

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LEOPOLDINO VIEIRA NETO

**UM MODELO DE CONTROLE DE GESTÃO DO SERVIÇO DE
TRANSPORTE EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: O ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO – UFES**

FLORIANÓPOLIS
2003

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LEOPOLDINO VIEIRA NETO

**UM MODELO DE CONTROLE DE GESTÃO DO SERVIÇO DE
TRANSPORTE EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: O ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área: Gestão da Produção e Custos

Orientador: Antônio Diomário de Queiroz, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2003

LEOPOLDINO VIEIRA NETO

**UM MODELO DE CONTROLE DE GESTÃO DO SERVIÇO DE
TRANSPORTE EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: O ESTUDO DE CASO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Edson Pacheco Paladini, Ph.D.
Coordenador

Banca Examinadora:

Prof. Antônio Diomário de Queiroz, Dr.
Orientador

Prof^a. Édis Mafra Lapolli, Dr^a.

Prof^a Ana Maria Benciveni Franzoni, Dr^a.

Por isso é que a bíblia é um livro eternamente atuante. Porque, enquanto durar o mundo, não aparecerá ninguém capaz de dizer. “Compreendo-a no conjunto e no detalhe.” Nós, porém dizemos imodestamente – No conjunto, digno de veneração, no detalhe, é aplicável à prática.”

(GOETHE - Máximas e Reflexões)

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Antônio Diomário Queiroz, pela orientação e incentivo no desenvolvimento deste trabalho.

Ao Professor Herbert Barbosa Carneiro, por disponibilizar seu tempo às minhas dúvidas, tornando possível a finalização deste trabalho.

Ao Professor Alexander Jeferson Nassau Borges, por ser o revisor ortográfico e por incentivar e valorizar o potencial criativo de todas as pessoas que o rodeiam.

Ao Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

À Fundação Castelo Branco, pelo apoio financeiro.

À Universidade Federal do Espírito Santo – UFES que cedeu espaço para a realização deste.

A Mercedes Delpupo, pela ajuda documental no CEDOC - Centro de Documentação de economia da UFES.

Ao Prefeito Universitário Nilson Roberto Bridi, ao Diretor do DSG Anival Luiz dos Santos, ao Chefe do Setor de Transporte Carlos Roberto Coelho da Silva (Carlinhos), ao Secretário Willis Flávio Schwenck e a todos os motoristas da UFES, HUCAM, CAUFES, CEUNES e CBM.

Aos meus amigos Odir Cesar Vargas e Edmar Zorzal, pelos melhores companheiros que uma mestrando poderia ter.

Aos meus pais, Laert Vieira e Marlene Cunha Vieira, e ao meu irmão Cassio Vieira, por todo apoio em todos os momentos da minha vida, pelo carinho e paciência.

Em especial, a minha esposa Aubigner, pelo carinho, pela atenção, por compartilhar de forma tão completa minhas idéias e incansável apoio durante todo o curso.

Aos meus filhos, Carolina, Rafael, Leonardo, Calebe e Alex por terem compreendido a necessidade que tive de ausentar-me em vários momentos, abrindo mão do convívio tão prazeroso e construtivo.

E a todos aqueles que, de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho.

A Deus, Autor e consumidor da minha vida, a quem devo a inspiração por este trabalho, toda a honra e toda a glória sejam dadas a Ele, para todo o sempre, Amém.

TEMPO PARA TUDO

Tudo tem o seu tempo determinado, e há tempo para todo o propósito debaixo do céu:

Há tempo para nascer, e tempo para morrer;

Tempo de plantar, e tempo de arrancar o que se plantou;

Tempo de matar, e tempo de curar;

Tempo de derrubar, e tempo de edificar;

Tempo de chorar, e tempo de dançar;

Tempo de espalhar pedras, e tempo de ajuntar pedras;

Tempo de abraçar, e tempo de afastar-se de abraçar;

Tempo de buscar, e tempo de perder;

Tempo de guardar, e tempo de deitar fora;

Tempo de rasgar e tempo de coser;

Tempo de estar calado e tempo de falar;

Tempo de amar, e tempo de odiar;

Tempo de guerra, e tempo de paz.

Que proveito tem o trabalhador naquilo em que trabalha?

Tenho visto o trabalho que Deus deu aos filhos dos homens, para com ele os afligir.

Tudo fez formoso em seu tempo. Também pôs a eternidade no coração dos homens; contudo, não podem descobrir a obra que Deus fez desde o princípio até o fim.

Sei que não há coisa melhor para eles do que se alegrarem e fazerem o bem na sua vida, e também que todo o homem coma e beba, e goze do bem de todo o seu trabalho; é isto um Dom de Deus.

Sei que tudo o que Deus faz durará eternamente; nada se lhe deve acrescentar, e nada se lhe deve tirar. Isto faz Deus para que haja temor diante dele.

Eclesiastes 3:1-14

RESUMO

Introdução. Neste trabalho, foram apresentados e analisados alguns indicadores genéricos de desempenho, tais como eficácia, eficiência, economia e qualidade e o grau de satisfação em serviços de transporte em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES); constata-se também que o modelo de Gestão utilizado para gerenciar o ambiente organizacional necessita ser configurado e adaptado às mudanças que vêm impactando o gerenciamento da informação.

Objetivo. Analisar o modelo de Gestão dos serviços de transporte existente (1) suas múltiplas determinantes, estabelecendo uma vinculação com o processo decisório, (2) enfocando a contabilidade como sistema de informação para mensuração dos eventos econômicos no controle dos serviços de transporte da IFES (3), determinando o custo dos serviços de Transporte (4).

- **Método.** Desenvolve-se um modelo de controle de gestão específico (o de serviços de transporte), contemplando os quatro referidos itens, sendo em seguida aplicado em uma Instituição Federal de Ensino Superior (estudo de caso da UFES). Não é desenvolvida nesta dissertação a questão do planejamento e controle orçamentário, embora o assunto de informação proporcione as condições essenciais para sua melhoria.

Resultados. Após a implantação das ferramentas de controle (a fim de auxiliar a contabilidade) e de instrumentos de controle de Gestão (modelo proposto com o fito de prover informações gerenciais), houve uma significativa melhoria na forma de gerenciamento da instituição estudada. A definição de indicadores do perfil dos serviços a serem prestados apresentou seus pontos fortes e fracos, o que incentiva o melhor aproveitamento de tais serviços e, dentro do possível, possibilita corrigir outros no processo de execução e avaliação do desempenho.

Conclusão. As informações oriundas dos quatro itens supra-citados permitem ao gerente tomar decisões e realizar ações mais acertadas, aumentando a qualidade e a competitividade das Instituições Públicas, em especial as IFESs. Vislumbra-se uma melhora na gestão de serviços de transportes nestas instituições, sobretudo quando o foco do modelo recai num

sistema de informação gerencial, assentado em eficaz método de custeio e em indicadores performance.

ABSTRACT

INTRODUCTION

In this work, some generic performance such as effectiveness, efficiency, economy and quality and the degree of satisfaction in services of transport in Federal Institutions of higher Education (IFES) are presented and analyzed. This work also evidences that the model of management used to administer the organizational environment needs to be configured and adapted to the changes that have influenced the management of the information.

OBJECTIVE

To update the management model of existing transport services(1) its determining multiple factors, establishing a connection with decision making processes,(2) focusing on accounting as and information system for measuring economic events in the control of transport services of IFES (3) determining the cost of the transport services(4).

- Method. A specific management control model (of transport services) ha been developed contemplating the four related items, with their subsequent application to Federal Institution of Higher Education (study of case of UFES). The questions of planning and budget control will not be developed here despite the fact that these subjects provide the essential context for the improvement of the model.

RESULTS

After the implantation of control tools (to assist in accounting) and the management control instruments (the proposed model will provide management information), a significant improvement in the form of management of the institution was evident. The definition of service profile indicators presented both strong and weak points with respect to optimum

exploitation of such services and, where possible, makes possible the correction of others in both their execution and evaluation of the performance.

CONCLUSION

The information derived from the four items above-mentioned allows the manager to take and carry through decisions with a higher degree of precision, increasing the quality and the competitiveness of public institutions, in particular, that of IFESs. An improvement in the management of services of transport in these institutions is observed, more so, when the focus the model falls onto the system of management information, which represents the base of an efficient costing method and definition of performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma de uma Universidade Federal	47
Figura 2 – Estruturação do Modelo de Controle de Gestão dos Serviços de Transporte	70
Figura 3 – Estruturação do Modelo de Controle de Gestão dos Serviços de Transporte	71
Figura 4 – Representação percentual das atividades do setor de transporte UFES 2000	82
Figura 5 – Análise compreensiva do Modelo de Gestão na UFES.....	82

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Decisão	30
Quadro 2 – Caracterização da organização em Componentes Básicos	39
Quadro 3 – Modelo de Gestão em Administração Pública.....	40
Quadro 4 – Subsistema Institucional	42
Quadro 5 – Interação do Modelo de gestão com os Subsistemas Empresariais.....	43
Quadro 6 – Tipos e Classificação dos Indicadores de gestão.....	54
Quadro 7 – Objetivos dos indicadores de avaliação da Gestão Pública.....	56
Quadro 8 - Representação Sistêmica da Administração Pública e seus Subsistemas	57
Quadro 9 - Diagrama Causa / Efeito: Resultado ineficaz.....	58
Quadro 10 –Inter-relação entre Eficiência, Eficácia, Economia e Qualidade	60
Quadro 11 – Quanto a variabilidade de Custos	65
Quadro 12 – Estrutura organizacional	71
Quadro 13 – Cronologia de criação de cursos	72
Quadro 14 – Tempo Padrão apurado em Veículo da prefeitura Universitária	76
Quadro 15 – Ficha de Quilometragem do Veículo.....	77
Quadro 16 – Determinação do tempo e produção por setor	77
Quadro 17 – Modelo de Desempenho da Frota com manutenção dos Veículos 1998.....	78
Quadro 18 – Modelo de Desempenho da frota com manutenção dos Veículos 1999.....	79
Quadro 19 – Modelo de Desempenho da Frota com manutenção dos Veículos 2000.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Relatório de Gestão – indicadores de atividades	80
Tabela 2 – Modelo de Relatório de Custos – indicadores de Atividades	81
Tabela 3 – Indicadores de Desempenho	83

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

CF – Constituição Federal

ENC – Exame Nacional de Cursos

IFES – Instituição Federal de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PAIUB – Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras

PUC – Pontifícia Universidade Católica

PU – Prefeitura Universitária

SAC – Sistema de Apuração de Custo

SAP – Sistema de Administração do Patrimônio

SIG – Sistema de Informação Gerencial

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

RESUMO	06
ABSTRACT	08
LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS	13
1. INTRODUÇÃO	16
1.1 Problema	17
1.2 Hipóteses	17
1.3 Objetivo	17
1.3.1 Objetivo Específico	18
1.4 Justificativa	18
1.5 Estrutura	23
1.6 Metodologia	24
2. REVISAO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS	27
2.1 Histórico e Natureza do Controle Público	27
2.1.1 Sistema de controle.....	28
2.2 Gestão e seus Principais Enfoques Teóricos	33
2.3 Administração Pública e Gerenciamento Público	34
2.3.1 O estudo do trabalho gerencial	35
2.3.2 O entendimento da gestão visando ao controle	36
2.4 O Modelo de Gestão Universitária	37
2.4.1 Característica do modelo de gestão	41
2.5 As Instituições Federais de Ensino Superior	44
2.5.1 Estrutura e funcionamento das Universidades.....	46
2.6 Gestão Universitária	47

3. DESENVOLVIMENTO DO MODELO DE CONTROLE DE GESTÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE NAS IFES	50
3.1 Os Indicadores de Gestão na Administração Pública	51
3.2 Utilização de Indicadores	52
3.3 Tipos e Classificação dos Indicadores	53
3.4 Critérios para Construção dos Indicadores de Gestão	55
3.4.1 Atributos usados para medir e avaliar gestão pública	56
3.5 Custos nos Serviços de Transporte	61
3.5.1 Definição de custos	61
3.5.2 Método de custeio	62
3.5.3 Princípios de custeio	63
3.5.4 Variabilidade dos custos	65
3.6 Características Próprias nos serviços de Transportes	67
3.7 Conceito de Custo-Padrão nos Serviços de Transportes	67
3.8 Tipos de Padrões	68
3.9 Aplicação que Compreende o Modelo de Controle de Gestão na UFES	70
4. ESTUDO DE CASO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO	72
4.1 Histórico da UFES	72
4.2 Aplicação do Custo-Padrão no Serviço de Transporte	74
4.3 Técnicas de Medida do Trabalho	75
4.4 Desenvolvimento de um Modelo para Nível de Atividade	78
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	84
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	86
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	95
ANEXOS I	96
ANEXOS II	97

1. INTRODUÇÃO

É intuito do presente trabalho propor um modelo para controle de gestão do serviço de transporte em instituição pública, estudando o caso da Universidade Federal do Espírito Santo.

Na atual dinâmica em que se enquadram as instituições públicas, a pesquisa ora apresentada demonstra em que momento a contabilidade transforma-se em um instrumento de gestão. Propõe ainda um sistema de informação de natureza contábil que melhore o processo decisório dos serviços de transporte e que evidencie o fenômeno determinado pela dinâmica do capitalismo contemporâneo, marcado por contínua criação e destruição de competências empresariais.

O tema pesquisado constitui-se em matéria de interesse daqueles que se ocupam do processo decisório, particularmente na vertente de sistemas de informações, para tomada de decisões.

Neste sentido a realização da pesquisa justifica-se na medida em que trata do papel da Contabilidade de Custos e Gestão Empresarial, num contexto marcado por transformações permanentes, proporcionando assim elementos que podem contribuir para um modelo conceitual de controle dos serviços em instituições públicas.

Por outro lado, na medida em que a pesquisa focaliza a experiência concreta em modelos de gerenciamento, usando a Contabilidade como instrumento gerencial, a realização da pesquisa justifica-se em termos da geração de elementos para proposição de modificações no âmbito da realidade abrangida pelo estudo ou, mais especificamente, para o debate quanto às atividades desenvolvidas em um modelo de gestão universitária.

Finalmente, a abordagem que se pretende imprimir, além da pesquisa de campo, reúne as contribuições isoladas desenvolvidas por pesquisadores das áreas Econômica, Administrativa e Contábil para então evidenciar o problema sobre uma ótica mais ampla que congrega articuladamente a dinâmica da gestão contemporânea das organizações no ambiente de transformações por que passam o mercado e o sistema de informação.

1.1 Problema

A situação de descontrole do setor de transporte das instituições públicas com a perda de qualidade e de eficácia em sua Gestão.

1.2 Hipóteses

Para melhor análise e pela força de seus fatos, as hipóteses se compreendem assim:

a) Básica

É possível melhorar a gestão dos serviços de transporte em instituição pública, pela proposição de um modelo de controle de gestão desses serviços, fundamentado em um sistema de informação gerencial, em método de custeio eficiente e em indicadores de performance.

b) Secundárias

A hipótese básica anunciada acima desdobra-se em hipóteses secundárias cuja confirmação ou refutação conduzem à aceitação ou negação da hipótese central:

- O aprimoramento no controle de gestão, fundamentado em sistema de informação gerencial, método de custeio e indicadores de performance;
- como toda decisão envolve aspectos operacionais, econômicos, financeiros e qualitativos, a mensuração de variáveis decisórias deve considerar também estes aspectos.

1.3 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de controle de gestão de serviço de transporte em instituição pública.

1.3.1 Objetivo Específico

Aplicação do modelo de Controle de Gestão de serviço de Transporte no estudo de caso da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.

1.4 Justificativa

Não se pode falar em Administração pública sem que antes se revejam reflexões em torno do termo PODER; as políticas públicas passam necessariamente pelo filtro da aprovação; portanto, por relações de poder.

“O estudo da gestão nas organizações passa, necessariamente, pelo estudo do poder. A questão das relações de poder está embutida em todos os textos da teoria Administrativa, quer de forma explícita, quer de forma implícita” (FARIA, 1985, p. 17).

Weber define o poder

como sendo possibilidade de alguém ou de algum grupo impor seu arbítrio sobre o comportamento de outros. A própria dominação é um estado de coisas em que o governante, ou seja, a pessoa ou grupo que impõe seu arbítrio sobre os demais, crê ter direito de exercer o poder (apud MOTTA 1981, p. 32).

“O poder é de natureza expansiva e sua magnitude tende a crescer até que seja limitada pelos outros detentores de poder” (KAPLAN e NORTON 1982, p. 129).

Os detentores do poder julgam-se capazes de gerir, determinar e guiar os interesses das classes dominadas, pois consideram que as mesmas nada fazem por livre iniciativa, tudo é controlado.

Necessariamente um modelo de controle de gestão surge da preocupação com a crescente impossibilidade do administrador, detentor do poder não estar bastante relacionado com a participação, pois uma de suas concepções é exercer o poder sobre as decisões. Sendo a força

potencial de uma decisão, diretamente proporcional ao poder de influência sobre os executores da decisão.

A delimitação da abrangência de pesquisar as Instituições Federais de Ensino Superior está voltada especificamente ao organismo gestor como único beneficiado no processo da tomada de decisão, demonstrando os efeitos da eficácia social nos serviços prestados pela IFES. Situa-se como plano básico desta pesquisa a investigação da eficiência destes serviços em atender a uma comunidade acadêmica.

O objeto sobre qual a pesquisa é focada, de um ponto de vista genérico, é a utilização da informação no processo de gerenciamento estruturado, determinando um modelo de controle de gestão.

Tornam-se questão central da pesquisa as interações entre tomada de decisões, sistema de informação contábil e o gerenciamento da informação no processo de gestão. Analisa-se em que medida o engajamento do contador no oferecimento de informações voltadas para a tomada de decisões na empresa geram capacidade gerencial é fenômeno determinante no sucesso da empresa.

Assim, a realização da pesquisa justifica-se em termos de geração de um modelo para proposição de modificação no âmbito da realidade abrangida pelo estudo.

A proposta de um modelo para a concepção de um sistema de controle de gestão em serviço de transporte acolhe um conjunto de idéias, muitas das quais levadas em consideração nas instituições Federais de Ensino Superior – IFESs. Quando da implantação do Sistema de Apuração de Custos – SAC, constatou-se que muitas instituições não dispunham de informações suficientemente organizadas. Daí o esforço do MEC e pelas IFESs, no sentido de desenvolver e implementar um Sistema de Informações Gerenciais – SIG. Nesse contexto, surge o sistema de Administração de Patrimônio das IFESs – SAP.

Considerando-se que a qualidade e a produtividade são requisitos indispensáveis à competitividade e ao desenvolvimento, as organizações dependem da qualificação da força de trabalho, do desenvolvimento e da assimilação de tecnologias gerenciais como vantagens competitivas a seu favor. As IFESs, que se debatem, de forma crônica, com a carência de

recursos para o desempenho de suas atividades, devem dispor de instrumentos para melhorar seu desempenho e suas práticas gerenciais.

Nesse sentido, ao propor um modelo de controle de gestão de serviços de transporte para as IFESs, tem-se o propósito de introduzir uma visão mais abrangente de sistema, que possa vir a constituir efetivo instrumento de gestão.

Como instrumento de gestão, deve ser capaz de disseminar as informações, de natureza quantitativa e qualitativa, para auxiliar os gestores no planejamento e controle, e os usuários dos serviços, na operacionalização.

Espera-se que um sistema com tal configuração e permeabilidade possa constituir um instrumento eficaz para a minimização das carências de recursos das IFESs e contribuir para um melhor desempenho, com vistas à qualidade e à produtividade.

Parente Filho (1991) lembra que as organizações públicas têm tradição de gerenciamento de processos e de pessoas, porém apresentam muito pouco de instrumentos, de prática e de compromissos com o gerenciamento de resultados e do sistema em seu todo. Acrescenta que o gerenciamento é muito mais voltado para as ações de controle do que para as ações dinamizadoras. E diz ainda:

O papel primordial da gerência é, de um lado, evitar problemas e, de outro, dispor de meios para aferir que resultados do sistema são considerados indesejáveis pelo usuário ou clientes, ou seja, quais são os problemas a investigar, a partir de dados e fatos, com base em métodos e técnicas, as causas geradoras dos resultados indesejáveis (PARENTE FILHO, 1991, p. 42).

A universidade pública brasileira, reconhecidamente de melhor qualidade que a média, também tem sido objeto de questionamentos freqüentes quanto à sua baixa produtividade e quanto à qualidade de seus produtos e serviços. Um sistema capaz de promover informações gerenciais sobre o uso de bens disponíveis e o resultado por ele proporcionado certamente poderia contribuir para diminuir as carências.

Por reconhecer que o sistema formal de contabilidade pública e seus sistemas auxiliares convencionais (sistema analítico de contabilidade patrimonial) se mostram insuficientes para

atender a todas as demandas de informações necessárias à gestão, o sistema proposto assume o caráter de um sistema complementar ao sistema de contabilidade formal.

Para Ilse Maria Beuren,

No que diz respeito ao desempenho da contabilidade como geradora de informações estratégicas para o processo de gestão empresarial, a sua eficiência tem sido questionada por seus protagonistas. Todavia, não só os usuários reclamam do atendimento insatisfatório de suas necessidades de informações específicas, mas também os próprios profissionais da área contábil reconhecem que a ênfase maior da contabilidade sempre recai nos relatórios voltados ao fisco e para fins societários (BEUREN, 1996, p. 45).

A concepção do sistema de informações gerenciais decorre de uma visão holística da organização, com base na qual cada um dos elementos que a compõem, seja humano, físico, tecnológicos ou financeiros contribui para o desenvolvimento de suas atividades. “As empresas podem ser vistas como sistemas integrados, ou seja, combinações de atividades que objetivam a eficiente produção de produtos e/ou serviços...” (GRAY e JOHNSTON, 1977, p. 125).

Outro aspecto relevante diz respeito a que diferentes níveis da organização necessitam de informações sobre a mesma atividade ou evento, porém diferenciadas quanto ao grau de abrangência e detalhamento. Tal fato induz à geração de informações com base de dados que possam ser compartilhados por diferentes usuários.

Padovese (1996, p.56) lembra que, “para que um sistema de informação contábil seja válido permanentemente dentro da empresa, três pontos são fundamentais: operacionalidade, integração e custo da informação”. A operacionalidade manifesta-se na forma da adequação da informação às necessidades do usuário. A integração decorre da característica de “navegabilidade dos dados”, de forma que possam estar disponíveis a todos os segmentos do sistema. O custo da informação decorre do coeficiente favorável na relação custo/benefício.

O custo pelo uso dos bens no processo de prestação de serviço das IFESs é, também, objeto de interesse e estudo. O custo de manutenção, já referido, é custo operacional. O custo de reformas e adaptações que determinem aumento de vida útil do bem ou a sua adequação para

uso futuro constitui custo de períodos futuros e, portanto, objeto de incorporação ao valor original do bem.

O cômputo da depreciação pelo uso dos bens, embora não usual nos procedimentos da Contabilidade Pública, representa também importante valor econômico, que não pode ser relegado na apuração dos custos da instituição.

Sobre o mencionado parágrafo, J. Teixeira M. Jr. e Heraldo da C. Reis, ao comentarem a referida disposição, declaram:

Nos balanços de direito público interno da administração direta não se costumam fazer reservas para a depreciação, mas nas autarquias e fundações tal prática seria salutar e, nos serviços industriais, indispensáveis (MACHADO JR. e REIS, 1987, p. 27).

Para se poder falar em depreciação, é indispensável que se determine o valor depreciável dos bens e sua vida útil. O valor depreciável é a diferença entre o valor atual do bem e o seu valor residual estimado para quando do término de sua vida útil. O valor da depreciação a ser atribuído a um dado período decorre do valor depreciável dividido pelo número de períodos estimados como vida útil do bem, se estabelecidos em períodos. Se a vida útil for estimada em relação à intensidade de utilização do bem, o subsistema deverá permitir o controle e a quantificação do uso de cada um dos bens.

A determinação do valor atual dos bens decorre da aplicação de um índice de atualização do seu valor inicial e do valor das incorporações ou, de outro modo, resulta de avaliações ou reavaliações.

Embora a reavaliação do ativo de uma entidade de direito público não tenha a mesma significação da empreendida por uma entidade empresarial, é da melhor técnica que a Administração Pública possua a faculdade de proceder a tal reavaliação, pois, em circunstâncias, poderá o patrimônio público estar muito aquém da realidade de valor que a moeda exprime (MACHADO JR. e REIS, 1987, p.127).

O manual do sistema de administração de patrimônio das IFESs incorporou a idéia do cômputo da reavaliação e da depreciação dos componentes patrimoniais de tais instituições, recomendando seu uso, pelo menos, para efeito de apuração de custo, e declara:

A faculdade oferecida pelo dispositivo legal tem sido usada pelo Órgão Público de forma episódica, nunca, porém, como forma regular de expressão das grandezas patrimoniais. Proporcionou uma acomodação e um irreal modelo de valoração dos bens no setor público, cujas consequências são absolutamente nocivas para a transparência e o entendimento do patrimônio público (MEC, 1994, p. 18).

Diante do quadro contemporâneo de globalização política e econômica, a competitividade passou a ser a palavra de ordem na busca do desenvolvimento e, até mesmo, da sobrevivência das organizações. A qualificação da força de trabalho e o desenvolvimento e a assimilação de tecnologias gerenciais e de produção voltadas para qualidade e produtividade constituem vantagens competitivas da maior relevância. As instituições Federais de Ensino Superior, apesar de suas limitações desempenham importante papel nesse contexto. Carecem, contudo, de mecanismos que possam contribuir para melhorar seu desempenho e práticas gerenciais.

1.5 Estrutura

Após este capítulo introdutório, o Capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura e fundamentação teórica sobre os temas: Gestão, Sistema de Controle e Informação, Serviço de Transporte em Instituição pública. (IFES)

No Capítulo 3, mostra-se o desenvolvimento de um modelo de controle de gestão de serviços de transportes em instituições públicas e apresentam-se os critérios para construção de indicadores para avaliar a performance dos serviços públicos, que deverão ser implantados, para a realização do gerenciamento da informação. Relata-se a natureza dos custos nos serviços de transporte, ressaltando as características próprias e estabelecendo padrões para sua medição.

No Capítulo 4, expõe-se um estudo de caso, em que se aponta a aplicação do modelo praticado na Universidade Federal do Espírito Santo, bem como o modelo de controle de gestão proposto para o serviço de transportes daquela entidade.

No Capítulo 5 são apresentados e discutidos os resultados obtidos através do estudo de caso.

No Capítulo 6 apresentam-se as conclusões e recomendações para futuros trabalhos, comparando-se a situação anterior e posterior à implantação do referido modelo de controle de Gestão.

Por fim, colocam-se as Referências Bibliográficas e os anexos.

1.6 Metodologia

Neste trabalho, a metodologia abrange processos e passos que vão desde o contato direto com o problema numa administração de universidade federal e a investigação teórica sobre instrumentos gestores até a construção de um modelo de controle de gestão para o setor de transportes da mesma. A propósito, “uma pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso” (VERGARA, 1997, p. 47).

As primeiras intuições acerca do problema que motivou este trabalho surgiram pela constatação *in locu* de um contexto marcado por ausência de controle de gestão, e a partir da convivência direta com um cenário administrativo assim instituído. A tentativa inicial foi a de criar instrumentos de controle para gerir serviços de transportes numa IFES; foi elaborado um modelo com indicadores de desempenho genéricos (citados no primeiro parágrafo do RESUMO deste trabalho). A abrangência da pesquisa poderia extrapolar suas possibilidades e objetivos, tornando-se impraticável (consideradas as limitações de ordem temporal e conjuntural) caso se levassem em conta todas as IFESs do país; tais restrições levaram à delimitação do alcance da pesquisa a um estudo de caso no setor de transportes de uma determinada instituição federal de ensino superior, embora a projeção dos resultados possa ser estendida a outras universidades (se pensar no problema de gestão do serviço de transportes em IFESs no Brasil).

Assim, foi preciso submeter o modelo (sua primeira versão) a um primeiro estágio, a fim de medir seus efeitos no setor de transporte referido. Daí surgiu a necessidade de se analisar GESTÃO e CONTROLE ADMINISTRATIVO, porque a estrutura do modelo inicial demandava estudo e readequação.

Pela análise que se segue, foi observado que o corpo de funcionários na UFES não era de administradores, mas de técnicos de outras áreas (engenheiros, agrônomos etc). A constatação de tal contexto pedia, para um entendimento efetivo da complexa e problemática estrutura, complemento dos pressupostos teóricos (o que é Gestão, sobretudo nas IFESs, seus enfoques teóricos). Seguem-se a organização e a leitura das obras elencadas para melhor compreensão dos resultados obtidos; da bibliografia amplamente selecionada não constava material específico sobre gestão pública em transporte.

Angariaram-se, ainda, documentos e quadros (anexos a este trabalho) para que ciclos, fases, percepções, expectativas, prognósticos fossem descritos, analisados, entendidos, apresentados e submetidos à luz do referencial teórico e aos objetivos pretendidos nesta dissertação.

A coleta de dados realizou-se com a obtenção dos mesmos em fontes primárias, conforme os limites orbitais do problema focado, por meio de: a) documentos internos (específicos para o caso da presente pesquisa) de uma IFES; e b) quadros e tabelas semi-estruturados (muitas vezes inaugurados, haja vista a ausência de dados disponíveis na administração do setor de transportes da instituição analisada).

A continuação do trabalho constituiu-se de leitura, análise e escrita – produção textual, enfim, e implementação de um modelo de controle de gestão de serviços de transportes em IFESs. A configuração textual é, em maior parte, descritiva, sobretudo por apresentar um panorama em dois lances: a) um contextualizado num quadro problemático, em que a coleta de dados primários e a identificação do problema assim o constituem; b) outro projetado a partir da aplicação de um modelo gestor proposto. As conclusões lançam um olhar analítico sobre os resultados e efeitos do modelo proposto.

O campo de pesquisa proposto é relativamente novo; pouco se encontrou em termos de estudos e legislação sobre a área analisada. Assim, as conclusões apresentadas pretendem – mais que solucionar todo o problema identificado no setor de transportes em IFESs – inaugurar uma discussão urgente acerca de gestão destes serviços e propor um modelo de controle inicial que otimize, sobre vários aspectos, a performance dos referidos serviços.

A coleta, a tabulação e a análise dos dados primários foram atividades conduzidas mediante realização de entrevistas quanto às políticas, práticas e ações desempenhadas por Diretores, Coordenadores e Chefes de IFES no processo de gestão. As entrevistas e apanhados voltaram-se aos dirigentes/gestores das atividades de que tratava a pesquisa ao passo que, tais informações conduziram à aceitação ou à negação da hipótese central da tese.

Os estudos documentais foram realizados para levantamento das atividades desenvolvidas nos serviços de transporte universitário, identificando a unidade atendida, o período e o deslocamento, bem como os fatores técnicos de custo envolvidos na operação. A mesma verificação documental indicou o nível de manutenção ocorrido na frota e o ponto de substituição econômica.

Caracterizando o objeto de estudo, foram encontrados elementos que subsidiaram um possível modelo para controle de gestão em serviço de transporte universitário.

2. REVISÃO DA LITERATURA E FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Nenhum estudo novo, que se quer sério, pode esquivar-se de postulados anteriores ou contemporâneos; o conhecimento, sendo cumulativo, pede que suportes teóricos contribuam para validação do empreendimento analítico proposto – mesmo quando se objetive sublinhar o perfil ultrapassado de certos discursos.

2.1 Histórico e Natureza do Controle Público

O exercício do poder, não raro, induz a abusos; por esse motivo, a criação de controles para o uso do poder é fundamental. Nesse contexto, quanto mais poder, mais controle.

A busca do controle sobre o poder vem desde a Antigüidade.

Em Atenas, havia uma Corte de Contas constituída de dez oficiais, eleitos anualmente pela assembléia popular, encarregada da fiscalização das Contas Públicas. Na antiga Roma, o Senado tinha também, entre outras, a missão de apurar a responsabilidade dos que manuseavam o dinheiro público (PINTO, 1927, p. 23).

Modernamente, o controle das contas públicas é feito de diferentes modos, em diversos países, variando a sua forma de acordo com o sistema político e as peculiaridades sociais e culturais de cada povo.

Subsistemas Gerenciais compreendem as atividades organizadas para controlar, coordenar e dirigir os subsistemas da estrutura. Eles representam uma porção do padrão organizacional e são formados de ciclos de atividades que cruzam horizontalmente a estrutura a fim de lidar com a coordenação de subsistemas e com o ajustamento do sistema total a seu ambiente (KATZ e KAHN, 1987, p. 59).

O Controle que um Poder ou autoridade exerce sobre outro é desempenhado sob os aspectos administrativo, judicial e político. O controle administrativo é exercido no âmbito do próprio poder ou da unidade da administração. O controle judicial decorre do princípio de que a lei não excluirá da apreciação do judiciário a lesão ou ameaça a direito. O controle político (legislativo) abrange as ações da Administração Pública, não só pelo crivo da

constitucionalidade e legalidade, como também à luz da supervisão administrativa e política, sob os enfoques orçamentários, programático e operacional. A atual Constituição Federal deu mais ênfase ao controle na Administração Pública, dispondo sobre a obrigatoriedade da existência dos seguintes controles:

- a) Controle Interno, a ser mantido no âmbito de cada Poder (Art. 74 da CF);
- b) Controle Externo, a cargo do Legislativo, com auxílio do Tribunal de Contas, no âmbito de cada esfera de Governo (Arts. 70 a 73 da CF).

Diante desse prestígio, decorrente da missão que lhe reserva a Lei Maior do País, aliado à plenitude democrática e de Direito é que se exige cada vez mais a revitalização dos sistemas de controle das contas e das finanças públicas.

Nesse contexto, surge a necessidade de aperfeiçoamento do controle, criando-se um modelo para ser empregado dentro da própria administração, por unidade especializada a ela subordinada, cuja finalidade não é apenas orientar o Estado quanto à legalidade da despesa, mas sobre tudo de fazer cumprir essa missão constitucional estabelecida.

2.1.1 Sistema de controle

As organizações são semelhantes a seres vivos, pode-se dizer que são organismos com vida própria, em constante transformação, sujeitos a leis de mercado.

Segundo Bertalanffy

do ponto de vista físico, o estado característico de um organismo vivo é um sistema aberto. Um sistema é fechado se nenhum material entra ou deixa-o, é aberto se há importação e exportação e, conseqüentemente, mudança dos componentes. Sistemas vivos são sistemas abertos, que se mantêm trocando materiais com o ambiente... (BERTALANFFY, 1977 in BIO, 1985, p. 18).

“A palavra sistema envolve, de fato, amplos aspectos de idéias” (BIO, op.cit., p. 18).

Estabelecido que um sistema de controle requer alguns requisitos imprescindíveis para boa aplicação. Dentre outros, podem ser listados os seguintes:

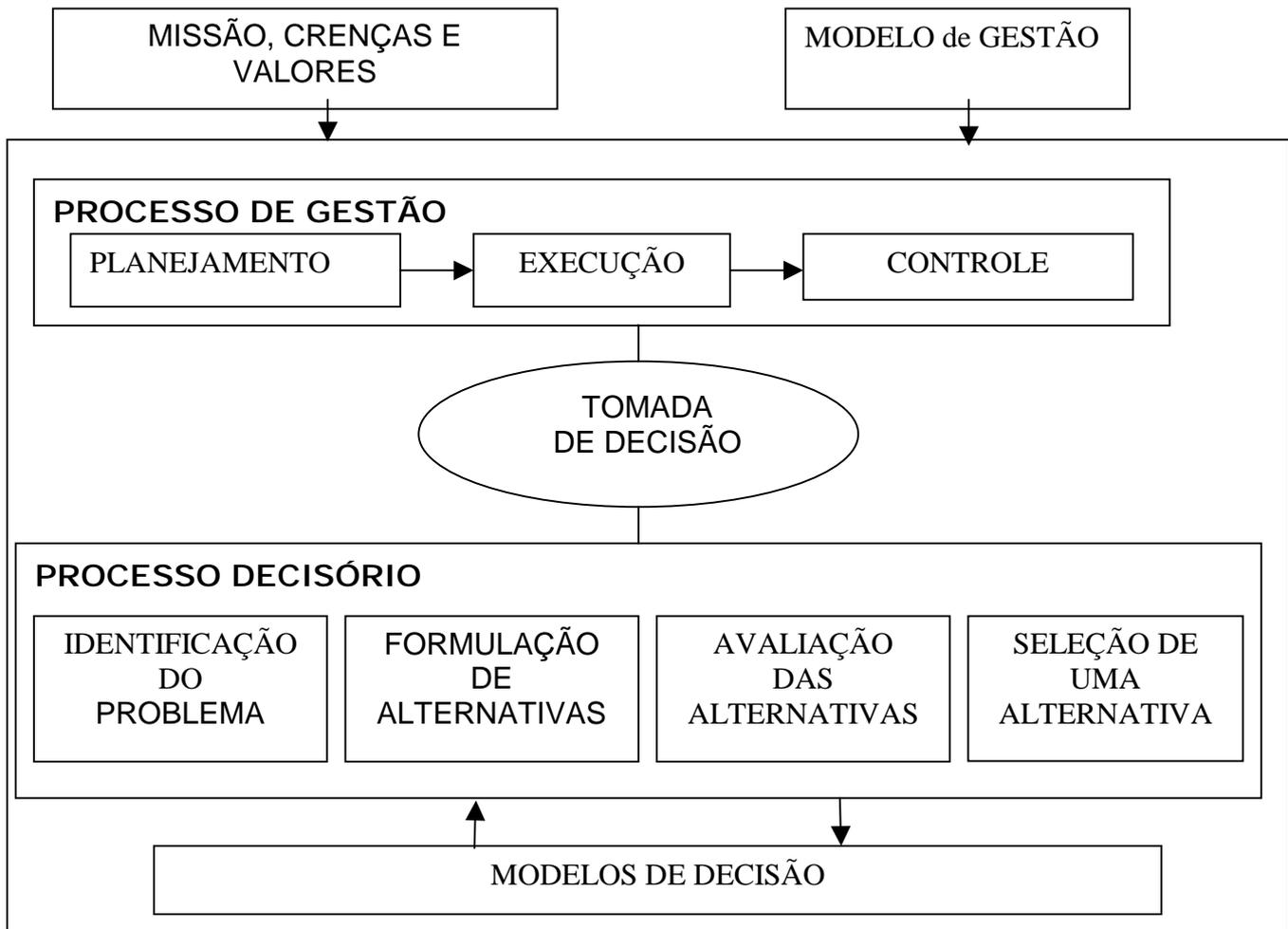
- o conhecimento adequado do ambiente a que o mesmo se destina;
- os objetivos da instituição a que se destina;
- tipos de controle (total, por amostragem, permanente, periódico, físico, por lote, individual etc.).

Pode-se afirmar que um sistema de controle compreende um conjunto de normas e procedimentos coordenados entre si, visando à vigilância dos atos e fatos administrativos para que os mesmos sejam praticados de acordo com as disposições legais e regularmente vigentes e não se afastem dos objetivos planejados.

O Sistema de Controle Interno é constituído de vários subsistemas que devem atuar de forma harmônica e integrada para atender à dupla finalidade: auxiliar o administrador na tomada de decisão e apoiar o controle, em sentido amplo, no controle da máquina administrativa governamental.

Destacam-se dois tipos de sistemas: o formal e o substantivo. O controle formal tem como objetivo constatar se os atos administrativos mantêm consonância com a legislação que os embasou. O controle substantivo objetiva a avaliação em termos quantitativos e qualitativos, da eficiência, eficácia e economicidade com que foram ou estão sendo aplicados os recursos públicos, bem como assegurar que eles se encontrem protegidos contra desperdícios, perda, uso indevido ou desvios.

O controle está intimamente inserido no processo de gestão em que se encontra, condicionado ao direcionamento integrado das decisões tomadas pelos diversos gestores, convergindo para os objetivos da organização. O planejamento e a execução complementam o instrumental no processo de gestão, sendo um a consequência do outro. Assim o controle fornece uma autoridade hierárquica no âmbito do planejamento e da execução dos objetivos, realizando a função de vigilância em uma cadeia descendente, onde cada autoridade exerce o controle sobre a autoridade subordinada e esta sobre os seus subordinados, e assim sucessivamente; a seguir pelo controle entre órgãos, onde cada órgão exerce controle sobre o outro.

QUADRO 1: Modelo de Decisão

Fonte: Modelo de decisão de CATELLI (1993) adaptado para este trabalho.

O quadro 1 apresenta uma estrutura sistêmica onde o modelo de Gestão proposto é inserido no processo de gestão, sendo a função *controle* o objeto dos decisores no processo de agregação de informações.

No sistema de controle, destacam-se três aspectos básicos: humanos, estruturais e organizacionais.

- Aspectos Humanos

A estabilidade da máquina administrativa do setor público assenta-se, basicamente, na existência do Servidor Público de Carreira, pois um não sobrevive sem o outro. O Decreto-Lei 200/67, em seu artigo 94, bem indica a importância do servidor público, no contexto daquela outrora reforma administrativa, como sendo a sustentação mestra

da Administração Governamental. Um outro requisito indispensável ao funcionamento dos órgãos públicos é a independência dos agentes que realizam as atividades de controle. Exceto o Poder Judiciário, os demais poderes são administrados por agentes políticos transitórios na máquina estatal (governantes e secretários). Essa realidade tende a resultar na descontinuidade administrativa dos órgãos públicos, caso não houvesse o servidor do quadro efetivo, cabendo a este assegurar as condições necessárias à continuidade administrativa do setor público.

- Aspectos Estruturais

Desde a Reforma Administrativa Federal, através do DL 200/67, ficou claramente explicitada a necessidade de que a Administração Pública fosse estruturada sob a forma de sistema. Em um sistema de Controle, cada uma das Unidades que compõem a administração de um Órgão Público deve cumprir plenamente o seu papel para não prejudicar outra, via de consequência, o todo. De nada adiantaria uma Contabilidade perfeita, havendo defeitos insanáveis na área de pessoal gerando informações falsa e distorcidas.

Além do bom funcionamento das partes, é indispensável que as tarefas administrativas sejam distribuídas de forma a não permitir que nenhuma Unidade ou pessoa controle as suas próprias ações. O sistema deverá ser estruturado a partir de um organograma claro e objetivo, com definições de responsabilidades e autoridades, observada a imprescindível segregação de funções, com vista ao cumprimento dos seus objetivos básicos.

- Aspectos Organizacionais

O setor público, notadamente nas esferas Municipal, Estadual e Federal, não tem mantido um cuidado de forma adequada dos aspectos organizacionais. Embora o setor público seja rico em normativas legais, tais como: Leis orgânicas, os Regimentos Internos, os Estatutos dos Funcionários Públicos e a própria Constituição Federal, que estabelece princípios e regras gerais, carece da existência de maior controle.

O controle interno da atividade administrativa, de modo amplo, envolve a vigilância de todos os atos e fatos administrativos do gestor público. Assim, a contratação de prestação de serviços, a admissão de servidores, a lotação de pessoal, o recebimento de uma receita ou a efetivação de uma despesa, tudo interessa ao controle.

Nesse sentido, nem os atos ou fatos políticos escapam do controle interno, posto que sua repercussão pode, mediata ou imediatamente, causar sérios problemas à autoridade responsável e forte impacto na gestão pública, com profundos reflexos sócio-econômicos; pode, enfim, melhorar ou tumultuar seriamente o cotidiano de uma sociedade.

A atividade de controle está presente em todas as áreas e órgãos administrativos e desenvolve uma função fundamental: colocar à disposição da autoridade administrativa a possibilidade de, mesmo à distância, acompanhar o desenvolvimento das atividades através de um adequado canal de informações que possa fluir a partir de um bom sistema de controle. É, ainda, a partir de uma gama de informações recebidas que torna possível a correção do curso das operações ou serviços públicos e que assegura a correta aplicação dos recursos aplicados.

Não se deve perder de vista, entretanto, que, para o exercício de um bom sistema de controle, é indispensável uma estrutura de informações capaz de possibilitar um adequado acompanhamento das atividades.

Apesar da Constituição Federal determinar a obrigatoriedade da existência de um sistema de controle, esse ainda está distante da grande parte da Administração Pública. As seguintes leis e normas disciplinadoras da atividade pública só têm aumentado ainda mais a função e a responsabilidade dos controles. A inclusão do princípio constitucional de eficiência que possui relação direta com a finalidade dos controles, e, atualmente, o projeto de lei que deverá dispor sobre as finanças públicas (CF,1988 p.163) reforçam os mandamentos constitucionais no que tange à necessidade de instituição de um sistema de controle eficiente.

Os princípios constitucionais substanciam-se em verdadeiras colunas de sustentação do Direito e impõem uma hierarquia de observância obrigatória das demais normas, assim como pelos atos praticados pelos agentes públicos, que devem obedecer aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Nesse elenco, foi acrescido pela Emenda Constitucional nº 19/98 o princípio da eficiência, que busca revestir a administração, sem prejuízo dos demais princípios, de resultados satisfatórios, através de meios adequados, intencionando beneficiar, em última instância, quem é o cliente da Administração Pública: o usuário-cidadão.

Considerando-se que a Administração Pública deverá passar sempre pelo crivo dos princípios constitucionais e normas de controle de gestão previamente estabelecidas, a operacionalização dos objetivos passa inexoravelmente pelo funcionamento do sistema de controle, como meio de atingir a finalidade de todas as normas: a preservação dos interesses da sociedade. Tem-se, portanto, que o objetivo do sistema de controle, de promover a eficiência, eficácia, efetividade e a economicidade das operações, confunde-se, inclusive, com a própria finalidade institucional de todas as normas, a de preservar o patrimônio público.

2.2 A Gestão e seus Principais Enfoques Teóricos

A revisão bibliográfica empreendida nesta dissertação levou à proveitosa leitura de Junquillo (2000), que sintetiza o panorama da gestão pública no final do século XX:

Segundo REED (1984, 1985, 1989), três perspectivas de análise podem ser identificadas quanto aos estudos sociológicos sobre gestão nas últimas décadas:

a) a *Técnica* – a gestão é vista como instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance de resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem sua aplicação, Pressupõe a gestão a partir de estruturas racionais formalizadas de sistemas de controle capazes de garantir eficiência sobre a coordenação das ações humanas;

b) a *Política* – em resposta ao determinismo da perspectiva técnica, a política concebe a gestão como um processo social. Daí a ênfase na questão do conflito de interesse entre grupos nas organizações, caracterizando-se o ambiente como de grandes incertezas no qual os resultados organizacionais são buscados. A contribuição dessa perspectiva é que ela rejeita a concepção mecanicista e determinística da gestão, em troca de uma visão desta última como resultante de uma dinâmica advinda da ação humana, à medida que considera os indivíduos, em particular os gerentes, como dotados de poderes suficiente, para influenciar meios e resultados organizacionais;

c) a *Crítica* – Ainda segundo REED (1989. p. 10), essa perspectiva é, de certa forma, uma alternativa à perspectiva política no sentido de que essa última, ao enfatizar a ação humana, promove uma espécie de negligência dos chamados aspectos institucionais inerente as estruturas do poder e de controle da economia política de uma dada sociedade.

Nessa perspectiva, a questão dos conflitos políticos entre grupos organizacionais não é negada, mas o que se acentua é que esses processos têm de ser entendidos como estando vinculados a determinadas estruturas capitalistas de produção, das quais a organização é parte, e que se definem imperativos para a própria sobrevivência do sistema econômico como tal (JUNQUILHO, 2000, p. 16-17).

Juquillo registra que

A perspectiva crítica também permite o estudo de questões inerentes às resistências dos trabalhadores aos processos de controle capitalista, a partir da percepção de que a determinação das estruturas econômicas pode ser tomada de forma variada e complexa nas organizações (JUNQUILHO, op. cit., p. 17).

E, citando Reed:

Os enfoques dados neste estudo são o crítico e o técnico, assim definidos:

A perspectiva crítica enfatiza os interesses materiais mais amplos aos quais essas mesmas estruturas estão subordinadas, a perspectiva técnica focaliza as estruturas administrativas formais através das quais os gerentes buscam a coordenação do comportamento organizacional [REED, 1989, p.19] (JUNQUILHO, idem, ibidem).

2.3 Administração Pública e Gerenciamento Público

Segundo Grahan (1994) diferenciar “administração pública” e “gerenciamento público” de forma permutável é fato importante para se entender suas funções.

Especificamente, gerenciamento público é um aspecto da administração pública. No uso comum, administração pública é uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas (GRAHAN, 1994 p.19).

Reverendo o orbital de trabalho de gerenciamento público, Gelson S. Junquilha angaria incisiva síntese dos clássicos conceitos aí envolvidos:

O gerenciamento público, concentra-se mais sucintamente nas atividades administrativas. Enquanto os administradores públicos lidam continuamente com problemas e relacionamentos políticos, e as políticas públicas, a atenção se fixa no método pelos quais os funcionários civis cumprem suas tarefas.

É interessante evidenciar, num contexto histórico, as obras clássicas sobre o trabalho gerencial: TAYLOR (1960), FAYOL (1970) BARNARD (1938), DALTON (1959), MINTZBERG (1973) e KOTTER (1982). Resumindo esses trabalhos, WILLMONT (1984,1987) aponta suas limitações:

TAYLOR (1960): caracteriza o trabalho gerencial como elemento funcional das organizações, sendo os gerentes responsáveis pela própria habilidades (“*expertise*”) dos trabalhadores, traduzindo-as e padronizando-as, expandindo o papel de controle e poder dos primeiros.

FAYOL (1970): os gerentes são encarregados do desenho racionalizado de estruturas administrativas responsáveis pela organização do trabalho. Seu

papel tem a ver com o zelo das chamadas funções administrativas. Destacando-se a sua autoridade formal para alcance de objetivos organizacionais;

BARNARD (1938): define a importância da autoridade superior do executivo na manutenção da cooperação organizacional;

DALTON (1959): observa os conflitos psicológicos de nível individual dos gerentes, abstraindo do seu papel as tensões estruturais;

MINTZBERG (1973): preocupa-se em descrever o que os gerentes fazem, negligenciando o como e o porquê do trabalho gerencial, como se esse fosse determinado de uma forma mecânica e não condicionada por circunstâncias histórico-sociais.

KOTTER (1982): ressalta a questão do poder e das relações sociais, mas não faz uma discussão sobre as estruturas sociais que suportam a legitimidade do trabalho gerencial (JUNQUILHO, 2000, p. 18-19).

E distinguindo certa limitação desses estudos, Junquilha evoca Willmott e Reed para concluir:

Assim, esses estudos separam o trabalho do gestor (gerencial) do seu contexto histórico-social, privilegiando, de maneira geral, aspectos comportamentais em flagrante desconsideração ao seu aspecto político ou, quando muito, identificando o político como habilidades e estratégias utilizadas pelos gerentes para alcance de seus objetivos. Em suma, não mostram as bases institucionais, isto é, os elementos da dimensão da estrutura, às quais se vincula o trabalho gerencial. Continuando sua apreciação crítica, WILLMOTT (1987), assim como REED (1989, 1995), identifica três correntes preponderante no estudo do trabalho gerencial (gestão):

a) a abordagem unitária: aquela em que as relações sociais na organização são consideradas como racionais e giram em torno da eficiência e alcance de resultados otimizados. Nela o trabalho gerencial expressa a divisão do trabalho necessária ao atingimento de objetivos da organização;

b) a abordagem pluralista: a idéia de que o resultado da divisão do trabalho nas organizações nada mais é do que a caracterização de grupos e coalizões em eterna disputa por interesses distintos e em luta pelo poder;

c) a abordagem radical: caracterizada por uma crítica as duas primeiras no sentido de que elas não vinculam a natureza político-econômica da divisão do trabalho ao papel dos gerentes. Em contraposição essa corrente sustenta que os gerentes são condicionados e defendem interesses exclusivos do sistema capitalista de produção (JUNQUILHO, 2000, p. 119-120).

2.3.1 O estudo do trabalho gerencial

Já se entendeu que o trabalho gerencial é uma espécie de composto de uma série de funções basilares (planejar, coordenar, controlar, comandar e organizar – Cf. JUNQUILHO, op. cit.).

Junquilha lembra ainda que

Em GULICK(1937) elas são reforçadas e ampliadas por aquilo que se denominou ser a essência do trabalho gerencial: o POSDCRB, isto é – planejamento, organização, assessoramento (*staffing*), direção, coordenação, informação (“*reporting*”) controle contábil-financeiro (“*budgeting*”) (JUNQUILHO, 2000, p.120).

2.3.2 O entendimento da gestão visando ao controle

A gestão vista como foco de estudos as diversas práticas gerenciais, num contexto de complexidade e diferenciação, parte do pressuposto de que há uma dualidade entre as práticas sociais e a junção de controle sobre diversos recursos e atividades requeridas à produção. “ As organizações são pensadas então como conjunto de práticas nas quais seus indivíduos estão rotineiramente engajados na manutenção ou reestruturação dos sistemas de relações sociais nas quais eles estão coletivamente envolvidos (REED, 1985).

Assim, o trabalho gerencial deve ser percebido como dotado de tensões que são inerentes às relações de produção que pressupõem conflitos de interesses quanto à distribuição de recursos e gestão do trabalho, conflitos esses que passam todo o universo organizacional, incluídos aí também os gerentes.

Acrescenta-se ainda a essas ponderações, conforme Harrow e Willcocks,

...que o comportamento gerencial não pode ser entendido exclusivamente em seus termos funcionais como inerente às atividades de planejamento, coordenação, comando e controle – as conhecidas funções administrativas de (FAYOL, 1970) – conforme já demonstraram estudos de MINTZBERG (1983) e KOTTER (1982) (HARROW e WILLCOCKS, 1990, p.156).

Esses autores revelam que a ação gerencial nem sempre é sistemática, impessoal e baseada em planos racionais, mas sim no comportamento intuitivo, assistemático e aberto a contatos informais.

Com relação ao trabalho gerencial na administração pública, Harrow e Willcocks (1990), consideram a gestão como uma construção social, são ainda mais enfáticos ao proporem que o entendimento da função gerencial deve ser agregado ao exame dos contextos institucionais e de fatores sociais e políticos internos e externos que ajudem a explicar a forma como os

gerentes executam suas atividades, ressaltando como importante o estudo mais aprofundado sobre suas tarefas, comportamentos e performances, ou seja, que possam mostrar o porquê do trabalho gerencial ser executado de uma maneira específica.

2.3 O Modelo de Gestão Universitária

Os principais aspectos da diferenciação entre empresas são estabelecidos pelo modelo de gestão e, em conseqüência, relaciona-se diretamente com a cultura organizacional e impactam o seu desempenho. Neste sentido, é relevante o delineamento do modelo de gestão e sua interação com a cultura organizacional, uma vez que, apesar das dificuldades de gerenciamento da cultura, todo gestor deve possuir capacidade de identificar as particularidades de uma das variáveis mais relevantes no contexto empresarial, a cultura da organização.

A definição de um modelo para gestão, sua interação com a cultura organizacional e conseqüentes implicações para a eficácia da organização compõem a teoria da administração, encontra-se em Robbins a formulação de modelos como tentativa de representação simplificada da realidade.

Um modelo é, por definição, uma abstração da realidade. É uma representação simplificada de algum fenômeno do Mundo real. Por que necessitamos de modelos? Uma razão óbvia é que eles ajudam na compreensão de relações complexas. Do ponto de vista econômico, isso pode ser com freqüência conseguido pelo uso de um modelo a uma fração do custo dos outros métodos. Os modelos podem substituir complexidade por simplicidade (ROBBINS, 1978, p. 71- 72).

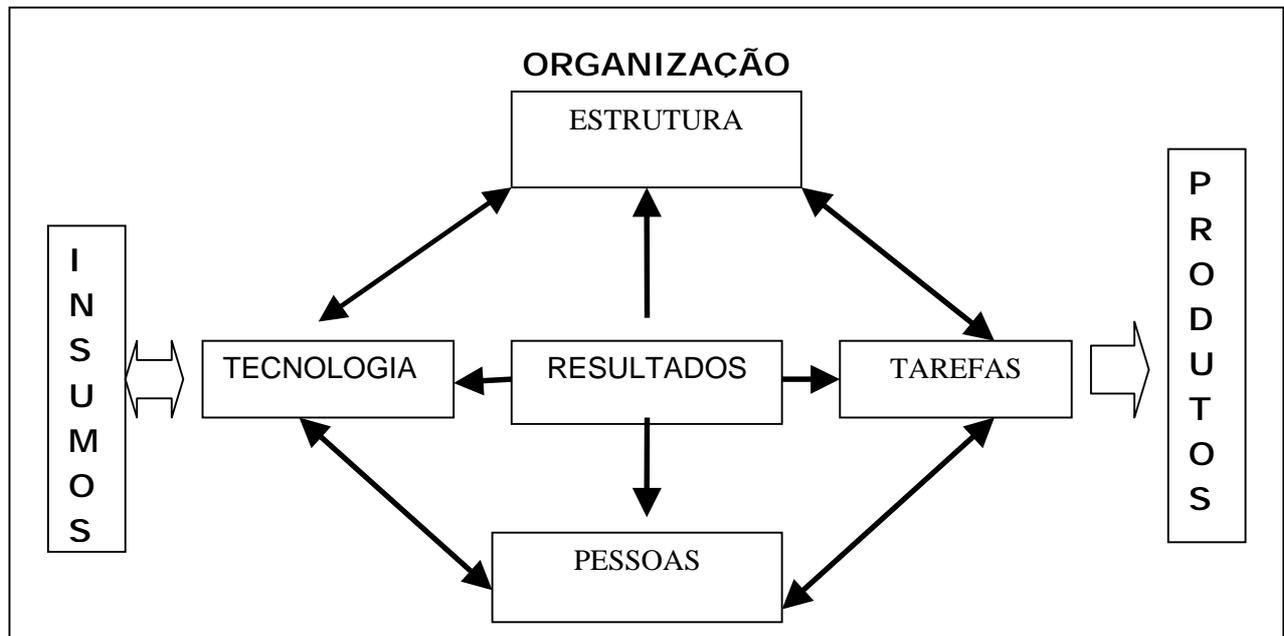
Toda atividade em uma empresa, independentemente de sua natureza ou propósito, consome recursos e gera produtos e serviços. A maneira de executar as atividades em cada qual sofre influência direta das crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes que caracterizam as relações humanas na organização. Desta forma, a cultura organizacional, composta por crenças e valores, impacta os níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas, ao determinar o grau de importância das variáveis inerentes às atividades.

Segundo Pereira (2001, p. 38), o modelo pode ser classificado de numerosas formas. Podem ser estáticos ou dinâmicos. Podem ser determinísticos ou modelos probabilísticos, que levem em consideração a incerteza das condições. Podem ser físicos ou matemáticos. Podem ser normativos ou descritivos; os primeiros afirmam aquilo que deveria ser, os segundos descrevem aquilo que é.

A organização pode ser vista como um conjunto de atividades geridas por especialistas em áreas específicas, com visão parcial do todo. Assim além da influência externa a empresa deve buscar a perfeita interação das diversas áreas que a compõem. Quando os valores mais significativos de cada área forem compatíveis com os valores das demais áreas, haverá maior grau de interação interna e conseqüentemente aumento da eficiência por diminuição de desperdícios, tempo e energia nas negociações.

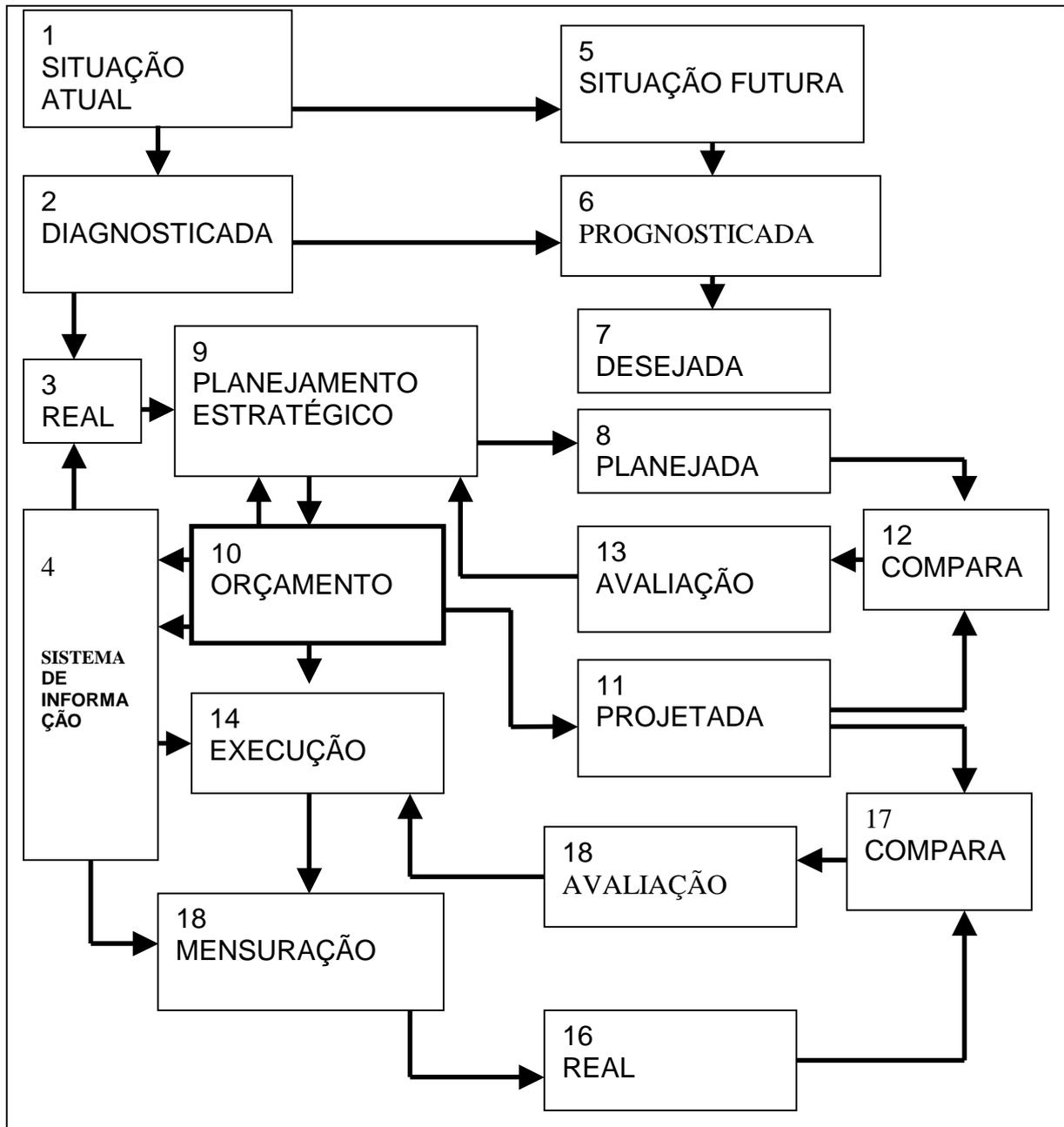
Os administradores procuram e necessitam de modelos que possam representar precisamente as suas ações; assim, o modelo melhora em valor à medida que aumenta sua habilidade de descrever com precisão aquilo que procura representar. Refere-se aqui a este atributo como *validade* (ROBBINS, 1978, p. 74).

Assim, trata-se de um conjunto de normas que consubstancie uma guia para a ação e o comportamento, para formação da identidade das pessoas e da organização. O relacionamento de executores e gestores, os quais estarão intimamente ligados a uma missão (que deve ser devidamente suportada por regras explícitas, uma vez que os executores possuem expectativas sobre a ação dos gestores) merece destaque nestas normas, em função de implicações no nível de eficácia e eficiência da organização, bem como os critérios utilizados na avaliação do desempenho.

QUADRO 2: Caracterização da organização em Componentes Básicos

Fonte: Adaptado de NADLER, GERSTEIN & SHAW (1994, p.43) por PEREIRA e SANTOS (2001, p. 39) . Sobre o modelo básico apontado - tarefa, estrutura, tecnologia e pessoas.

A caracterização de uma organização em seus elementos básicos varia um pouco de autor para autor, também pode mudar um pouco a terminologia, geralmente em função do enfoque com que se pretende tratar. No Quadro 2 foram assumidos como elementos básicos a tarefa, a estrutura, a tecnologia e o pessoal, todos interagindo entre si e com o ambiente externo. Para comparação entre alguns autores, ver: Nadler, Gerstein E Shaw (1994, p. 38); Stoner (1985, p. 244-245); Motta (1995, p.105); Lobos (1978, v. 2, p. 463-467); Chiavenato (1983, p. 9-10); Maximiano (1990, p. 23-38); Leavitt (1972, p .297-304).

QUADRO 3: Modelo de Gestão em Administração Pública

Fonte: PEREZ JÚNIOR, José H. et al. (1997, p. 17).

O modelo de Gestão demonstrado no Quadro 3 – denota a situação atual e faz uma projeção de uma situação futura, que será prognosticada levando em consideração as condições existentes, com previsão de estágio em que a empresa estará no futuro em determinada situação.

A comparação da situação futura projetada, com a planejada permite visualizar a consecução dos objetivos propostos durante o planejamento estratégico, dando melhor subsídios ao

governo na elaboração do orçamento. Após a avaliação e aprovação do processo, o sucesso obtido dependerá, ainda, da execução do plano proposto e do grau de envolvimento de cada área de atividade. Nesta fase, é necessária a divulgação do plano e das metas de que se deseja alcançar. Só assim são conhecidos os resultados obtidos pela execução do orçamento, que são mensurados pelo sistema de informação.

O Controle da Gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e ações, cujo objetivo é manter o controle das operações dentro de uma meta desejada. E dentro deste conjunto, pode-se medir cada área e atividade a um responsável o resultado dessa avaliação.

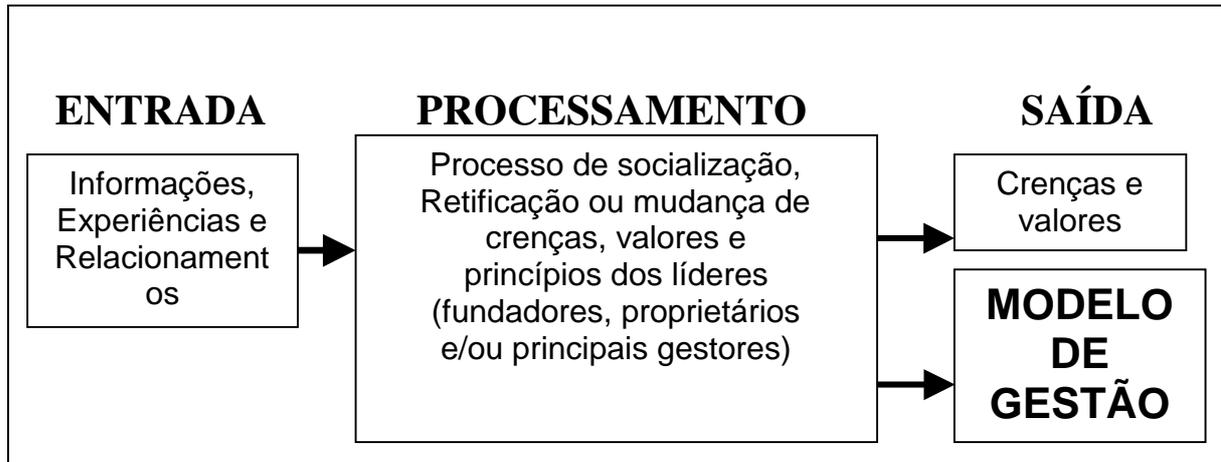
Segundo Américo O. Campiglia,

estabelecer um sistema de Mensuração de desempenho de modo a interligar o processo operacional com metas estratégicas da empresa. A medida do desempenho, por sua vez, devem estar ligadas aos geradores de custo de modo a permitir uma Gestão Estratégica de Custos (CAMPIGLIA, 1994, p. 433).

2.4.1 Características do modelo de gestão

O modelo de gestão é o instrumento de gestão mais significativo na empresa. É o produto do subsistema institucional e tem como fundamento as crenças e valores dos líderes da empresa (fundadores, proprietários e principais gestores). O modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.

QUADRO 4: Subsistema Institucional



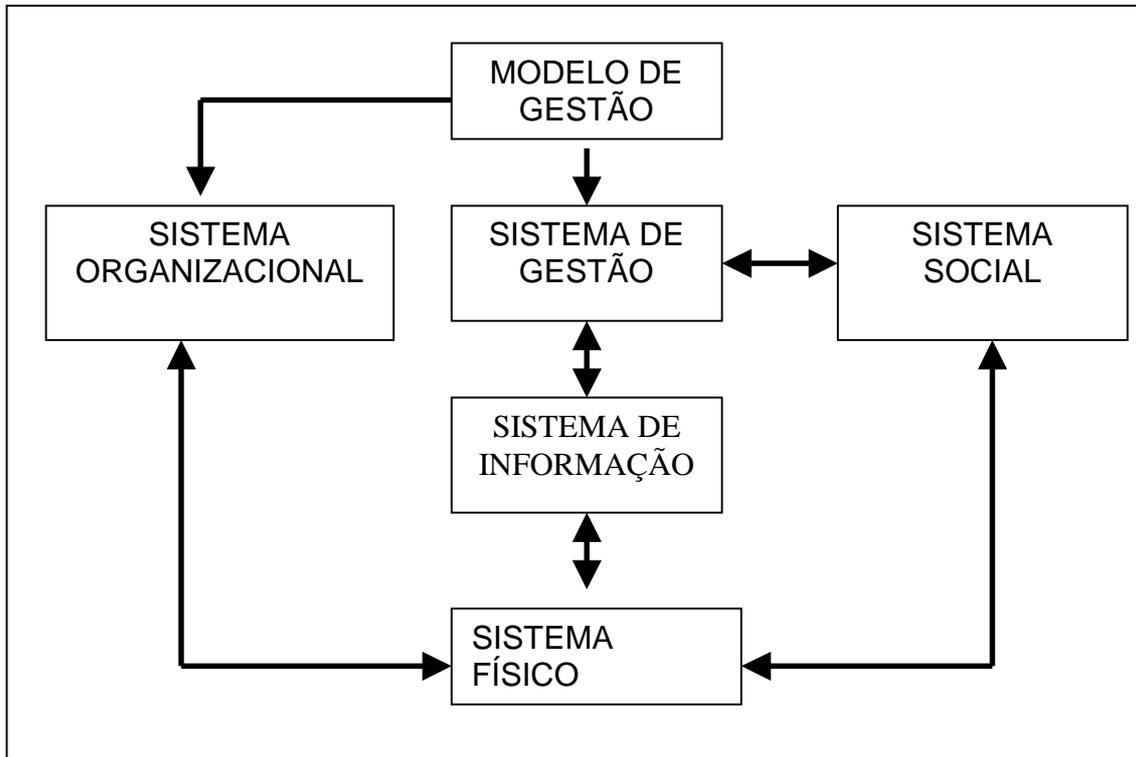
Fonte: GUIMARÃES et al. (2001) adaptado para este trabalho.

As principais características do modelo de gestão podem ser elencadas da seguinte forma:

- é o principal formador de cultura organizacional;
- determina as linhas do poder;
- estabelece as principais formas de ação na empresa;
- determina a importância das coisas ao estabelecer os critérios de análise do desempenho.

O modelo de gestão tem impacto em todos os demais sistemas da empresa.

QUADRO 5: Interação do Modelo de Gestão com os sistemas Empresariais



Fonte: CROZATTI. (1977), adaptado para este trabalho.

O relacionamento direto com o sistema organizacional visa estabelecer a estrutura orgânica da empresa, seus níveis hierárquicos e respectivas competências, responsabilidades e linhas de poder. Na relação com o sistema de gestão, estabelece os processos que devem levar a empresa da situação atual para a situação objetiva. Os demais sistemas são importantes indiretamente através do sistema de gestão ou do sistema organizacional. A assistência da interação destes sistemas com o modelo de gestão está nos procedimentos estabelecidos no sistema de gestão, e nas linhas de responsabilidade e de poder do sistema organizacional.

Segundo Cameron E. Quinn (1996), as empresas devem sempre buscar um maior nível de congruência de seus valores com os valores do ambiente externo. Neste sentido, uma cultura adequada a uma empresa é aquela que procura estar em acordo com a cultura do meio em que atua. A cultura se movimenta ou se modifica conforme as pessoas da empresa, principalmente os gestores, que respondem aos desafios do ambiente externo. Assim, como principal influenciador da cultura organizacional, o modelo de gestão deve permitir e fornecer uma cultura organizacional com capacidade de adaptação às mudanças do meio.

2.5 AS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR – IFES

As universidades que são mantidas pelo poder público gozam, na forma da lei, de estatuto jurídico especial, das peculiaridades de sua estrutura, organização e financiamento governamental, bem como de seus planos de carreira e do regime jurídico do seu pessoal que constam do seu modelo. Assim, podem se identificadas como funções das Universidades: o ensino, a pesquisa e a extensão.

No perfil apresentado acima a universidade pública direciona seus recursos principalmente para as atividades que compõem as funções mencionadas ou para as atividades-meio que, de certa forma, dão sustentação a essas atividades primárias, mas que, por outro lado, privilegiam esta gama de atividades burocráticas que teimam em se sustentar e administrar elas próprias, em certos casos, não se incomodando com o destino destas instituições.

Segundo os níveis, a classificação é de *educação superior* e, quanto às modalidades, de *educação e ensino*, tendo por finalidade, segundo o Art. 43 e Incisos, da Lei 9.394/96:

"I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;

II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;

III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;

IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;

V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;

VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

Por outro lado a educação superior abrange os seguintes cursos e programas, todos abertos à clientela específica e perfeitamente identificadas segundo a Lei:

- a. cursos seqüenciais por campo de saber;
- b. de graduação;
- c. de pós-graduação e de extensão.

Já o Art. 53 da citada Lei Federal diz que: 'No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

"I - criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino;

II - fixar os currículos de seus cursos e programas, observadas as diretrizes gerais pertinentes;

III - estabelecer planos, programas e projetos de pesquisa científica, produção artística e atividades de extensão;

IV - fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional e as exigências do meio;

V - elaborar e reformar seus estatutos e regimentos em consonância com as normas gerais atinentes;

VI - conferir graus, diplomas e outros títulos;

VII - firmar contratos, acordos e convênios;

VIII - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos referentes a obras, serviços e aquisições em geral, bem como administrar rendimentos conforme dispositivos institucionais;

IX - administrar os rendimentos e deles dispor na forma prevista no ato de constituição, nas leis e respectivos estatutos;

X - receber subvenções, doações, heranças, legados e cooperação financeira mediante convênio com entidades públicas e privadas."

Dentro desse enfoque, tal modelo de legislação serve para:

I - propor o seu quadro de pessoal docente, técnico e administrativo, assim como um plano de cargos e salários, tendo em vista a limitação dos recursos disponíveis;

II - elaborar o regulamento do seu pessoal;

III - aprovar e executar planos, programas e projetos de investimentos;

IV – elaborar com precisão os seus orçamentos;

V - adotar um regime financeiro e contábil que atenda às suas peculiaridades de organização e funcionamento, sentindo-se a administração, mais informada para tomar providências no sentido de que essa autonomia possa ser vista mais de perto e com a realidade de cada instituição podendo, oportunamente, criar um controle interno transparente que possa libertar as universidades das garras da burocracia impiedosa que, no intuito de provar que os recursos públicos são gastos de maneira “formalmente” legal, sem se preocupar com o atingimento de suas metas e objetivos principais.

2.5.1 Estrutura de funcionamento das Universidades

Seguindo os escritos de teóricos atentos à análise da conjuntura administrativa em IFES, depara-se com os estudos de Fernando Dias Lopes. Segundo ele,

HARDY E FACHIN (1996) reafirmam a idéia de homogeneidade, enfocando os aspectos estruturais, lembrando que as reformas de 1968 na educação brasileira fizeram com que as universidades federais obedecessem a certas exigências gerais em termos de estrutura, fazendo com que a maioria das demais universidades passasse a adotar estruturas semelhantes, embora desobrigadas legalmente.

As estruturas podem ser agrupadas em 4 (quatro) Macro-atividades, como:

a – Reitoria;

b - Apoio Administrativo;

c - Apoio Acadêmico (ensino, pesquisa e extensão);

d - Ensino (incluindo além do ensino, a pesquisa e a extensão). (LOPES, 2001, página da Internet)

As universidades são consideradas organizações complexas (BALDRIDGE *et al.*, 1971; THOMPSON, 1967; Machado da Silva, 1991) e utilizam diferentes formas de escolha e decisão, as quais passaram a ser expressas através de modelos incluindo o burocrático, o racional, o político, o colegiado e o anárquico (BALDRIDGE *et al.*, 1971); MARCH e OLSEN, 1974; HARDY e FACHIN, 1996).

A complexidade das instituições de ensino superior, principalmente as universidades, e a natureza de suas atividades torna o seu processo decisório sujeito a um conjunto mais amplo de critérios de avaliação; bem como sofrendo a interferência direta de agentes internos e externos nas decisões sobre estrutura e serviços a serem oferecidos SANDER (1984, s.d.) descreve quatro paradigmas que nortearam as práticas de gestão educacional e que resultaram da transposição das teorias organizacionais para as escolas. Assim o autor faz referência a quatro critérios de gestão: eficiência (critério econômico), eficácia (critério pedagógico), efetividade (critério político) e relevância (critério antropológico). Para este autor, eficiência e eficácia são critérios de natureza instrumental e por isso devem subordinar-se aos critérios efetividade e relevância, enquanto critérios de natureza substantiva mais adequados à instituições de ensino. A predominância de critérios de natureza política e antropológica na ação organizacional em universidades faz com que as teorias que tomam como referência a escolha racional e os fundamentos econômicos da ação, tenham menor poder explicativo nesse tipo de organização, o que justifica a opção neste trabalho pela teoria institucional. Machado da Silva (1991, p.84) reforça o uso da teoria institucional para explicar o funcionamento da universidade brasileira (LOPES, 2001 – página da Internet).

Sublinhando o foco objetivado pelas universidades, Lopes diz que

A lógica das universidades é distinta das demais organizações econômicas, pois seus objetivos estão voltados para a formação e disseminação de conhecimento através de práticas educativas. No entanto apresentam estruturas que exigem a definição de práticas de gestão que possam garantir o alcance dos resultados esperados pela sua comunidade interna e demais grupos de interesses.

Segundo SCOTT e MEYER (1991), todas as organizações têm seu comportamento sujeito a pressões ambientais, podendo essas pressões originar-se do ambiente técnico e institucional. Quanto às universidades, os autores afirmam que elas se situam em ambientes institucionais fortes e ambientes técnicos fracos, ou seja, estão mais sujeitas a critérios de legitimação do que de desempenho técnico, eficiente.

BALDRIDGE *et al.* (1971) escrevem que organizações variam significativamente em muitos aspectos como: tipos de clientes, tecnologias, habilidades dos trabalhadores, estruturas e estilos de coordenação e relacionamento com seu ambiente externo. Existem muitos elementos comuns na operação de faculdades e universidades, hospitais, prisões,

empresas, organizações governamentais, mas nunca duas organizações são iguais (LOPES, op. cit.).

No texto referido, Lopes destaca cinco traços particulares dessas organizações:

Em sendo organizações complexas, as universidades podem apresentar cinco características específicas, as quais são descritas por BALDRIDGE et al (1971) como: objetivos ambíguos, “*client service*”, tecnologia problemática, profissionalismo e vulnerabilidade ambiental.

a- Objetivos ambíguos: as universidades através de suas estruturas não conseguem construir informações para tomada de decisão, para enfrentar incertezas e reduzir conflitos. Há uma pergunta a ser feita: “Qual é o objetivo da Universidade?” normalmente uma grande lista se apresenta, com possíveis respostas, tais como: ensino, pesquisa, serviço para a comunidade local, administração de instalações científicas, apoio as artes, soluções de problemas sociais;

b- “*client service*”: universidades são consideradas por BALDRIDGE et al (1971) como instituições processadoras de pessoas (*people-processing institutions*). Os “Clientes” entram na organização com necessidades específicas e são “alimentados” dentro delas, as instituições agem sobre elas e depois as devolvem à sociedade;

c- tecnologia problemática: uma organização manufatureira desenvolve tecnologia específica que pode ser segmentada e rotinizada. Mas é difícil construir uma tecnologia simples para uma organização que lida com pessoas, Se as vezes faculdades e universidades não sabem claramente o que elas estão tentando fazer, elas freqüentemente não sabem como fazê-lo;

d- profissionalismo: muitas organizações para lidar com objetivos ambíguos e tecnologia problemática empregam profissionais altamente treinados. No caso das universidades esses profissionais são professores, os quais usam um amplo repertório de habilidades para lidar com os problemas de seus “clientes”. Ao invés de dividir uma tarefa complicada num conjunto de procedimentos de rotina, trabalhos profissionais requerem que uma ampla variedade de tarefas seja desenvolvida por um único empregado;

e- vulnerabilidade ambiental: todas as organizações interagem com seu ambiente social em alguma extensão. Mas, ainda que nenhuma organização seja completamente autônoma. O grau de autonomia que uma organização tem em relação ao seu ambiente e um dos determinantes críticos de como ela será gerenciada. Importante para uma abordagem institucionalista de acordo com BALDRIDGE et al. (1971) de que quando organizações profissionais estão bem separadas das pressões do ambiente externo, então valores e normas profissionais exercem um papel dominante em moldar o caráter da organização.

Por outro lado, quando forte pressão externa é exercida sobre faculdades e universidades, a autonomia operacional dos profissionais acadêmica é seriamente reduzida. As alterações na vulnerabilidade ambiental da organização mudam significativamente seu padrão de gestão. (LOPES, 2001 – página da Internet)

3. DESENVOLVIMENTO DE MODELO DE CONTROLE DE GESTÃO DO SERVIÇO DE TRANSPORTES NAS IFESs

O modelo de gestão deve ser aquele que provê, à cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do ambiente. Para tanto, o modelo ideal deve ser estruturado tomando-se por base os seguintes aspectos:

- *o processo de Gestão:* Como forma de levar a empresa de uma situação indesejada a uma situação objetiva é necessário que o processo de gestão seja construído com o fim de obtenção das diretrizes capazes de garantir a continuidade da empresa – planejamento operacional e com o fim de implementar as diretrizes estratégicas e garantir a eficácia necessária à continuidade, e controle para acompanhamento dos resultados.

Segundo Crozatti (1997), a flexibilidade do modelo está em possibilitar a participação e contribuição das pessoas envolvidas nas atividades, que podem contribuir com idéias novas na busca de soluções inovadoras, para obtenção de um plano lógico e formal, sem no entanto eximir de responsabilidade os gestores das áreas e os proprietários pela decisão final.

É relevante para o processo de gestão, na fase de planejamento operacional, a elaboração de orçamentos e simulações com utilização de sistemas que permitam o acesso de cada gestor responsável, para a análise das alternativas possíveis e escolha da que melhor contribua para a otimização do resultado da empresa, na implementação das atividades de cada área.

- *avaliação do desempenho:* das áreas e dos gestores deve ter por base o resultado econômico, já que a empresa é uma entidade econômica que troca recursos econômicos com o meio externo. As atividades consomem recursos e geram produtos ou serviços. Se os produtos ou serviços não produzirem resultados econômicos suficiente para os recursos consumidos, a continuidade da empresa estará comprometida. Dessa forma, há a necessidade da utilização de modelos de decisão de acordo com a lógica econômica. O resultado econômico, como critério de avaliação de desempenho, é melhor, pois direciona

a ação dos gestores de acordo com os planos negociados com as demais áreas fornecedora e clientes, para garantir a continuidade da empresa, por englobar todos os demais critérios que possam estar relacionados à eficiência na utilização dos recursos, satisfação das pessoas, desenvolvimento, produtividade e flexibilidade no processo de gestão.

3.1 Os Indicadores de Gestão na Administração Pública

Frente a uma situação de mudança de cenário e evolução da administração pública, o Estado é forçado a adaptar-se, promovendo reformas estruturais em três níveis, que são, segundo Grateron (1999, p. 32):

1. previsão de sua própria estrutura ou tamanho;
2. elaboração de técnicas de gestão, que permitam o funcionamento mais eficaz, eficiente e econômico;
3. elaboração de um sistema de informações úteis para o processo de tomada de decisões.

O autor amplia seu pensamento, dizendo que

as reformas estruturais têm apontado para duas direções básicas: 1º a revisão crítica do tamanho do Estado, desta forma os custos com a manutenção de estruturas físicas e despesas de pessoal diminuem. 2º a introdução de técnicas de gestão que melhoram a prestação de serviço de forma mais eficiente e eficaz e; ao mesmo tempo, facilitem a medição do desempenho dos gestores públicos e a prestação de contas à população.

É importante destacar que a utilização de indicadores de gestão como técnica para avaliação do processo não garante a resolução de todos os problemas relacionados à má prestação de contas; esta é responsabilidade da administração, tais indicadores apenas ajudam a desenvolver um sistema interativo de informação que possibilita dar uma resposta às demandas da sociedade relativas aos gestores públicos. Desta forma, o gestor público poderá contar com um sistema complexo de informações, o que lhe permite selecionar as decisões mais adequadas e conhecer o tipo de serviço que administra o gestor público, as atividades necessárias para produzi-lo e os custos associados com a finalidade de identificar e controlar os recursos gerenciados de maneira a atingir os objetivos da organização de forma eficiente e eficaz (GRATERON, 1999, p. 32-33).

E ainda aponta as vantagens descortinadas a partir de dois ângulos por que se vêem os indicadores de gestão:

A aplicação de indicadores de gestão persegue um propósito que pode ser enfocada de duas formas diferentes. A primeira, da perspectiva do gestor público, ao proporcionar ferramentas que lhe permitam gerenciar melhor os recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que possa prestar contas ou informar a comunidade sobre o uso destes recursos; a segunda, da ótica do cidadão e de entidades fiscalizadoras superiores, que poderão exercer um melhor controle e avaliação do desempenho do gestor público.

A utilização das duas formas associadas identifica algumas vantagens ao avaliar a gestão pública, quando são utilizadas técnicas de gestão como, por exemplo, os indicadores de gestão. As vantagens superam, de modo extraordinário, as limitações antes descritas. Algumas dessas vantagens estão em que permitem: conhecer os objetivos e as metas que a organização persegue; obter informação em detalhe das atividades e os custos envolvidos para atingir os objetivos; conhecer os resultados e compará-los com padrões estabelecidos facilitando o entendimento dos termos eficácia, eficiência e economia; melhorar o processo de prestação de contar e controlar mais efetivamente os recursos entre vantagens não importantes.

3.2 Utilização de Indicadores

Os indicadores não constituem um objetivo, mas uma ferramenta ou meio de avaliação através da sua comparação com padrões preestabelecidos. Os indicadores podem ser definidos como:

Unidade de medição que permitem acompanhar e avaliar em forma periódica, as variáveis consideradas importantes em uma organização. Esta avaliação é feita através da comparação com os valores ou padrões correspondentes preestabelecidos como referencia, sejam internos ou externos à organização (PRICE WATERHOUSE, 1984, p. 75).

Ivan R. G. Grateron lembra que:

É de responsabilidade da administração da entidade o controle de gestão, especificamente da diretoria do organismo, que deve estabelecer os indicadores com os quais será medida e avaliada a sua própria gestão. Cabe aos órgãos superiores de fiscalização o controle e a avaliação, levando-se em conta:

- a) se foram estabelecidos os indicadores;
- b) se estes indicadores são os mais apropriados para medir e avaliar a gestão;
- c) se estão sendo providenciados os ajustes necessários (GRATERON, 1999, p. 33).

Para utilizar os indicadores de forma correta, é necessário responder, entre outras, a algumas perguntas como: O que será medido? Qual é a informação necessária? Quais são os valores de comparação ou referência (padrões)? Como será obtida a informação? Para responder a estas perguntas, é necessário conhecer as condições ou características qualitativas dos indicadores. Estes

devem ser capazes de medir as atividades realizadas, os resultados obtidos e os recursos utilizados e a sua comparação com os valores-padrão preestabelecidos deve permitir identificar variações importantes. A validade de um indicador e a sua força, para avaliar uma gestão, depende de suas qualidades. As principais qualidades são:

- **Relevância:** os valores fornecidos devem ser imprescindíveis para controlar, avaliar, tomar decisões, prestar contas, estabelecer correções no processo;
- **Pertinência:** Adequação do indicador para o que se quer medir e sua validade no tempo e espaço;
- **Objetividade:** o cálculo deve considerar as magnitudes do valor. Não há possibilidade de interpretações erradas;
- **Sensibilidade:** a unidade de medição do indicador deve ser eficaz para permitir identificar pequenas variações, se estas são de importância;
- **Precisão:** a margem de erro deve ser calculada e aceitável, ou seja, que não distorça sua interpretação;
- **Custo-benefício:** o custo para obter o resultado da aplicação do indicador deve ser menor que o benefício da informação que fornece e, ao mesmo tempo, deve ser fácil de calcular e de interpretar (GRATERON, 1999, p. 33).

3.3 Tipos e Classificação dos Indicadores

Os indicadores podem ser classificados de diversas formas; contudo os autores: Arastigueta (1997); Afasianev (1978) e Fernandes (1981) identificam três critérios: de acordo com a **NATUREZA**; de acordo com o **OBJETO**; de acordo com o **ÂMBITO**.

QUADRO 6: Tipos e Classificação dos Indicadores de Gestão

CLASSIFICAÇÃO DOS INDICADORES DE GESTÃO		
NATUREZA	OBJETO	ÂMBITO
§ EFICIÊNCIA; § EFICÁCIA; § ECONOMIA; § EFETIVIDADE; § EQUIDADE; § EXCELÊNCIA; § CENÁRIO; § PERPETUIDADE; § LEGALIDADE.	§ DE RESULTADO; § DE PROCESSO; § DE ESTRUTURA; § ESTRATÉGICOS.	§ INTERNOS; § EXTERNOS.

Fonte: GRATERON, 1999, p. 33

De acordo com sua **natureza**, os indicadores são agrupados segundo o critério ou atributo que se procura avaliar ou medir, ou seja: eficiência, eficácia, economia, efetividade, equidade, excelência, cenário, perpetuidade e legalidade.

Conforme o **objeto**, Grateron propõem o agrupamento dos indicadores segundo o alvo de medição ou avaliação, o que levaria a:

- a) **Indicadores de Resultados**: Resultados obtidos vs Resultados esperados ou desejados. Normalmente referem-se a indicadores de eficácia considerando a consecução dos objetivos fixados;
- b) **Indicadores de Processos**: referem-se aos indicadores de eficiência e são utilizados normalmente quando não é possível utilizar indicadores de resultados;
- c) **Indicadores de Estrutura**: procuram avaliar o custo e a utilização dos recursos. Pela natureza, estes indicadores podem ser considerados como indicadores de economia;
- d) **Indicadores Estratégicos**: procuram avaliar os aspectos não relacionados diretamente com as atividades desenvolvidas, mas que têm efeito sobre os resultados destas atividades. Normalmente estes fatores são de caráter externo (GRATERON, 1999, p. 34).

Ainda com relação ao **âmbito** de atuação, “os indicadores são; a) Internos; e, b) externos: consideram o efeito ou impacto da entidade, nas atividades e serviços prestados” (GRATERON, op.cit.).

3.4 CRITÉRIOS PARA CONSTRUÇÃO DOS INDICADORES DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

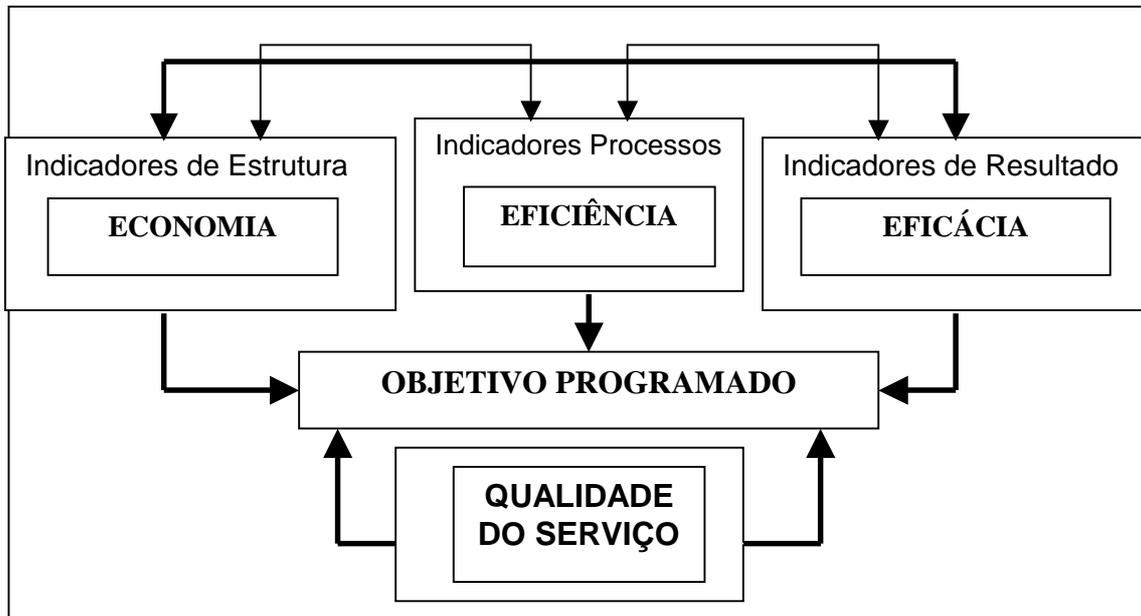
Partindo da premissa de que a gestão tão somente objetiva determinar a eficácia, a eficiência e a economia de qualquer parte de uma organização, ou de organizações em conjunto, pode-se inferir que os atributos mais importantes para determinar ou desenhar os indicadores de gestão sejam precisamente eficácia, eficiência e economia.

Com referência à construção e implantação de indicadores de avaliação e controles, Perez Júnior e Oliveira & Costa afirmam:

os controles de medidas de avaliação de desempenho e resultados têm como principais objetivos:

- Mensurar o grau de satisfação de eficiência e eficácia com que as atividades das empresas estão sendo executadas, em relação às metas e objetivos previamente estabelecidos e aprovados durante a fase do processo de planejamento;
- Oferecer adequados subsídios ao processo de eliminação de desperdícios e aprimoramento de rotinas inadequadas (PEREZ JÚNIOR; OLIVEIRA & COSTA, 1999, p. 293).

A efetividade (comparação dos resultados alcançados vs. o ideal), muitas vezes é utilizado como sinônimo de eficácia. Esta última refere-se ao grau de consecução dos objetivos programados ao passo que a eficiência refere-se à quantidade, tipo, custo e qualidade dos recursos utilizados para atingir esses objetivos e a economia, por sua vez, concerne à consideração do custo dos recursos utilizados no processo, confrontando o que se paga por estes recursos com o que se deve pagar.

QUADRO 7: Objetivo dos Indicadores de Avaliação da Gestão Pública

O objetivo comum entre estes quatro conceitos é o atingimento dos objetivos programados.

3.4.1 Atributos utilizados para medir e avaliar a gestão em instituições públicas

Segundo Guimarães (2001, p. 40) “Há preocupação de reduzir os custos e avaliar o desempenho em todas as áreas da Administração Pública, sem que venha ocasionar danos à qualidade dos serviços oferecidos à comunidade”.

Ao avaliar o desempenho de uma atividade, ou de uma gestão, os indicadores demonstram **Resultados, Processos e Estruturas** estes podem ser traduzidos em Eficácia, Eficiência e Economia (Cf. GUIMARÃES, 2001, p. 40).

QUADRO 8: Representação Sistêmica da Administração Pública e seus Subsistemas

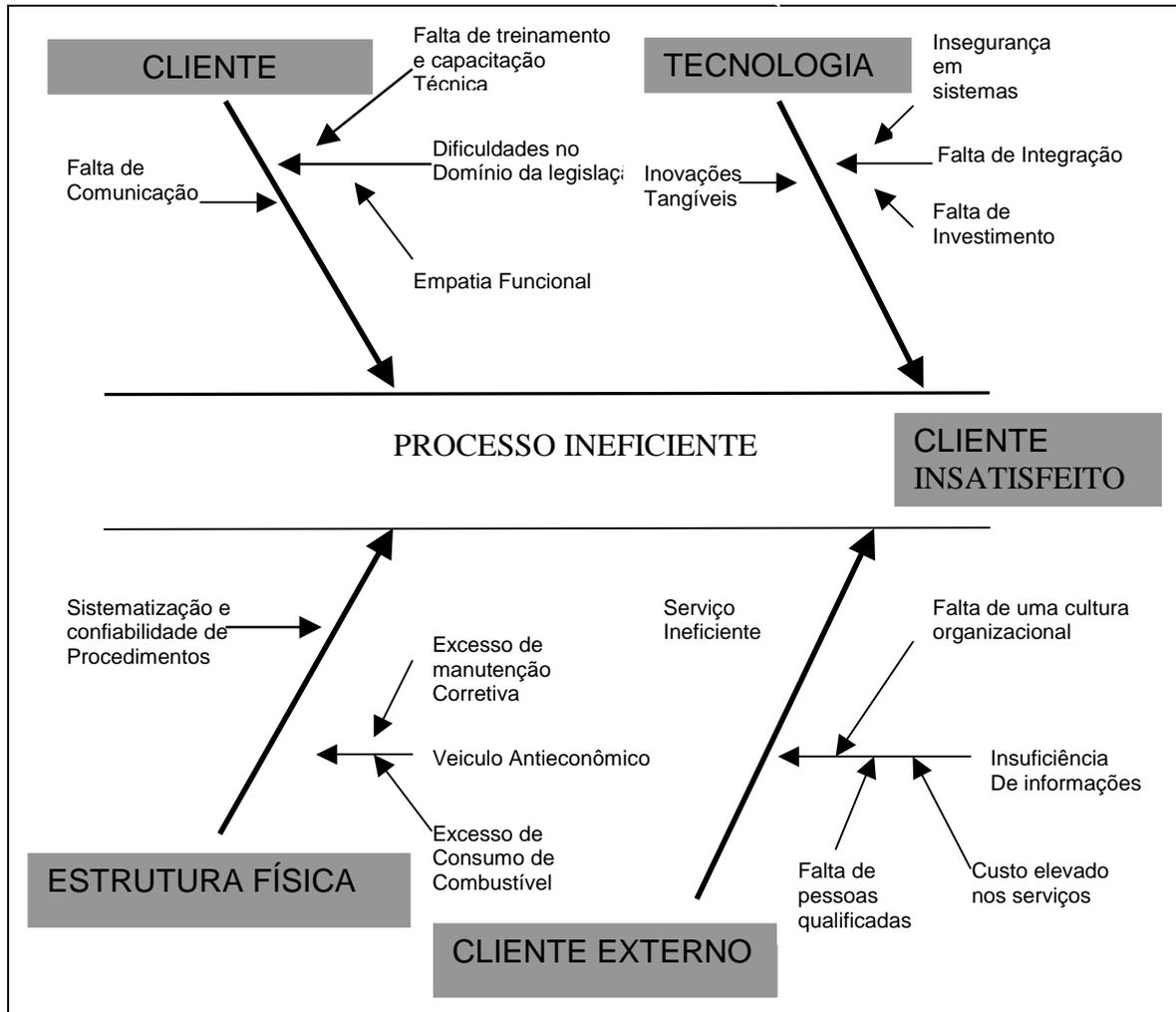


Fonte: GUIMARÃES (2001, p. 40)

Pode-se expressar o atributo Eficiência, segundo GRATERON (1999, p. 34-35), quanto “à relação existente entre os bens e serviços consumidos (entradas ou *inputs* do processo) e os bens e serviços produzidos (saídas ou *outputs* do processo)”;

uma performance eficiente é a maximização dos resultados com recursos determinados ou a obtenção ou prestação de um bem ou serviço com o mínimo possível de recursos, mantendo a qualidade e a quantidade desejadas. Aplicando-se o raciocínio contrário, existe ineficiência sempre que:

- o resultado de uma atividade ou trabalho não tem utilidade alguma;
- produz-se excesso ou déficit de produtos ou serviços;
- incrementa-se a quantidade e a qualidade dos materiais e não é obtida a melhoria desejada na qualidade e quantidade do produto e serviço;
- mantendo-se os mesmos recursos, em termos relativos, diminui-se a quantidade ou qualidade dos produtos e serviços (GRATERON, 1999, p. 35).

QUADRO 9: Diagrama Causa / Efeito: Resultado ineficaz

Fonte: SPINELLI, 2000, p. 49 – adaptado para este trabalho.

Para Ivan R. G. Grateron, o atributo Eficácia de uma entidade ou gestor público

é medido pelo grau de cumprimento dos objetivos e metas fixadas nos programas de ação. Esta medição é feita através de comparação entre os resultados realmente obtidos e os resultados esperados ou previstos nos planos ou programa de ação, independentemente da quantidade, qualidade e custo dos recursos envolvidos em atingir estes objetivos.

Sendo assim, para poder avaliar a eficácia é necessário existir um planejamento por programas em que as metas e objetivos estejam claramente identificados e, na medida do possível, quantificados, descrevendo-se as atividades necessárias para atingi-los. A avaliação da eficácia estabelece a relação não só entre resultados obtidos e os planejados, previstos e esperados, senão também com o resultado ótimo. É importante destacar que a otimização do resultado deve ser a consecução do resultado planejado; em outras palavras, qualquer variação ou divergência quanto ao plano pode se considerar, de uma forma ou outra, como uma ineficácia (GRATERON, 1999, p. 35).

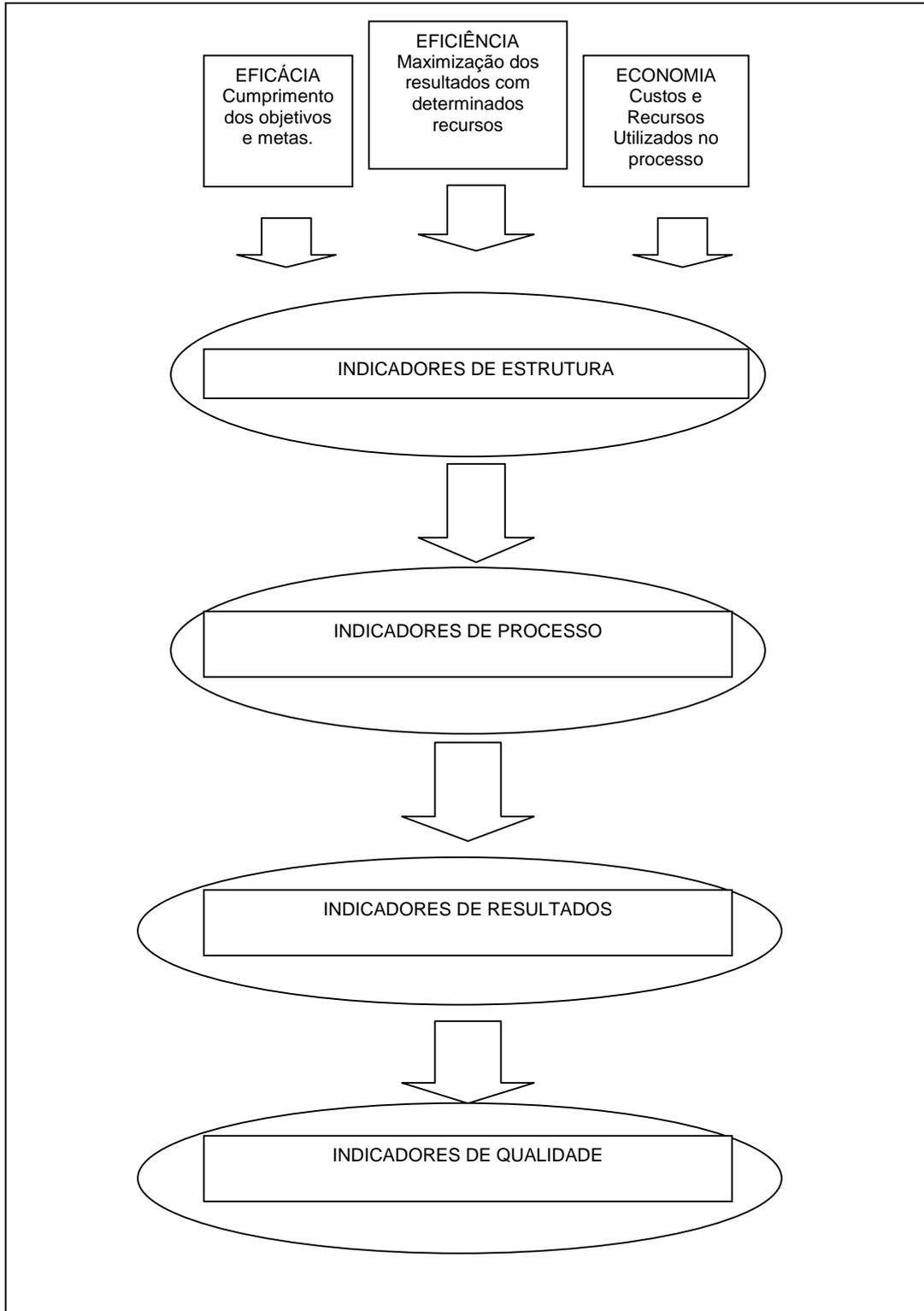
O atributo Economia é usado para avaliação

da performance dos gestores públicos e privados. Este critério de avaliação da gestão refere-se à condição de aquisição dos diferentes recursos (financeiros, humanos, materiais etc.) pela entidade em questão. A consideração deste atributo supõe o conhecimento dos recursos e a sua comparação com padrões preestabelecidos. Desta ótica, uma operação considera-se econômica quando se dão, em forma concomitante, os fatores:

- a) tempo adequado;
- b) menor Custo;
- c) quantidade adequada;
- d) qualidade esperada (GRATERON, op. cit.).

Em outros termos,

a aquisição realizou-se em tempo adequado, com menor custo possível, na quantidade adequada e com a qualidade estabelecida. Pode-se dizer que a economia é atingida quando são adquiridos recursos adequados (em quantidade e qualidade) ao menor custo possível, considerando-se as condições de aquisição (Idem, ibdem.).

Quadro 10: inter-relação entre Eficiência, Eficácia, Economia e Qualidade

Quadro desenvolvido para este trabalho.

3.5 Natureza dos Custos nos Serviços de Transportes

Nessa perspectiva, a questão dos custos pode-se inferir nos serviços, sobretudo porque se trata de um dos eixos norteadores da presente pesquisa, conforme o modelo que será proposto.

3.5.1 Definição de custos

Em sua leitura, Wang Wei Yuen corrobora uma importante estruturação dos custos a partir de outras análises:

Segundo WELSH (1965. p. 2), os dados de custo devem ser diferentemente estruturados, de acordo com seus diferentes propósitos. “Para os propósitos internos da administração, custo deve ser definido diversificadamente em termos de objetivos, da área de decisão envolvida e do problema específico a ser tratado”.

Em outro estudo, WALKER (1964. p. 12) segue a mesma idéia. “Custos são utilizados para uma variedade de propósitos. O mesmo custo não pode satisfazer igualmente todos os propósitos”.

Sendo assim, a definição da *American Accounting Association* (1965. V.31 p.183) aproxima-se do objeto de estudo: “Custo é o termo geral de um numerário medido, intencionalmente despendido, ou a ser despendido, na aquisição ou criação de recursos econômicos tangíveis ou intangíveis” (YUEN, 1974, p. 5-6).

Yuen sublinha, ainda, dois traços fundamentais no tangente aos custos e direciona as definições para a área de transportes:

Destacam-se, nesta definição, dois aspectos:

A – a mensuração do custo expresso em termo monetário, representando um sacrifício ou algo de valor;

B – o Custo é definido pelo propósito de aquisição/criação de recursos econômicos.

Ainda para o propósito de Serviços de Transportes, custo é o consumo de valores necessários com o intuito de ofertar serviços. O seu controle possibilita uma melhor administração dos meios de produção, podendo-se tanto corrigir as deficiências do procedimento em vigor, como adotar medidas preventivas. O conhecimento do custo auxilia a administração a formular as metas para a venda de produtos ou serviços.

O conhecimento do comportamento dos custos se constitui o instrumento mais importante para o planejamento e controle eficaz dos mesmos (YUEN, idem, ibdem).

3.5.2 Métodos de custeio

No Serviço Público, a estrutura de custos é definida na Constituição Federal, da seguinte forma:

"Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo

estabelecerão:

I - o plano plurianual;

II - as diretrizes orçamentárias; e

III - os orçamentos anuais."

O plano plurianual e o que abrange a todos os exercícios financeiros, coincidindo com o exercício civil, sendo o que mais representa uma política governamental, após aprovado, em um segundo estágio as diretrizes orçamentárias são implementadas e por último, os orçamentos anuais.

Segundo Giacconi (1998 p. 85), a linguagem orçamentária é essencialmente contábil. O elemento básico de expressão do orçamento é a conta, através da qual é possível:

- a. antecipar as situações patrimoniais (no orçamento propriamente dito);
- b. registrar a movimentação patrimonial (na execução do orçamento); e
- c. demonstrar resultados patrimoniais.

A conta é ao mesmo tempo um instrumento de análise e de síntese. De análise quando a mesma possibilita o registro da movimentação de toda e qualquer variação dos elementos patrimoniais e, de síntese quando a mesma, pelo agrupamento das contas, permite o conhecimento dos resultados de gestão.

O orçamentário brasileiro contempla quatro critérios de classificação da despesa, segundo Giacconi (1998 p. 87):

- a. classificação institucional;
- b. classificação funcional-programática;
- c. classificação econômica; e

d. classificação por elementos.

No primeiro caso, **classificação institucional**, ou departamental, deve ser a classificação mais antiga em que, no caso da União, é dividida primeiramente pelos três poderes independentes e harmônicos entre si, depois, cada Poder é dividido em órgãos (no caso do Poder Executivo em Ministérios) e cada um destes órgãos subdivide-se em unidades orçamentárias que, segundo o Artigo 14, da Lei Federal nº 4.320, de 17 de março de 1964, constitui "o agrupamento de serviços subordinados ao mesmo órgão ou repartição a que serão consignadas dotações próprias." José Teixeira Machado Jr. e Heraldo da Costa Reis (1987) afirmam que cada unidade orçamentária deverá corresponder:

- a. à responsabilidade pelo planejamento de certos projetos e atividades; e
- b. à competência para autorizar despesa e/ou empenhar.

Desse modo, o centro de:

- a. planejamento;
- b. elaboração orçamentária;
- c. execução orçamentária;
- d. controle interno; e
- e. custos e de resultados, econômicos ou não.

Esta classificação institucional serve como ponto de partida para implantação de um sistema de informação de gerenciamento de custo e avaliação do desempenho na Administração Pública.

3.5.3 Princípio de custeio

Entendem-se por princípios as filosofias básicas que regem cada um dos sistemas, de acordo com o objetivo e/ou o período de tempo aplicados. São três os princípios de Custeio: (BORNIA, 1997 p. 19).

- a. **variável** (ou direto);
- b. **integral** (ou total); e
- c. **por absorção.**

Segundo Martins (1996 p. 41), custeio significa método de apropriação de custos; existem:

- a .**Custeio por Absorção;**
- b. **Custeio Direto;**
- c. **Custeio Padrão;**
- d. **ABC;**
- e. **RKW** etc.

Ainda segundo o entendimento de Martins, (1996, p. 41), o Custeio por Absorção é um método e não um sistema. Borna (1997) entende o inverso.

Cabe aqui fazer um tratamento distinto entre Sistemas e Métodos. No que diz respeito a Sistemas, entende-se que os mesmos são compostos por um princípio geral que norteia o tratamento das informações; e Métodos são aplicativos que viabilizam a operacionalização daquele princípio (BORNIA, 1997, p. 19-22).

Assim, têm-se dois objetivos básicos de um sistema de custos, que por sua vez estão intimamente ligados aos próprios objetivos da Contabilidade de Custos:

Auxílio ao Controle - acontece através da comparação entre o esquema previsto e o que foi realmente realizado, de acordo com padrões previamente estabelecidos e/ou orçamentado, indicando as situações não previstas, permitindo que as mesmas sejam discutidas e reformuladas;

Tomadas de Decisões - as informações servem para que os dirigentes das empresas possam fortalecer suas políticas e tomem as decisões mais próximas do sucesso, podendo indicar com certa margem de confiabilidade em casos como:

a - se a capacidade da fábrica está de acordo com as encomendas; qual o tipo do produto ou linha que deverá ser cortado caso venha a concluir que as encomendas estão com muita demanda;

b - na fixação de preços dos produtos; qual a oportunidade de fabricar suas matérias-primas ou terceirizar sua fabricação etc. (VICECONTI, 1995, p. 4 -5).

3.5.4 Variabilidade dos custos

Sobre a variação de custos, sabe-se que

podem variar diretamente ou indiretamente de acordo com a atividade de produção, assim como seus montantes totais podem ser relacionados com as diversas maneiras de alterações de volume de produção, ou qualquer outra atividade específica.

Segundo BACKER, NORTON & JACOBSEN (1972 p.9), “São definidos como custos variáveis, aqueles que crescem ou decrescem em sua totalidade, de acordo com as mudanças nos níveis de atividades”, isto é, com o volume de produção, de venda ou alguma outra medida de atividade. Representam custos que são incorridos em prol da prestação de um serviço e que não poderiam ter sido incorridos se o serviço não tivesse sido remunerado (YUEN, 1974, p. 7).

Martins assim define a tipologia dos custos:

Custos fixos e variáveis são uma classificação que não leva em consideração o produto, e sim o relacionamento entre o valor total do custo num período e o volume de produção. Fixos são os que num período tem o seu montante fixado não em função de oscilações na atividade, e Variáveis os que têm seu valor determinado em função desta oscilação (MARTINS, 1996, p. 56).

Quadro 11: Quanto à variabilidade dos Custos

Quanto à variabilidade		
CLASSIFICAÇÃO	SIGNIFICADO	EXEMPLO
FIXOS	Independem do nível de atividade da empresa.	Licenciamento do Veículo, Depreciação, Seguro
VARIÁVEIS	Estão intimamente relacionados com a produção.	Combustível, pneus Lubrificantes

Quadro formulado a partir da leitura de MARTINS (1996, p. 55-56) – adaptado para este trabalho.

Na conjuntura dos custos no serviço de transporte, são considerados variáveis e diretos os custos de: pneus, peças e materiais da oficina, câmaras e recapagem, combustível, óleo de motor, óleo de transmissão, lavagens e graxas etc. Estes são diretamente relacionados com o volume de produção.

Os custos fixos podem ser definidos segundo Iudicibus (1987 p. 59) “São totalmente inevitáveis, isto é, são fixos efetivamente. Permanecem qualquer que seja o nível de produção, dentro do intervalo relevante de produção (aquele em que não se altera a estrutura de custos da empresa)”.

Estes custos frequentemente são influenciados pela estratégia da diretoria, pela tecnologia e pelas condições de mercado, a longo e médio prazos, podem ser classificados em 2 categorias. Vieira Neto, no segmento do Transporte Rodoviário de Cargas, divide os custos em fixos e variáveis, da seguinte maneira:

- 1) Custos Operacionais Fixos – São aqueles necessários às operações no Serviço de Transporte. São os custos de Depreciação, Remuneração de Capital, Salário de Motoristas e Encargos sociais, Licenciamento, Seguro e Aluguel;
- 2) Custos Variáveis – São aqueles que resultam das decisões periódicas da diretoria, diretamente influenciada pela produção e política da empresa. São combustíveis, manutenção, peças, pneus, lubrificantes e despesas de viagens (VIEIRA NETO, 1995, p.101).

Registre-se também a ocorrência de um outro segmento de custos:

Uma terceira categoria de custos são os semivariáveis, estes possuem comportamentos diversos. Todavia, a parcela fixa representa o custo mínimo a executar ou manter qualquer atividade de produção e a parcela variável é responsável pela mudança no volume de atividade. E exemplo o custo com Salário de pessoal da oficina e encargos sociais. (Em algumas ocasiões, haverá ociosidade; em outras, a empresa será obrigada a contratar pessoal adicional) (YUEN, 1974, p. 8).

Horngren (1982, p. 194) afirma que “os custos de mão de Obra (direta, indireta ou administrativa) representam com freqüência, custos variáveis por etapas. Estes aumentam ou diminuem bruscamente em intervalos de atividades, porque sua aquisição se produz em lotes indivisíveis”. Esta condição é característica própria dos serviços de transportes.

A determinação dos custos variáveis por etapas é bem mais difícil do que a de custos estritamente variáveis. O importante é conseguir atingir o volume máximo para qualquer etapa prevista. Daí exige-se programação inteligente de pessoal, empregando funcionários em

tempo parcial, com diminuição das escalas e aproximação do modelo de comportamento de custo estritamente variável.

3.6 Características Próprias nos Serviços De Transportes

Ao conceituar o serviço de transporte em instituição pública como uma prestação de serviços, as funções básicas do serviço de transporte são: transporte de servidores a serviço, transporte de materiais, transporte de cargas leves, transporte de cargas pesadas, segurança pública, saúde pública, fiscalização, coleta de dados, emergência nuclear e/ou radiológica, transporte coletivo, transporte individual, serviço individual, serviço individual especial, serviço de transporte de pessoal. (Anexo 2 Instrução Normativa N° 9, em 26 de Agosto de 1994 Seção 1 p. 12728).

3.7 Conceito de Custos-Padrão no Serviço de Transporte

Na reflexão de Wang W. Yuen,

o termo-padrão lembra a idéia de uniformidade, geralmente empregada para caracterizar os padrões na indústria, assim como a padronização do produto tem a finalidade de influenciar a produção em massa através de resultados (YUEN, 1974, p.16).

Segundo Backer, Morton e Jacobsen (1972 p. 333) “Custo Padrão é o montante que a empresa acha que um produto ou uma operação de um processo, por um período de tempo, deve custar, com base em certas condições presumidas de eficiência, de situação econômica e outros fatores”.

Sobre controle e padrões, Wang. W. Yuen diz que

A previsibilidade e a predeterminação constante na definição de custo padrão deve ser considerada sob as condições projetadas, servindo como base de controle dos mesmos. Este controle depende de uma série de padrões, na qual serve de referência de custo. Além disso, o custo-padrão fornece um meio de se aferirem a eficiência, a eficácia, a economia e a qualidade na produção do serviço, em que poderão surgir variações. Estas variações serão analisadas para tomada de decisão e alternativas de ação, a

fim de se atingir os objetivos do modelo de gestão. Fundamentalmente, portanto, custo-padrão é um marco de comparação. A variação entre o custo real e este marco de comparação é índice de desperdício, ou, de outro lado, economia potencial (YUEN, 1974, p. 16-17).

Segundo Trosa (2001 p. 205), “Mensurar desempenhos reduziria a complexidade das três tarefas administrativas a números e portanto limitaria a capacidade que tem os agentes de achar soluções adequadas aos problemas individuais dos usuários”.

Sendo assim,

é importante que a avaliação de desempenho dependa de comparação dos custos reais com a meta estabelecida. A comparação apenas dos custos reais do mês corrente com o mês passado, provavelmente resultará em dados menos significativos, pois a ineficiência pode estar já refletida nos custos precedentes, além de considerar que as inovações da tecnologia, de equipamentos, de métodos podem limitar a utilidade da comparação com os dados históricos (YUEN, op. cit.).

3.8 Tipos de Padrões

Quatro são os tipos de padrões, conforme a classificação sugerida por Wang W. Yuen:

Os padrões, de acordo com o nível de atividade ou produção, podem ser classificados em quatro tipos: a – padrões ideais ou teóricos; b – média dos custos históricos; c - padrões normais e; d - padrões de alto nível atingível.

a – Padrões ideais ou teóricos: são padrões estabelecidos num nível de atividade considerado perfeito, com eficiência máxima e eficácia, que na prática dificilmente seria atingido. Segundo HORNGREN “Padrões ideais são os custos mínimos absolutos que são possíveis sob as melhores condições operacionais concebíveis, usando as especificações e equipamentos existentes”. Os padrões teóricos requerem eficiência máxima. Hoje raramente são utilizados, pois não é possível manter as condições ideais durante o tempo todo de trabalho;

b – Média dos custos históricos: são baseados no desempenho médio do passado. Neste caso, os padrões tendem a ser frouxos, pois não se pode garantir que as atividades realizadas no passado foram operadas com razoável eficiência. Apenas apresentam um valor médio em que a empresa vinha operando; todavia, às vezes são interessantes para a empresa que inicia o estabelecimento do sistema de custo- padrão, porque não oferecem grandes dificuldades. Entretanto, esses padrões devem ser substituídos com o tempo por outros de nível de desempenho mais significativo;

c – Padrão normal: “baseia-se nas expectativas futuras de custo, admitindo-se condições de normalidade econômica operacional. Na realidade, os

padrões normais tendem a se basear nas médias passadas, ajustadas em relação às expectativas futuras.” BASCKER, NORTON e JACOBSEN (1972 p. 334). Este tipo de padrão é baseado em nível de atividade considerada normal sendo geralmente estabelecido para um período relativamente longo, abrangendo pelo menos um ciclo completo, levando-se em conta as flutuações sazonais. “Os padrões normais são desenvolvidos geralmente com auxílio de um modelo de gestão, ou seja, utilizando-se de técnicas para mensurar desempenho” (TROSA, 2001, p. 205);
 d – Padrões de alto nível atingível: são padrões baseados nas condições de negócios fixados em um período de tempo relativamente mais curto que os padrões normais; indicam um nível de custo que a administração realmente espera alcançar no período contábil seguinte (YUEN, 1974, p. 17-19).

Segundo Horngren (1982 p. 155), “São os custos incorridos sob condições operacionais suficientemente eficiente. São difíceis de serem atingível, mas não impossíveis”.

Bornia (1995) afirma que o objetivo do **Custo-Padrão** é fornecer suporte para o controle de custos da empresa. Fixam-se os padrões de custos e, ao final do período, procede-se à comparação com os custos realmente ocorridos. As diferenças entre o padrão e o real são encontradas e analisadas de forma que as correções sejam realizadas.

Há três tipos básicos de Custo-Padrão: a) Ideal; b) Estimado; e Corrente (Viceconti, 1995, p. 101).

- a. **Custo-Padrão Ideal** - custo determinado pela forma mais técnica possível, levantada a partir de projeções lidas dentro da própria empresa segundo dados mais próximos do ideal, como o serviço de um trabalhador-padrão sob condições favoráveis, pelo uso do material considerado apropriado e sem defeitos e, principalmente, com um nível mínimo de desperdícios etc. – o que quase não se consegue alcançar, já que tais condições na prática são geralmente impossíveis. Está em desuso e sua utilização poderia ser dada em projetos a longo prazo;
- b. **Custo-Padrão Estimado** - é o custo em que se trabalha com programas projetados para o futuro, geralmente observados os dados do passado, sem se levar muito em consideração as ineficiências como desperdício dos materiais, produtividade, preços dos insumos; e
- c. **Custo-Padrão Corrente** - é o custo que se situa entre os dois últimos citados: é uma aplicação intermediária, na busca de um custeio que mais se aproxime da realidade,

levando em consideração a deficiência existente na produção no que se refere principalmente aos desperdícios em função da qualidade dos materiais, mão-de-obra, equipamentos, fornecimento de energia, etc. (MARTINS, 1998, p. 333). Ao contrário do primeiro, leva em consideração o desempenho de cada trabalhador naquela determinada linha de produção e a capacidade dos seus fornecedores, tendo como fato as deficiências insanáveis em cada setor.

3.9 Aplicação que Compreende o Modelo de Controle de Gestão na Ufes

Tendo como base o desenvolvimento de um modelo de gestão para o serviço de transporte da UFES, poder-se-iam propor dois eixos convergentes em torno dos quais se processaria a gestão universitária: um eixo de serviços (x) e um eixo acadêmico(y). Embora se apontem abaixo todos os elementos, focou-se a gestão, como objeto de estudo.

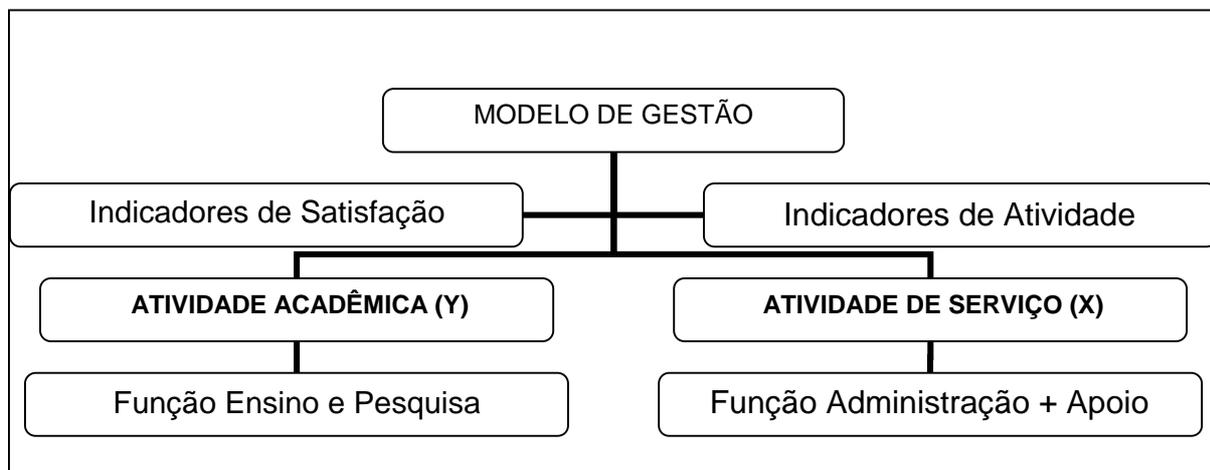


Figura 2: Estruturação do Modelo de Controle de gestão dos Serviços de Transporte

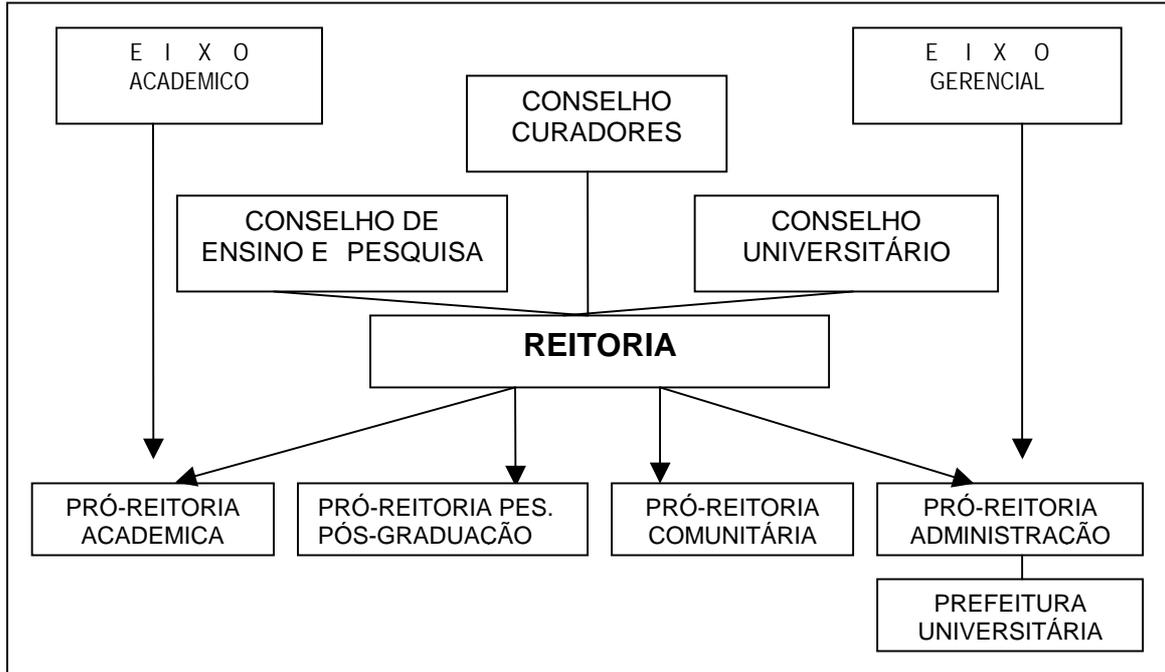
O modelo de gestão apresentado para os Serviços de Transporte propõe que as mensurações sejam quase sempre quantitativas (indicadores de atividade) no eixo gerencial, demonstrando que é possível melhorar a eficiência e a qualidade ao mesmo tempo, através de uma organização que tenha como prioridades a economia nos serviços; e os gerentes, melhorar a eficácia, a qual exige informação e avaliação dos resultados.

Segundo Trosa,

A mensuração é geralmente apresentada como a besta da modernização. Mensurar desempenhos, reduzir a complexidade das tarefas administrativas

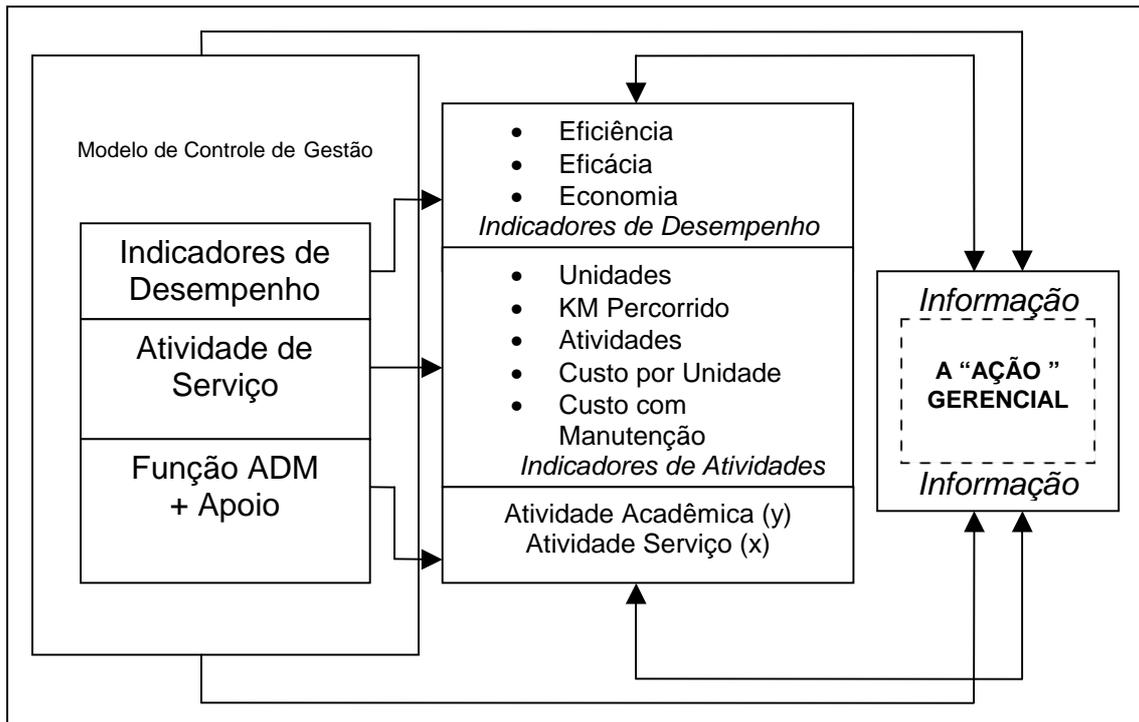
a números e pontos limitaria a capacidade que tem os agentes de achar soluções adequadas aos problemas da qualidade (TROSA, 2001, p. 205).

Quadro 12: Estrutura Organizacional



Fonte: UFES /modelo adaptado para este trabalho

Figura 3: Estrutura do Modelo de Controle de Gestão dos Serviços de Transporte



4. ESTUDO DE CASO – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

O presente estudo de caso observou o comportamento dos custos no serviço de transporte da UFES nos anos de 1998, 1999, 2000, 2001 e 2002. O estudo utiliza-se de cálculos proporcionais, evitando o envolvimento de valores, pois se entende que tal procedimento tende a distorções futuras por ocasião de alterações no poder aquisitivo e compromete a característica confidencial da instituição.

4.1 Histórico da Ufes

A UFES nasceu da determinação de desenvolver o Espírito Santo e melhorar a qualidade de vida dos capixabas. No início dos anos 50 o governador Jones dos Santos Neves assumiu o cargo preocupado com índices que mostravam baixa atividade econômica e empobrecimento da população. No seu plano de Valorização Econômica do Espírito Santo, a unificação de faculdades isoladas em uma Universidade tinha o sentido de programar a expansão do ensino superior do Estado e preparar profissionais para a nova fronteira de desenvolvimento proposta por seu Governo. Até a federalização, em 1961, a Universidade do Espírito Santo duplicou seus cursos de graduação.

Quadro 13: Cronologia de criação de cursos

1930 – Faculdade de Farmácia e odontologia 1930 – Escola Superior de Agronomia e Veterinária do Espírito Santo 1930 – Faculdade de Direito
Plano Integrado de Desenvolvimento do Espírito Santo - 1950
1951 – Lei Estadual 520 – Escola Politécnica 1951 – Lei Estadual 610 – Escola de Belas Artes 1951 – Lei Estadual 550 – Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras 1952 – Lei Estadual 661 – Instituto de Musica 1953 – Lei Estadual 707 – Faculdade de odontologia 1953 – Lei Estadual 781 – Instituto de Tecnologia
Decreto Estadual 1.236 /53 - Criação da Universidade do Espírito Santo - UES
1954 - Lei Estadual 806 –Escola de Química Industrial e Farmácia 1954 – Lei Estadual 806 – Incorpora a Faculdade de Direito a UES 1954 – Lei Estadual 806 – Incorpora a Escola Politécnica a UES
1961 – Lei Estadual 1.605 – Reestrutura a Universidade do Espírito Santo – UES •Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras

<ul style="list-style-type: none"> •Escola de Medicina •Faculdade de odontologia •Faculdade de Química Industrial e Farmácia •Escola Politécnica •Escola de Musica •Escola de Belas Artes •Escola de Educação Física <p><u>Institutos Complementares integrantes da Universidade do Espírito Santo - UES</u></p> <p>Santa Casa de Misericórdia – Hospital Escola Biblioteca Estadual Museu Capixaba Escola de Enfermagem Instituto de Tecnologia Hospital das Clinicas – Hospital Universitário Horto Florestal</p>
<p>1961 – Lei Federal 3.868 Federalizando a Universidade do Espírito Santo – UFES, passando a se chamar UFES – Universidade Federal do Espírito Santo.</p> <p>1961 - Universidade Federal do Espírito Santo – UFES com 13 opções de curso superiores, assim distribuídos: Escola de Belas Artes, Escola de Educação Física, Escola Politécnica, Faculdade de Ciência Econômicas, Faculdade de Direito, Faculdade de Filosofia ciência e letras, Faculdade de Medicina e Faculdade de odontologia.</p>
<p>2002 – Universidade Federal do Espírito Santo – UFES</p> <p>48 Cursos Superiores – Graduação 50 Cursos de Especialização - Lato sensu 18 Mestrados – Pós-graduação - Stricto sensu 04 Doutorados - Pós-graduação - Stricto sensu</p> <p><u>Fundação de Apoio a UFES – Gerenciando projetos de Ensino, Pesquisa e Extensão</u> Fundação Ciciliano Abel de Almeida – FCAA – oferece 170 Cursos para a Comunidade por ano.</p>

Para atender aos seus objetivos, a UFES organiza suas estrutura funcional em *multicampi*, ou seja, distribuídas em bases físicas organizadas em duas instâncias administrativas.

- Campus Universitário – Organizado pedagogicamente em Centros onde são prestados os serviços de ensino, pesquisa e extensão.
- Campus Avançado – São centros, situados no interior do Estado, onde são desenvolvidas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O Estatuto da UFES, em seus artigos diz, que a gestão da estrutura administrativa e pedagógica da UFES será exercida de acordo com os princípios da colegialidade e da ciência administrativa, organizando-se da seguinte forma.

1. Administração Geral, compõe-se de:

Órgãos colegiados deliberativos:

- Conselho Universitário
- Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão

Órgãos Executivos:

- Reitoria
- Vice-Reitoria
- Pró-Reitoria de Administração
- Pró-Reitoria de Graduação
- Pró-Reitoria de Extensão
- Pró-Reitoria de, Pesquisa e Pós-Graduação

2. Administração dos Centros, compõe-se de:

Órgãos deliberativos

- Colegiado do centro

Órgãos executivos

- Direção do Centro

3. Administração dos Cursos, compõe-se de:

Órgão executivo

- Coordenação do Curso

Órgão Consultivo

- Colegiado do Curso

4. Outros órgãos colegiados, compõem-se de:

- Conselho de Administração Superior
- Conselho de Curadores

4.2 Aplicação do Custo-Padrão no Serviço de Transporte

O sistema de custo-padrão é definido no presente estudo como sendo um método de determinação dos custos unitários dos produtos, pelo uso dos padrões unitários, nos serviços.

Segundo Boisvert (1999, p. 26) “É possível assim utilizar medidas-padrão associadas à relação insumo/produto para medir eficiência (ou a produtividade) de uma unidade organizacional.”

No modelo idealizado, utilizam-se mecanismos existentes na Contabilidade de gestão; sua aplicação dependerá da filosofia e metodologia do Sistema de Custo-Padrão (SCP). Basicamente, a estrutura desse estudo é formada por dois fatores:

- 1 – o Nível de Atividade desenvolvido pelos carros e expressos pelos quilômetros percorridos que diminui em função da idade do veículo; e
- 2 – o custo médio unitário de manutenção por quilômetros percorridos cresce rapidamente, à medida que os veículos envelhecem. Os valores são demonstrados agrupados nas atividades acadêmicas e serviços.

4.3 Técnica de Medida de Trabalho

A técnica de estabelecer os tempos-padrão da produção e, ao mesmo tempo, determinar o nível de capacidade de que a produção deveria ter, chama-se medida de trabalho.

Sem pretender desenvolver estas técnicas, são citadas logo a seguir algumas das mais conhecidas que são aplicadas no cálculo do tempo-padrão.

- a - Dados Históricos;
- b - *Self-logging*;
- c - Amostragem;
- d - Cronometragem;
- e - Predeterminação de tempos.

A – Dados Históricos

O acompanhamento de dados históricos é o método mais simples: basicamente consiste em obter uma relação entre volume e produção (Quilômetros Rodados) e o número de homens-hora incorrido para processar tais volumes (Horas Trabalhadas por veículo), dentro de um período de tempo passado e apropriado.

Como caso estudado, considere-se a Frota de Serviço utilizada pela Prefeitura Universitária – PU (1190) – para manutenção do Campus, com 02 Caminhões F-4000 (Área Verde/ Parques e Jardins), 01 Caminhão MB 608 (Área Verde/ Parques e jardins), 01 Kombi com Carroceria

(Prevenção e Combate ao Mosquito da dengue), 01 D-20 Ford/ Baú (Mudanças), 01 Gol (Manutenção do Campi), 01 Kombi sem Bancos (Malote interno); ainda 04 tratores com implementos Agrícolas (Área Verde/Parque e jardins) e 01 Moto (Vigilância). Estes últimos 05 (cinco) itens são desconsiderados para efeito de cálculo.

Quadro 14: Tempo Padrão apurado em Veículos da PU (1190) mês 01/2000

Veículo	Placa	Quilômetros	Combustível	KM/Litro	Horas	Custo	Tempo
		Rodados	Litros		Trabalhadas	por KM*	Padrão
F-4000	MRO-6390	649	82,5	7,866667	128	0,13	0,20
F-4000	MPI -6756	2411	500	4,822	212	0,13	0,09
MB-608	MRO-6330	786	152	5,171053	160	0,13	0,20
Kombi	MRF-0030	2209	340,5	6,487518	240	0,15	0,11
Kombi	MRO-0185	149	33	4,515152	72	0,46	0,48
D-20	MRK-2522	741	131,2	5,647866	120	0,12	0,16
Gol	MSE-7844	415	101,7	4,080629	104	0,36	0,25

Fonte: Relatório Anual de Informação do Setor de Transporte da Universidade Federal do Espírito Santo 2000

* Custo por KM – Cálculo envolvendo Combustível e Manutenção dividido por Quilômetros rodados.

Os valores obtidos na última coluna podem ser considerados como tempo padrão. A aplicação desse método serve tanto para dimensionar atividades de curta ou longa duração como também para programar a utilização dos veículos por usuários do serviço de transporte (Comunidade acadêmica). Porém a informação obtida, em algumas situações, não reflete a realidade, pois indica apenas uma experiência passada. Entretanto, quando o objetivo da organização é apenas examinar a tendência da produção, pode ser bastante útil.

B – *Self-Logging*

É uma técnica de medida do trabalho na qual os tempos-padrão são determinados através dos dados de tempo e volume das atividades registradas pelo próprio operador do veículo que executa o trabalho. Cada pessoa registra diariamente o tempo de seu trabalho, indicando o tempo de início e o término de cada atividade consecutivamente, e o número de unidades (Volume) dos itens processados, durante o tempo do seu trabalho.

As informações geradas são acumuladas por tipo de atividades e ordenadas por item do tempo gasto. O tempo padrão pode ser obtido, baseando-se nas várias medidas de posição, por exemplo, o valor da mediana, da moda ou mesmo da média selecionada.

Quadro 15: Ficha de Quilometragem do Veículo

Ficha de Quilometragem							
Placa: MRO-0225				Modelo: Kombi			
Ano: 2000				Marca: Volkswagen			
Mês: Janeiro				Combustível: Gasolina			
Data	Km (início)	Km(Final)	Horas(inicial)	Horas (Final)	Combustível	Setor	matrícula
3/jan	78095	78133	08:00	11:00	26,7	2120	02204-7
3/jan	78133	78137	13:00	15:00		1190	02820-7
4/jan	78137	78216	09:00	18:00	62,7	1180	02214-4
5/jan	78216	78227	08:00	10:00		1190	02204-7
5/jan	78227	78278	10:15	11:00		4090	01654-3
5/jan	78278	78340	13:20	16:30	96,5	1180	05584-0
6/jan	78340	78361	08:25	09:50		1190	02198-9

Fonte: Relatório de Atividade 2001 da Universidade Federal do Espírito Santo.

Quadro 16: Determinação do Tempo e produção por setor

Setor	KM	Tempo
1190	36	05:25
1180	141	11:10
2120	38	04:00
4090	51	01:15
Total	266	22:45

Fonte: Relatório de Atividades 2001 da Universidade federal do Espírito Santo

C – Amostragem

Amostragem é uma técnica estatística, baseia-se nas leis da probabilidade, uma amostra ocasional retirada de um grupo maior, tende a ter a distribuição igual ao grupo maior. Se a amostra for suficientemente grande, as características desta diferirão pouco das características do grupo. A determinação do tempo padrão é feita pela combinação dos processos de amostragem do trabalho e avaliação do desempenho. Neste método, as observações são tomadas em intervalos aleatórios, registrando as atividades do veículo no instante da observação.

D – Cronometragem

“Consiste essencialmente na observação direta e repetitiva do veículo em ação. O tempo do trabalho é registrado através de um cronômetro.” (KRICK, 1971).

E – Predeterminação dos tempos

Segundo Krick (1971, p. 171) “a predeterminação de tempos e movimentos é o desempenho esperado para uma subdivisão básica de atividade manual, obtida do tempo médio de execução por diversas pessoas, de um dado instante.”

4.4 Desenvolvendo um Modelo para o Nível de Atividade

Inicialmente, classifica-se a frota da UFES em classes de idade, para aplicação do modelo, logo após encontra-se a quilometragem anual média do veículo por classe (E), e, por último, o custo médio com manutenção por quilômetros (F). O grande problema existente, em se fixar um custo-padrão unitário médio dos custos com manutenção por quilômetros percorridos pela frota operacional para o próximo exercício, é que os veículos que forem mantidos em operação estarão um ano mais velho a cada previsão.

Quadro 17: Modelo de Desempenho da Frota com Manutenção dos Veículos 1998

IDADE	Nº CARROS na Classe	Custo anual Manutenção em R\$	Quilômetros Percorridos por Ano	Quilometragem Anual media Veiculo/Classe	Custo Médio com Manutenção por Km
A	B	C	D	(D:B) = E	(C:D) = F
2	4	5.230,20	63.836	15.959	0,0819
5	10	6.721,16	94.240	9.424	0,0713
6	2	3.103,20	39.926	19.963	0,0777
8	3	7.341,92	57.487	19.162	0,1277
10	3	7.170,48	37.911	12.637	0,1891
12	3	5.129,06	33.177	11.059	0,1546
13	2	14.241,06	52.193	26.097	0,2729
Σ	27	48.937,08	378.770	—	—
X	—	—	—	16.329	0,1393

Quadro 18: Modelo de desempenho da Frota com manutenção dos Veículos 1999

IDADE	Nº CARRO na Classe	Custo anual Manutenção em R\$	Quilômetros Percorridos por Ano	Quilometragem Anual Média Veículo/Classe	Custo Médio Com Manutenção por Km
A	B	C	D	(D:B)=E	(C:D)=F
0	4	1.144,28	99.714	24.929	0,0115
3	4	2.517,48	57.412	14.353	0,0438
6	10	2.538,75	21.118	2.112	0,1202
9	3	7.435,35	68.473	22.824	0,1086
11	3	6.205,33	42.897	14.299	0,1447
13	3	16.776,25	123.765	41.255	0,1355
14	2	8.650,40	47.665	23.833	0,1815
15	3	7.680,36	50.180	16.727	0,1531
17	3	10.670,00	19.054	6.351	0,5600
Σ	35	63.618,20	530.278	—	—
X	—	—	—	18.520	0,1621

Fonte: Relatório de Atividade Anual do setor de transporte (1999)

Constata-se, por uma análise dos valores apresentados nas colunas “E” e “F” dos quadros 16 e 17, respectivamente 1998 e 1999, que a Quilometragem Anual média do Veículo por classe aumentou de 16.329 para 18.520; o mesmo aconteceu com o Custo Médio com manutenção por Km: aumentou de R\$ 0,14 para R\$ 0,16.

Quadro 19: Modelo de Desempenho da frota com Manutenção dos Veículos 2000

IDADE	Nº CARROS na Classe	Custo anual Manutenção em R\$	Quilômetros Percorridos por Ano	Quilometragem Anual Média Veículo/Classe	Custo Medio com Manutenção por Km
A	B	C	D	(D:B)=E	(C:D)=F
1	4	1.960,00	159.490	39.873	0,01229
4	4	8.512,28	103.697	25.924	0,08209
7	5	4.875,60	97.184	19.437	0,05017
10	3	4.005,21	33.546	11.182	0,11939
13	7	4.433,57	95.404	13.629	0,04647
16	2	1.551,78	37.067	18.534	0,04186
17	3	4.614,54	49.208	16.403	0,09378
18	3	2.424,00	35.153	11.718	0,06896
Σ	31	32.376,98	610.749	—	—
X	—	—	—	19.587	0,06438

Fonte: Relatório de Atividades Anual do setor de Transporte (2000)

O relacionamento entre Quilometragem Anual Média e Custo Médio por Km foi estabelecido, de modo que no Quadro 16 e 17 expressa a maior quantidade de Quilômetros percorridos no ano, por Veículos com mais de 6 anos de vida útil.

Já no Quadro 18, a relação quilometragem anual média e custo médio com manutenção por Km foi mudada, ficando os veículos com menos de 5 anos de vida útil com a maior quantidade de quilômetros percorridos; isso influenciou a queda do custo médio com manutenção por km.

Observa-se também que a média anual de quilometragem evoluiu de 16.329 (1998) para 18.520 (1999) e, finalmente, 19.587 (2000), sendo que no último ano – apesar de percorrer uma quantidade maior de km (Quadro 18), o custo médio com manutenção diminuiu em 160% .

Tabela 1: Modelo de Relatório de Gestão / Indicadores de Atividades

Número das Unidades	Nome Das Unidades	Percentual %	Quilômetros Rodados	Valor do combustível e Manutenção em R\$
1010	REITORIA	11,0601	67.549	13.248,02
1150	PROGRAD	1,1515	7.033	1.379,29
1160	PROEX	0,6477	3.956	775,83
1170	PRPPG	0,1563	955	187,22
1180	PROAD	4,7923	29.269	5.740,32
1190	PREFEITURA	61,4431	375.263	73.597,84
2090	SCD	0,6751	4.123	808,65
2100	SPDC	0,8142	4.973	975,27
2110	SAC	0,4095	2.501	490,51
2120	RU	4,5342	27.693	5.431,16
3060	BIBLIOTECA	0,1588	970	190,21
3090	ITUFES	0	-	-
4010	CAR	4,8501	29.622	5.809,55
3050	HUCAN	0	-	-
4030	CBM	0,4492	2.743	538,06
4040	CCE	0,3127	1.910	374,56
4050	CCJE	0,2011	1.228	240,88
4060	CEFED	0,0297	181	35,58
4070	CEG	0	-	-
4080	CP	2,9105	17.776	3.486,26
4090	CT	2,1022	12.839	2.518,06
4100	CEUNES	3,3012	20.162	3.954,25
Total			610.748	119.782,10

Fonte: Relatório de Atividade do setor de transporte da UFES (2000)

Neste modelo de Relatório de custos idealizado, demonstra-se aos gestores o tamanho dessas duas grandes áreas (Acadêmica e Serviços,) sugerindo mudanças tanto em seu comportamento provendo meios consistentes para discussão de sua autonomia.

Pode-se observar que a quantidade de Quilômetros percorridos pelos veículos da Prefeitura Universitária e Administração (serviços) é superior à dos centros acadêmicos. Enquanto a PU está envolvida com serviços de limpeza do campus, manutenção de máquinas equipamentos, conservação de parques e jardins e construção, a comunidade acadêmica está envolvida com pesquisa e extensão. O fluxo de atividades desenvolvido pela função acadêmica é irrelevante; para demonstrar isso, utilizaram-se, aqui, indicadores de satisfação (qualitativos).

Tabela 2: Modelo de Relatório de Custos / Indicadores de Atividades

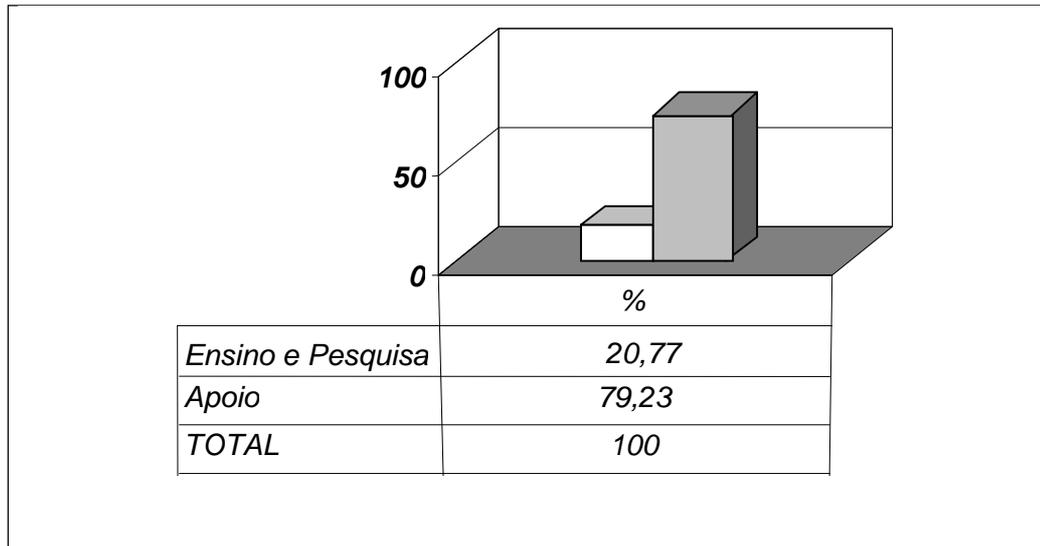
Unidade	Número de Atendimentos	Quilômetros Percorridos	Custo por Unidade R\$
1010 -REITORIA	1.795	67.549,5	13.248,02
1150-PROGRAD	187	7.032,8	1.379,29
1160-PROEX	106	3.711,5	727,92
1170-PRPPG	26	954,6	187,22
1180-PROAD	778	29.268,9	5.740,32
1190-PREFEITURA	9.976	375.263,7	73.597,96
2090-SCD	110	4.123,2	808,65
2100-SPDC	133	4.947,1	970,24
2110-SAC	67	2.501,0	490,51
2120-RU	736	27.692,6	5.431,16
3060-BIBLIOTECA	26	969,9	190,21
4010-CAR	788	29.719,0	5.828,60
4030-CBM	73	2.743,5	538,06
4040-CCE	72	1.905,5	373,72
4050-CCJE	33	1.228,2	240,88
4060-CEFED	5	181,4	35,58
4080-CP	473	17.779,5	3.486,98
4090-CT	341	12.941,8	2.538,18
4100-CEUNES	512	20.235,3	3.968,62
Total	16.237	610.749	119.782,10

Fonte: Relatório de Atividade do setor de transporte da UFES (2000)

Segundo Boisvert,

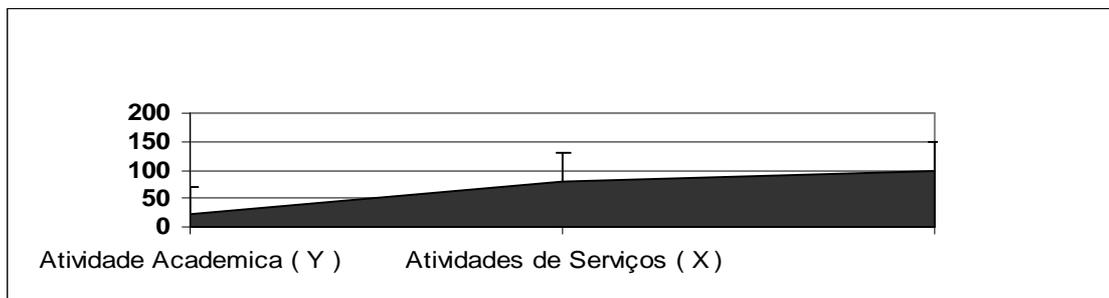
Segundo as estatísticas do Ministério de educação de Quebec, mais de 72% dos recursos consumidos pela rede universitária da região, ao longo do exercício orçamentário de 1994-1995, foram destinados às funções do ensino e de pesquisa, enquanto 28% foram alocadas às funções administrativas e de apoio, denominada, respectivamente, de apoio institucional e de apoio ao ensino e à pesquisa (BOISVERT, 1999, p. 28).

Aplicando esse comentário como modelo de relatório, têm-se:

Figura 4: Representação em % das Atividades do Setor de Transporte – UFES

Fonte: Relatório de Atividades do Setor de transporte da UFES Base Ano 2000. Modelo.

No relatório de atividades do setor de transporte da UFES no ano de 2000, constata-se que o maior número de recursos foram destinados à função de apoio 79,23%. Apenas 20,77% dos recursos consumidos no setor de transporte da UFES no ano de 2000 pela comunidade acadêmica foram destinados às atividades diretamente relacionadas às atividades primárias, ou seja, às atividades diretamente pedagógicas e transmissão do conhecimento.

Figura 5: Análise compreensiva do modelo de Controle de Gestão na UFES

Fonte: Modelo desenvolvido para este trabalho. Base relatório transporte UFES (2000)

No exemplo desenvolvido como análise do modelo de controle de gestão, foram utilizados os percentuais constantes na tabela da Figura 4 agrupados em duas atividades, acadêmica (y) 20,77 e serviços (x) 79,23.

Tabela 3: Indicadores de desempenho

Anos	Eficiência = $\frac{\text{KM Rodados}}{\text{Frota Disponível}}$	Eficácia = $\frac{\text{KM Rodados}}{\text{Frota Utilizada}}$	Economia = $\frac{\text{KM Rodados}}{\text{Horas Rodadas}}$
1998	$\frac{378.770}{27} = 14.028$	$\frac{378.770}{20} = 18.939$	$\frac{378.770}{64.800} = 5,845$
1999	$\frac{530.278}{35} = 15.150$	$\frac{530.278}{30} = 17.676$	$\frac{530.278}{84.000} = 6,313$
2000	$\frac{610.749}{31} = 19.701$	$\frac{610.749}{29} = 21.060$	$\frac{610.749}{74.400} = 8,209$
2001	$\frac{708.315}{38} = 18.640$	$\frac{708.315}{35} = 20.238$	$\frac{708.315}{91.200} = 7,767$
2002	$\frac{728.535}{40} = 18.213$	$\frac{728.535}{35} = 20.815$	$\frac{728.535}{96.000} = 7,589$
Média Padrão	17.146	19.746	7,145

Fonte: Relatórios de atividades 1998 a 2002 (modelo desenvolvido para o trabalho)

Nos anos de 1998/99 todos os indicadores de desempenho ficaram abaixo da média padrão. Já nos anos de 2000, 2001 e 2002 todos ficaram acima do padrão estabelecido.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O modelo proposto para controle de gestão do serviço de transporte em instituição pública – estudo de caso da UFES apresentado neste trabalho – está baseado em três premissas:

- a) na formulação do modelo de controle de gestão;
- b) na mensuração da gestão, através de indicadores de avaliação e desempenho;
- c) no custo como padrão para medida do trabalho.

a) Nas diversas contribuições que compõem a teoria da administração, encontrou-se a formulação de modelos como tentativa de representação simplificada da realidade, segundo determinado enfoque. A utilização de modelos é aplicável tanto às técnicas quanto às explicações e aos princípios, todos constituintes da teoria da administração. Infere-se, pois, que pode ser aplicado aos aspectos tangíveis e aos aspectos intangíveis de determinado objeto de investigação.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de aderência das suas práticas gerenciais em relação ao referencial da gestão aplicada à Administração Pública.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo – que podem ser considerados como oportunidades de melhoria da organização, sendo estes aspectos objeto das ações de melhoria.

As informações produzidas pelo modelo situam-se no campo gerencial. O modelo proposto para controle de gestão do serviço de transporte em instituição pública foi testado na UFES no período de 1998 a 2002, constatou-se que o modelo produz informações com rapidez, flexibilidade, qualidade e confiabilidade, atendendo aos objetivos propostos nesta dissertação.

- b) Partindo da premissa de que é possível avaliar a gestão com indicadores, de desempenho, podem-se enumerar os fatores de êxito dos indicadores.

A mensuração do desempenho permanece mais que necessária, pois sem ela o modelo de gestão proposto não alcançará seu objetivo programado. Os indicadores constituirão uma base de dados da organização.

No estudo de caso realizado, constatou-se que o modelo de controle de gestão do serviço de transporte em instituição pública proposto propiciaram a UFES ganhos efetivos por quilômetros percorridos no período de 1998 a 2002.

c) No processo de gestão, alguns critérios de desempenho devem ser levados em consideração; segundo Shank e Govindarajan (1995), o controle de custos enfoca mais o critério de desempenho a curto prazo. A utilização do sistema de custo-padrão na determinação de uma medida visa criar uma perspectiva de eficiência, eficácia, economia e qualidade tendo como objetivo principal à máxima redução e controle dos custos.

O modelo proposto gera informações, mediante o controle das atividades, permitindo gerenciar melhor os recursos disponíveis.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

O modelo de controle de gestão do serviço de transporte proposto nesta dissertação passa a se constituir instrumento potencial para o gestor público de visão e espírito empreendedor, interessado em conduzir a organização pública a uma transformação gerencial, alçando-a a patamares progressivamente mais elevados de desempenho institucional.

O modelo de controle de gestão do serviço de transporte assume, como pressuposto básico, que as relações interdependentes e complementares entre os indicadores de desempenho reproduzem as relações existentes dentro de uma organização pública. A análise dessas relações permite a compreensão do estilo gerencial adotado pelas organizações e do seu nível de alinhamento em relação ao modelo de Gestão Pública.

O método de custeio eficiente e indicadores de performance constituem um conjunto de requisitos básicos e específicos que, inter-relacionados e orientados para resultados, permitem uma grande amplitude de práticas aderentes aos princípios da Gestão Pública.

A sua utilização não implica em recomendações metodológicas ou técnicas. Sua finalidade é atuar como um referencial genérico da Gestão Pública e marco de orientação para as organizações públicas que aderem ao modelo na implementação de ações de melhoria em suas práticas gerenciais.

No estudo de caso em tela, viu-se que as informações geradas podem servir de referência e contribuir de maneira clara para tomadas de decisão com o objetivo de:

- a. estabelecer relações padronizadas, dentro de uma faixa paramentada aceitável, aos custos médios com manutenção de veículos e atividades de transporte;
- b. utilizar o modelo de controle gestor dos serviços de transporte em instituições públicas, com objetivos de propor indicadores de Eficiência, Eficácia, Economia e Qualidade;
- c. definir os custos como a mais importante das medidas, determinando o nível de atividade desenvolvida pela instituição;

- d. possibilitar que o modelo forneça informações gerenciais para a tomada de decisões, com base em novos objetivos propostos;
- e. otimizar o desempenho das IFESs. O modelo de controle de gestão proposto neste trabalho exhibe inúmeras vantagens, entre as quais destacam as seguintes: elimina a ociosidade na utilização dos serviços de transporte – mediante o controle de atividade; permite o monitoramento do custo por quilômetro e hora média de trabalho; elimina o desperdício como o de transportar mais que uma vez alguém para o mesmo lugar, retrabalho;
- f. incentivar a disseminação das informações como meta a fortalecer as estruturas da entidade.

A operacionalidade deste modelo consiste na disponibilidade de dados, pois o usuário demanda informações acerca de condições sobre o uso Indicadores. Além disso, promove maior integração, devido ao fluxo constante de dados pela monitoração seqüenciada dos dados e serviços. Promove ainda a manutenção da frota, da dinamicidade do próprio modelo.

Registre-se que o modelo a que se chegou neste trabalho é apenas UM dentre outras alternativas (que aguardam por desenvolvimento); não pretendeu outro efeito senão o de apresentar – por meio de revisão analítica dos padrões em vigor e de uma proposta de gestão do serviço de transporte mais eficaz – uma via distinta daquela mantida por modelos questionáveis que se configuram nas Instituições de Ensino Superior.

Recomenda-se para trabalhos futuros, algumas cautelas quanto à escolha de IFES como objeto a ser estudado, por exemplo:

- Limitar a abrangência a um Setor ou Departamento;
- Analisar todas as atividades meio e fim;
- Definir padrões de avaliação do trabalho docente e do técnico administrativo da IFES.

Entende-se que em outras universidades o estudo possa assumir novas características porém o modelo proposto tende a permanecer.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFASANIEV, Victor. **Dirección científica de la sociedad**. Moscú: Progreso, 1978.

ALLORA, Franz. **Up : Unidade de medida da produção para custos e controles gerenciais das fabricações**. São Paulo. Pioneira. Blumenau. Fundação Universitária Regional de Blumenau, 1995.

ANTHONY, Robert. N. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas 1979.

ANTHONY, R., HERIMIAN, J. **Controle de custos de operações**. Trad. Candido Bueno de Azevedo. São Paulo: Brasiliense, 1974.

ARISTIGUIETA, Alberto Silva. **La gestión pública**. In Seminário nacional de Auditoria de Estado. Venezuela, 1997.

BALDRIDGE, V. J. *et al.* “Alternatives Model of Governance in Higher Education”. In: BIRNBAUM, Robert (org.) **Organization and Governance in Higher Education**. Massachussets: Ginn Custon Publishing, 1971.

BARNARD, C. **The functions of executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BACKER, MORTON E JACOBSEN, Lyle E., **Contabilidade de Custos**. McGraw Hill do Brasil. São Paulo: Brasil, 1972

BASTOS, Rogério Cid. **Sistemas de Custo para Universidades federais autárquicos: uma aplicação na Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina, para obtenção do grau de mestre em engenharia de produção. Florianópolis, Brasil 1983.

BERLINER, Callie & BRIMSON, James A. **Gerenciamento de custos em indústrias Avançadas**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1988, p. 4.

BERTALANFFY, L. Von. **Teoria geral dos Sistemas**. Petrópolis, Vozes, 1977.

BEUREN, Ilse Maria. **O gerenciamento da informação no processo de gestão empresarial: um enfoque de sistema de informação de gestão econômica – GECOM**. Florianópolis: UFSC, 1996. 100 p.

_____. **Gerenciamento da Informação: Um recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informações: um enfoque gerencial**. São Paulo: Editora Atlas 1985.

_____. **Desenvolvimento de Sistemas contábeis-gerenciais: um enfoque comportamental e de mudança organizacional.** São Paulo, 1987. Tese (Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

BOISVERT, Hugues. **Contabilidade por atividade: contabilidade de gestão: práticas avançadas.** Trad. Antonio Diomário de Queiroz. São Paulo: Atlas, 1999.

BORNIA, Antonio Cezar. **Custos Industriais.** Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, Brasil, 1997.

_____. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: Uma abordagem metodológica de controle interno.** Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção).

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil:** Texto Constitucional de 5 de outubro de 1988 com alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas: Ed. Atual, 1999

BRIMSON, James A . **Contabilidade por atividade.** Uma abordagem de Custeio baseada Em Atividades. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. **Diagnosing and changing organizational culture.** [S.L.: s.n] . 1996. (mimeo.)

CAMPIGLIA, Américo Oswaldo; CAMPIGLIA, Oswaldo Roberto P. **Controles de Gestão.** São Paulo: Ed. Atlas. Fund. Salim Farah Maluf., 1994.

CASSARRO, A. Carlos. **Sistema de informações para tomada de decisões.** 3.ed.[rev. e ampl.] São Paulo: Pioneira Thomson learning, 1999.

CATELLI, Armando. e GUERREIRO, Reinaldo. **Mensuração de Atividades: comparando ABC X GECON.** Cadernos de estudos – FIPECAFI, São Paulo, n.8 Abril 1993

_____. **GECON – Sistema de informação de gestão econômica: uma proposta da mensuração contábil do resultado das atividades empresariais.** Boletim Interamericano da Associação Interamericana de Contabilidade. Nov/1992

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COGAN, Samuel. **ATIVITY-BASED COSTING (ABC)** A poderosa Estratégica Empresária. São Paulo: Ed. Pioneira, 1994.

CRC-SP. **Curso de Contabilidade Gerencial.** São Paulo: Editora Atlas, 1993.

CROZATTI, Jaime. **Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para otimizar a contribuição das áreas.** Anais: Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos (4:1997, Belo Horizonte) Belo Horizonte - Associação Brasileira de Custos.

DALTON, M. **Men who manage.** New York: Wiley, 1959.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Como inovar na empresa através de tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994, 4 Ed.

ERNST & YUNG. **Guia Ernst & Yung para gestão total dos custos**. 12. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1992.

FAYOL, H. **Administração Industrial e geral**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

FERNANDES, Emílio. **Diccionario de derecho público**. Argentina: Astrea, 1981.

FARIA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1985.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. 8 ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 1998.

GUIMARÃES, Klicia M.S. **Uma abordagem teórica do gerenciamento de Custos e avaliação do desempenho na Administração Pública**. In: Revista Brasileira de Contabilidade, 128 – Março/Abril 2001, 35-43.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão de desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3. 1998, Madrid. Anais... Madrid: Clad, 1998.

GOMES, Josir Simeone. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRAHAN, Cole Blease. **Para administrar a organização pública**. Cole Blease Graham Jr., Steven W. Hays: Tradução Britta Lemos de Freitas, Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1994.

GRATERON, Ivan R. Guevara. “Auditoria de gestão: utilização de indicadores de gestão no setor público”. In. **Caderno de Estudos FIPECAFI**. São Paulo: Ed. FIPECAFI, 1999. v. 11, n. 21, 24-41.

GRAY, Jack, JOHNSTON, Kenneth S. **Contabilidade e Administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

GULICK, L. H. “Notes on the theory of organizations”. In GULICKS, L.H., URWICK L.F.(eds.). **Papers on the science of administration**. New York: Columbia University Press, 1937.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia revolucionando a empresa** Em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças gerenciais. Rio De Janeiro: Editora Campus, 1994.

HARDY, Cynthia; FACHIN, Roberto. **Gestão Estratégica na Universidade Brasileira: teorias e casos**. Porto Alegre, Editora da UFRGS/PPGA, 1996.

HARROW, J.; WILLCOCKS, L. “Public Services management : activities, initiatives and limits to learning”. *Journal of Management Studies*, v.27, n.3, p. 281-304, 1990

HORNGREN, Charles T. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1997.

_____. **Cost Accounting a Managerial Emphasis**, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs., N.J, 1982.

IUDICIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

JUNQUILHO, Gelson Silva. **Ação Gerencial na Administração Pública: a re/produção de raízes brasileiras**. Tese (doutorado) – UFMG, Faculdade de Ciências Econômicas, 2000.

KAPLAN, R.S. NORTON, D.P. **Quadro de mando integral**. Barcelona: Gestión 1982.

KATZ, Daniel e KAHN Robert I. **Psicologia das Organizações**. 3.ed. Trad. Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1987.

KOTTER, J.P. **The general managers**. New York: Amacom, 1982.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

KRICK, Edward V., **Métodos e Sistemas**. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos Ed. Ltda., 1971

LEITE, Denise. Editorial. . **Revista da Rede de Avaliação Institucional da Educação Superior**. N. 2 , 3 v. Campinas, jun./1998.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Curso de Contabilidade de Custos**. Contém Custeio ABC. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

LEAVITT, Harold J. **Psicologia para a administração**. Trad. Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, 1972.

LOBOS, Julio A. **Comportamento organizacional: Leituras selecionadas**. São Paulo: Atlas, 1978. 2 v.

LOPES, Fernando Dias. “Teoria institucional e gestão universitária – uma análise do processo de avaliação institucional na UNIJUÍ”. In. [www.unijui.tche.br/departamento administração](http://www.unijui.tche.br/departamento_administracao). Acesso em: 10 ago. 2001.

MACHADO JR, J. Teixeira, REIS, Heraldo da Costa. **A lei 4.320** Campinas: Julex, 1987.
_____. **A lei 4.320 comentada**. Rio de Janeiro: IBAM, 1993.

MACHADO DA SILVA, Clóvis. “Modelos Burocrático e Político de Estrutura Organizacional de Universidades”. In: **Temas de Administração Universitária**. Florianópolis: CPGA, 1991.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. Inclui ABC. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MEC. **Sistema de Administração de Patrimônio das IFES**. Brasília: CEGRAF-UFG, 1994.

_____. **Sistema de Apuração de Custos das IFES**. Brasília: CEGRAF-UFG, 1994.

MEYER, John W., ROWAN, Brian. "Institutionalized Organizations: formal structure and myth and ceremony". In: MEYER, John W., SCOTT, W. Richard (eds.) **Organizational environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage, 1992.

MINTZBERG, H. **Administrando governos, governando administrações**. Revista do serviço Público, 49 v., n. 4, p. 151-165, out./dez. 1998.

_____. **The nature of managerial work**. New York: Harper Row, 1973.

_____. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração: Uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1981.

NADLER, David A.; GERSTEIN, Marc S; SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Trad. Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAKAGAWA, Masayuki. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo. Ed. Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças, **Sistemas, organizações e Métodos: um Enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

PADOVESE, Clóvis Luiz. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

PARENTE FILHO, **Gestão da qualidade no setor público**. IPEA, 1991. 17p. (Mineo.)

PEREIRA, Maria Isabel., SILVIO, Aparecido dos Santos, **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Ed. Pioneira, 2001.

PEREZ JÚNIOR, José H; PESTANA, Armando O.; FRANCO, Sérgio P. C. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____; OLIVEIRA, Luís M; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão e Estratégia de Custos**. São Paulo: Atlas, 1999.

PINTO, A. Miguel. **Contabilidade: Para ensino nas escolas de Comercio**. Belo Horizonte Imprensa oficial de Minas, 1927

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Criando e Sustentando um desempenho Superior. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus.

PRICE WATERHOUSE. Como mejorar la dirección de ciencias en los entes gubernamentales. Caracas: PW, 1984.

REED, M. **Management as a social practice**. Journal of Management Studies Science Quarterly, n.25, p.1-17. 1980.

_____. **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock Publications, 1985.

_____. **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

_____. "The labour process on management organization: a critique and reformulation". In: HASSARD, J.; PYM, D. **The theory and philosophy of organizations**: critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1995.

RIBEIRO, Nelson F. **Administração Acadêmica Universidade**: a teoria, o método; Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1977.

ROBBINS, Stephen P. **O processo administrativo – integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.

SANDER, B. **Consenso e Conflito**: perspectiva analítica na pedagogia e na administração da Educação. São Paulo, Pioneira, 1984

SCOTT, W. Richard e MEYER, John W. "The Organizational of Societal Sectors: propositions and early evidence". In: DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W. Richard. "The organization of environments: network, cultural and historical elements". In: MEYER, John W., SCOTT, W. Richard (eds.) **Organizational environments**: ritual and rationality. Updated Edition. London: Sage, 1992.

_____. "The Adolescence of Institutional Theory". **Administrative Science Quarterly**. N 32., 1987.

SHANK, John K. & GOVINDARAJAN, Vijav. **Gestão Estratégica de Custos - A nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1995.

SPINELLI, Enory Luiz. "Estratégias na gestão de organizações contábeis". In. **Revista do Conselho regional de Contabilidade**. Porto Alegre: Editora CRC, 2000/06.

STONER, James A. F. **Administração**. Trad. José Ricardo Brandão Azevedo. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TAYLOR, F. **Princípios da administração Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1960.

TAVARES, Mauro Calixto. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.

TROZA, Sylvie. **Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete**. Trad. Maria Luiza de Carvalho. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: DF: ENAP, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO. **Relatório de Atividades do Setor de transportes Ano 1998**. Gráfica Universitária da UFES: Vitória, 1998

_____. **Relatório de Atividades do Setor de transportes Ano 1999**. Gráfica Universitária da UFES: Vitória, 1999.

_____. **Relatório de Atividades do Setor de transportes Ano 2000**. Gráfica Universitária da UFES: Vitória, 2000.

VAHL, Teodoro R.; MEYER JÚNIOR, Vitor; FINGER Almeri Paulo. **Desafios da Administração Universitária**. Florianópolis: Ed. UFSC, 1989.

VERGARA, S. Constant. **Projetos e relatórios em administração**. São Paulo, Atlas, 1997.

VICECONTI, Paulo Eduardo Vilches. **Contabilidade de Custos: um enfoque direto e objetivo**. 4. ed. ver. e ampl. São Paulo: Frase Editora, 1995.

VIEIRA NETO, Leopoldino. **Contabilidade de transporte: Conceitos, Sistemas de custeamento**. O Transporte Rodoviário, Hidroviário e Ferroviário do Espírito Santo. Vitória: Ed. Consuplan, 1995.

WALKER, John R., **Bank cost for decision making**. Bankers Publishing Company, Boston. Massachusetts, 1970.

WELSH., GLENN A., **Orçamento Empresarial, Planejamento e Controle do lucro**. São Paulo, Ed. Atlas, 1967.

WILLMOTT, H. C **The structuring of organizational structure: a note** Administrative Science Quarterly, v. 26 p. 470-474, 1981.

_____. **Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts**. Journal of management Studies, v. 23, n. 3, p. 349-368, 1984.

_____. **Studying managerial work: a critique and a proposal**. In: Journal of management Studies, v. 24, n. 3, p. 249-269, 1987.

YUEN, Wang Wei. “Estudo de um sistema integrado de análise de custo nos Bancos Comerciais”. Dissertação (mestrado) – PUC, Rio de Janeiro, 1974.

ANEXOS

ANEXO I

CÓDIGO DAS UNIDADES ATENDIDAS PELA SEÇÃO DE TRANSPORTES

UNIDADES	CÓDIGO
(BC) BIBLIOTECA CENTRAL	3060
(CAR) CENTRO E ARTES	4010
(CAUFES) CENTRO AGROPECUÁRIO DA UFES	4020
(CBM) CENTRO BIOMÉDICO	4030
(CCE) CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS	4040
(CCJE) CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS	4050
(CEFED) CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	4060
(CEG) CENTRO DE ESTUDOS GERAIS	4070
(CEUNES) CENTRO UNIV. NORTE DO ESPÍRITO SANTO	4100
(CP) CENTRO PEDAGÓGICO	4080
(CT) CENTRO TECNOLÓGICO	4090
(DAOCS) DEPART. DE ÓRGÃOS COLEGIADOS SUPERIOR	1110
(EPG) ESCOLA DE PRIMIRO GRAU	3070
(GR) GABINETE DO REITOR	1010
(HUCAM) HOSPITAL UNIVERSITÁRIO "CASSINO A. MORAES"	3050
(IOUFES) INST. DE ODONTOLOGIA DA UFES	3080
(ITUFES) INSTITUTO DE TECNOLOGIA DA UFES	3090
(IU) IMPRENSA UNIVERSITÁRIA	2020
(NPD) NÚCLEO DE PROCESSAMENTO DE DADOS	2080
(OG) OUVIDORIA GERAL	1100
(PG) PROCURADORIA GERAL	1020
PLANETÁRIO	3020
PRE-ESCOLA CRIARTE	2130
(PROAD) PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO	1180
(PROEX) PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO	1160
(POGRAD) PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO	1150
(PRPPG) PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO	1170
(PU) PREFEITURA UNIVERSITÁRIA	1190
(RU) RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	2120
(SAC) SECRETARIA DE ASSUNTOS COMUNITÁRIOS	2110
(SCD) SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO	2090
(SERPROG) SERVIÇO DE PROTOCOLO GERAL	3060
(SETEL) SERVIÇO DE TELECOMUNICAÇÕES	2070
(SPDC) SECRETARIA DE PRODUÇÃO E DIF. CULTURAL	2100

ANEXO II

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 9, de 26 de agosto de 1994

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO

O MINISTRO DO ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO, no uso de suas atribuições, e tendo em vista o disposto nos Decretos n.ºs 1.094, de 23 de março de 1994 e 99.188, de 17 de março de 1990, com as alterações dos Decretos n.º 99.214, de 19 de abril de 1990 e 804, de 20 de abril de 1993 e 1375 de 18 de janeiro de 1995, resolve:

Expedir a presente Instrução Normativa, relativa ao CONTROLE GERAL DE VEÍCULOS OFICIAIS, com o objetivo de orientar os órgãos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, integrantes do Sistema de Serviços Gerais - SISG, quanto aos procedimentos a serem adotados para classificação, identificação, aquisição, cadastramento, utilização, reaproveitamento, transferência, cessão, alienação e definição do quantitativo de veículos automotores de transporte rodoviário.

1. DAS DEFINIÇÕES

Para efeito desta IN são adotadas as seguintes definições:

1.1. Veículo Modelo Básico: é o modelo mais simples, sem equipamentos ou acessórios opcionais, de cada marca ou submarca oferecida pelos fabricantes.

1.1.1. O veículo modelo básico poderá ser equipado de opcionais considerados como de segurança.

1.2. Submarca: é o nome que designa o veículo.

1.3. Inservível: O Veículo que não estiver sendo utilizado pelo órgão/entidade, podendo ser:

1.3.1. Veículo ocioso: quando, embora em perfeitas condições de uso, não estiver sendo aproveitado.

1.3.2. Veículo recuperável: quando sua recuperação for possível e orçar, no máximo, a cinquenta por cento de seu valor de mercado.

1.3.3. Veículo antieconômico: quando sua manutenção for onerosa, ou seu rendimento precário, em virtude de uso prolongado, desgaste prematuro ou obsolescência.

1.3.4. Veículo irrecuperável: quando não mais puder ser utilizado para o fim a que se destina, devido à perda de suas características ou em razão da inviabilidade econômica de sua recuperação.

1.4. Transferência: modalidade de movimentação de veículo, com troca de responsabilidade, de uma unidade organizacional para outra, dentro do mesmo órgão ou entidade.

1.5. Cessão: modalidade de movimentação de veículo do acervo, com transferência gratuita de posse e troca de responsabilidade, entre Órgãos da Administração Pública Federal Direta.

1.6. Alienação: operação de transferência do direito de propriedade do veículo, mediante venda, permuta ou doação.

1.7. Doação: modalidade de movimentação de veículo do acervo, com transferência gratuita de propriedade e troca de responsabilidade, da Administração Pública Federal direta para os órgãos/entidades indicados e na forma prevista na legislação vigente.

1.8. Permuta: modalidade de movimentação permitida exclusivamente entre órgãos da Administração Pública.

1.9. Órgão setorial: unidade responsável pelas atividades de serviços gerais nos Ministérios e Órgãos integrantes da Presidência da República.

1.10. Órgão seccional: unidade responsável pelas atividades de serviços gerais nas autarquias e fundações

públicas.

2. DAS AQUISIÇÕES As aquisições deverão ser realizadas em estrita observância do disposto na Lei n.º 8.666, de 21 de junho de 1993, e suas alterações.

2.1. Os dirigentes dos órgãos setoriais e seccionais do SISG deverão elaborar o Plano Anual de Aquisição de Veículos - PAAV (Anexo I) para aprovação da autoridade superior do órgão/entidade.

2.2. No PAAV deverão constar, por órgão/entidade, os seguintes elementos:

2.2.1. grupo de enquadramento, de acordo com o estabelecido nesta IN;

2.2.2. submarca/tipo;

2.2.3. modelo (básico ou luxo) e combustível;

2.2.4. trimestre previsto para a compra;

2.2.5. indicação do veículo a ser substituído.

3. DO REAPROVEITAMENTO

3.1. Os órgãos/entidades deverão remeter ao Departamento de Serviços Gerais - DSG/MARE, por intermédio dos órgãos setoriais, sempre que constatada a existência, relação dos veículos classificados como ociosos, recuperáveis ou antieconômicos, acompanhada dos respectivos Termos de Vistoria (ANEXO IV) para fins de reaproveitamento.

4. DO CADASTRAMENTO Os órgãos/entidades deverão enviar ao DSG/MARE, por intermédio dos órgãos setoriais, a Ficha Cadastro de Veículos Oficiais (Anexo II), em prazo não superior a 30 (trinta) dias, sempre que ocorrer o recebimento do veículo por compra, transferência, cessão e doação ou mediante qualquer outra forma de aquisição, visando o registro das informações.

5. DO CUSTO OPERACIONAL

5.1. A apuração do custo operacional dos veículos deverá merecer especial cuidado dos dirigentes das unidades, visando identificar os que necessitem de reparos (recuperáveis) ou os passíveis de alienação que, comprovadamente, sejam classificados como antieconômicos ou irrecuperáveis.

5.2. Os órgãos/entidades deverão manter atualizados os dados apurados no Mapa de Controle Anual de Veículo Oficial (Anexo III).

6. DA CESSÃO E ALIENAÇÃO

6.1. A cessão e/ou alienação, atendidas as exigências legais e regulamentares, será realizada mediante o preenchimento do Termo de Cessão/Doação (Anexo V) e/ou Quadro Demonstrativo de Veículos Alienados (Anexo VI), que deverão ser enviados ao DSG/MARE, por intermédio dos órgãos setoriais, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, a contar da cessão e/ou alienação.

6.2. O veículo classificado como irrecuperável deverá ser alienado, devendo o órgão/entidade, a pós a realização do evento, comunicar ao DSG/MARE para a respectiva baixa.

6.3. Os órgãos/entidades deverão proceder à baixa dos veículos, vendidos como sucata, nos termos da Lei n.º 8.722, de 27 de outubro de 1993 regulamentada pelo Decreto 1.305 de 9 de novembro de 1994.

6.4. Os veículos vendidos para particulares ou doados para instituições filantrópicas, deverão ter sua baixa comunicada, nos Departamentos de Trânsito, Circunscrições Regionais de Trânsito e nos demais órgãos competentes, pelos órgãos/entidades proprietários dos veículos, para fins da retirada da isenção do IPVA, bem como alteração de propriedade, no prazo máximo de 30 (trinta) dias após a realização do evento.

7. DOS VEÍCULOS Os veículos automotores de transporte rodoviário da Administração Federal direta,

autárquica e fundacional são classificados nas seguintes categorias:

GRUPO I - REPRESENTAÇÃO I/A - PRESIDENTE DA REPÚBLICA I/B - VICE-PRESIDENTE DA REPÚBLICA I/C - MINISTROS DE ESTADO I/D - TITULARES DOS ÓRGÃOS ESSENCIAIS DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

GRUPO II - ESPECIAIS II/A - EX-PRESIDENTES DA REPÚBLICA II/B - MINISTÉRIOS MILITARES II/C - RELAÇÕES EXTERIORES II/C-1 - SERVIÇOS ESPECIAIS II/C-2 - SERVIÇOS DIPLOMÁTICOS

GRUPO III - SERVIÇO (De uso privativo das Forças Armadas)

GRUPO IV - SERVIÇO (De uso dos integrantes do SISG) IV/A - TRANSPORTE DE SERVIDORES A SERVIÇO IV/B - TRANSPORTE DE MATERIAL IV/B-1 - TRANSPORTE DE CARGA LEVE IV/B-2 - TRANSPORTE DE CARGA PESADA IV/C - ATIVIDADES ESPECIAIS IV/C-1 - SEGURANÇA PÚBLICA IV/C-2 - SAÚDE PÚBLICA IV/C-3 - FISCALIZAÇÃO IV/C-4 - COLETA DE DADOS IV/C-5 - EMERGÊNCIA NUCLEAR E/OU RADIOLÓGICA IV/D - TRANSPORTE COLETIVO IV/E - TRANSPORTE INDIVIDUAL IV/E-1 - SERVIÇO INDIVIDUAL IV/E-2 - SERVIÇO INDIVIDUAL ESPECIAL IV/F - OUTROS VEÍCULOS IV/G - SERVIÇO DE TRANSPORTE PESSOAL

8. DA UTILIZAÇÃO E CARACTERÍSTICAS DOS VEÍCULOS

8.1. GRUPO I - REPRESENTAÇÃO

8.1.1. GRUPO I/A - Veículos de Representação utilizados exclusivamente pelo Presidente da República.

8.1.2. GRUPO I/B - Veículos de Representação utilizados exclusivamente pelo Vice-Presidente da República.

8.1.3. GRUPO I/C - Veículos de Representação utilizados exclusivamente pelo Ministros de Estado.
Características - A critério do usuário.

8.1.4. GRUPO I/D - Veículos de representação utilizados exclusivamente pelos titulares dos Órgãos Essenciais da Presidência da República.

8.2. GRUPO II - ESPECIAIS

8.2.1. GRUPO II/A - Veículos especiais, destinados ao atendimento dos ex-Presidentes da República, nos termos da Lei n.º 7.474, de 08.05.86.

8.2.2. GRUPO II/B - Veículos especiais, destinados às atividades peculiares aos Ministérios Militares.

8.2.3. GRUPO II/C - Veículos especiais, destinados às atividades peculiares ao Ministério das Relações Exteriores.

8.2.3.1. GRUPO II/C-1 - SERVIÇOS ESPECIAIS Características - Automóvel especial, modelo luxo, motor de potência condizente com o serviço a realizar.

Usuário/Utilização - Transporte destinado a atender à mais alta representação do Estado Brasileiro e Chefe de Estado, Chefe de Governo, Ministros de Estado e altos dignatários estrangeiros em visita ao Brasil.

8.2.3.2. - GRUPO II/C-2 - SERVIÇOS DIPLOMÁTICOS Características - Automóvel modelo básico ou luxo, motor de potência livre.

Usuário/Utilização - Transporte destinado a atender às peculiaridades dos serviços de representação diplomática, protocolar e de cerimonial do Ministério das Relações Exteriores.

8.3. GRUPO III - SERVIÇO: De uso privativo das Forças Armadas.

8.4. GRUPO IV - SERVIÇO: De uso dos órgãos/entidades integrantes do SISG.

8.4.1. GRUPO IV/A - TRANSPORTE DE SERVIDORES A SERVIÇO

Características - Veículo modelo básico, de capacidade e motor compatíveis com o serviço a realizar.

Usuário/Utilização - Servidor no desempenho de atividades externas, para efetuar seus deslocamentos, desde que comprovadamente em objeto de serviço, devendo para tanto ser mantido rigoroso controle com indicação expressa da natureza da saída, com hora e chegada.

O Coordenador-Geral de Serviços Gerais ou autoridade equivalente nos órgãos/entidades poderá autorizar o transporte de servidores que não estejam desempenhando atividades externas, desde que a Administração

prorroque o horário normal de trabalho, estando a autorização condicionada à falta de transporte público regular.

8.4.2. GRUPO IV/B - TRANSPORTE DE MATERIAL

8.4.2.1. GRUPO IV/B-1 - TRANSPORTE DE CARGA LEVE Características - Veículo do tipo camioneta, furgão, utilitário ou pick-up, modelo básico com motor de potência condizente com o serviço a realizar.
Utilização - Restrita ao transporte de carga em decorrência das atividades do órgão ou entidade.

8.4.2.2. GRUPO IV/B-2 - TRANSPORTE DE CARGA PESADA Características - Veículo do tipo caminhão, caminhão-guincho, reboque, semi-reboque, modelo básico, motor de potência condizente com o serviço a realizar.
Utilização - Restrita ao transporte de carga pesada ou de grandes volumes em decorrência das atividades do órgão ou entidade.

8.4.3. GRUPO IV/C - VEÍCULOS EM ATIVIDADES ESPECIAIS:

8.4.3.1. GRUPO IV/C-1 - SEGURANÇA PÚBLICA Características - Veículo modelo básico ou adaptado para atender situação específica, desde que devidamente justificada, com motor de potência compatível com o serviço a realizar.
Usuário/Utilização - Servidor no desempenho de atividades externas, inerentes à Segurança Pública.

8.4.3.2. GRUPO IV/C-2 - SAÚDE PÚBLICA Características - Veículo modelo básico, com motor de potência condizente com o serviço a realizar.
Usuário/Utilização - Servidor no desempenho de atividades externas, inerentes à saúde pública.

8.4.3.3. GRUPO IV/C-3 - FISCALIZAÇÃO

Características - Veículo modelo básico, com motor de potência compatível com o serviço realizado. Utilização - Destinado aos serviços de fiscalização: em Área de Controle Integrado do Mercosul; de contribuição e tributos federais; de preços; de pesos e medidas; aduaneira; alfandegária; previdenciária; trabalhista; de meio ambiente; florestal; de exploração de recursos naturais; de educação; de prospecção geológica; sanitária; de radiodifusão; de telecomunicações; de seguros privados; de obras serviços públicos, entre outras atividades similares patrulhamento rodoviário.

8.4.3.4. GRUPO IV/C-4 - COLETA DE DADOS Características - Veículo modelo básico, com motor de potência compatível com a atividade.
Utilização - Destinado aos serviços de coleta de dados relativos a censos e recenseamentos, índices econômicos, controle ambiental, meteorologia, hidrometria, agropecuária, levantamentos estatísticos, geodésicos e cartográficos e demais atividades peculiares assemelhadas.

8.4.3.5. GRUPO IV/C-5 - EMERGÊNCIA NUCLEAR E/OU RADIOLÓGICA Características - Veículo modelo básico, com motor de potência compatível com a atividade.
Utilização - Destinado aos serviços de atendimento de situações reais ou potenciais de emergência nuclear e/ou radiológica.

8.4.4. GRUPO IV/D - TRANSPORTE COLETIVO Características - ônibus ou microônibus modelo básico, com motor de potência compatível com a atividade.
Utilização - Restrita ao atendimento das atividades-fim dos órgãos/entidades.

8.4.5. GRUPO IV/E - TRANSPORTE INDIVIDUAL

8.4.5.1. GRUPO IV/E-1 - SERVIÇO INDIVIDUAL Características - Motocicleta, motoneta ou ciclomotor, modelo básico, motor de potência condizente com o serviço a realizar.
Usuário/Utilização - Servidor no desempenho de atividade externa de interesse da Administração.

8.4.5.2. GRUPO IV/E-2 - SERVIÇO INDIVIDUAL ESPECIAL Características - Motocicleta, motor de potência condizente com o serviço a realizar.
Usuário/Utilização - Servidor no desempenho de atividades externas de patrulhamento rodoviário, diligência policial e segurança.

8.4.6. GRUPO IV/F - OUTROS VEÍCULOS Características - Trator de rodas, de esteiras ou misto, pá-mecânica,

motoniveladora e outros equivalentes.

Utilização - Nas atividades específicas do órgão/entidade.

8.4.7 GRUPO IV/G - SERVIÇOS DE TRANSPORTE PESSOAL

Características - Automóvel, modelo básico, podendo eventualmente ser equipado com opcionais de modelo a contemplar aspectos relacionados a segurança, motor de potência compatível com o serviço a realizar.

Usuário/Utilização - Destinado ao transporte de pessoal, quando em serviço, dos Titulares de cargo de Natureza Especial; De Direção e Acessoramento Superiores Nível - 6; de Chefe de Gabinete de Ministro de Estado e dos Chefes de Gabinete dos Titulares dos órgãos essenciais da Presidência da República.

9. DA IDENTIFICAÇÃO DOS VEÍCULOS

9.1. GRUPO I - REPRESENTAÇÃO I/C - MINISTROS DE ESTADO Cor preta, placa de bronze com as cores nacionais, na forma da Resolução CONTRAN N.º 513, DE 30/03/77.

9.2. GRUPO II - ESPECIAIS II/C-1 - SERVIÇOS ESPECIAIS II/C-2 - SERVIÇOS DIPLOMÁTICOS Cor preta, placa de bronze oxidado, com dístico "CERIMONIAL", na forma da Resolução CONTRAN N.º 523, de 08/08/77.

9.3. GRUPO IV - SERVIÇO

9.3.1. Identificação dos seguintes grupos:

IV/A - TRANSPORTE DE SERVIDORES A SERVIÇO IV/B-1 - TRANSPORTE DE CARGA LEVE IV/B-2 - TRANSPORTE DE CARGA PESADA IV/C-1 - SEGURANÇA PÚBLICA IV/C-2 - SAÚDE PÚBLICA IV/C-3 - FISCALIZAÇÃO IV/C-4 - COLETA DE DADOS IV/C-5 - EMERGÊNCIA NUCLEAR E/OU RADIOLÓGICA Cor branca, placa oficial, de acordo com a Resolução Contran n.º 754, de 03.06.91, um retângulo de 690x330 mm na cor amarelo ouro ou similar (pintura ou adesivo), nas portas dianteiras, posicionada abaixo das janelas e, nos reboques e semi-reboques, nos dois metros iniciais, dentro do qual deverá conter a sigla do órgão/entidade, e logotipo, se for o caso, e abaixo destes, também dentro desta faixa, as expressões "GOVERNO FEDERAL" e "PODER EXECUTIVO", e uma tarja preta contendo a expressão "USO EXCLUSIVO EM SERVIÇO", conforme especificações contidas no ANEXO VII.

9.3.2. IV/D - TRANSPORTE COLETIVO Cor padrão de fábrica ou do órgão/entidade, demais características conforme subitem 9.3.1. desta Instrução.

9.3.3. IV/E - TRANSPORTE INDIVIDUAL

9.3.3.1. IV/E-1 - SERVIÇO INDIVIDUAL - Cor padrão de fábrica ou do órgão/entidade, placa oficial, de acordo com a Resolução Contran n.º 754/91, e sigla do órgão/entidade, em cor contrastante, com 5cm de altura, nas laterais do tanque de combustível, e logotipo, se for o caso.

9.3.3.2. IV/E-2 - SERVIÇO INDIVIDUAL ESPECIAL - Cor padronizada pelo órgão, placa oficial, de acordo com a Resolução Contran n.º 754/91, dispositivo de alarme sonoro, luz vermelha intermitente e, se for o caso, logotipo e/ou sigla.

9.3.4. IV/F - OUTROS VEÍCULOS - Cor padrão de fábrica ou do órgão/entidade, sigla do órgão/entidade, em cor contrastante, e logotipo, se for o caso.

9.3.5. IV/G - SERVIÇO DE TRANSPORTE PESSOAL - Cor escura preferencialmente preta, placa oficial, de acordo com a resolução do CONTRAN n.º 754/91, uma tarja na cor azul contendo a expressão "GOVERNO FEDERAL", na cor amarela sombreado e preto (adesivo plástico), centralizado nas portas dianteiras, conforme especificações contidas no Anexo VIII.

10. DAS EXCEÇÕES RELATIVAS A IDENTIFICAÇÃO

10.1. IV/C-1 - SEGURANÇA PÚBLICA - Conforme características de padronização do órgão/entidade, placa oficial de acordo com a Resolução Contran n.º 754/91, ressalvados os veículos cuja identificação possa comprometer os resultados da missão.

10.2. IV/C-2 - SAÚDE PÚBLICA - As ambulâncias serão identificadas na cor branca, placa oficial - Resolução

Contran n.º 754/91, tarja vermelha de 10cm de largura, em toda extensão da carroçaria, sigla do órgão/entidade também em vermelho, com letras de 15cm de altura, nas portas dianteiras, abaixo da faixa, dispositivo de alarme sonoro, luz vermelha intermitente, e logotipo, se for o caso.

10.3. IV/C-3 - FISCALIZAÇÃO - Os veículos de Patrulha Rodoviária e da Receita Federal poderão manter as características de padronização do órgão/entidade, placa oficial de acordo com a Resolução Contran n.º 754/91. Os veículos deste grupo cuja a identificação possa comprometer os resultados da missão, a critério do dirigente do órgão/entidade. Ficarão isentos da exigência de identificação prevista no subitem 9.3.1 e portarão placa oficial de acordo com a Resolução CONTRAN n.º 754/91.

10.3.1. - Os veículos deste grupo, pertencentes aos Ministérios Fiscalizadores em Área de Controle Integrado do Mercosul, poderão exibir os símbolos pátrios, emblemas nacionais e a identificação do órgão que pertencem.

11. DA FIXAÇÃO DO QUANTITATIVO DE VEÍCULOS

11.1. GRUPO I - REPRESENTAÇÃO I/C - MINISTROS DE ESTADO - 02 (dois), sediados obrigatoriamente no Distrito Federal.

11.2. - GRUPO II - ESPECIAIS II/C-1 - SERVIÇOS ESPECIAIS - 05 (cinco).

II/C-2 - SERVIÇOS DIPLOMÁTICOS - 15 (quinze).

11.3. GRUPO IV - SERVIÇO O quantitativo de veículos dos diversos grupos de serviço, alocados nos órgãos/entidades nas diversas Unidades da Federação, inclusive no Distrito Federal, será estabelecido pelo respectivo dirigente.

11.3.1 - O quantitativo de veículos do GRUPO IV/G - SERVIÇO DE TRANSPORTE PESSOAL, será de 1 (um) veículo para o titular de cargo de Secretário Executivo. Para os demais titulares não poderá exceder a 70% (setenta por cento) do total existente de cargos a que se refere este GRUPO (Subitem 8.4.7), em cada órgão/entidade, e será determinada pelo dirigente do órgão setorial do SISG em função da necessidade do serviço, considerando a utilização compartilhada dos veículos.

12. DAS PROIBIÇÕES

12.1. É proibida a utilização de veículos oficiais:

12.1.1. Para transporte a casas de diversões, supermercados, estabelecimentos comerciais e de ensino, exceto quando em objeto de serviço;

12.1.2. Em excursões ou passeios;

12.1.3. Aos sábados, domingos ou feriados, salvo para desempenho de encargos inerentes aos serviços públicos;

12.1.4. No transporte de familiares do servidor ou de pessoas estranhas ao serviço público e no traslado internacional de funcionários, ressalvados os casos previstos nas alíneas "b" e "c" do artigo 3º e no artigo 14, ambos do anexo do Decreto n.º 1280 de 14 de outubro de 1994.

12.1.5. Para deslocamento de servidor aos locais de embarque e desembarque, ao local de trabalho ou de hospedagem e vice-versa, em viagem o objeto de serviço, ressalvados aqueles deslocamentos que não possam ser atendidos por meio regular de transporte existente, ou nos casos de emergência, quando caracterizada a urgência de atendimento, ou quando inexistir transporte regular de qualquer outro meio ou, ainda, quando não perceber a ajuda de transporte de que trata o artigo 9º do Decreto n.º 343 de 19 de novembro de 1991, devidamente autorizado pelo Coordenador-Geral de Serviços Gerais ou autoridade equivalente no órgão/entidade.

12.2. É proibido o uso de placas não oficiais em veículos oficiais, bem como o de placas oficiais em veículos particulares, ressalvados os casos previstos na Lei n.º 8.052, de 20/06/90.

12.3. É vedada aos órgãos e entidades integrantes do SISG, a requisição de veículos de empresas públicas e sociedades de economia mista.

12.4. É proibida a guarda de veículo oficial em garagem residencial, ressalvado o caso em que a garagem oficial for situada a grande distância da residência de quem use o automóvel, condicionada à autorização do respectivo Ministro de Estado.

13. DO LICENCIAMENTO Os órgãos e entidades integrantes do SISG devem providenciar a renovação do licenciamento anual de veículos automotores em tempo hábil, obedecido o calendário estabelecido pelo Conselho Nacional de Trânsito - CONTRAN, bem como a quitação do Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Vias Terrestres.

14. DOS ANEXOS Integram esta IN, com as respectivas instruções de preenchimento, os anexos:

I - Plano Anual de Aquisição de Veículos - PAAV;

II - Ficha Cadastro de Veículo Oficial;

III - Mapa de Controle Anual de Veículo Oficial;

IV - Termo de Vistoria;

V - Termo de Cessão/Doação;

VI - Quadro Demonstrativo de Veículos Alienados; e VII - Especificações e exemplo.

VIII - Especificações e exemplo do GRUPO IV/G

15. DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

15.1. Os órgãos/entidades da Administração Federal direta, autárquica ou fundacional ficam obrigados a promover sindicância toda vez que receberem comunicação de uso irregular de seus veículos e instaurar o competente inquérito administrativo, sempre que comprovado os indícios dos fatos comunicados.

15.2. Os veículos devem ser recolhidos em local apropriado e resguardados de furtos ou roubos, assim como dos perigos mecânicos e das ameaças climáticas.

15.3. Fica o Departamento Nacional de Trânsito ou órgão assemelhado de cada unidade da Federação, bem como o Departamento de Polícia Rodoviária Federal - DPRF, autorizado a efetuar fiscalização do tráfego da frota de veículos oficiais, devendo comunicar ao respectivo órgão/entidade quaisquer irregularidades que vierem a ser apuradas.

15.4. A Presidência da República, a Vice-Presidência da República, os Ministérios Militares e o Estado Maior das Forças Armadas, expedirão instruções nas respectivas áreas, quanto ao uso de veículos oficiais.

15.5. O Ministério Fiscalizadores Área de Controle Integrado Mercosul deverão encaminhar ao Órgão Coordenador, para intercâmbio com outro Estado-Parte, a relação de motoristas contendo nome, cargo, matrícula SIAPE, Cadastro Individual de Contribuintes - CIC, Carteira de Identidade e a relação de veículos oficiais a ser utilizados como tempo: marca/tipo, ano de fabricação, placa, nº do chassi e o Código do RENAVAM, com vistas a emissão de credenciais para estes veículos e funcionários.

16. O Ministério da Administração e Reforma do Estado, justificada a necessidade, poderá autorizar, em caráter excepcional, a existência de veículo de representação (Grupo I/C) em outros Estados da Federação.

17. A atual frota de veículos oficiais poderá manter as características de identificação definidas na regulamentação anterior.

18. As dúvidas e os casos omissos serão resolvidos pela Secretaria da Administração Federal e Reforma do Estado, na qualidade de Órgão Central do SISG, através do Departamento de Serviços Gerais.

19. Esta Instrução Normativa entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário, em especial a IN/SAF n.º 10, de 05.06.90.

LUIZ CARLOS BRESSER PEREIRA

(*) Republicação da IN nº 9, de 26-8-94, publicada no D.O. de 2-9-94, Seção 1, pág. 13263, por ter sido alterada pela IN nº 6, de 16.6.97. D.O.U. 19/06/97

Anexo I

Plano Anual de Aquisição de Veículos – PAAV										
Serviço Público Federal		01		Ministério/Orgão/Entidade				02		
Sistema de Serviços Gerais - SISO										
03		Veículos a Adquirir				04		Veículos a Substituir		
Marca/Tipo/Modelo	Combustível	Grupo	Trimestre	Quantidade	Marca/Tipo/Modelo	Combustível	Grupo	Trimestre	Quantidade	
05 Responsável Pelas Informações					06 Aprovação (setorial)					
Local: _____ Data: __/__/__					Local: _____ Data: __/__/__					
Assinatura/Carimbo _____					Assinatura/Carimbo _____					

Anexo I - IN 09, de 26/08/94
Instruções para Preenchimento

01 - Nome do órgão/entidade proprietário (Ministério, Secretarias da Presidência da República, Fundações e Autarquias).

02 - Ano da aquisição do veículo.

03 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa, VW/Gol, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...), tipo (Ex: carga/passageiro) modelo (Ex: Básico/Luxo), o combustível utilizado, o grupo/subgrupo de enquadramento (Ex: IV/A, IV/B-1, etc...), o trimestre previsto para a aquisição e o quantitativo de veículos a serem adquiridos. A indicação da marca/submarca, conforme este item, não implica previa escolha, visto atentar contra dispositivo legal previsto no Estatuto das Licitações e Contratos Administrativos.

04 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa, VW/Gol, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...), tipo (carga/passageiro) modelo (básico/luxo), placa, unidade da federação, ano de fabricação e o grupo/subgrupo (Ex: IV/A, IV/B-1, etc...)

05 - Local, data, assinatura e carimbo do dirigente do órgão/entidade.

Anexo II

Ficha Cadastro de Veículo Oficial											
Serviço Público Federal		01		Ministerio/Orgão/Entidade							
Sistema de Serviços Gerais - SISG											
02		Marca/Tipo/Modelo			03		Cor		04		Ano Fab.
05		Grupo		06		Combustível		07			
						Gas. Alc. Die.					
08		Placa Anterior	09	UF	10		Localização (Município)		11		UF
12		Placa Atual	13	UF	14		Localização (Município)		15		UF
16		Chassi		17		HP	18		Código RENAVAM		
19		Adquirido de:						20		Data	
21		Modalidade de Aquisição			22		Valor de Aquisição				
23		Observação:									

24	Responsavel Pelas Informações
	Servidor_____ Cargo_____
	Local:_____ Data:___/___/___
	Assinatura/Carimbo_____

Anexo II - IN 09, de 26/08/94
Instrucoes para Preenchimento

01 - Nome do órgão/entidade proprietário (Ministérios, Secretarias da Presidência da Republica, Fundações e Autarquias).

02 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa , VW/Gol, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...), tipo (Ex: carga/passageiro) modelo (Ex: Básico/Luxo).

03 - Nome da cor predominante.

04 - Ano de Fabricação do veiculo.

05 - Indicar grupo/subgrupo de enquadramento (Ex: IV/A, IV/B-1, etc...)

06 - Combustível utilizado (marcar com X o quadro correspondente).

07 - Numero do registro patrimonial.

08 - Código alfanumérico da placa anterior, quando houver.

09 - Sigla da Unidade da Federação de origem do veiculo.

10 - Nome do município onde estava localizado o veiculo.

11 - Sigla da Unidade da Federação.

12 - Código alfanumérico da placa atual.

13 - Sigla da Unidade da Federação de origem do veiculo.

14 - Nome do Município onde esta localizado o veiculo.

15 - Sigla da Unidade da Federação onde esta localizado o veiculo.

16 - Número do Chassi do Veiculo.

17 - Potência em HP.

18 - Código do RENAVAM.

Nome da empresa, do órgão ou entidade onde foi adquirido o veiculo.

20 - Dia, mês e ano de aquisição.

21 - Modalidade da aquisição: compra, cessão, doação, etc.

22 - Valor de aquisição.

23 - Esclarecimentos, se necessário.

24 - Nome por extenso do responsável pelo preenchimento, cargo, local, data, assinatura e carimbo.

Anexo III

Mapa de Controle Anual de Veiculo Oficial														
Servico Publico Federal		01 Ministerio/Orgao/Entidade										02	Ano	
Sistema de Serviços Gerais - SISG														
03	Marca/Tipo/Modelo										04	Cor	05	Ano Fab.
06	Grupo		07	Combustivel			08	Patrimonio						
				Gas. Alc. Die										
09	Placa Anterior		10	UF	11	Localizacao (Município)					12	UF		
13	Placa Atual		14	UF	15	Localizacao (Município)					16	UF		
17	Chassi			18	HP				19	Codigo RENAVAM				
Mes	20	KM Rodados no Mês	21	Consumo de Combustível por Litro	22	KM em rodados por litro	Valor da Despesa				26	Total (R%)	27	Media por KM rodado (R%)
							23	Combustivel	24	Manuntencao Conservação				
Jan														
Fev														
Mar														
Abr														
Mai														
Jun														
Jul														
Ago														
Set														
Out														
Nov														
Dez														
Total	28		29		30						31		32	
<p>OBSERVACAO:</p> <p>22 - Quilômetros rodados por litro de combustível, no mês (20/21)</p> <p>26 - Quantia total gasta com combustível, manutenção/conservação e reparos, no mês (23+24+25)</p> <p>27 - Valor médio gasto em Real por quilometro rodado, no mês (26/20)</p> <p>30 - Quilômetros rodados por litro, no ano (28/29)</p> <p>32 - Valor médio gasto em Real por quilometro rodado, no mês (31/28)</p>														
34	Responsavel pela Informações Nome por Extenso _____ Cargo _____ Local _____ Data ___/___/___ Assinatura/Carimbo _____													

Anexo III - IN 09, de 26/08/94

Instruções para Preenchimento

01 - Nome do órgão/entidade proprietário (Ministérios, Secretarias da Presidência da República, Fundações e Autarquias).

02 - Ano da realização do controle.

03 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa , VW/Gol, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...), tipo (Ex: carga/passageiro) modelo (Ex: Básico/Luxo).

04 - Nome da cor predominante.

05 - Ano de fabricação do veículo.

06 - Indicar o grupo/subgrupo de enquadramento (Ex: IV/A, IV/B-1, etc...).

07 - Combustível utilizado (marcar "X" o quadro correspondente).

08 - Número de registro patrimonial do veículo.

09 - Código alfanumérico da placa anterior, quando houver.

10 - Sigla da Unidade da Federação, quando houver.

11 - Nome do município onde estava localizado o veículo, quando houver.

12 - Sigla da Unidade da Federação, quando houver.

13 Código alfanumérico da placa atual.

14 - Sigla da Unidade da Federação onde está localizado o veículo.

15 - Nome do Município onde está localizado o veículo.

16 - Sigla da Unidade da Federação onde está localizado o veículo.

17 - Número do Chassi do Veículo.

18 - Potência em HP.

19 - Código do RENAVAM.

20 - Número de quilômetros rodados no mês.

21 - Quantidade de litros de combustível e óleo lubrificante consumidos no mês.

22 - Vide item 33, anverso.

23 - Quantia gasta com combustível no mês.

24 - Quantia gasta com manutenção/conservação no mês.

25 - Quantia gasta com reparos no mês.

26 - Vide item 33, anverso.

27 - Vide item 33, anverso.

28 - Somatório dos quilômetros rodados no ano.

29 - Somatório dos litros de combustível gastos no ano.

30 - Vide item 33, anverso.

31 - Somatório da quantia gasta com combustível, manutenção/conservação e reparos no ano.

32 - Vide item 33, anverso.

33 - Conforme indicado.

34 - Nome por extenso do responsável pelas informações, cargo, local, data, assinatura e carimbo.

Anexo IV

Termo de Vistoria\														
Serviço Público Federal										01				
Sistema de Serviços Gerais – SISG														
02	Marca/Submarca				03	Combustível				04	Chassi			
Gas. Alc. Die.														
05	Motor		06	Cor		07	Placa		08	Ano/Fab				
09	Tempo de Uso				10	Quilometragem				11	Valor da Aquisição			
12	Vistoria													
	B	R	I	F		B	R	I	F		B	R	I	F
1	Motor				Bracos de Direção					Marcador de Óleo				
2	Alimentação				9 Freios					Marcador de Temperatura				
	Tanque de Combustível				Estacionamento					Hodometro				
	Bomba de Gasolina				Marcha					14 Estofado/Forração				
	Carburador				10 Rodas					Bancos Dianteiros				
	Injetores				Aros					Bancos Traseiros				
	Bomba Injetora				Pneus					Teto e Laterais				
	Injecao Eletrônica				Estepe					Tapetes				
3	Arrefecimento				11 Ignição					15 Vidros				
	Sistema a água				Chave					Dianteiros				
	Sistema a ar				Velas					Traseiros				
	Tubos e Mangueiras				Bobina					Laterais				
4	Exaustão				Distribuidor					Espelhos Retrovisores				
	Tubos e Silenciosos				12 Equip. Elétrico					16 Lataria				
5	Transmissão				Dinamo/Alterador					Portas				
	Caixas de Mudanças				Bateria					Para- lamas				
	Arvore de transmissão				Motor de Partida					Para- choques				
	Diferencial				Fiacao					Capuz				
6	Embregem				Regulador					Teto				

7 Suspensao					Lanternas					17 Ferramentas				
Eixo dianteiro					Faróis					18 Extintor				
Eixo Traseiro					Buzina					19 Triângulo				
Molas					Sinaleira de Direção					20 Conto de Segurança				
Amortecedores					Limpador Para-Brisa					21 Para- Sol				
8 Direção					13 Instrumentos					22 Pintura				
Volante					Velocimetro					23 Equip. de Segurança				
Caixa de Direção					Marcador de Combustível									
24	Outras Informações:													
Convencao: (B) - Bom (R) - Regular (I) – Imprestável (F) - Faltando														
13	Estado Geral Ocioso__ Recuperável__ Antieconômico__ Irrecuperável__													
14	Tem Condição De Locomoção? Sim__ Não __													
15	Responsavel pela Vistoria: Local_____ Data __/__/__ Assinatura/Carimbo _____													
16	Dirigente: Local_____ Data __/__/__ Assinatura/Carimbo _____													

Anexo IV - IN 09, de 26/08/94
Instrucoes para Preenchimento

- 01 - Nome do órgão/entidade proprietário (Ministérios, Secretarias da Presidência da Republica, Fundações e Autarquias).
- 02 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa , VW/Gol, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...).
- 03 - Combustível utilizado.
- 04 - Numero do Chassi do veiculo.
- 05 - Numero do motor.
- 06 - Nome da cor predominante.
- 07 - Código alfanumérico da placa.
- 08 - Ano de fabricação do veiculo.
- 09 - Tempo de uso, em anos, meses e dias.
- 10 - Numero de quilômetros rodados no hodômetro, ao iniciar-se a vistoria.
- 11 - Valor de aquisição do veiculo.
- 12 - Assinalar com "X" o retângulo correspondente ao estado de conservação dos componentes do veiculo, segundo convenções estabelecidas.
- 13 - Assinalar com "X"o retângulo correspondente ao estado do veiculo.

14 - Assinalar com "X" o retângulo correspondente se o veículo tem ou não condições própria de locomoção.

15 - Local, data, assinatura e carimbo de quem realizou a vistoria.

16 - Local, data, assinatura e carimbo do dirigente do órgão/entidade.

Anexo V

Termo de Cessão/Doação															01	Nº Processo/Ano			
Serviço Público Federal			02	Cedente				03	Cessionário				04	Termo nº					
Sistema de Serviços Gerais-SISG			05	Doador				06	Doador				07	Termo nº					
Item	08	Placa	09	UF	10	Grupo	11	Marca/ Tipo/Modelo	12	Chassi	13	HP	14	Cor	15	Combustível	16	Ano/Fab	
	17	Valor de Aquisição			18	Estado Ocioso_ Recuperável Antieconomico_ Irrecuperável				19	Codigo RENAVAL		20	Patrimônio nº					
Item	08	Placa	09	UF	10	Grupo	11	Marca/ Tipo/Modelo	12	Chassi	13	HP	14	Cor	15	Combustível	16	Ano/Fab	
	17	Valor de Aquisição			18	Estado Ocioso_ Recuperável Antieconomico_ Irrecuperável				19	Codigo RENAVAL		20	Patrimônio nº					
Item	08	Placa	09	UF	10	Grupo	11	Marca/ Tipo/Modelo	12	Chassi	13	HP	14	Cor	15	Combustível	16	Ano/Fab	
	17	Valor de Aquisição			18	Estado Ocioso_ Recuperável Antieconomico_ Irrecuperável				19	Codigo RENAVAL		20	Patrimônio nº					
Item	08	Placa	09	UF	10	Grupo	11	Marca/ Tipo/Modelo	12	Chassi	13	HP	14	Cor	15	Combustível	16	Ano/Fab	
	17	Valor de Aquisição			18	Estado Ocioso_ Recuperável Antieconomico_ Irrecuperável				19	Codigo RENAVAL		20	Patrimônio nº					
Item	08	Placa	09	UF	10	Grupo	11	Marca/ Tipo/Modelo	12	Chassi	13	HP	14	Cor	15	Combustível	16	Ano/Fab	
	17	Valor de Aquisição			18	Estado Ocioso_ Recuperável Antieconomico_ Irrecuperável				19	Codigo RENAVAL		20	Patrimônio nº					
21	Cedente/Doador										22	Cessionário (a)/Donatário(a)							
	Local _____ Data __/__/__ Assinatura/Carimbo _____											Local _____ Data __/__/__ Assinatura/Carimbo _____							

Anexo V - IN 09, de 26/08/94
Instruções para Preenchimento

01 - Número e ano do processo que originou a cessão/doação.

02 - Nome do órgão/entidade cedente do(s) veículo(s).

03 - Nome do órgão/entidade receptor do(s) veículo(s).

04 - Número do controle do termo de cessão.

05 - Nome do órgão doador.

06 - Nome do órgão receptor.

- 07 - Numero do termo de doação.
- 08 - Código alfanumérico da placa.
- 09 - Sigla da unidade da federação.
- 10 - Indicar o grupo/subgrupo de enquadramento (Ex: IV/A, IV/B-1, etc...).
- 11 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa , VW/Gol, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...), tipo (Ex: carga/passageiro) modelo (Ex: Básico/Luxo).
- 12 - Numero do Chassi
- 13 - Potência em HP.
- 14 - Cor predominante.
- 15 - Combustível utilizado.
- 16 - Ano de fabricação do veiculo.
- 17 - Valor de aquisição.
- 18 - Assinalar com "X" o retângulo correspondente a classificação do veiculo.
- 19 - Numero do código do RENAVAM.
- 20 - Numero do patrimônio.
- 21 - Local, data, assinatura e carimbo do dirigente do órgão/entidade cedente/doador.
- 22 - Local, data, assinatura e carimbo do dirigente do órgão/entidade recebedor.

Anexo VI

Quadro Demonstrativo de Veículos Alienados																		
Serviço Público Federal														Modalidade Concorrência_ Convite_				
Sistema de Serviços Gerais -SISG			01	Ministerio/Orgao/Entidade							02	Leilao_ Permuta_						
Item	03	Placa	04	UF	05	Grupo	06	Marca/ Tipo/Modelo	07	Chassi	08	HP	09	Cor	10	Combustivel	11	Ano/Fab
	12	nº do Processo/Ano			13	Valor de Venda			14	nº Patrimônio			15	Arrematante		16	CPF	
Item	03	Placa	04	UF	05	Grupo	06	Marca/ Tipo/Modelo	07	Chassi	08	HP	09	Cor	10	Combustivel	11	Ano/Fab
	12	nº do Processo/Ano			13	Valor da Venda			14	nº do Patrimônio			15	Arrematante		16	Ano/Fab	
Item	03	Placa	04	UF	05	Grupo	06	Marca/ Tipo/Modelo	07	Chassi	08	HP	09	Cor	10	Combustivel	11	Ano/Fab
	12	nº do Processo/Ano			13	Valor da Venda			14	nº do Patrimônio			15	Arrematante		16	Ano/Fab	
17	Responsavel Pelas Informações																	
	Local _____ Data __/__/__ Assinatura/Carimbo _____																	

Anexo VI - IN 09, de 26/08/94
Instruções para Preenchimento

01 - Nome do órgão/entidade proprietário (Ministérios, Secretarias da Presidência da República, Fundações e Autarquias).

02 - Marcar com "X" o retângulo correspondente a modalidade da alienação.

03 - Código alfanumérico da placa.

04 - Unidade da Federação.

05 - Indicar grupo/subgrupo de enquadramento (Ex: IV/A, IV/B-1, etc...).

06 - Indicar: marca/submarca (Ex: GM/Corsa , VW/GoI, FORD/Escort, FIAT/Uno, etc...), tipo (Ex: carga/passageiro) modelo (Ex: Básico/Luxo).

07 - Numero do Chassi.

08 - Potência em HP.

09 - Cor predominante.

10 - Combustível utilizado.

11 - Ano de fabricação do veículo.

12 - Numero e ano da constituição do processo.

13 - Valor da Venda.

14 - Numero do registro patrimonial.

15 - Nome do arrematante.

16 - Numero do CPF do arrematante.

17 - Local, data, assinatura e carimbo do responsável pelas informações.

Anexo VII

Especificações

1 - Sigla do Órgão/Entidade

Letras tipo helvética media, caixa alta, com 90mm de altura na cor preta

2 - As Expressões

2.1 - "Governo Federal" e "Poder Executivo"

Letras tipo helvética normal, caixa alta, com 53mm de altura na cor preta.

2.2 - "Uso Exclusivo em Serviço"

Letra tipo helvética normal, caixa alta, com 34mm de altura na cor amarelo ouro ou similar, incita em tarja preta de 660mm de comprimento e 54 de largura

3 - Exemplo

Vide exemplo no D.O.U. 19/06/97

4 - Pintura ou Plástico Adesivo

Vide exemplo no D.O.U. 19/06/97

(*) Republicação da IN nº 9, de 26-8-94, publicada no D.O. de 2-9-94, Seção 1, pág. 13263, por ter sido alterada pela IN nº 6, de 16-6-97.