



Autores: Capitão-de-Corveta (Intendente da Marinha) Esdras Carlos de Santana

Capitão-de-Corveta (Intendente da Marinha) Maria de Fátima Bandeira dos Santos

Capitão-de-Corveta (Intendente da Marinha) Renato Santiago Quintal

Capitão-de-Corveta (Intendente da Marinha) Igor de Assis Sanderson de Queiroz

Capitão-de-Corveta (Intendente da Marinha) Leonardo Barboza Pinheiro

ATIVIDADES DA DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA: AÇÕES EM ANDAMENTO, DESAFIOS E PERSPECTIVAS SOB A ÓTICA DO DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

1 INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, observamos no Brasil diversos esforços governamentais no sentido de melhorar a condução do serviço público com relação à qualidade e à produtividade, tais como o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), em 1990; o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, em 1995; e o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, em 1999 (COSTA, 2012). O próprio conceito de eficiência na Administração Pública passou a constar ex-

pressamente na Constituição da República com o advento da Emenda Constitucional 19/98, conhecida como Reforma Administrativa (SANTOS et al., 2013).

Neste contexto, em 1994, foi criado no âmbito da Marinha do Brasil a Sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviços – OMPS. A implementação desta nova sistemática representou uma mudança de cultura de gestão, com a principal função de controlar e a mensurar os custos das OMPS, utilizando-se de informações gerenciais, de forma a produzirem bens e serviços

de alta qualidade, ao menor custo possível. (BRASIL, 2008).

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) integra o Sistema de Controle Interno da Marinha do Brasil (MB), e tem como uma de suas tarefas promover a orientação técnica das OMPS na busca de resultados econômico-financeiros favoráveis. Além disso, busca a atualização permanente das normas que regem a Contabilidade de Custos na MB, bem como promove a pesquisa de assuntos que contribuam para o aperfeiçoamento da sistemática OMPS (SANTOS et al., 2013).

Enquanto Órgão Setorial de Custos e de Contabilidade da MB, diversas são as metodologias utilizadas por esta Diretoria Especializada na consecução das suas atribuições. As visitas técnicas de operacionalização da sistemática OMPS empreendidas pela DFM possibilitam constatar que as principais deficiências são decorrentes de dificuldades de as OMPS mapearem seus processos produtivos e aperfeiçoá-los. Tal situação acaba sendo evidenciada pelos resultados alcançados pelas OMPS, especialmente no que se refere aos aspectos da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

Assim, o objetivo deste artigo é apresentar as principais ferramentas empregadas, as atividades desempenhadas e as inovações organizacionais implementadas para análise, bem como os desafios futuros a serem superados pelo seu Departamento de Contabilidade. Serão abordadas as possibilidades e limitações do emprego de um sistema informatizado de painéis executivos para avaliação do desempenho econômico das OMPS; a reestruturação do plano de contas e adesão ao Sistema de Informações de Custos do Governo Federal; e, por fim, a realização de estudos a fim de diagnosticar as principais disfunções da Sistemática OMPS e a identificação de oportunidades de melhoria, possivelmente com a adoção de novos formatos organizacionais da Administração Pública.

2 O COMISSONAMENTO DO EXECUTIVE DASHBOARD

A implementação deste Business Intelligence decorreu da crescente necessidade da implantação de um sistema corporativo para planejamento, avaliação e controle das OMPS, auxiliando na avaliação do desempenho da sistemática pela Divisão de Análise Gerencial e na geração de informações para o processo de tomada de decisão dessas OMPS e, conseqüentemente, da MB (SANTOS et al., 2013).

O propósito do Executive Dashboard é orientar e acompanhar o desempenho daquelas organizações e aprimorar o seu processo de contabilização de custos. Fruto de parceria celebrada entre a DFM e a Fundação COPPETEC, ele viabiliza o monitoramento tempestivo do desempenho econômico das OMPS, por meio da transformação dos indicadores de desempenho em gráficos e imagens, gerados a partir de dados oriundos da contabilidade gerencial e do SIAFI. Assim, o sistema consolida as informações mais relevantes e facilita a interface com o usuário, gerando relatórios de forma mais eficaz e organizada, e repercutindo no melhor aproveitamento de tempo e recursos. Em curto prazo, com apoio do CIANB, serão realizados programas de capacitação para a otimização da operação do sistema.

Os resultados já alcançados apontam para uma melhora significativa na qualidade das informações, especialmente no que se refere ao acompanhamento e visualização da situação econômico-financeira das organizações apoiadas; à integração das informações; e ao estabelecimento de séries históricas. A disponibilização de informações gerenciais aos órgãos integrantes da sistemática OMPS, bem como à sociedade, conferem maior transparência acerca da qualidade dos gastos públicos com essas atividades (SANTOS et al., 2013).

Encontra-se em fase de desenvolvimen-

to e testes o Módulo Futuro do Executive Dashboard. Esta nova ferramenta possibilitará, a partir do uso de técnicas estatísticas e modelos matemáticos, a visualização de tendências e a criação de cenários futuros hipotéticos, permitindo a adoção de ações corretivas antes mesmo que possíveis erros ocorram. Portanto, as OMPS poderão identificar falhas processuais com antecedência, evitando resultados econômico-financeiros desfavoráveis.

3 SISTEMA DE INFORMAÇÕES DE CUSTOS DO GOVERNO FEDERAL - SIC

O Sistema de Informações de Custos do Governo Federal (SIC) é um Data Warehouse que se utiliza da extração de dados dos sistemas estruturantes da Administração Pública Federal, tal como o Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, o Sistema Integrado de Administração Financeira - SIAFI e o Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento - SIOP, para a geração de informações. Sua implementação visa o atendimento ao art. 50, § 3º da Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000 – Lei de Responsabilidade Fiscal, que obriga a Administração Pública a manter sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Em 2013, a DFM realizou a classificação dos centros de atividades da Marinha do Brasil. A metodologia adotada foi a correlação entre estes centros e as metas das Ações Orçamentárias executadas pela MB, de forma a facilitar a operacionalização da apropriação dos custos. Esta operação é realizada por ocasião da liquidação dos empenhos no SIAFI, gerando o correspondente cálculo e registro dos custos no SIC. Desta maneira, por meio do sistema, a DFM pode acompanhar a evolução dos custos incorridos em cada um dos 154 centros de atividade.

O sistema passou a ser efetivamente uti-

lizado pela Marinha do Brasil a partir do exercício financeiro de 2014. A análise dos custos incorridos por metas orçamentárias, comparativamente ao acompanhamento das metas físicas (produtos) disponível no SIOP e no SIPLAD, possibilitará a geração de relevantes informações gerenciais, por meio de indicadores de desempenho, permitindo a priorização de metas e apoiando a tomada de decisões pela Alta Administração Naval.

4 ANÁLISE PROSPECTIVA DA SISTEMÁTICA OMPS

Decorridos 20 anos da implantação da Sistemática OMPS na MB e 16 anos da promulgação da Lei nº 9.724/1998, observamos que os efeitos esperados para o alcance da autonomia de gestão das OMPS não foram produzidos.

Neste diapasão, está em curso na DFM a realização de uma análise prospectiva da sistemática OMPS, considerando todos os atores internos e extra-MB envolvidos, de forma a mapear os principais processos desenvolvidos e identificar as restrições, possibilitando a apresentação de possíveis oportunidades de melhoria para eliminar os efeitos adversos, bem como os correspondentes requisitos e limitações. Concomitantemente, estão sendo estudados os modelos de gestão criados pelo Governo Federal para descentralização administrativa, e verificada sua aplicabilidade no Sistema OMPS, levando em consideração os princípios observados no Direito Administrativo.

Os efeitos adversos estão sendo analisados sob três diferentes aspectos. Sob a ótica contábil, busca-se eliminar a apresentação de resultados econômico-financeiros anormais. No que tange ao aspecto orçamentário, visa-se eliminar a aplicação de recursos em desacordo com a sua finalidade precípua. Quanto ao ponto de vista administrativo, objetiva-se substituir modelos de gestão considerados ineficientes.

Para tanto, adotou-se as premissas de preservar a metodologia de contabilidade de custos praticada nas OMPS, com as adaptações e os aperfeiçoamentos que forem necessários, e de gradualidade e prudência na efetivação de propostas de aprimoramento. Faz-se necessário promover a avaliação das assimetrias existentes na sistemática OMPS, bem como examinar a possibilidade de se utilizar de dispositivos previstos em modelos de gestão já existentes na Administração Pública, como forma de se mitigar as imperfeições encontradas naquela sistemática e tornar mais eficiente a operação das OMPS, tendo como opções de escolha distintos modelos de gestão, tais como Organizações Sociais (OS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Parceria Público-Privada, Joint Venture, Empresa Pública, Sociedade de Economia Mista, entre outras.

5 ADOÇÃO DO NOVO SIAFI E DO NOVO PLANO DE CONTAS PARA A UNIÃO

Em decorrência da convergência das normas contábeis brasileiras aos padrões internacionais, o que vem ocorrendo desde 2008, com a publicação das Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público (NBCASP), está prevista para o início de 2015 a implantação do Novo Plano de Contas para a União, gerando a alteração de todas as contas contábeis e, conseqüentemente, dos roteiros contábeis de todos os registros no SIAFI e dos layouts de seus documentos. O Departamento de Contabilidade vem acompanhando o cronograma de implantação desse novo plano, bem como as alterações de contabilização, a fim de divulgá-los para as Diretorias Especializadas responsáveis pelos sistemas corporativos (SINGRA-SOMAR, SISMAT e SIPLAD) e adestrar/orientar todas as UG da MB. Foram realizadas reuniões com a STN a fim de enquadrar no Novo Plano de Contas as contas contábeis específicas da MB, nas quais

são controladas as FRE, bem como apurados os custos das OMPS, a fim de garantir a manutenção dessas contas, evitando a descontinuidade dessa sistemática a partir de 2015. A manutenção dessas contas tem sido acompanhada pela DFM.

Ainda, está sendo desenvolvido um "Novo SIAFI", em uma plataforma mais moderna, já em funcionamento os módulos Contas a Pagar e a Receber (liquidação e pagamento das despesas) e Programação Financeira, faltando ainda a implantação de outros módulos.

A DFM tem acompanhado e orientado as UG, por meio de circulares, adestramentos, palestras e consultas, quanto às alterações dos procedimentos decorrentes da implantação dessa nova plataforma. Dentre as principais mudanças, destacam-se a transformação das OM apoiadas em UGE para efeito de controle patrimonial, e a reavaliação de todos os bens do imobilizado das OM, bem como o início dos lançamentos mensais das suas respectivas depreciações no SIAFI.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Marinha do Brasil é reconhecida pela Secretaria do Tesouro Nacional, órgão central do Sistema de Custos Federal, como pioneira na contabilização de custos no âmbito governamental.

O registro de custos na MB, iniciado na década de 90, tendo como objeto as OMPS industriais, foi posteriormente estendido para outras categorias, a saber, as hospitalares e as de ciência e tecnologia.

Com o advento do desenvolvimento do SIC, a expectativa é de ampliação da contabilização de custos, não apenas nas áreas estratégicas supramencionadas, mas também para que possam ser acompanhadas as demais Ações Orçamentárias executadas pela Força Naval.

Paralelamente, a adaptação das contas contábeis do SIAFI utilizadas para operacionalização da Sistemática OMPS vem sendo

realizada em parceria com a STN, de forma que o modelo continue a ser utilizado, não obstante a assimilação de novos sistemas corporativos governamentais.

As constatações até o momento apontam para uma melhora significativa na qualidade das informações, especialmente no que se refere ao acompanhamento das ações; a visualização da situação econômico-financeira das organizações apoiadas; à integração das diversas fontes; e ao estabelecimento de séries históricas. As funcionalidades disponíveis possibilitam a oferta de um serviço de melhor qualidade às organizações atendidas, bem como à coletividade, provendo informações fidedignas e dotadas de maior transparência acerca da qualidade dos gastos públicos com

as atividades desenvolvidas.

No que tange à análise multiparadigmática ainda em curso, os presentes achados demonstram que as injeções a serem inseridas nos diversos macroprocessos deverão compulsoriamente contemplar os prismas contábil, orçamentário e administrativo, tendo em vista as incontestáveis interações e relações de causalidade observadas.

Muitos são os desafios a serem sobrepujados no sentido de alcançar os preceitos da governança e accountability, e a Diretoria de Finanças da Marinha vem trabalhando diuturnamente de forma a manter o know how de sua força de trabalho, acompanhando o estado da arte da tecnologia da informação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. SGM-304: Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços. Brasília, 2008.

INMON, WH. *Building the Data Warehouse*. 5th, J Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005 .

KOGUT, Bruce. *Strategic Management Journal*, v.4, p. 319-332, 1988.

NEGASH, Solomon. *Communications of the Association for Information Systems*. v. 13, p. 177-195. 2004. 19p.

SANTOS, J. L. T.; QUINTAL, R. S. ; SANTOS, M. F. B.; SANTANA, E. C.; DAVIS, M. D. *Avaliação*

do desempenho econômico de Organizações Militares Prestadoras de Serviço pelo emprego de painéis de indicadores. In: *Asamblea Anual de Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*, 47., 2013, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: CLADEA, 2013 ; *Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/EBAPE)*, 2013. p. 1-8.

QUINTAL, R. S.; SANTOS, M. F. B.; SANTANA, E. C.; SANTOS, J. L. T. *Novos formatos organizacionais na Administração Pública: o caso das Organizações Militares Prestadoras de Serviço*. In: *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 10., 2014, Niterói. Anais... Niterói, 2014. ISSN 1984-9354.