESA TOMOU DE CAPITALS DE TERCEIROS PARA CADA \$1,00 DE CAPITAL PRÓPRIO. | QUANTO MENOR, MELHOR |
| C/CT | COMPOSIÇÃO DO ENDIVIDAMENTO | $\frac{\text{CAPITAIS CIRCULANTE}}{\text{CAPITAIS DE TERCEIROS}} * 100$ | QUAL O PERCENTUAL DE OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO EM RELAÇÃO ÀS OBRIGAÇÕES TOTAIS. | QUANTO MENOR, MELHOR |
| P/PL | MOBILIZAÇÃO DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO | $\frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}} * 100$ | QUANTOS REAIS A EMPRESA APLICOU NO ATIVO PERMANENTE PARA CADA \$100 DE PL | QUANTO MENOR, MELHOR |
| P/PL+ LP | IMOBILIZAÇÃO DOS RECURSOS CORRENTES NÃO | $\frac{\text{ATIVO PERMANENTE}}{\text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}} * 100$ | QUE PERCENTUAL DOS RECURSOS NÃO CORRENTES (PATRIMÔNIO LÍQUIDO E EXIGÍVEL A LONGO PRAZO) FOI DESTINADO AO ATIVO PERMANENTE. | QUANTO MENOR, MELHOR |
| G | LIQUIDEZ LIQUIDEZ GERAL | $\frac{(\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO})}{(\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO})}$ | QUANTO A EMPRESA POSSUI DE ATIVO CIRCULANTE + REALIZÁVEL A LONGO PRAZO PARA CADA \$1 DE DÍVIDA TOTAL | QUANTO MAIOR MELHOR |
| C | LIQUIDEZ CORRENTE | $\frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$ | QUANTO A EMPRESA POSSUI DE ATIVO LÍQUIDO PARA \$1 DE PASSIVO CIRCULANTE. | QUANTO MAIOR MELHOR |
| S | LIQUIDEZ SECA | $\frac{(\text{DISPONÍVEL} + \text{TÍTULOS RECEBER} + \text{OUTROS ATIVOS DE RÁPIDA})}{\text{PASSIVO CIRC.}}$ | QUANTO A EMPRESA POSSUI DE ATIVO LÍQUIDO PARA CADA \$ 1 DE PASSIVO CIRC. | QUANTO MAIOR MELHOR |

| | | CONVERSIBILIDADE) / PASSIVO CIRCULANTE | | |
|------|--|---|---|---------------------|
| /AT | RENTABILIDADE(OU RESULTADOS) GIRO DO ATIVO | VENDAS LÍQUIDAS ATIVO | QUANTO A EMPRESA VENDEU PARA CADA \$ 1 DE INVESTIMENTO TOTAL. | QUANTO MAIOR MELHOR |
| L/V | MARGEM LÍQUIDA | LUCRO LÍQUIDO*100 VENDAS LÍQUIDAS | QUANTO A EMPRESA OBTÉM DE LUCRO PARA CADA \$ 100 VENDIDOS. | QUANTO MAIOR MELHOR |
| L/AT | RENTABILIDADE DO ATIVO | LUCRO LÍQUIDO*100 *ATIVO | QUANTO A EMPRESA OBTÉM DE LUCRO PARA CADA \$ 100 DE INVESTIMENTO TOTAL | QUANTO MAIOR MELHOR |
| L/PL | RENTABILIDADE DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO | LUCRO LÍQUIDO*100 *PATRIMÔNIO LÍQUIDO MÉDIO | QUANTO A EMPRESA OBTÉM DE LUCRO PARA CADA \$1000 DE CAPITAL PRÓPRIO INVESTIDO, EM MÉDIA, NO EXERCÍCIO | QUANTO MAIOR MELHOR |

Tabela 3 - Quadro de Avaliação da Empresa .

Fonte: (MATARAZZO, 1997, p. 158)

Análise através de índices só adquire consistência quando os mesmos são comparados a padrões para aquele determinado ramo de atividade.

Os padrões são construídos com algumas técnicas estatísticas que permitem comparar uma empresa com outras cem, ou mais de um mesmo grupo de atividade.

Matarazzo (1997, p. 198) sugere uma técnica estatística para a construção de índices-padrão para determinado grupo de atividades. A Marinha, devido ao número de OMPS existentes, teria dificuldade em seguir o modelo proposto, pois o modelo considera um universo de mais de trinta empresas separadas em decís.

Análise horizontal tem o objetivo de mostrar a evolução de cada conta das demonstração financeira e, pela comparação entre si, permitir tirar conclusões sobre a evolução da empresa.

Análise horizontal anual e encadeada diferenciam-se em função do ano base; a anual toma por base o ano anterior, e a encadeada qualquer outro ano.

É necessário estarmos atentos com a análise horizontal anual, pois suas conclusões podem ser distorcidas pela comparação com valores do ano imediatamente anterior, que pode ter sido um ano atípico com valores muito distantes da realidade para aquela determinada conta.

Análise vertical tem o objetivo de mostrar a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence e, através da comparação com padrões do ramo ou com percentuais da própria empresa em anos anteriores, permitir inferir se há itens fora das proporções normais. A análise horizontal e vertical se relaciona descendo a um nível de detalhes que permite localizar itens específicos de falhas, problemas ou características da empresa além de explicar os motivos de a empresa estar em determinada situação.

A análise através de índices, como técnica de análise mais empregada, é abordada por uma grande quantidade de autores e especialistas em auditorias, análises financeiras, os quais citam em comum, como característica fundamental, o fornecimento de uma visão ampla da situação econômico financeira da empresa.

Podemos afirmar que os índices servem de medidas dos diversos aspectos econômicos financeiros das empresas, e permitem construir um quadro de avaliação das mesmas. Segundo Matarazzo (1997, p. 33):

Um índice é como uma vela acesa no quarto escuro, isto porque embora indique ou sinalize um endividamento alto, não significa que a empresa esteja a beira da insolvência. Outros fatores como prestígio junto ao Governo, relacionamento com o mercado, podem fazê-la sobreviver indefinidamente com o alto grau de endividamento.

Como a vela no quarto, o índice pode dar uma pequena luz, sinalizando que algum problema pode estar ocorrendo ou pode vir a ocorrer. Existe porém a necessidade de se aprofundar na análise para que se possa conhecer a real situação da empresa .

As demonstrações financeiras compreendem todas as operações efetuadas pela empresa, traduzidas em moeda e organizadas segundo normas contábeis, todavia, é fundamental a qualidades desses dados para que se possa transformá-los em informações significativas.

Índices de prazo médio

Basicamente existem três índices de prazo médio analisados a partir das demonstrações financeiras:

Prazo médio de recebimento de vendas - expressa o tempo decorrido entre a venda e o recebimento.

Prazo médio de recebimento de vendas $PMRV=360*DR/V$, onde:

DR é o valor de duplicatas a receber

V é valor de vendas anuais.

Prazo médio de pagamento de compras é o prazo decorrido do recebimento do material até o pagamento.

Prazo médio de pagamento de compras $PMPC=360 \cdot F/C$, onde:

F é o valor do saldo de fornecedores do balanço;

C são as compras.

Prazo médio de renovação de estoques $PMRE=360 \cdot E/CMV$, onde:

E é o valor do estoque

CMV é o custo das mercadorias vendidas.

2.4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA GESTÃO EM ÓRGÃOS PÚBLICOS NO BRASIL

Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, criado com o objetivo de promover a qualidade e a produtividade para aumentar a competitividade dos bens e serviços produzidos no país.

O sucesso desta empreitada responde por parcela significativa do sistema de gestão por excelência, que existe nas organizações nacionais, nos últimos anos

O lançamento do Programa de Qualidade e Participação Pública - QPAP, teve por objetivo, basicamente, introduzir, no setor público ações comportamentais e de valores, bem como reformular os procedimentos processuais em vigor, agregando-lhes eficiência e eficácia.

Em 1997, o QPAP redireciona sua estratégia para o reconhecimento e premiação e articula com a FPNQ a criação da categoria “Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo”, ao mesmo tempo que cria seu próprio sistema de reconhecimento e premiação, lançando o Prêmio Qualidade do Governo Federal.

Em 1998 que o governo brasileiro compromete-se a focar a Administração Pública federal na satisfação dos usuários, objetivando aumentar esta satisfação, à razão de 10 % ao ano, até 2003, ao mesmo tempo que deixa claro, e de forma inequívoca, que o foco no cidadão.

A Tabela 4 apresenta uma síntese das áreas de avaliação, os principais itens nos quais cada área é desdobrada e a pontuação para cada item:

Tabela 4 – Áreas e itens de avaliação da gestão pública

| Crítérios | Itens | Pontos |
|---|--|---------------|
| 1. Liderança | Sistema de liderança | 60 |
| | Responsabilidade pública e cidadania | 30 |
| Total de pontos possíveis do critério Liderança | | 90 |
| 2. Planejamento Estratégico | Formulação das estratégias | 40 |
| | Operacionalização das estratégias | 50 |
| Total de pontos possíveis do critério Planejamento Estratégico | | 90 |
| 3. Foco no Usuário | Conhecimento mútuo | 40 |
| | Relacionamento com o usuário | 50 |
| Total de pontos possíveis do critério Foco no Usuário | | 90 |
| 4. Informação e Análise | Gestão das informações da organização | 30 |
| | Gestão das informações comparativas | 30 |
| | Análise crítica do desempenho da organização | 30 |
| Total de pontos possíveis do critério Informação e Análise | | 90 |
| 5. Gestão de Pessoas | Sistema de Trabalho | 30 |
| | Educação, treinamento e desenvolvimento | 30 |
| | Bem estar e satisfação dos servidores | 30 |
| Total de pontos possíveis do critério Gestão de Pessoas | | 90 |
| 6. Gestão de Processos | Gestão de processos finalísticos | 40 |
| | Gestão de processos de apoio | 20 |
| | Gestão de processos relativos a fornecedores e às parcerias institucionais | 30 |
| Total de pontos possíveis do critério Gestão de Processos | | 90 |
| 7. Resultados da Organização | Resultados relativos aos usuários | 110 |
| | Resultados orçamentários/financeiros | 110 |
| | Resultados relativos às pessoas | 80 |
| | Resultados relativos aos fornecedores e às parcerias institucionais | 60 |
| | Resultados relativos aos serviços/produtos e aos processos organizacionais | 100 |
| Total de pontos possíveis do critério Resultados da Organização | | 460 |
| Total de pontos possíveis dos sete critérios do instrumento de avaliação | | 1000 |

Fonte: PNQSP, adaptado pelo autor

2.4.2 ANÁLISE GERENCIAL NA MARINHA DO BRASIL

A análise gerencial foi desenvolvida visando a apresentar informações relevantes ao processo decisório dos diversos setores da Administração Naval, envolvidos na operação e acompanhamento do Sistema OMPS. O seu enfoque é predominantemente gerencial, tendo o propósito de fornecer elementos para o conhecimento do comportamento das OMPS no tocante à sua produtividade e posição financeira.

Os seguintes aspectos, inerentes à Contabilidade de Custos das OMPS, serão abordados na presente Análise Gerencial: mão-de-obra; material, por intermédio do Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE), posição no Banco Naval e custo “versus” faturamento; este último, evidenciado no Demonstrativo de Resultado.

Todas as informações constantes da presente análise são obtidas a partir de levantamentos dos registros efetuados no SIAFI e SIPLAD. Desta forma, o correto e tempestivo registro, naqueles sistemas, dos reflexos contábeis decorrentes do ciclo produtivo das OMPS é fundamental para o acompanhamento e verificação dos seus desempenhos.

São abordados os seguintes aspectos referentes à contabilidade de custos:

- a) Mão-de-Obra - Verificar o quanto de FR 170 foi faturado em relação aos gastos com pessoal.
- b) Material - Analisar o Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE); indicando o grau de renovação do material estocado na realização dos serviços industriais e administrativos
- c) Posição no Banco Naval - Conhecer a liquidez no Banco Naval através do confronto entre os recebimentos e os desembolsos, a fim de demonstrar a capacidade de se dispor de recursos, por solicitação de PSC, para fazer frente as suas necessidades financeiras.

d) Análise do Demonstrativo de Resultados - Apuração do resultado bruto do semestre de pela comparação entre os custos dos serviços encerrados e as faturas emitidas apuração do resultado operacional do semestre deduzindo-se do resultado bruto as despesas administrativas com pessoal, serviços, material e despesas ou receitas financeiras

e) Apuração do resultado líquido do semestre deduzindo-se do resultado operacional as perdas e acrescentando as receitas financeiras.

Observa-se ao concluir a revisão bibliográfica, uma necessidade de aperfeiçoamento do modelo de análise gerencial, com vistas a adaptá-lo ao modernos conceitos de gestão estratégica estudados.

No próximo capítulo faz-se a contextualização dos conceitos estudados por meio do estudo do caso realizado no CTMSP.

3 O ESTUDO DO CASO

Neste capítulo, faz-se um estudo profundo da organização caso, onde são apresentados os dados relativos ao CTMSP, com foco no planejamento estratégico e gestão de compras. Apresenta-se também, o resultado do questionário de opiniões, elaborado com o objetivo de se avaliar a adequação dos indicadores e desempenho previstos no planejamento estratégico, segundo a visão dos funcionários.

Conforme apresentado nos capítulos precedentes, a utilização de indicadores para avaliar o desempenho de uma organização é complexa e exige o conhecimento profundo da organização a ser avaliada bem como da metodologia a ser aplicada.

3.1 O CENTRO TECNOLÓGICO DA MARINHA EM SÃO PAULO

O CTMSP é uma instituição que trabalha em pesquisa e desenvolvimento, com o propósito de obter sistemas nucleares e energéticos para propulsão naval.

As atividades do CTMSP atendem à decisão da Marinha do Brasil (MB) pelo projeto e construção de um submarino, necessário à preservação dos interesses marítimos do nosso País. Foi criado pelo decreto n. 93.439, de 17 de outubro de 1986, sob o nome de Coordenadoria para Projetos Especiais. Sua denominação foi alterada para Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo, em 1995.

O CTMSP é uma organização militar dedicada à pesquisa, geração de produtos e prestação de serviços, a qual subordina-se hierarquicamente ao Comando da Marinha, este juntamente com os Comandos do Exército e da Aeronáutica compõem o Ministério da Defesa.

De acordo com a Constituição Federal (CF):

A Marinha do Brasil (MB) é uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, em conjunto com as demais Forças Armadas, destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Ainda em conformidade à Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, as Forças Armadas têm como atribuição subsidiária, de caráter geral, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República, cabendo entre outras, como atribuições subsidiárias particulares da Marinha :

- Orientar e controlar a Marinha Mercante e suas atividades correlatas, no que interessa à defesa nacional.
- Prover a segurança da navegação aquaviária.
- Contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito ao mar e águas interiores.

Conforme o manual EMA-430 (2004, p. 5) do Estado Maior da Armada, a missão da Marinha é "Preparar e aplicar o Poder Naval, a fim de contribuir para a Defesa da Pátria". Em sua expressão mais objetiva, o preparo do Poder Naval visa a capacitá-lo, especificamente, para, na paz ou em situações de crise ou de conflito armado, executar suas tarefas básicas clássicas, norteadas suas ações pelos seguintes parâmetros fundamentais:

- Eficiência operacional.
- Preservação e ampliação do patrimônio tecnológico, mediante contínua nacionalização de meios, pesquisa, desenvolvimento e fortalecimento da indústria nacional.

Para desenvolvimento das ações específicas ligadas a pesquisa e desenvolvimento, de forma a atender os parâmetros fundamentais, a Marinha possui alguns Centros de Pesquisas (o organograma constante do **anexo A** apresenta a estrutura organizacional da Marinha), onde se destaca o CTMSP, unidade responsável pela condução do programa de pesquisas na área nuclear.

Para atender às necessidades experimentais do programa de pesquisa e desenvolvimento do CTMSP, funciona em Iperó, no interior de São Paulo, o Centro Experimental Aramar (CEA), abrigando instalações de testes, laboratórios de validação experimental e algumas oficinas especiais. Além disto, no campus da Universidade de São Paulo (USP), onde se encontram outros importantes centros de pesquisas nacionais, operam o laboratório de neutrônica e o conjunto de termo-hidráulica.

O CTMSP está organizado em seis superintendências: Programas e Projetos, Técnica, Industrial, Administrativa e Financeira.

As Superintendências têm como função básica o apoio ao desenvolvimentos em andamento no CTMSP. Existem quatro coordenadorias: Infra-estrutura, Combustível Nuclear, Propulsão Nuclear e Projetos de Engenharia Convencional que gerenciam as atividades dos projetos. A estrutura do CTMSP pode ser melhor entendida segundo o organograma constante do **anexo B**.

Ressalta-se que a organização está estruturada segundo um modelo matricial onde as coordenadorias são responsáveis pela condução dos projetos sendo apoiadas pelas diversas superintendências.

Verifica-se portanto que o estudo desenvolvido envolve uma instituição complexa, classificada dentro da estrutura do Comando da Marinha como Organização Militar Prestadora de Serviço (OMPS), organizações estas que necessitam de um considerável montante de recursos, para o desenvolvimento de suas atividades, vendem produtos e serviços a clientes internos da própria Marinha e clientes externos públicos ou privados. As principais atividades do CTMSP constam da figura abaixo.

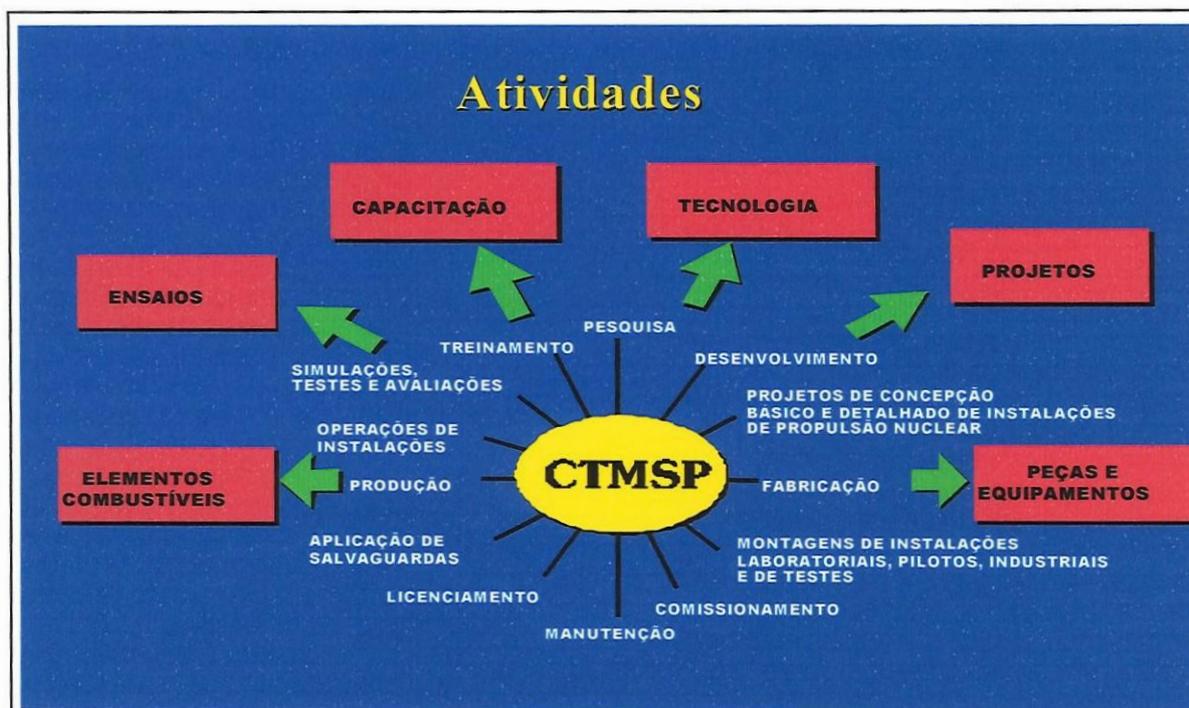


Figura 10. Atividades do CTMSP

Fonte : Palestra do Diretor adaptada pelo Autor

Os principais produtos e serviços desenvolvidos e comercializados pelo CTMSP constam do **anexo C**, destacando-se entre os principais clientes:

- Diretoria de Materiais da Marinha, responsável pelo Programa de Reaparelhamento da Marinha
- Indústrias Nucleares do Brasil S.A. (INB), empresa responsável pelas usinas nucleares brasileiras, tendo como principal produto máquinas de enriquecimento de urânio e os serviços de instalações.
- Diretoria de Engenharia Naval (DEN), projetos e sistemas de controle da propulsão.

Para melhor entendimento das ligações existentes na organização caso, constam nos **anexos D e E**, os principais fornecedores e clientes do CTMSP, respectivamente.

Para execução de suas atividades o centro possui um quadro de pessoal diversificado e com uma destacada qualificação científica. As figuras abaixo apresentam um resumo do pessoal e a titulação dos pesquisadores.

| RECURSOS HUMANOS | | | | | | | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-------------|
| Origem | SP | ST | SA | SI | SF | Asses | TOTAL |
| Militares | 13 | 30 | 136 | 96 | 11 | 15 | 301 |
| RJU | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 |
| EMGEPON | 80 | 259 | 96 | 355 | 61 | 11 | 862 |
| IPEN | 3 | 45 | 0 | 7 | 2 | 0 | 57 |
| Consultores | 4 | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 |
| Terceiros | 0 | 0 | 174 | 16 | 0 | 0 | 190 |
| Estagiários | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL | 100 | 342 | 406 | 475 | 74 | 26 | 1423 |

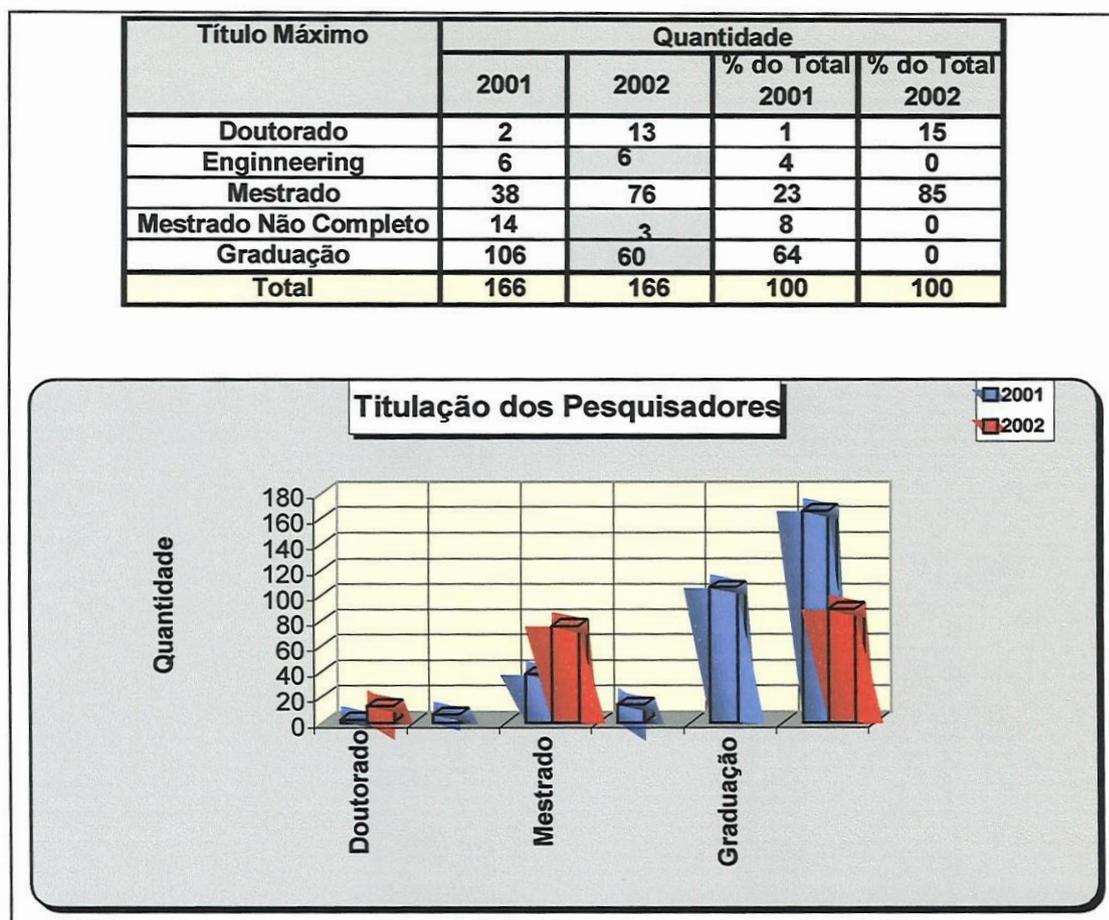
Novembro de 2001

Destaque-se a situação particular do CTMSP de contar com funcionários de diferentes origens, os quais, por isso mesmo, tem diferentes legislações trabalhistas e são remunerados por diferentes fontes de recursos

Figura 11 - Quadro de funcionários do C.T.M.S.P.

Fonte : Palestra do Diretor adaptada pelo autor

Tabela 5 – Qualificação dos Pesquisadores do CTMSP



Fonte : Anuário estatístico do CTMSP adaptado pelo autor

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA ORGANIZAÇÃO

Na Marinha do Brasil adota-se a Análise Gerencial para avaliar as unidades classificadas como Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS).

Neste instrumento adotam-se alguns indicadores, sinalizando um avanço na gestão nessas organizações.

O Relatório de Análise Gerencial avalia alguns aspectos como:

- Demonstração de Resultado do Período.
- Aplicação de Mão-de-obra na atividade fim.
- O Prazo Médio de Renovação de Estoques.
- Posição financeira OMPS no Banco Naval.

3.3 LEGISLAÇÃO

A organização caso está subordinada à legislação Federal e às normas da Secretaria Geral da Marinha, onde se destaca:

- Lei Orçamentária Anual

A OMPS, ao longo do exercício fiscal, sofre freqüentes restrições na aplicação de seus recursos, em função da política vigente de execução do Orçamento Geral da União. Tal política impõe um contingenciamento linear, o que impede a OMPS de utilizar seus créditos, embora permita auferimento de receita financeira desses mesmos recursos. Esta restrição se agrava no início dos exercícios fiscais, quando a Organização tem contratos a honrar e o Orçamento Geral da União não está aprovado ou liberado.

Tal problema poderia ser solucionado com a desvinculação dos recursos da OMPS dos limites de teto orçamentário.

- Lei nº 8.666/93

Essa Lei impõe excesso de formalidades aos processos licitatórios, impedindo, dentre outros, a aquisição de oportunidade em situações atípicas de mercado, onde a licitação não é o meio mais adequado para a sua concretização.

Os prazos e limites financeiros são extremamente rígidos em contraposição à velocidade de decisão e eficácia pretendidas, principalmente quando, por razões técnicas, o planejamento de atividades finalísticas é alterado.

A proibição da negociação de preços, após definido o resultado do julgamento, é inadequada, sobretudo nos casos em que a competitividade mercadológica e a disponibilidade de recursos sinalizem para um menor dispêndio por parte da Instituição.

3.4 GESTÃO DE CUSTOS NO CTMSP

O delineamento, base fundamental para a orçamentação, ainda é realizado de forma incipiente. Porém, ressalta-se que, devido à peculiaridade do Centro, efetuar o delineamento da forma tradicional, onde, com base em trabalhos já executados, não é possível se estimar as necessidades de mão-de-obra e material para um serviço semelhante, pois a grande maioria dos serviços são pesquisa e desenvolvimento, sem paralelo na iniciativa privada ou em outras OMPS.

O Sistema Integrado para Gestão de OMPS (SIGOMPS), ora em desenvolvimento, prevê a integração do controle de créditos com o delineamento, o orçamento e a apropriação dos custos, o que irá permitir um acompanhamento, em tempo real, da execução dos serviços, permitindo, assim, correção de desvios de planejamento e execução. Integrado ao SIGOMPS está previsto o Sistema de Alocação de Mão-de-Obra (SISCAMO), que permitirá a alocação e acompanhamento da mão-de-obra.

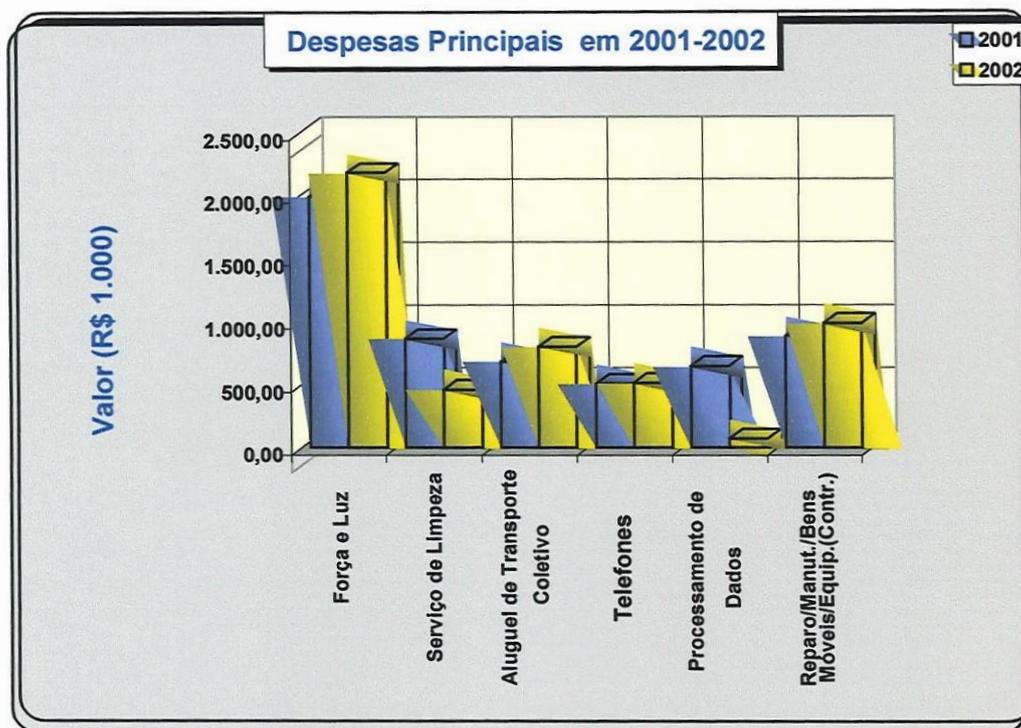
O Centro tem realizado contatos com órgãos intra e extra-MB visando incrementar o “know-how” no gerenciamento de projetos, treinando seu pessoal para que possa aplicar conceitos atuais de gerenciamento de projetos, com a conseqüente redução de custos.

Os custos atuais do Centro são conhecidos e os valores envolvidos, apresentados anualmente nas Normas de Desenvolvimento (NODE); dentro de modernas técnicas de administração, está em desenvolvimento um sistema que permitirá não só o conhecimento dos custos dos eventos, mas também o gerenciamento, a fim de se obter um sistema de garantia de resultado positivo.

A figura a seguir apresenta os principais gastos do CTMSP durante os anos de 2001 e 2002.

Tabela 6 - GASTOS DE FUNCIONAMENTO

| | TIPO DE DESPESA | VALORES ANUAIS (R\$ 1000) | | Varição (%) |
|----------------------------------|---|------------------------------|-----------------|--------------|
| | | 2001 | 2002 | 2002/2001 |
| Despesas Principais | Força e Luz | 1.995,04 | 2.185,78 | 9,56 |
| | Serviço de Limpeza | 861,83 | 461,35 | -46,47 |
| | Aluguel de Transporte Coletivo | 685,17 | 802,41 | 17,11 |
| | Telefones | 504,98 | 513,68 | 1,72 |
| | Processamento de Dados | 645,00 | 72,57 | -88,75 |
| | Reparo/Manut./Bens Móveis/Equip.(Contr.) | 884,82 | 986,59 | 11,50 |
| | Sub-Total Despesas Principais | 5.576,85 | 5.022,38 | -9,94 |
| Outras Despesas | Sistema | 60,77 | 80,38 | 32,28 |
| | Água | 0,35 | 1,77 | 407,68 |
| | Manut. de Equip. de Informática | 77,85 | 193,70 | 148,81 |
| | Locação de Máquinas Copiadoras | 81,57 | 120,70 | 47,96 |
| | Locação de Circuito de dados | 55,13 | 83,21 | 50,93 |
| | Locação de Bens Móveis e Equip. | 3,78 | 0,00 | -100,00 |
| | Seguros | 1,59 | 1,38 | -13,15 |
| Sub-Total Outras Despesas | 281,04 | 481,14 | 71,20 | |
| DESPESAS TOTAIS | | 5.857,89 | 5.503,53 | -6,05 |



Fonte: CTMSP

3.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CTMSP

Na elaboração do seu Planejamento o CTMSP identificou-se, segundo a metodologia adotada, no quadrante de sobrevivência com tendência para manutenção. A seguir, resume-se os principais aspectos do planejamento estratégico, no qual foram identificados os principais objetivos do CTMSP abaixo relacionados:

OBJETIVO 1 - Buscar permanentemente aproximar os salários praticados no CTMSP aos do Mercado de Trabalho.

OBJETIVO 2 – Implantar e operacionalizar o sistema de informações gerenciais (SIGOMPS).

OBJETIVO 3 – Desenvolver novos produtos e serviços compatíveis com a capacitação do CTMSP, visando o atendimento de novos mercados e, especialmente, da Marinha.

OBJETIVO 4 – Estabelecer parcerias visando o aporte de fontes alternativas de recursos governamentais e/ou privados.

OBJETIVO 5 – Promover a manutenção e o desenvolvimento permanente da capacitação tecnológica dos recursos humanos.

OBJETIVO 6 – Buscar a otimização dos custos diretos, indiretos e administrativos, sem prejuízo ao atendimento da missão do CTMSP.

OBJETIVO 7 – Manter as atividades de divulgação nacional dos trabalhos e pesquisas realizadas no CTMSP.

OBJETIVO 8 – Ser avaliado pelos clientes como um Centro de elevada qualidade e eficiência.

O quadro a seguir resume a metodologia utilizada na elaboração do planejamento estratégico onde, através de um estudo prospectivo, fez-se a interação entre variáveis internas e externas, identificando-se o posicionamento estratégico do CTMSP.

Tabela 7 - Resultados das pesquisas

| QUESTÕES | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--|----|----|----|----|----|
| 1) "A redução do número de reclamações de clientes internos indica um bom desempenho do CTMSP" | 20 | 32 | 24 | 32 | 8 |
| 2) "O aumento do número de conceitos muito bom e excelente emitidos por clientes externos indica um bom desempenho do CTMSP" | 24 | 64 | 16 | 8 | 8 |
| 3) "A redução dos gastos administrativos indica um bom desempenho do CTMSP" | 12 | 16 | 32 | 44 | 16 |
| 4) "A redução dos gastos totais indica um bom desempenho do CTMSP" | 4 | 12 | 28 | 56 | 16 |
| 5) "A redução dos gastos com pessoal em relação às despesas mensais indica um bom desempenho do CTMSP" | 8 | 12 | 24 | 52 | 28 |
| 6) "O aumento da aplicação de mão-de-obra em atividades produtivas indica um bom desempenho do CTMSP" | 4 | 52 | 16 | 16 | 12 |
| 7) "O aumento do lucro bruto indica um bom desempenho do CTMSP" | 4 | 40 | 44 | 16 | 16 |
| 8) "O aumento do número de parcerias concretizadas indica um bom desempenho do CTMSP" | 40 | 36 | 28 | 16 | 0 |
| 9) "O aumento do faturamento para clientes extra-MB em relação ao faturamento para MB indica um bom desempenho do CTMSP" | 16 | 32 | 32 | 16 | 4 |
| 10) "O aumento do número de cursos realizados indica um bom desempenho do CTMSP" | 20 | 48 | 12 | 32 | 8 |
| 11) "A redução do desvio dos salários praticados no CTMSP e a média do mercado indica um bom desempenho do órgão" | 24 | 40 | 20 | 36 | 4 |
| 12) "O aumento do número de eventos cumpridos indica um bom desempenho do CTMSP" | 28 | 64 | 16 | 12 | 0 |
| 13) "O aumento do número de novos projetos e/ou serviços contratados no Trimestre é adequado indica um bom desempenho do CTMSP" | 16 | 52 | 40 | 8 | 0 |
| 14) "A criação do Setor de Marketing em Dez/2002 indica um bom desempenho do CTMSP" | 16 | 32 | 28 | 28 | 12 |
| 15) "O aumento do número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária igual ou inferior a 40 horas indica um bom desempenho do CTMSP" | 16 | 44 | 32 | 24 | 0 |
| 16) "O aumento do número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária maior que 40 e menor que 160 horas indica um bom desempenho do CTMSP" | 12 | 52 | 32 | 20 | 0 |
| 17) "O aumento do número de servidores matriculados em cursos de Pós-graduação (pós-doutorado, doutorado, pós-mestrado, mestrado e curso de especialização com carga horária superior a 159 horas-aula), cursando nos últimos 12 (doze) meses indica um bom desempenho do CTMSP" | 24 | 48 | 16 | 16 | 12 |
| 18) "O aumento do número de trabalhos aceitos em Conclaves Científicos / Tecnológicos indica um bom desempenho do CTMSP" | 36 | 52 | 16 | 4 | 8 |
| 19) "O aumento do número de funcionários participantes em Conclaves e Congressos indica um bom desempenho do CTMSP" | 20 | 48 | 24 | 12 | 12 |

Fonte : autor

3.6.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados da análise fatorial, ambos elaborados por meio do software SPSS: As assertivas utilizadas no documento de pesquisa são extensas, motivo pelo qual foi utilizado o rótulo Q1, onde QX é a ordem do item no documento. As assertivas Q1 a Q19 estão relacionadas abaixo:

Q1: A redução do número de reclamações de clientes internos indica um bom desempenho do CTMSP.

Q2: O aumento do número de conceitos muito bom e excelentes emitidos por clientes externos indica um bom desempenho do CTMSP.

Q3: A redução dos gastos administrativos indica um bom desempenho do CTMSP.

Q4: A redução dos gastos totais indica um bom desempenho do CTMSP.

Q5: A redução dos gastos com pessoal em relação as despesas mensais indica um bom desempenho do CTMSP.

Q6: O aumento da aplicação de mão-de-obra em atividades produtivas indica um bom desempenho do CTMSP.

Q7: O aumento do lucro bruto indica um bom desempenho do CTMSP.

Q8: O aumento do número de parcerias concretizadas indica um bom desempenho do CTMSP.

Q9: O aumento do faturamento para clientes extra-MB em relação ao faturamento para MB indica um bom desempenho do CTMSP.

Q10: O aumento do número de cursos realizados indica um bom desempenho do CTMSP.

Q11: A redução do desvio dos salários praticados no CTMSP e a média do mercado indica um bom desempenho do órgão.

Q12: O aumento do número de eventos cumpridos indica um bom desempenho do CTMSP.

Q13: O aumento do número de novos projetos e/ou serviços contratados no Trimestre é adequado indica um bom desempenho do CTMSP.

Q14: A criação do Setor de Marketing em Dez/2002 indica um bom desempenho do CTMSP.

Q15: O aumento do número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária igual ou inferior a 40 horas indica um bom desempenho do CTMSP.

Q16: O aumento do número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária maior que 40 e menor que 160 horas indica um bom desempenho do CTMSP.

Q17: O aumento do número de servidores matriculados em cursos de Pós-graduação (pós-doutorado, doutorado, pós-mestrado, mestrado e curso de especialização com carga horária superior a 159 horas-aula), cursando nos últimos 12 (doze) meses indica um bom desempenho do CTMSP.

Q18: O aumento do número de trabalhos aceitos em Conclaves Científicos/Tecnológicos indica um bom desempenho do CTMSP.

Q19: O aumento do número de funcionários participantes em Conclaves e Congressos indica um bom desempenho do CTMSP.

A tabela a seguir apresenta as médias e desvio padrão das respostas:

Tabela 08 – Média e desvio padrão das respostas

| | Média | Desvio padrão |
|-----|-------|---------------|
| Q1 | 3,40 | 1,087 |
| Q2 | 3,96 | ,806 |
| Q3 | 3,03 | ,903 |
| Q4 | 2,72 | ,976 |
| Q5 | 2,34 | 1,072 |
| Q6 | 3,86 | ,864 |
| Q7 | 3,48 | ,763 |
| Q8 | 3,97 | ,812 |
| Q9 | 3,64 | ,828 |
| Q10 | 3,32 | ,983 |
| Q11 | 3,20 | 1,307 |
| Q12 | 3,90 | ,848 |
| Q13 | 3,62 | ,727 |
| Q14 | 3,24 | 1,084 |
| Q15 | 3,28 | 1,045 |
| Q16 | 3,28 | 1,037 |
| Q17 | 3,52 | 1,205 |
| Q18 | 4,05 | ,986 |
| Q19 | 3,83 | ,980 |

Fonte: SPSS 10.0

3.6.2 ANÁLISE DE FREQUÊNCIAS DAS RESPOSTAS

A assertiva Q18 apresentou um valor de 4,05; observado este valor, está claro que os respondentes associam o desempenho da organização à qualidade dos trabalhos científicos produzidos e aceitos em conclave. Logo, na visão dos funcionários, o indicador que aponta o número de trabalhos aceitos em conclave é um indicador adequado.

A assertiva Q08 apresentou um valor de 3,97; observado este valor, conclui-se que, na visão dos funcionários, o indicador que aponta o aumento do número de parcerias é um indicador adequado.

A assertiva Q02 apresentou um valor de 3,96; observado este valor, resta claro que os respondentes associam o desempenho da organização à qualidade dos produtos e serviços produzidos, manifestada através de conceitos bons e excelentes de parceiros externos. Logo, na visão dos funcionários, o indicador que aponta o número de conceitos bons e excelentes é um indicador adequado.

A assertiva Q12 apresentou um valor de 3,90; este valor mostra o reconhecimento, por parte dos funcionários, de que o cumprimento de metas e objetivos no prazo indicam um bom desempenho da organização. Logo, na visão dos funcionários, o indicador que aponta o cumprimento das metas é um indicador adequado.

Para que se possa verificar se o método de análise fatorial é adequado aos propósitos deste estudo, foram empregados dois testes estatísticos: o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que mede o ajuste de possibilidade dos dados ao método em questão. Obteve-se o valor de 0,751 que mostra um ajuste aceitável (Hair et al., 1998).

Tabela 9 - KMO

| | |
|--|-------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | 0,751 |
|--|-------|

Fonte : SPSS

Também foi utilizado o método de esfericidade de Bartlett e foi obtido um valor de significância menor que 0,0001, indicando que probabilidade dos dados se ajustarem ao método de análise fatorial.

Tabela 10 - Bartlett's Test

| | | |
|-------------------------------|--------------------|----------|
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1209,212 |
| | Df | 171 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: SPSS

Após calculada a análise fatorial, obteve-se a matriz abaixo:

Tabela 11- Matriz de Componentes e Coeficiente alfa de Cronbach

| | Componentes | | | | |
|------|-------------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Q16 | ,856 | | | | |
| Q17 | ,843 | | | | |
| Q19 | ,788 | | | | |
| Q10 | ,765 | | | | |
| Q15 | ,757 | | | | |
| Q18 | ,663 | | | | |
| Q11 | ,604 | | | | |
| Q7 | | ,760 | | | |
| Q3 | | ,724 | | | |
| Q6 | | ,620 | | | |
| Q1 | | ,520 | | | |
| Q5 | | | ,876 | | |
| Q14 | | | ,653 | | |
| Q4 | | ,602 | ,627 | | |
| Q13 | | | ,578 | | ,544 |
| Q9 | | | | ,796 | |
| Q2 | | | | ,619 | |
| Q12 | | | | | |
| Q8 | | | | | ,857 |
| alfa | 0,613 | 03617 | 03703 | 0,593 | 0,601 |

Fonte: SPSS.

Os valores de alfa aproximadamente maiores que 0.600 são aceitáveis, sendo bom o resultado de alfa e ainda os valores obtidos na análise fatorial mostram que há 5 fatores. Esses fatores podem ser interpretados por meio de alguma semelhança que as variáveis componentes tenham entre si, ou seja, se expressam alguns aspectos da realidade que individualmente as variáveis não apresentam (Babbie, 2003).

Tabela 12 - Variância Total Observada

| Component | Initial Eigenvalues | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 6,271 | 33,004 | 33,004 |
| 2 | 2,101 | 11,058 | 44,062 |
| 3 | 1,737 | 9,141 | 53,203 |
| 4 | 1,705 | 8,974 | 62,176 |
| 5 | 1,180 | 6,209 | 68,385 |

Fonte : SPSS ..

O primeiro dos 5 fatores responde por aproximadamente 33,004% dos dados da amostra (Tabela 12), sendo de grande importância para a explicação dos resultados.

Fator 1 (COMPONENTE TABELA 11) - CAPACITAÇÃO E PRODUTIVIDADE

As assertivas Q16, Q17, Q19, Q10, Q15, Q18 e Q11 formam um padrão que tem uma linha mestra. Na opinião dos respondentes o desempenho da organização está relacionado à capacitação de seus funcionários, demonstrada através da produção científica. Corroborando a análise de média e desvio padrão onde a variável Q18 teve o maior valor observado, logo o indicador que mede o número de trabalhos selecionados em conclaves, mais uma vez, se mostra um indicador adequado, bem como os indicadores relacionados à capacitação e produtividade.

Fator 2 (COMPONENTE TABELA 11) - AUMENTO DE FATURAMENTO

As assertivas Q7, Q3, Q6 e Q1 (Variáveis) formam um padrão que tem uma linha mestra. Na opinião dos respondentes o desempenho da organização está relacionado a aumento de produtividade com redução de gastos associados ao aumento do faturamento.

Fator 3 (COMPONENTE TABELA 11) - REDUÇÃO DE CONSUMO

As assertivas Q5, Q14, Q4 e Q13 formam um padrão que tem uma linha mestra, a opinião dos respondentes que o desempenho da organização está relacionado a redução de gastos.

Fator 4 (COMPONENTE TABELA 11) - SATISFAÇÃO DO CLIENTE

As assertivas Q9 e Q2 formam um padrão que tem uma linha mestra, a opinião dos respondentes que o desempenho da organização está relacionado a aumento de faturamento conjugado com aumento das avaliações positivas de clientes externos.

Fator 5 (COMPONENTE TABELA 11) - AUMENTO DE PARCERIAS

As assertivas Q12 e Q8 formam um padrão que tem uma linha mestra, a opinião dos respondentes que o desempenho da organização está relacionado a aumento do número de eventos cumpridos esta relacionado ao aumento das parcerias, mostrando um bom desempenho da organização.

Ressalta ao final desta análise o destaca que deve ser dado ao Fator 1, que responde por mais de 33% do valor observado, mostrando a produção científica como um fator altamente relevante sob o ponto de vista do elementos respondentes.

Observamos neste estudo de caso o esforço da organização na elaboração de seu planejamento estratégico, bem como no estabelecimento de indicadores de desempenho para apoio a gestão.

Ao se fazer uma análise comparativa à metodologia do BSC, podemos verificar que os indicadores podem ser enquadrados nas perspectivas, e possuem aderência aos objetivos da organização, podendo ser aprimorados.

3.6.3. ANÁLISE DA GESTÃO DE COMPRAS

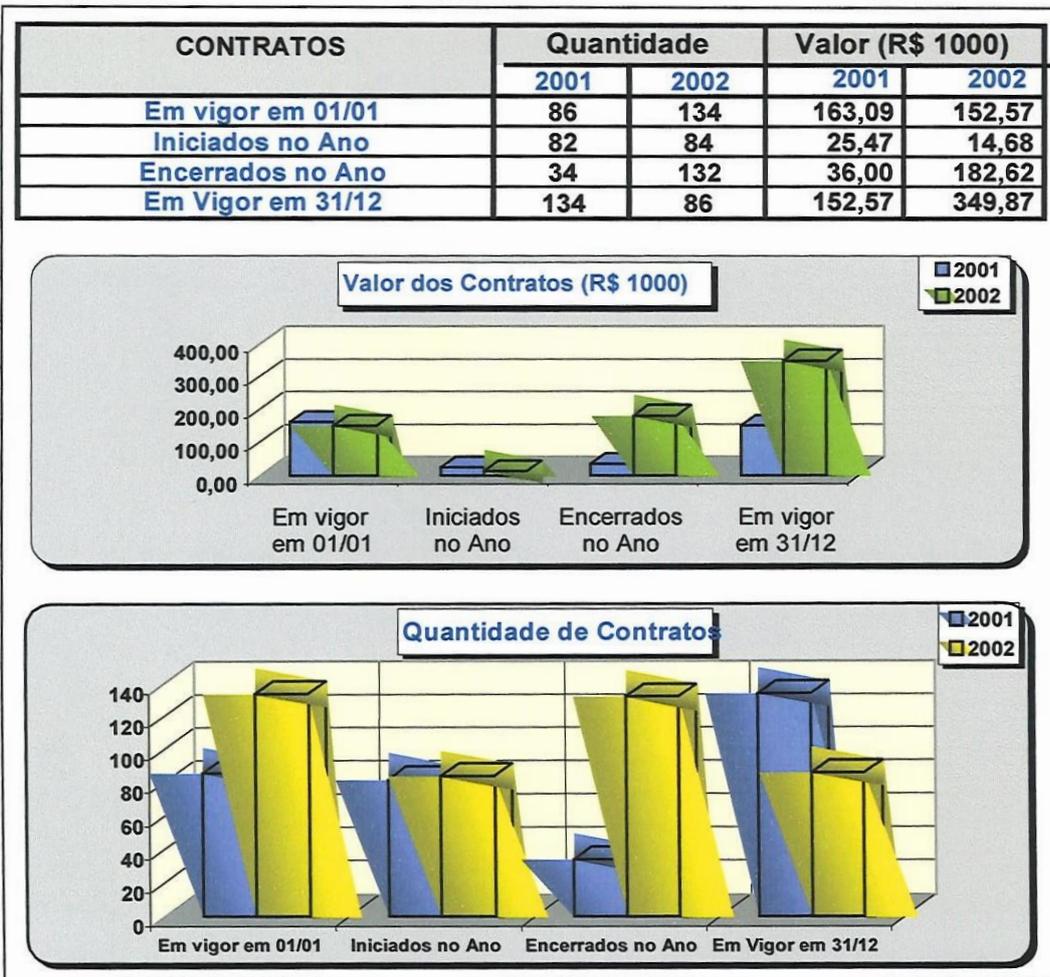
Analisando-se a gestão de compras do CTMSP, identificou-se limitações impostas pela legislação e, ainda, uma grande complexidade dos processos de aquisição decorrente das atividades executadas por uma Organização Pública de Pesquisa na área nuclear.

Observou-se que, na elaboração do planejamento estratégico, a gestão de compras não foi contemplada com indicadores de desempenho de forma adequada, não sendo considerada sua influência no desempenho da organização.

Os quadros abaixo apresentam um resumo dos contratos e processos de cadastramentos de fornecedores e, ainda, acompanhamento dos processos de aquisição durante os anos de 2001 e 2002, mostrando a grande quantidade de operações realizadas no período.

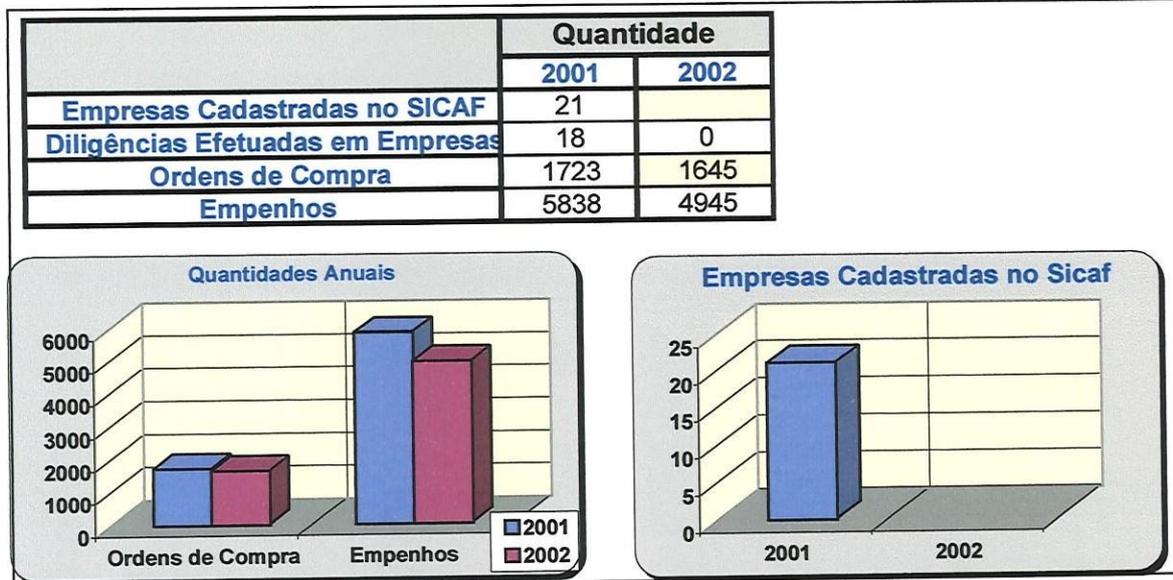


Figura 13 - Contratos



Fonte : Autor

Figura 14 - Cadastro de Fornecedores e Execução Financeira e Diligenciamento



Fonte: Autor

O quadro a seguir, apresenta um levantamento de tempos para o processamento das diversas fases da aquisição.

Verifica-se uma demora na execução dos processos em função de exigências normativas e, também, algumas identificações localizadas inerentes à atividade do CTMSP e decorrentes da execução orçamentária.

Tabela 13 – Tempo de Processo

| TEMPO TOTAL DE PROCESSAMENTO | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----------------|----------|---------------------|----------------|---------------------------------------|
| Nº da Licitação | FASES | | | | | | |
| | Recebimento e preparação | Análise Assessoria de Licitações | 1ª Conferência | Autuação | Apreciação Jurídica | 2ª Conferência | Assinatura do Presidente da Licitação |
| 002 | 27 | 1 | 1 | 13 | 72 | 5 | 2 |
| 005 | 10 | 7 | 1 | 16 | 145 | 3 | 0 |
| 009 | 2 | 0 | 42 | 1 | 62 | 2 | 6 |
| 011 | 4 | 4 | 37 | 0 | 63 | 7 | 4 |
| 016 | 12 | 0 | 6 | 0 | 49 | 1 | 8 |
| 017 | 13 | 18 | 11 | 0 | 23 | 4 | 8 |
| 018 | 10 | 24 | 11 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| 021 | 26 | 3 | 14 | 0 | 5 | 12 | 3 |
| 023 | 24 | 1 | 1 | 12 | 0 | 1 | 1 |
| 024 | 6 | 22 | 0 | 0 | 14 | 0 | 3 |
| 025 | 9 | 0 | 3 | 0 | 1 | 7 | 1 |
| 026 | 6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 6 | 1 |
| 028 | 0 | 1 | 0 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| Tempo Médio | 12 | 6 | 10 | 3 | 34 | 4 | 3 |

Fonte: Autor

Para os processos de licitação acima indicados, foram levantados o tempo de processamento de cada fase da licitação, calculando-se, assim, o tempo médio dependido em cada fase.

As fases verificadas foram:

1. Recebimento da Solicitação e a Preparação do Processo de Licitação.
2. Análise do Processo de Licitação pela Assessoria de Licitações e Contratos.
3. Conferência do Processo de Licitação após Análise - 1ª Conferência.
4. Autuação do Processo.
5. Apreciação Jurídica do Processo.
6. Conferência do Processo de Licitação após Apreciação Jurídica - 2ª Conferência.
7. Assinatura do Processo de Licitação pelo Presidente da Comissão de Licitação.

Tabela 14 - Identificações localizadas de demoras

| Fase | Nº da Licitação | Identificações Localizadas |
|------|-----------------|---|
| 01 | 002 | A demora se deu devido a complexidade do objeto. |
| | 021 e 023 | A demora nestas licitações deram-se devido ao grande volume de entrada de licitações ocorridas no mês, somada a obrigatória alteração de número das licitações por motivo de mudança de exercício financeiro. |
| 02 | 017 e 024 | Adequação da solicitação com o edital junto ao requisitante e a confecção das planilhas pertinentes que eram de obrigação do requisitante. |
| | 018 | Final de exercício, encerramento do exercício financeiro. |
| 03 | 009 e 011 | Alta de documentos de engenharia que compõem o edital. |
| | 017 | Final de exercício, encerramento do exercício financeiro. |
| | 018 e 021 | Aguardando documentos do requisitante. |
| 04 | 002, 005 e 023 | Não foram identificadas as causas da demora. |
| 05 | 005 | Atribuições de prioridades internas para os processos. |
| 06 | 002 | Não foram identificadas as causas da demora. |
| | 011 | Dúvida quanto a definição da autoridade competente para aprovação de Projeto Básico. |
| | 021, 025 e 026 | Aguardando o Presidente da Comissão de Licitação pronunciar-se a respeito da alteração na minuta de edital relativo a subcontratação conforme solicitado pela A.G.U.. |

Fonte: Autor

O **anexo G** apresenta os resultados obtidos com a modalidade pregão, onde se verifica uma redução de gastos com a adoção da modalidade de licitações adotada pelo Governo Federal, mostrando a importância da aplicação na Organização Pública, de práticas de gestão utilizadas na iniciativa privada.

O tratamento dos aspectos relacionados à gestão de compras mostram a complexidade da Organização e a importância dos condutores de custos dos insumos adquiridos no desempenho da Organização, ressaltado na conclusão.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas hipóteses formuladas, nos objetivos propostos, no desenvolvimento do estudo de casos e na pesquisa desenvolvida para avaliação dos indicadores de desempenho, pode-se tecer as seguintes considerações:

- A complexidade da gestão de organizações públicas é identificada neste trabalho e precisa ser considerada na avaliação da gestão. Portanto a *chave métrica para o desempenho governamental* (sem fins lucrativos), não é tão somente baseada em indicadores financeiros, mas especialmente *alcance de efetividade*.

A efetividade como grau de satisfação dos desejos da sociedade, pelos serviços prestados por uma instituição pública, não é algo definido e estático, a organização pública tem objetivos amplos. Logo a seleção das prioridades entre os objetivos é uma responsabilidade de planejamento estratégico, na busca de um desempenho superior, onde haja eficiência, eficácia e efetividade.

A esse propósito resgata-se as similaridades e diferenças de estratégias entre organizações dos setores público e privado, resumida na figura a seguir

| Atributo Estratégico | Setor Privado | Setor Público |
|---|--|---|
| Objetivo Estratégico Geral | Competitividade | Efetividade da missão |
| Objetivos Financeiros Gerais | Lucro; crescimento; participação de mercado | Redução de custos; eficiência |
| Valores | Inovação; criatividade; boa vontade; reconhecimento | Prestação de contas com o público, integridade, justiça |
| Resultados Desejados | Satisfação do Consumidor | Satisfação do Consumidor |
| Acionistas | Acionistas, proprietários, mercado | Contribuintes, fiscais, legisladores |
| Prioridades do Orçamento definidas por: | Demanda do consumidor | Liderança; legisladores, planejadores |
| Justificativas para Discrição | Proteção do capital intelectual, propriedade do conhecimento da taxa de crescimento; ganhos; participação de mercado | Segurança Nacional; |
| Fatores-Chave do Sucesso | Exclusividade Tecnologia avançada | Uniformidade das melhores práticas de gerenciamento, economia de escala; Tecnologia padronizada |

Figura 15 - Comparação de Estratégias dos Setores Público e Privado

Fonte: Kaplan, adaptado pelo autor

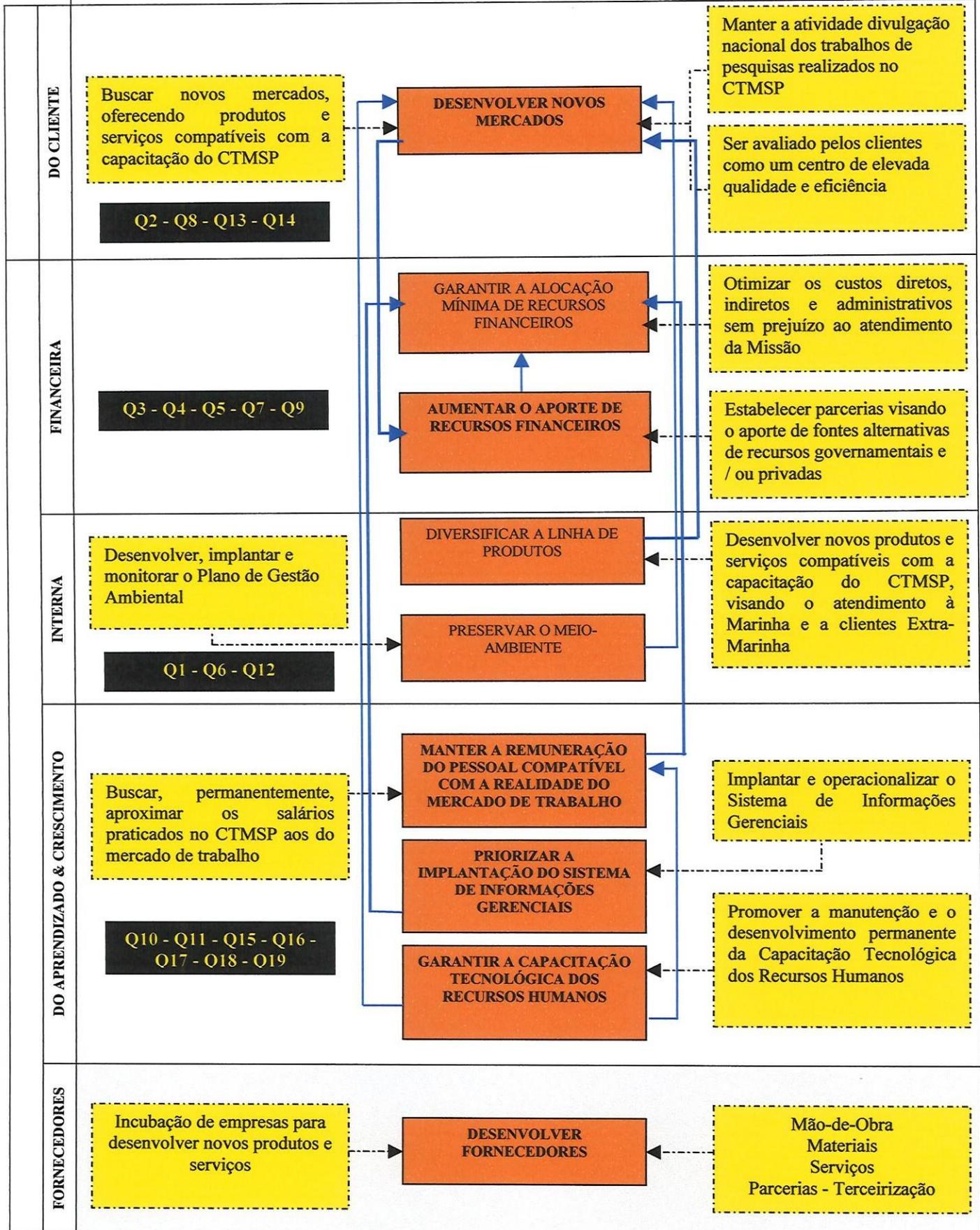
- O estudo mostrou, que medir o desempenho de organizações do setor público tem sido sempre uma área contenciosa (duvidosa, incerta), e difícil, onde fatores característicos da gestão pública, como prestação de contas e orçamentos dos gastos, requerem atenção especial.
- A importância de medidas e monitoramento de desempenho apropriados foi analisadas segundo vários autores, os quais enfatizaram que a informação sobre desempenho é um elemento chave para planejamento, controle de recursos e avaliação de desempenho.
- Na organização pública, por sua complexidade, a estratégia da organização é essencial, dada a necessidade de se coordenar o conjunto de atividades e operações, tanto dentro da organização, assim como através os grupos de interesse, para assegurar que informações relevantes e significantes sejam utilizadas para avaliar o desempenho da organização .
- As medidas de desempenho não podem ser feitas isoladamente, elas necessitam estar ligadas diretamente com as estratégias, negócios, planos táticos e operacionais.
- As medidas financeiras de desempenho, como demonstrado no capítulo 2, por si só, não serão adequadas, pois essas falham em avaliar como a organização está progredindo em termos de seus objetivos estratégicos mais amplos e como ela pode futuramente aperfeiçoar sua gestão.
- O trabalho mostra no capítulo 2 que efetuadas as devidas adaptações a Organização Pública, a metodologia do BSC pode ser aplicada, visto que ela procura garantir que um alinhamento adequado entre objetivo geral, planos detalhados e medidas de desempenho se concretizem, descreve o desenvolvimento de uma abordagem baseada na Planilha Equilibrada.
- Também verificou-se a validade da hipótese de que a metodologia do BSC estabelece os indicador de forma equilibrada e aderente ao planejamento estratégico. Porém, com base no estudo, verifica-se a necessidade do atendimento da hipótese de adequação do conjunto de indicadores de desempenho, semelhantemente à metodologia do

BSC, pois o não estabelecimento dos indicadores de forma equilibrada e com alta aderência ao posicionamento estratégico da organização, não permite uma análise consistente do desempenho da organização.

- A estrutura matricial adotada no organograma do CTMSP impacta de forma positiva no seu desempenho, visto como organização inovadora, precisa de flexibilidade na gestão de seus projetos.
- A análise quantitativa do questionário sobre adequabilidade dos indicadores de desempenho realizada através do software SPSS, deu consistência ao trabalho, mostrando a importância dada pelos funcionários a produção científica de qualidade.
- A análise fatorial merece destaque, pois apresentou uma linha mestra, com mais de 33% dos funcionários considerando a importância da capacitação dos funcionários demonstrada através produção científica de qualidade, aliada a uma melhoria dos processos internos.
- O estudo da gestão de compras do CTMSP, mostrou limitações, para aplicação de modernos métodos de apoio a gestão, em função de aspectos inerentes a organização pública como a Lei de Licitações, e a Lei Orçamentária Anual.
- Destaca-se o empenho dos gestores CTMSP na aplicação de modernas técnicas de gestão e ainda de forma inovadora o estudo da metodologia do BSC.

Propomos o Mapa Estratégico na figura 16 a seguir , com os respectivos indicadores do CTMSP classificados em cada visão do balanced scorecard, sugere-se um modelo que represente a estratégia do CTMSP, colocando no topo a visão dos clientes(cidadãos), mantendo a visão financeira, pois um bom desempenho considera os resultados financeiros aliados ao alcance das metas estabelecidas de no planejamento estratégico. O mapa estratégico contempla a visão dos fornecedores, visto que o estudo mostrou a importância da gestão de compras na organização pública.

MAPA ESTRATÉGICO DO CTMSP



- No mapa estratégico identificamos uma preocupação com indicadores financeiros(Q3, Q4, Q5, Q7, Q9) aliada a indicadores relacionados a perspectiva do aprendizado e crescimento, onde podemos inferir que pela natureza da organização estas perspectivas impactam fortemente o desempenho da organização.
- Dentro da perspectiva interna existe uma preocupação com os processos produtivos, retratados nos indicadores (Q1, Q6, Q12), porém não se identifica indicadores de desempenho para os fornecedores, fator que contribuiu para a proposta de inclusão de uma perspectiva para fornecedores.
- Dentro da perspectivas do cliente identifica-se a necessidade de indicadores que possam medir a satisfação do Comando da Marinha, como órgão definidor da estratégia, bem como, da sociedade.

Concluimos, após as considerações finais, que comparativamente a metodologia do BSC, o conjunto de indicadores de CTMSP devem ser aperfeiçoados, incluindo-se indicadores estratégicos e indicadores relacionados a gestão de compras , porém estas adaptações não invalidam o trabalho realizado na organização.

Dentro das limitações observadas, esta pesquisa abre um amplo espectro para futuras investigações a respeito de organizações públicas que venham contribuir para a gestão destas organizações, e principalmente da organização de pesquisas e desenvolvimento que são essenciais para o desenvolvimento sócio-econômico do nosso País.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais** : oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo : Atlas : Fundação Vanzolini, 2000.

ANGÉLICO, João. **Contabilidade pública**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1972.

ANSOFF, H.Igor. **Estratégia empresarial**. tradução : Antônio Zoratto Sanvicente; revisão técnica: Eduardo Vasconcellos e Jacques Marcovitch. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

_____. **Administração estratégica**. tradução de Mário Ribeiro da Cruz; revisão técnica de Luis Gaj. São Paulo: Atlas, 1983.

_____.MCDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. tradução de Antonio Zoratto Sanvicente, Guilherme Ary Plonky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14004**: Sistemas de Gestão Ambiental – Diretrizes gerais sobre princípios, sistemas e técnicas de apoio. Rio de Janeiro, 1996.

_____. **NBR ISO 14001**: Sistemas de Gestão Ambiental – Especificação e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, 1996.

Babbie, Earl. **Metodos de Pesquisas de Survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BIBLIA Sagrada. São Paulo: Edições Paulinas, 1992.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988: organização dos textos, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.

BRASIL. Lei Federal n. 4320, de 17 de março de 1964. Estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle de balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **REFORMA administrativa**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 1995. (Manuais de Legislação Atlas, 3)

BRASIL. Decreto n. 93.872, de 23 de dezembro de 1986. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, 24 dez. 1986. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Instrução Normativa n. 22, de 22 de dezembro de 1986. Unifica procedimentos de execução orçamentária e financeira, bem como disciplina a implantação e funcionamento do SIAFI. **Diário Oficial**, Brasília, 23 dez. 1986. Seção 1.

BRASIL. Secretaria da Administração Pública da Presidência da República. Instrução Normativa n. 205, de 08 de abril de 1988. Dispõe sobre a racionalização no emprego de material na Administração Pública. **Diário Oficial**, Brasília, 08 abr. 1988. Seção 1.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Secretaria do Tesouro Nacional. Norma de Execução n. 8, de 29 de dezembro de 1993. Define a composição das contas de material e de serviços na Administração Pública. **Diário Oficial**, Brasília, 29 dez. 1993. Seção 1.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37 inciso XXI da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, 22 jun. 1993 Seção 1.

BRASIL. Lei n. 8.883, de 08 de junho de 1994. Altera dispositivo da Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial**, Brasília, 09 jun. 1994. Seção 1.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal. Brasília: ENAP, 2000.

CARDOSO NETO, Felicíssimo. **Contabilidade de custos**: sistemas, técnicas de apropriação e gestão. São Paulo: Saraiva, 1982–1985.

CARDOZO, Júlio Sérgio S. Controles Internos. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 23, n. 87, p. 33-39, Jun. 1994.

COSTA, Antonio F. G. **Guia para elaboração de relatórios de pesquisa e monografia**. Rio de Janeiro: Unitec, 1993.

DEMING, William Edwards. **Qualidade**: a revolução da administração. tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

ENAP. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. **Planejamento e Orçamento**. Brasília: ENAP, 1994. (Cadernos ENAP, v. 2, n. 3)

FRANCO, Hilário Franco; MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

FORTES, João. **Contabilidade pública**. Brasília : Franco & Fortes, 1999.

FÜHRER, Maximilianus Cláudio Américo. **Resumo de direito comercial** : parte geral, propriedade industrial, sociedades mercantins, título de crédito, direito bancário, falências e concordatas. 6. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mês abril ,1995.

GOLDRATT, Eliyahu M.; Cox, Jeff. **A meta**: um processo de aprimoramento contínuo. São Paulo: Claudiney Fullmann, 1992.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de manhã. tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HORNGREN, Charles T. **Contabilidade de custos**: um enfoque administrativo. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Cost accounting**: managerial emphasis. 8th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1972.

HORNGREN, Charles T. **Introdução à contabilidade gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicável também às demais sociedades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Análise de balanços**. 4. Ed. São Paulo : Atlas, 1986.

KAPLAN, Robert S.; COOPER, Robin **Custo e desempenho**: administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LIMA, Clóvis. Administração hospitalar, R. M. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 2, p. 62-73. Abr./Jun. 1998.

MALHEIROS, Tânia. **Histórias secretas do Brasil nuclear**. Rio de Janeiro: WVA, 1996.

MARCELLINO, Nelson Carvalho. **Introdução às Ciências Sociais**. 2. ed. Campinas, SP: Papyrus, 1988.

MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MAXIMIANO, Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 1978.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. tradução Geni G. Goldschmi. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOURA, Luiz Antônio Abdalla de. **Qualidade e gestão ambiental: sugestões para implantação das normas ISO 14.000 nas empresas**. 3. ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

_____. **Economia Ambiental: gestão de custos e investimentos.** 2. ed. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2003.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação.** São Paulo: Atlas, 1995.

NASH, John; ROBERTS, Martin B. **Accounting information system.** New York: Macmillan Publishing, 1984.

PETERS, Thomas J.; JUNIOR WATERMAN, Robert H. **Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la.** 4. ed. São Paulo: Row do Brasil, c1983

PETRI, Nelson. **A Lei 4.320/64 e os princípios de contabilidade geralmente aceitos.** 1980. 166 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1980.

_____. **Análise de resultados no setor público.** 1987. 215 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987

PISCITELLI, Roberto Bocaccio et al. **Contabilidade pública: uma abordagem da administração financeira pública.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica Jorge A. Garcia Gomez. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICCA, José Luiz et al. (Org.). **Gestão Participativa**: experiências inovadoras na administração estadual com ênfase na participação dos servidores . São Paulo: Imprensa Oficial, 1999.

ROCCHI, Carlos Antônio de. Os custos de administração e controle dos estoques. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 25, n. 89, p. 12-21. nov. 94.

RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000.

ROUSSEAU, J. J. **O Contrato Social**. 4. ed. São Paulo: Edições e Publicações Brasil Editora, c1952.

SHANK, John K.; GONVINDARAJAN, Vijav. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Arídio; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Alberto. **Desvendando o pregão eletrônico**. Rio de Janeiro: Revan, 2002.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GLOSSÁRIO

ACTIVITY BASED COSTING: O método ABC (activity based costing) é uma técnica de contabilidade analítica nascida no final dos anos 80. Permite determinar quais os custos indiretos a imputar a um produto ou serviço consoante o tipo de atividade a que se referem. Os sistemas tradicionais de contabilidade analítica repartem proporcionalmente os custos indiretos segundo critérios como o número de horas de trabalho manual, o número de horas por máquina ou a área ocupada por cada centro de custo. Segundo o método ABC os critérios de repartição destes custos diferem consoante o tipo de atividade.

ANÁLISE CAUSAL Etapa do processo de prevenção que enfoca a identificação de defeitos, analisando a(s) causa(s) central(ais) do problema e criando sugestões para ações que levem à prevenção desses defeitos.

ANÁLISE ESTRUTURAL DE INDÚSTRIAS: Michael Porter propõe um modelo de análise de indústrias baseado na identificação de cinco forças. Eis uma breve descrição das questões a que deverá responder em cada uma delas: **(a)** Ameaça de novas entradas - Existem barreiras à entrada de novos competidores? **(b)** Rivalidade entre os concorrentes - Há guerras de preços, de publicidade ou de produtos? **(c)** Existência de produtos substitutos - Há uma ameaça de substituição por produtos ou serviços que satisfaçam as mesmas necessidades? **(d)** Poder de negociação dos clientes - Qual o seu poder para influenciar as variações de preço dos produtos ou serviços? **(e)** Poder de negociação dos fornecedores - Qual o seu poder comercial para elevar os preços ou reduzir o nível de qualidade oferecido?

ANÁLISE SWOT: Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos académicos a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: strengths (forças), weaknesses (fraquezas), opportunities (oportunidades) e threats (ameaças). Através desta metodologia poderá fazer-se a inventariação das forças e fraquezas da organização; das oportunidades e ameaças do meio envolvente; e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer

as oportunidades de mercado a organização será, por certo, competitiva no longo prazo.

BENS: Produtos físicos do trabalho da organização que permitem a satisfação de necessidades dos utilizadores.

BREAK-EVEN: É um modo simples e eficaz de medir a rentabilidade (ou prejuízo) de uma organização ou de uma operação financeira. Permite igualmente fazer simulações alterando as variáveis de cálculo. O objetivo desta análise é a determinação do break-even point (ponto morto das vendas), no qual o valor das receitas da organização (lucro de vendas) é igual aos seus custos totais (somatório dos custos fixos e variáveis). Logo, este será o ponto de equilíbrio em que a organização nem perde, nem ganha dinheiro. Acima do break-even point a organização terá lucros, e abaixo dele terá prejuízos. Outro conceito relevante é o da margem de contribuição (ponto em que as receitas igualam os custos variáveis).

CADEIA DE VALOR: Designa a série de atividades relacionadas e desenvolvidas pela organização para satisfazer as necessidades dos clientes, desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e venda até à fase da distribuição para o consumidor final. Cada elo dessa cadeia de atividades está ligada ao seguinte. Esta é uma metodologia usada pela consultora McKinsey, sistematizada e popularizada por Michael Porter, que permite decompor as atividades (divididas em primárias e de suporte) que formam a cadeia de valor. Segundo Porter, existem dois tipos possíveis de vantagem competitiva (liderança de custos ou diferenciação) em cada etapa da cadeia de valor.

CAPACITAÇÃO DO PROCESSO: Medida do desempenho de um Processo, com relação às suas especificações.

CICLO DE VIDA DO PRODUTO: O ciclo de vida de um produto no mercado pode ser dividido em quatro fases: **(1)** Introdução - O produto foi lançado no mercado e o crescimento das vendas é lento; **(2)** Crescimento - Há uma explosão da procura, uma melhoria dos lucros e o produto tende a massificar-se. Chegam novos competidores; **(3)** Maturidade - O ritmo de crescimento das vendas dá sinais de

abrandamento. É uma fase em que as organizações tendem a entrar em guerras de preço e publicidade; **(4) Declínio** - A procura entra em derrapagem, os lucros sofrem uma rápida erosão em direção ao ponto zero. Grande parte dos competidores começa a abandonar o mercado.

CLIENTE/USUÁRIO: É todo aquele que recebe um produto proveniente de um processo ou sub-processo. Pode-se, ainda, dizer que é todo aquele que é afetado pelo produto de um processo ou sub-processo. Pode ser dividido em duas grandes categorias com suas subdivisões:

CLIENTE DIRETO: Externo : a pessoa ou organização externa; aquele que realmente utiliza o produto final da Organização; e interno : responsável por um processo, que recebe insumo do processo interno anterior.

CLIENTE INDIRETO : aqueles em potencial : a pessoa que nunca utilizou o produto da Organização, mas que tem possibilidades em vir a utilizá-lo no futuro. Por exemplo, uma pessoa que nunca utilizou transporte aéreo e, repentinamente, necessita fazer uma viagem; e - a comunidade : as pessoas em torno da Organização que não são clientes, mas que podem ser afetadas (maléfica ou beneficentemente) de alguma forma pelo produto da Organização. Por exemplo, a vizinhança de uma usina nuclear que não utiliza a energia elétrica gerada pela mesma, caso haja um vazamento nuclear, será afetada pela radiação liberada.

COMPETÊNCIA ESSENCIAL: É o domínio do conhecimento em áreas consideradas críticas para o sucesso da organização.

CONFORMIDADE : Um estado de concordância entre a qualidade real produzida e a qualidade alvo (desejada ou planejada).

CONTROLE DA QUALIDADE: Técnicas operacionais e atividades utilizadas para atenderem aos requisitos da qualidade.

DEFEITO : Qualquer falha em atender às necessidades (expectativas) do cliente.

DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO: Ferramenta gráfica de CEP que permite identificar as causas dos defeitos de um processo.

PROCESSO: Também conhecido como Diagrama de ISHIKAWA ou Diagrama Espinha de Peixe.

DIAGRAMA DE PARETO : Ferramenta gráfica de CEP que permite analisar os defeitos relacionados por ordem de frequência.

EXCELÊNCIA : Nasceu em 1982 com a publicação de In Search of Excellence, de Peters e Waterman, o livro de gestão mais vendido de sempre. Para os autores, as organizações excelentes têm oito características distintivas: inclinação para a ação; proximidade do cliente; autonomia individual; apostar nas pessoas; criação de valores; manter-se no que se domina; simplicidade formal; e existência em simultâneo de rigidez e flexibilidade. Mais importante do que a seleção das organizações excelentes (a maioria deixou de o ser alguns anos depois) e dos seus oito atributos (parte deles deixaram de ser respeitados por essas mesmas organizações), a obra foi o símbolo da nova forma de encarar a gestão.

EMPOWERMENT : E um conceito de gestão associado ao trabalho de Rosabeth Moss Kanter, professora em Harvard e ex-editora da Harvard Business Review. Segundo a autora, as organizações que dão mais poder e autonomia aos seus trabalhadores são as que estão melhor posicionadas para competir a longo prazo. O meio organizacional parece começar a levar a sério esta recomendação. O caso clássico da aplicação radical do empowerment é o da organização brasileira Semco, liderada por Ricardo Semler, o autor do livro Maverick e de um polémico artigo publicado na Harvard Business Review intitulado "Managing Without Managers".

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS OU "KEY BUSINESS DRIVERS") : Significa, em um planeamento, o número limitado de áreas cujos resultados satisfatórios assegurarão a consecução do que foi planeado. Os FCS, se satisfatoriamente gerenciados, garantem o desempenho superior da organização

mesmo se outros fatores menos relevantes para ela forem negligenciados. São fatores críticos para se atingir, com sucesso, os objetivos e metas.

FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES : Engloba as técnicas destinadas a conservar e atrair os melhores clientes de modo a aumentar a sua fidelização à organização. Vários estudos já demonstraram que recrutar novos clientes é três a cinco vezes mais caro do que conservar os existentes e encorajá-los a consumir mais. Aumentar a fidelidade exige detectar as principais causas de insatisfação dos consumidores, nomeadamente as razões que os levaram a recusar um produto ou serviço ou a preferir o de um rival. Em seguida, as organizações devem corrigir esses pontos e melhorar a qualidade oferecida aos clientes em todas as áreas. A meta final é criar uma organização totalmente orientada para o cliente (customer-driven company).

FOCO NOS RESULTADOS : É o monitoramento contínuo das ações planejadas para se certificar de que estão atingindo os resultados pretendidos.

FORNECEDOR : Qualquer entidade, pessoa ou processo que introduz insumos ao processo em estudo. Indivíduo ou organização que fornece insumos para um Processo. Do ponto de vista da organização, o fornecedor é aquele que alimenta o próximo Processo. Em uma organização, todos são fornecedores da etapa seguinte ou do próximo Processo de trabalho e clientes da etapa ou do Processo anterior.

GLOBALIZAÇÃO : As tecnologias de informação deram origem a uma verdadeira aldeia global. Para os gestores, o termo significa a integração mundial das atividades de uma organização. É uma etapa mais avançada da internacionalização, em que os processos são organizadas à escala global, como se o mundo fosse um único país. A globalização diz respeito a todas as funções da organização, mas muitas vezes é apenas limitada ao marketing. Nesta área, Theodore Levitt foi o primeiro guru a alertar para a homogeneidade global das preferências dos consumidores.

GESTÃO : A gestão, por definição, é o ato de gerir, administrar. Está presente em todos os momentos e em qualquer atividade, desde aquelas mais corriqueiras do dia-a-dia até os mais complexos processos que envolvem milhares de pessoas e processos. A gestão envolve um sistema administrativo composto de processos e de

seres humanos, agentes dos processos, que formam a cultura organizacional. É importante, para o propósito desta publicação, que estes conceitos sejam entendidos em profundidade, haja vista a diversidade de enfoques e compreensão do tema.

GESTÃO CONTEMPORÂNEA (GECON) : É um conjunto de princípios e conceitos, apoiados por ferramentas e procedimentos, inclusive aqueles utilizados na Gestão pela Qualidade Total, oriundos na evolução do pensamento da administração, que envolve todo o pessoal de uma organização e se baseia em métodos analíticos, nos valores organizacionais, na valorização do ser humano e em técnicas de liderança. Com base nesses princípios e conceitos são desenvolvidas as ações de planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento contínuo, nas atividades pertinentes à organização, a fim de atender as necessidades e expectativas de qualidade do usuário/cliente. Por qualidade deve-se entender “a totalidade em propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade em satisfazer necessidades explícitas ou implícitas”.

GARANTIA DA QUALIDADE: Todas as ações planejadas e sistemáticas necessárias para prover a confiança adequada de que um produto ou serviço atenda aos requisitos definidos da qualidade.

GESTÃO PELA QUALIDADE: Parte da função gerencial global que determina e implementa a política da Qualidade.

GESTÃO POR OBJETIVOS: Criada por Peter Drucker nos anos 50, a gestão por objectivos (management by objectives - MBO) descreve um sistema de gestão em que os trabalhadores e os gestores de topo definem em conjunto qual é o objectivo final do seu trabalho, como o realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário à concretização. É uma técnica popular em todo o mundo. Há, no entanto, três críticas clássicas à sua aplicação: os gestores tendem a definir metas pouco ambiciosas ou irrealistas; os objetivos raramente resultam de um processo participativo e descentralizado; e não promove o trabalho de equipe.

HORIZONTAL ORGANIZATION: Uma organização horizontal (horizontal organization) ou achatada (flat organization) é a que minimiza o número de níveis hierárquicos de modo a estar mais perto dos clientes e em que os trabalhadores estão também mais próximos dos níveis de decisão. É um conceito que propõe acabar com a pirâmide hierárquica das organizações tradicionais. A sua vantagem principal é tornar os circuitos de decisão mais curtos, logo mais rápidos. Os empregados, sentindo-se menos vigiados, revelam maior empenhamento e criatividade. Este tipo de organização favorece a criação de estruturas matriciais, mais leves e flexíveis, em que existe uma maior descentralização das responsabilidades.

INDICADOR: É instrumento de avaliação e controle dos resultados ou desempenho de uma ação planejada ou simplesmente o desempenho de uma ação que se quer medir, a qual forneça elementos para o gerenciamento eficaz de processos. Tem o objetivo de comparar estas medidas com metas numéricas preestabelecidas. Outras denominações são utilizadas com o mesmo significado: indicadores de desempenho, itens de controle.

INSUMO: Todos os produtos ou informações que são introduzidos no processo.

INTERNET E INTRANET: A Internet é uma ferramenta ao alcance dos gestores que lhes permite mudar radicalmente a forma como executam o trabalho e gerenciam as organizações. Se a Internet já provou ser crucial para comunicar e dar acesso à informação, as intranets (redes internas) são cada vez mais populares para a difusão da informação no interior da organização entre os seus funcionários. Outras das facilidades das intranets são a criação de grupos de discussão internos (newsgroup), que visam partilhar informação e recolher idéias ou sugestões, bem como o correio eletrónico (interno e externo), que está a assumir-se em todo o mundo como uma alternativa ao envio de mensagens por fax.

JUST-IN-TIME: É uma técnica de gestão e controle de mercadorias que procura minimizar o nível de estoques nos armazéns das organizações industriais. Criada em 1960 pela nipônica Toyota, foi considerada como uma das ferramentas de gestão que mais contribuíram para o milagre industrial japonês. A idéia base é bastante simples: cada etapa do ciclo de produção só deve solicitar novas

encomendas à etapa anterior na medida que precisar delas. Implica igualmente uma redução do número de fornecedores. Richard Schonberger foi o primeiro autor a divulgar a metodologia just-in-time nos Estados Unidos.

LEARNING ORGANIZATION: Criado por Chris Argyris, professor em Harvard, designa por learning organizations (organização em constante aprendizagem) as organizações que aprendem à medida que os seus trabalhadores vão ganhando novos conhecimentos. O conceito é baseado na ideia de Argyris, chamada double-loop learning (quando os erros são corrigidos através da alteração das normas organizacionais que o causaram). Em 1990, Peter Senge, professor do MIT, popularizou o conceito através do best-seller *The Fifth Discipline - The Art and Practice of a Learning*

MAPEAMENTO DO PROCESSO: Representação gráfica do fluxo de um Processo. Representa o conjunto de variáveis controláveis pela organização para influenciar as respostas dos consumidores. Nos anos 60, Jerome McCarthy divulgou o conceito, dividindo-o em "4 pés": produto (product), preço (price), promoção (promotion) e ponto de venda (point of sale). A variável promoção inclui publicidade, promoção de vendas, publicity (comunicação noticiosa), relações públicas, sponsoring (patrocínio), marketing directo (direct-mail e telemarketing). A variável ponto de venda requer a análise de factores como estrutura de canais de distribuição, tipo de distribuição, merchandising (acções de marketing no ponto de venda), logística de distribuição e de stocks e gestão da força de vendas.

MELHORIA: Elevação dos padrões de qualidade ou de desempenho de um processo de trabalho. É a identificação e eliminação de obstáculos crónicos, capacitando o Processo a responder melhor às expectativas do cliente.

META: Valor de um determinado Indicador (valor quantificável), prospectado de acordo com os propósitos definidos.

MOTIVAÇÃO: Nasceu no final dos anos 20 através das experiências do australiano Elton Mayo. O fundador da escola de relações humanas (uma filosofia oposta aos princípios científicos do trabalho de Taylor) pretendia provar que os trabalhadores

não eram motivados apenas pela remuneração, mas também por outros factores como as condições de trabalho e o apreço das chefias. Nos anos 50, dois autores deram uma contribuição decisiva para esta corrente: Abraham Maslow (pirâmide das necessidades) e Frederick Herzberg (teoria dos dois factores).

NETWORKING: Um termo importado da informática relativo à ligação entre terminais de computador para que o acesso aos dados possa ser partilhado por diversos utilizadores. O melhor exemplo de networking à escala global é o da Internet, que permite a ligação em rede e on line (em tempo real) entre um ou vários indivíduos localizados em qualquer ponto do mundo. É uma expressão que pode igualmente designar a forma como as grandes companhias de serviços (auditoras, consultoras, agências de publicidade, ou firmas de advogados) se podem internacionalizar sem recorrer à abertura de novas delegações regionais.

NORMA: Aquilo que se estabelece como base ou medida, para a realização ou avaliação de alguma coisa.

OBJETIVOS: São os critérios que a administração utiliza para orientar o desempenho da Organização. Os objetivos são a tradução da missão e da visão e coerentes com os objetivos de soberania e paz da Nação.

ORGANIZAÇÃO: Combinação estruturada de pessoas, instalações, equipamentos, materiais e tecnologias, capazes de produzir bens ou serviços que atendam demandas da sociedade.

ORGANIZATION: Existem características básicas para que um indivíduo possa tornar-se um líder, tais como visão, integridade (conhecimentos, autoconfiança e maturidade) e vontade de assumir riscos. Os líderes são, em regra, pessoas muito persistentes, com grande carisma e motivadas pelo seu instinto. Segundo Warren Bennis, "um bom gestor faz as coisas bem, enquanto um bom líder faz as coisas certas". Enquanto para o britânico John Adair as capacidades de liderança podem ser adquiridas através do treino, para o norte-americano John Kotter, elas são inatas, embora todas as pessoas devam ser encorajadas a ser líderes.

PADRÃO DA QUALIDADE: Referencial usado como base comparativa para avaliação da qualidade em um produto ou serviço. O padrão é adotado ou convencionado.

PADRONIZAÇÃO: Refere-se ao estabelecimento de padrões que disciplinem as atividades de uma organização. Devem gerar benefícios para as funções gerenciais e operacionais, tais como: registro e garantia do domínio da tecnologia e do conhecimento adquirido; delegação de competência; segurança na execução e redução do tempo de execução, dos riscos de acidentes, do esforço físico e da exposição a ambiente adverso.

PARADIGMA: Segundo definição de Thomas Khum, paradigma é “uma constelação de crenças, valores, percepções e práticas compartilhadas por uma comunidade que forma uma visão particular da realidade, que é a base da maneira como a comunidade se organiza”.

PENSAMENTO ESTRATÉGICO : As décadas de 70 e 80 foram a época áurea o planejamento estratégico. Na prática, a maioria desses planos acabou por fracassar. Henry Mintzberg diagnosticou os motivos. Segundo o canadiano, o excesso de análise cria uma espécie de paralisia. Por outro lado, considera que não se deve separar o planejamento da ação. Enquanto planejar é um exercício analítico, a estratégia baseia-se na criatividade, intuição e capacidade de síntese. Para designar esta última atitude propõe, em alternativa, o termo "pensamento estratégico".

PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS: A velocidade da mudança obriga os gestores a encarar uma dura realidade: é cada vez mais difícil (senão impossível) prever as ocorrências no meio envolvente a longo prazo. Peter Schwartz popularizou a técnica que permite resolver o problema: o planejamento por cenários. Através dela a Shell foi a única organização do setor preparada para a crise do petróleo de 1973. Os cenários não são previsões. Construídos a partir da geração de hipóteses alternativas sobre o futuro, permitem às organizações estar preparadas para a ocorrência de cada uma dessas hipóteses e exercitam os gestores a refletir sobre as estratégias de longo prazo.

POLÍTICA DA QUALIDADE: Intenções ou diretrizes globais de uma organização relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Administração.

PROCESSO : Constituem um conjunto de atividades que recebe insumos, transformando-os, de acordo com uma lógica preestabelecida e com agregação de valores, em produtos para responderem às necessidades dos clientes. São todas as interações funcionais, internas e externas, incluindo os procedimentos, as rotinas, o fluxo de trabalho no desenvolvimento e consecução de um produto, bem como o relacionamento com os fornecedores e usuários.

OUTRAS DEFINIÇÕES: 1) atividade definível, repetível e previsível utilizada para fornecer um produto ou serviço; 2) conjunto de causas que, articuladas coerentemente, produzem os efeitos desejados; 3) seqüência de eventos interligados por uma relação de causalidade ou finalidade; 4) série de estágios encadeados e interdependentes; e 5) conjunto de homens e máquinas que se interagem, trocando informações e controle, para uma finalidade específica.

qualidade da organização: Resultado conjunto da qualidade dos processos da instituição, do nível de cumprimento de sua missão, do índice de produtividade, do perfil da motivação dos seus membros e do grau de satisfação de seus usuários .

ROTINA: Manutenção dos padrões de desempenho vigentes, para assegurar a estabilidade do processo.

SISTEMA ADMINISTRATIVO: Diante dos novos desafios, impostos pela globalização do mercado e pela intensificação da concorrência, o sistema administrativo tornou-se um fator crítico de sucesso, porque é por meio dele que a organização revitaliza seu relacionamento com o ambiente competitivo, sinaliza a renovação dos indivíduos e da organização, recria nova visão do futuro desejado e identifica as competências essenciais a serem perseguidas para regenerar as estratégias e objetivos corporativos.

SATISFAÇÃO DO USUÁRIO: Reação do usuário que recebe produtos e serviços sem defeitos, visivelmente superiores a quaisquer outros no mercado e na oportunidade desejada.

SISTEMA: Conjunto de elementos, materiais ou ideais, entre os quais se possa encontrar ou definir alguma relação.

SISTEMA DE QUALIDADE: É um conjunto de regras mínimas, com o propósito de orientar cada parte da organização para que execute corretamente, no tempo devido, a sua tarefa, em harmonia com as outras, estando todas direcionadas para os propósitos da organização.

Teorias X, Y, Z: Nascidas no final dos anos 50, as teorias X e Y são duas visões opostas sobre a natureza humana e a forma de gerir a força de trabalho. Foram criadas pelo psicólogo Douglas McGregor, do MIT. A teoria X assume que os indivíduos não gostam de trabalhar, a menos que sejam obrigados coercivamente a fazê-lo. A teoria Y defende que as pessoas têm auto-realização no trabalho e que cumprem melhor as suas tarefas se não forem vigiadas por terceiros. A teoria Z, de William Ouchi, é uma variante da teoria Y. Defende que os trabalhadores têm um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz.

TQM (TOTAL QUALITY MANAGEMENT)- são caracterizados pelos seguintes fatores: excelência nos processos; cultura de melhoria contínua; criação de um melhor relacionamento com os clientes e fornecedores; envolvimento de todos os trabalhadores; e clara orientação para o mercado. Os melhores exemplos da aplicação da gestão da qualidade total são as organizações japonesas, que ironicamente foram ensinadas nos anos 40 e 50 pelos mestres americanos Deming e Juran.

TRADE MARKETING: Significa a otimização da relação entre o produtor e o distribuidor. O conceito surgiu no início dos anos 90 devido à importância crescente dos intermediários (grossistas e retalhistas) na distribuição. A relação entre produtores e distribuidores é, em regra, conflituosa. O objetivo do trade

marketing é encontrar formas para que ambos tirem o máximo partido de um acordo de colaboração. Propõe a criação de uma parceria de longo prazo entre produtores e distribuidores em áreas como trocas de informação, oferta do produto com a marca do distribuidor e publicidade ou promoções conjuntas.

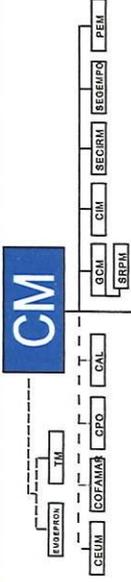
TECNOLOGIA: Conjunto de habilidades e de conhecimentos sobre fenômenos físicos e sociais que podem ser usados na produção sistemática de bens e serviços. A tecnologia pode ser de base científica ou empírica.

VANTAGEM COMPETITIVA: Michael Porter demonstrou que as organizações bem sucedidas obedecem a padrões definidos de comportamento que podem ser resumidas em três estratégias genéricas (as fontes de vantagem competitiva sobre os concorrentes): **(1)** Liderança baseada no fator custo - Possuir custos mais baixos do que os rivais; **(2)** Diferenciação - Criar um produto ou serviço que é visto na indústria como único; **(3)** Focalização - Combinar as duas estratégias direcionando-as para um alvo específico.

VISÃO: É aquilo que a Organização deseja ser, o seu grande horizonte estratégico. A visão tem que ser coerente com a missão.

MARINHA DO BRASIL

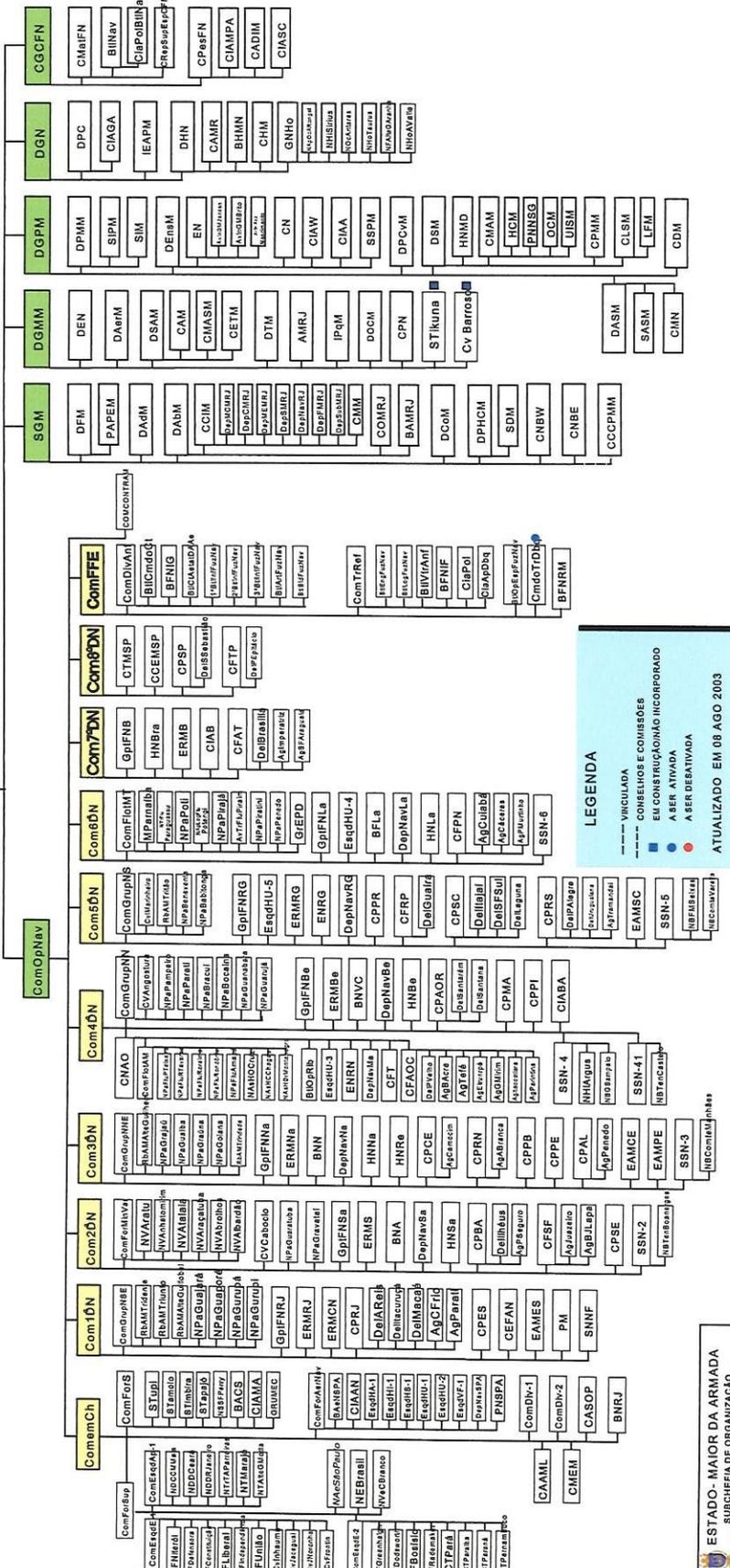
CM



EMA



ALMIRANTADO



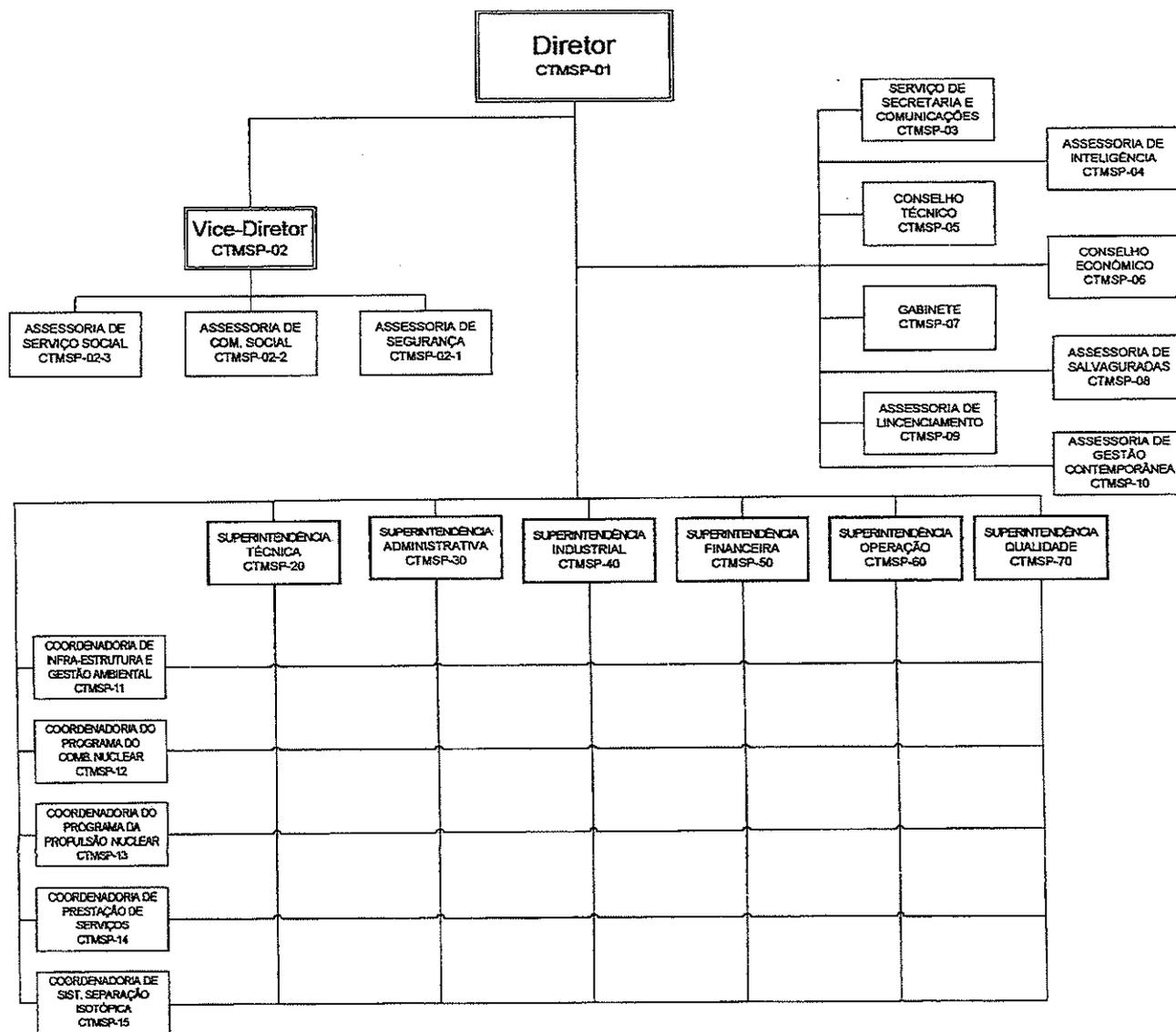
LEGENDA

- VIRGULADA
- CONSELHOS E COMISSOES
- EM CONSTRUÇÃO/INCORPORADO
- A SER ANEXADA
- A SER DERIVADA

ATUALIZADO EM 08 AGO 2003

ESTADO-MAIOR DA ARMADA
SUBCHIEFIA DE ORGANIZACAO

ANEXO B - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO CTMSP



Fonte: Regimento Interno da Organização

ANEXO C – PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS

- Abraçadeira para Alto Vácuo
- Aferição e Calibração
- Análise de Amostras Ambientais e Efluentes
- Análise Dinâmica de Corpos Rotativos e Alta Velocidade
- Análise e Caracterização de Materiais
- Análises por Modelos Matemáticos
- Análises Químicas de Solos para fins Agrícolas
- Análises Radiométricas
- Análises Radioquímicas de Amostras Marinhas e de Aerossóis
- Anéis de Cobre para Vedação
- Autoclave para Materiais Compostos
- Bombas de Vácuo
- Cilindros para UF₆
- Circuito termo-hidráulicos de Testes
- Componentes e Produtos Eletro-Eletrônicos
- Componentes em Material Composto
- Compostos Organofluorados
- Conformação a Frio
- Construção de Modelos, Maquetes e “Mockups”
- Conversores Estáticos de Frequência
- Coordenação de Cursos
- Coordenação de Projetos de Pesquisa e Desenvolvimento
- Detetor de Vazamento

- Dutos de Instalação de Sistemas de Ventilação e Ar Condicionado
- Ensaio de Equipamentos a Vapor
- Ensaio de Materiais e Dispositivos Eletromagnéticos
- Ensaio de Processos Térmicos e Hidráulicos
- Ensaio de Vibração e Choque
- Ensaio não Destrutivo
- Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)
- Equipamentos Eletrônicos e Eletromecânicos
- Espectrômetros de Massa
- Exame e Avaliação de Currículos e Programas
- Fibra de Carbono
- Instalações Industriais
- Lasers de Cobre para Aplicação Médica
- Limpeza e Decapagem
- Limpeza e Fosfatização
- Manutenção Corretiva
- Materiais Amorfos, Materiais Cerâmicos, Materiais Compostos
- Medidor de Pressão
- Medidor de Vazão
- Metrologia
- Mobilização/Nacionalização
- Monitores de Radiação
- Motor Elétrico de Ímãs Permanentes
- Propulsor Aeroespacial Resinas Especiais
- Sistema de Alto Vácuo

- Sistema de Análise de Dados de Controle de Reatores Nucleares de Pesquisa
- Sistema de Controle de Altitude de Satélites
- Sistema de Controle de Plantas (Enriquecimento)
- Sistemas Digitais
- Soldas Especiais
- Super-ímãs
- Superligas (Monéis, Inconéis)
- Teste de Aceitação de Fábrica (TAF) e Inspeções Técnicas (IT)
- Tratamento Superficial
- Tubulações Especiais
- Usinagem
- Vacuômetro
- Válvula Bi-estável
- Válvula de Amostragem
- Válvula de Controle de Fluxo
- Válvulas de Bloqueio
- Válvula Sentinela
- Válvulas Especiais para Alto Vácuo
- Válvula Solenóide

ANEXO D – PRINCIPAIS CLIENTES

INTERNOS:

- Diretoria de Engenharia Naval (DEN)
- Instituto de Pesquisas da Marinha (IPQM)
- Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM)
- Diretoria de Telecomunicações da Marinha (DTM)
- Oitavo Distrito Naval (8ºDN)
- Força de Fragatas (FORFRAG)

EXTERNOS:

- Indústrias Nucleares Brasileiras (INB)
- Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT)
- Furnas (Eletronuclear)
- Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Exército Brasileiro
- Associação Brasil / Argentina de Controle e Contabilidade de Material Nuclear
- Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)
- ZF do Brasil SA
- MECTRON Engenharia e Indústria Ltda
- ARPIFRIO Indústria e Comércio Ltda
- JARAGUÁ Equipamentos Industriais Ltda
- Centro Tecnológico Aeroespacial (CTA)
- Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ - COPPE).

ANEXO E – PRICIPAIS FORNECEDORES

- PROMON Engenharia SA
- Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)
- Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN)
- ALCOA Alumínio SA
- MULLER Engenharia e Comércio Ltda
- SULZER do Brasil SA
- Universidade de São Paulo (USP)
- Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Cooperativa Nacional de Controle de Qualidade Ltda (COONAI)
- RADSTONE
- Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
- Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação em Engenharia (COPPE)
- CYGNI Comércio, Representação e Serviços Ltda
- JARAGUÁ Equipamentos Industriais Ltda
- COTRADASP Cooperativa de trabalho
- KALUNGA Materiais de escritório
- MICROTEC Equipamentos de informática
- BIOCLEAN Manutenção e serviços gerais
- COMBRAS Manutenção de aparelhos de ar condicionados
- COAN Restaurantes industriais

ANEXO F

MARINHA DO BRASIL
CENTRO TECNOLÓGICO DA MARINHA EM SÃO PAULO
SUPERINTENDÊNCIA FINANCEIRA

QUESTIONÁRIO

O PRESENTE QUESTIONÁRIO DE OPINIÕES BUSCA ESTUDAR OS INDICADORES DE DESEMPENHO PREVISTOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CTMSP:

As questões deverão ser respondidas com uma das opções:

- 5- Concordo plenamente
- 4- Concordo
- 3- Não estou certo
- 2- Discordo
- 1- Discordo Fortemente

Questões:

- 1)“ A redução do número de reclamações de clientes internos indica um bom desempenho do CTMSP”
- 2)“O aumento do número de conceitos muito bom e excelentes emitidos por clientes externos indica um bom desempenho do CTMSP”
- 3)“A redução dos gastos administrativos indica um bom desempenho do CTMSP”
- 4)“A redução dos gastos totais indica um bom desempenho do CTMSP.”
- 5)“A redução dos gastos com pessoal em relação as despesas mensais indica um bom desempenho do CTMSP”
- 6)“O aumento da aplicação de mão-de-obra em atividades produtivas indica um bom desempenho do CTMSP”
- 7)“O aumento do lucro bruto indica um bom desempenho do CTMSP”
- 8)“O aumento do número de parcerias concretizadas indica um bom desempenho do CTMSP”
- 9)“O aumento do faturamento para clientes extra-MB em relação ao faturamento para MB indica um bom desempenho do CTMSP”

- 10)“O aumento do número de cursos realizados indica um bom desempenho do CTMSP”
- 11)“A redução do desvio dos salários praticados no CTMSP e a média do mercado indica um bom desempenho do órgão.”
- 12)“O aumento do número de eventos cumpridos indica um bom desempenho do CTMSP”
- 13)“O aumento do número de novos projetos e/ou serviços contratados no Trimestre é adequado indica um bom desempenho do CTMSP”
- 14)“A criação do Setor de Marketing em Dez/2002 indica um bom desempenho do CTMSP”
- 15)“O aumento do número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária igual ou inferior a 40 horas indica um bom desempenho do CTMSP”
- 16)“O aumento do número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária maior que 40 e menor que 160 horas indica um bom desempenho do CTMSP”
- 17)“O aumento do número de servidores matriculados em cursos de Pós-graduação (pós-doutorado, doutorado, pós-mestrado, mestrado e curso de especialização com carga horária superior a 159 horas-aula), cursando nos últimos 12 (doze) meses indica um bom desempenho do CTMSP”
- 18)“O aumento do número de trabalhos aceitos em Conclaves Científicos/Tecnológicos indica um bom desempenho do CTMSP”
- 19)“O aumento do número de funcionários participantes em Conclaves e Congressos indica um bom desempenho do CTMSP”

ANEXO G

INDICADORES COM RESPECTIVOS PESOS

6.8.1 Satisfação dos Clientes

6.8.1.1 Reclamações de Clientes Internos

Este indicador resume-se na avaliação do fluxo de informações no SIGOMPS.

$$I_{NRU} = \Sigma \text{ de Reclamações dos Usuários no Trimestre}$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| <1 | 10 |
| 1 – 5 | 9 |
| 6 – 10 | 8 |
| 11 – 20 | 7 |
| 21 – 30 | 6 |
| > 30 | 2 |

6.8.1.2 Avaliação pelos Clientes Externos

Relação entre a quantidade obtida de conceitos muito bom e excelente e o total de conceitos recebidos nas avaliações dos clientes. O Indicador de Qualidade e Eficiência (IQE) será avaliado semestralmente.

$$I_{QE} = \frac{\text{Conceitos Muito Bom e Excelente} \times 100}{\text{Total de Conceitos}}$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| >70 | 10 |
| 66 - 70 | 9 |
| 62 - 65 | 8 |
| 58 - 61 | 7 |
| 55 - 57 | 6 |
| <55 | 5 |

6.8.2 Aspectos Financeiros, Econômicos e Contábeis

6.8.2.1 Percentual das Despesas Administrativas

Relação entre as Despesas Administrativas e os custos de serviços/produtos vendidos. Este índice tem por finalidade avaliar os gastos da OMPS com seus setores e atividades administrativas.

$$I_{PDA} = \frac{\text{Total das Despesas Administrativas}}{\text{Custo dos Serviços ou Produtos Vendidos}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| < 50 | 10 |
| 51 - 60 | 9 |
| 61 - 70 | 8 |
| 71 - 80 | 7 |
| 81 - 90 | 6 |
| >90 | 5 |

6.8.2.2 Percentual dos Gastos (Produtos / Serviços)

Relação entre os gastos e o faturamento. Este índice tem por finalidade avaliar a correção do faturamento da OMPS. Este percentual deve ser menor do que 100%, pois somente erros de delineamento e de elaboração de orçamentos justificam o fato da OMPS apresentar um faturamento abaixo de seus custos. Cabe ressaltar que o faturamento deve cobrir os custos dos serviços/produtos e as despesas administrativas da OMPS, faturadas por meio das Taxas Operacionais, bem como proporcionar um eventual lucro, por meio da Taxa de Contribuição Operacional (TCO).

$$I_{GPS} = \frac{\text{Gastos (Custos + Perdas + Despesas)}}{\text{Faturamento}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| < 50 | 10 |
| 51 - 60 | 9 |
| 61 - 70 | 8 |
| 71 - 80 | 7 |
| 81 - 90 | 6 |
| >90 | 5 |

6.8.2.3 Percentual de Despesas com Pessoal

Relação entre a despesa com pessoal e as despesas totais. Este índice tem por finalidade avaliar os gastos da OMPS com pessoal.

$$I_{PDP} = \frac{\text{Total das Despesas com Pessoal}}{\text{Despesas Mensais}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| < 50 | 10 |
| 51 - 60 | 9 |
| 61 - 70 | 8 |
| 71 - 80 | 7 |
| 81 - 90 | 6 |
| >90 | 5 |

6.8.2.4 Percentual de Horas Apropriadas / Total de Horas

Relação do número de horas efetivamente trabalhadas com o número total de horas disponíveis mensalmente.

$$I_{PHA} = \frac{\text{Total de Horas Disponíveis} - \text{Total de Horas não Trabalhadas}}{\text{Total de Horas Disponíveis}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 5 |

6.8.2.5 Relação Resultado Bruto versus Faturamento

Relação do Resultado Bruto com o Faturamento.

$$I_{RBF} = \frac{\text{Resultado Bruto}}{\text{Faturamento}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUIDA |
|-----------------------|----------------|
| > 129 | 10 |
| 110 - 129 | 9 |
| 100 - 109 | 8 |
| 90 - 99 | 7 |
| 80 - 89 | 6 |
| < 80 | 5 |

6.8.2.6 Número de Eventos Promovidos e de Acordos de Parcerias

Estabelecidos

Relação do número de parcerias concretizadas com o número de propostas de parcerias.

$$I_{EPP} = \frac{\text{Parcerias Concretizadas}}{\text{Propostas de parcerias}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUIDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 4 |

6.8.2.7 Obtenção de Recursos junto a Parcerias

Relação do faturamento de clientes extra-MB com o faturamento orçamentário da MB.

$$I_{RJP} = \frac{\text{Faturamento Clientes Extra-MB}}{\text{Faturamento Orçamentário MB}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 4 |

6.8.3 Gestão de Pessoal

6.8.3.1 Capacitação

Relação da quantidade de cursos efetivamente executados com a quantidade de cursos programados.

$$I_{QCE} = \frac{\text{Total de Cursos Executados no Ano}}{\text{Total de Cursos Previstos no Ano}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 5 |

6.8.3.2 Manutenção Salários de Mercado

Este indicador resume-se na avaliação da relação percentual entre o valor médio dos salários praticados pelo CTMSP, em seus níveis Superior, Médio e Auxiliar, e os valores estimados pelas referências fornecidas pela Consultoria Arthur Anderson.

$$I_{MSM} (A) = \frac{\text{Valor Médio do salário nível auxiliar}}{\text{Valor referência Arthur Anderson}} \times 100$$

$$I_{MSM} (M) = \frac{\text{Valor Médio do salário nível médio}}{\text{Valor referência Arthur Anderson}} \times 100$$

$$I_{MSM} (S) = \frac{\text{Valor Médio do salário nível superior}}{\text{Valor referência Arthur Anderson}} \times 100$$

$$I_{MSM} = \frac{I_{MSM} (A) + 2 \times I_{MSM} (M) + 3 \times I_{MSM} (S)}{5}$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 4 |

6.8.4 Produtos e Serviços

6.8.4.1 Percentual de Produtividade

Relação da quantidade de eventos cumpridos (atividade fim) com a quantidade de eventos programados.

$$I_{PPT} = \frac{\sum \text{Eventos Cumpridos no Trimestre}}{\sum \text{Eventos Programados no Trimestre}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 5 |

6.8.4.2 Número de Novos Projetos e/ou Serviços

Total de novos projetos e/ou serviços.

$$I_{NPS} = \sum \text{de novos projetos e/ou serviços no Trimestre}$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| >12 | 10 |
| 10 – 12 | 9 |
| 7 – 9 | 8 |
| 4 – 6 | 7 |
| 1 – 3 | 6 |
| <1 | 2 |

6.8.4.3 Efetiva Criação do Setor de Marketing até Dezembro de 2002

I_{CSM} = Percentual de criação do Setor de Marketing em Dez-2002

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 4 |

6.8.5 Métricas Científicas e Tecnológicas

6.8.5.1 Servidores em Curso de Curta Duração

Número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária igual ou inferior a 40 horas.

I_{CCD} = Número de Servidores treinados em cursos de curta duração por ano.

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 50 | 10 |
| 31 - 50 | 8 |
| 16 - 30 | 6 |
| 7 - 15 | 4 |
| 2 - 6 | 2 |
| < 2 | 0 |

6.8.5.2 Servidores em Curso de Média Duração

Número de servidores treinados, no exercício, em cursos com carga horária maior que 40 e menor que 160 horas.

I_{CMD} = Número de Servidores treinados em cursos de média duração por ano.

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 20 | 10 |
| 16 - 20 | 8 |
| 11 - 15 | 6 |
| 7 - 10 | 4 |
| 2 - 6 | 2 |
| < 2 | 0 |

6.8.5.3 Titulação

Número de servidores matriculados em cursos de Pós-graduação (pós-doutorado, doutorado, pós-mestrado, mestrado e curso de especialização com carga horária superior a 159 horas-aula), cursando nos últimos 12 (doze) meses.

I_{TPG} = Número de servidores matriculados em cursos de Pós-graduação, cursando nos últimos 12 (doze) meses

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 8 | 10 |
| 7 - 8 | 9 |
| 5 - 6 | 8 |
| 3 - 4 | 6 |
| 1 - 2 | 4 |
| < 1 | 0 |

6.8.5.4 Publicação

Relação entre o número de trabalhos aceitos em Conclaves Científicos/Tecnológicos e o número de trabalhos propostos.

$$I_{PUB} = \frac{\text{Número de trabalhos aceitos}}{\text{Número de trabalhos propostos}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 90 | 10 |
| 80 - 90 | 9 |
| 70 - 79 | 8 |
| 60 - 69 | 7 |
| 50 - 59 | 6 |
| < 50 | 5 |

6.8.5.5 Participação

6.8.5.6

Participação de funcionários em Conclaves e Congressos.

$$I_{PFC} = \frac{\text{Número de participação anual em conclaves e congressos}}{\text{Número de funcionários}} \times 100$$

| RESULTADOS OBSERVADOS | NOTA ATRIBUÍDA |
|-----------------------|----------------|
| > 12 | 10 |
| 10 - 12 | 9 |
| 7 - 9 | 8 |
| 4 - 6 | 7 |
| 1 - 3 | 6 |
| <1 | 0 |

6.8.6 Conceito Final

O Conceito Final, resultante da contabilização da Média Global dos grupos de Indicadores de Desempenho, deverá ser obtido considerando-se os pesos e metodologias abaixo:

| | |
|---|---|
| Satisfação dos clientes..... | 5 |
| Aspectos financeiros, econômicos e contábeis..... | 4 |
| Gestão de pessoal..... | 3 |
| Produtos/serviços..... | 5 |
| Métricas Científicas e Tecnológicas..... | 5 |

- O resultado da multiplicação da média de cada grupo de indicadores (média aritmética) pelo peso corresponderá ao total de pontos atribuídos a cada indicador.
- A divisão do somatório dos pontos pelo somatório dos pesos corresponderá à pontuação média global da instituição.
- O conceito final é obtido na Tabela de Pontuação Média Global e apresentada a seguir:

TABELA DE PONTUAÇÃO MÉDIA GLOBAL

| PONTUAÇÃO GLOBAL | CONCEITO |
|-------------------------|-----------------|
| Acima de 9,5 | Excelente |
| 8,6 a 9,5 pontos | Muito Bom |
| 7,6 a 8,5 pontos | Bom |
| 6,5 a 7,5 pontos | Regular |
| Abaixo de 6,5 | Deficiente |

ANEXO H

COMANDO DA MARINHA
CENTRO TECNOLÓGICO DA MARINHA EM SÃO PAULO
AVALIAÇÃO DOS PREGÕES EFETUADOS EM 2002

| OBJETOS | VALOR ESTIMADO | VALOR ADJUDICADO | GANHOS | EM % |
|---|------------------|------------------|----------------|--------|
| PREGÃO DE GASES CE/SEDE Nº 020/2002 | R\$ 429.516,60 | R\$ 416.870,37 | R\$ 12.646,23 | 2,94% |
| PREGÃO DE EQUIP. DE INFORMATICA Nº 036/2002 | R\$ 200.814,38 | R\$ 159.044,99 | R\$ 41.769,39 | 20,80% |
| PREGÃO DE TRANSPORTES Nº 047/2002 | R\$ 720.000,00 | R\$ 766.328,64 | -R\$ 46.328,64 | -6,43% |
| PREGÃO DE MATERIAIS DE LIA DO ALMOXARIFADO | R\$ 375.324,48 | R\$ 321.867,16 | R\$ 53.457,32 | 14,24% |
| PREGÃO DE LIMPEZA INTERNA E ESTERNA Nº 056/2002 | R\$ 1.570.764,67 | R\$ 940.598,52 | R\$ 630.166,15 | 40,12% |
| TOTAL | R\$ 3.296.420,13 | R\$ 2.604.709,68 | R\$ 691.710,45 | 20,98% |

D (X) Data 27/09/04
EM:- MESTRADO
PREÇO
INDIC.

) FECAP
) COLÉGIO
) OUTROS

Nº DE CHAMADA

d658.4012
S729a



ex.2
2004