

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL - UNIVERSIDADE DO AMAZONAS

**GESTÃO DE TRIBUTOS NA SECRETARIA DE FAZENDA
DO ESTADO DO AMAZONAS: ACOMPANHAMENTO
E CONTROLE ATRAVÉS DE INDICADORES
DE DESEMPENHO**

JUAREZ PAULO TRIDAPALLI

FLORIANÓPOLIS
2000

Juarez Paulo Tridapalli

**GESTÃO DE TRIBUTOS NA SECRETARIA DE FAZENDA
DO ESTADO DO AMAZONAS: ACOMPANHAMENTO
E CONTROLE ATRAVÉS DE INDICADORES
DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, setembro de 2000

GESTÃO DE TRIBUTOS NA SECRETARIA DE FAZENDA DO ESTADO DO AMAZONAS: ACOMPANHAMENTO E CONTROLE ATRAVÉS DE INDICADORES DE DESEMPENHO

Juarez Paulo Tridapalli

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Políticas e Gestão Institucional), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Dr. Nelson Colossi
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



Prof. Dr. Nelson Colossi
Orientador



Profa. Dra. Ilse Maria Beuren
Membro



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Membro

A DEUS
Mentor de todo universo

**À SIMONE, MARCOS, RICARDO,
CAROLINA E VICTOR**
Pelas horas subtraídas do convívio
familiar

AO PROFESSOR NELSON COLOSSI
Pelo incentivo

AGRADECIMENTOS

O autor agradece especialmente as pessoas abaixo relacionadas, que contribuíram para que este trabalho se tornasse realidade:

- Ao Secretario da Fazenda do Estado do Amazonas,
- A todos os funcionários, supervisores e gerentes da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE SIGLAS	xi
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiii
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Objetivo Geral.....	02
1.2 Objetivos Específicos.....	02
1.3 Justificativa Teórica e Prática	03
1.4 Visão Geral do Estudo	04
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA	06
2.1 Administração Pública.....	06
2.1.1 Administração Pública Estadual	08
2.1.2 O Contribuinte e a Administração Pública	09
2.1.3 Administração Tributária.....	10
2.1.4 Administração Pública do Estado do Amazonas e a Secretaria de Estado da Fazenda/AM	14
2.2 Processos e Gerenciamento de Processos	16
2.2.1 Processos na Administração Tributária na SEFAZ.....	17
2.2.2 Gerenciamento de Processos	18
2.2.3 A Informação como Ferramenta para o Gerenciamento de Processos	20
2.2.4 O Projeto de Modernização da Administração Tributária	22
2.3 Indicadores de Desempenho	25
2.3.1 Sob o Foco da Teoria dos Sistemas.....	27
2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso.....	29
2.3.3 Indicadores- Chave de Desempenho	30
2.3.4 Modelos para Determinação de Medidas de Desempenho	30

2.4 Novo Modelo de Gestão Pública.....	48
2.4.1 Considerações para um Sistema de Medição de Desempenho	49
2.4.2 Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho	50
2.4.3 Desempenho nas Organizações Públicas	52
2.4.4 Indicadores de Desempenho para Administração Tributária	53
2.4.5 Considerações sobre o Potencial de Melhoria de Desempenho da SEFAZ.....	56
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 Questões de Pesquisa.....	60
3.2 Tipo de Pesquisa	61
3.3 População e Amostra.....	62
3.4 Coleta e Análise de Dados.....	62
4 REPRESENTAÇÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA DE CAMPO	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	122
6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	127
ANEXOS.....	140

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Moreira.....	32
Figura 2 - Family Nevada Quality Forum	34
Figura 3 - Modelo de Sandia National Laboratories.....	35
Figura 4 - Classificação das Métricas de Desempenho da Universidade da Califórnia.....	37
Figura 5 - Modelo Juran.....	39
Figura 6 - Matriz Quantum	41
Figura 7 - Modelo Quantum	42
Figura 8 - As Nove Variáveis do Desempenho	45
Figura 9 - The Balanced Scorecard (BSC).....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Amostragem das Práticas Gerenciais na Avaliação.....	68
Gráfico 2 - Amostragem dos problemas para estabelecer os indicadores.....	69
Gráfico 3 - Amostragem através do aumento da eficiência pelos indicadores..	70
Gráfico 4 - Amostragem da importância da definição de indicadores.....	71
Gráfico 5 - Amostragem através do nível de conhecimento dos indicadores....	72
Gráfico 6 - Amostragem pelo nível de conhecimento através dos indicadores.	74
Gráfico 7 - Amostragem sobre a Influência dos Indicadores no Trabalho.....	76
Gráfico 8 - Amostragem da Influência dos Indicadores no Trabalho.....	77
Gráfico 9 - Amostragem da Capacidade de Avaliação dos Indicadores.....	79
Gráfico 10 - Amostragem da Capacidade de Avaliação dos Indicadores.....	80
Gráfico 11 - Amostragem do Nível de Conhecimento dos Resultados.....	81
Gráfico 12 - Amostragem do Nível de Conhecimento dos Resultados dos Indicadores.....	83
Gráfico 13 - Amostragem do Nível de Aproveitamento dos Resultados.....	85
Gráfico 14 - Amostragem do Nível Aproveitamento dos Indicadores.....	86
Gráfico 15 - Amostragem sobre o Reflexo das Ações nos Indicadores.....	88
Gráfico 16 - Amostragem do Reflexo das Ações sobre os Indicadores.....	89
Gráfico 17 - Amostragem do Alinhamento dos Indicadores aos Objetivos Visão Geral.....	90
Gráfico 18 - Amostragem do Alinhamento dos Indicadores aos Objetivos.....	91
Gráfico 19 - Amostragem do Nível de Precisão dos Indicadores Visão Geral..	92
Gráfico 20 - Amostragem do Nível de Precisão dos Indicadores.....	93
Gráfico 21 - Amostragem do Nível de Compreensão dos Indicadores.....	94
Gráfico 22 - Amostragem do Nível de Compreensão dos Indicadores.....	95
Gráfico 23 - Amostragem do Nível de Adequação á Tomada de Decisão.....	96
Gráfico 24 - Amostragem do Nível de Adequação à Tomada de Decisão.....	97
Gráfico 25 - Amostragem da Economicidade na Apuração Visão Geral.....	98
Gráfico 26 - Amostragem da Economicidade na Apuração.....	99

Gráfico 27 - Amostragem das Condições de Mensuração Visão Geral	100
Gráfico 28 - Amostragem das Condições de Mensuração.....	101
Gráfico 29 - Amostragem do Nível de Aderência à Realidade da SEFAZ – AM.....	102
Gráfico 30 - Amostragem do Nível de Aderência à Realidade da SEFAZ-AM	103
Gráfico 31 - Amostragem do Nível de Confiabilidade Visão Geral.....	105
Gráfico 32 - Amostragem do Nível de Confiabilidade	106
Gráfico 33 - Amostragem do Nível de Relevância	107
Gráfico 34 - Amostragem do Nível de Relevância	108
Gráfico 35 - Amostragem do Nível de Consistência	109
Gráfico 36 - Amostragem do Nível de Consistência	110
Gráfico 37 - Amostragem do Nível de Possibilidade de Alcance das Metas Visão Geral	111
Gráfico 38 - Amostragem do Nível de Possibilidade de Alcance das Metas...	112
Gráfico 39 - Amostragem do Nível de Avaliação da Satisfação dos Clientes Externos Visão Geral.....	113
Gráfico 40 - Amostragem do Nível de Satisfação dos Clientes Externos	114
Gráfico 41 - Amostragem do Nível de Satisfação dos Clientes Internos Visão Geral.....	115
Gráfico 42 - Amostragem do Nível de Satisfação dos Clientes Internos.....	116
Gráfico 43 - Amostragem do Nível de Avaliação da Capacidade de Inovação e Aprendizado Visão Geral	117
Gráfico 44 - Amostragem do Nível de Avaliação da Capacidade de Inovação e Aprendizado.....	118
Gráfico 45 - Amostragem da Avaliação da Capacidade de Melhoria da SEFAZ-AM Visão Geral.....	119
Gráfico 46 - Amostragem da Avaliação da Capacidade de Melhoria da Qualidade da SEFAZ-AM	120

LISTA DE SIGLAS

SEFAZ	Secretaria de Fazenda
CAT	Coordenação de Administração Tributária
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros
UCE	Unidade de Coordenação Estadual
DOE	Departamento de Energia dos Estados Unidos
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
BPA	Business Process Analysis
BSP	Balanced Scorecard
CTA	Centro de Tecnologia de Alimentos
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
IPVA	Imposto sobre Veículos Automotores
ICMS	Imposto Comercial sobre Mercadorias e Serviços

RESUMO

Este trabalho surgiu com o intuito de incrementar à Secretaria da Fazenda do Estado Amazonas – SEFAZ/AM novas tecnologias administrativas, direcionadas a mensurar de maneira eficaz as atividades desta instituição, o que viria possibilitar a qualificação dos serviços prestados pela organização aos seus clientes externos, sem eximir-se da busca pela melhoria da satisfação interna.

Isto posto, objetivou-se com esta dissertação o entendimento dos indicadores de desempenho vigentes no âmbito da Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas e sua adequação às metas e objetivos da referida instituição. Para o alcance do acima exposto foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica acerca do assunto, com vistas a balizar o entendimento teórico do tema.

Em seguida aplicou-se junto ao quadro funcional, selecionado de acordo com os objetivos do trabalho, uma ferramenta de coleta de dados visando identificar a percepção dos mesmos frente à utilização dos indicadores de desempenho, pretendendo-se com este trabalho de coleta a arregimentação de subsídios para a análise dos indicadores propostos pelo BID/PNAFE, possibilitando com isso o atingimento dos objetivos desta dissertação.

ABSTRACT

The Work was objective with focus about increment the Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas – SEFAZ/AM new business administration technologies, driving to account better way the activities from this Institution, that comes were possibilities to quality about offered services to do organization for your outside customers, less than responsibility for research to better than inside satisfaction.

Will objective with this dissertation the performance indication understand, inside the Secretaria da Fazenda do Estado do Amazonas and this adaptation for the finals and objectives that past organization. For conclude up explained was make, beginning, the bibliograph research about all that subject, with reserving understand teoric the subject.

Forward apply withing the function board, selecting according the objectives this work, the tools for research data visioning discovery the perception that utilization the performance indication, pretending with the results the product information to analyse the propose to BID/PNAFE, possibiliting conclude the objective for this dissertation.

1 INTRODUÇÃO

A crescente preocupação das organizações públicas em alcançar um nível de eficácia satisfatório, aliado às fortes cobranças exercidas pela sociedade, tem trazido para o cotidiano dessas organizações discussões acerca das alternativas, ferramentas, modelos e práticas que possam trazer benefícios às atividades realizadas pelos órgãos públicos, modernizando o aparato funcional nestas instituições.

Conceitos antes restritos ao âmbito das organizações privadas, tais como: qualidade, eficácia, eficiência, efetividade e desenvolvimento, vêm sendo absorvidos e aplicados constantemente no setor público.

Este trabalho surge com o intuito de estudar um daqueles conceitos antes praticamente restritos à seara da iniciativa privada, o dos indicadores de desempenho buscando possibilitar a mensuração da eficácia dos processos existentes na Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, bem como os processos das unidades que constituem este órgão público.

A mudança de paradigmas oriunda das esferas governamentais, motivo a partir do qual o governo tem procurado se adequar às novas realidades e enfrentar a necessidade de aperfeiçoamento de seus serviços, seria um estímulo para o desenlace deste estudo, entretanto, tão ou mais importante que isso é o desejo dos colaboradores internos da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas em otimizar seus processos de trabalho através de parâmetros consolidados, o que vem reforçar ainda mais a importância do tema desta dissertação.

Determinados aspectos devem ser considerados para o perfeito entendimento do objetivo final deste projeto. Assim, são analisados os conceitos de processo, gerenciamento de processo, indicadores de desempenho, desempenho em organizações públicas e administração tributária.

Diante do exposto, o problema de pesquisa pleiteado neste projeto de dissertação pode ser definido como segue: **como mensurar o desempenho da gestão de tributos da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas?**

1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho foi definido a partir do problema de pesquisa. Portanto, pleiteia-se para esta pesquisa o seguinte objetivo maior: *identificar e analisar os indicadores de desempenho para o acompanhamento e controle efetivo dos serviços da Administração Tributária realizado pela Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas.*

1.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos propõe-se:

- Levantar as necessidades de acompanhamento efetivo dentre os participantes do processo de arrecadação de tributos;
- Identificar os indicadores quantitativos e qualitativos atualmente existentes;

- Reavaliar os critérios de acompanhamento efetivo dos processos de arrecadação;
- Identificar a eficácia dos I.D., de acordo com os usuários da SEFAZ;
- Colaborar para o enriquecimento bibliográfico sobre o assunto tratado.

1.3 Justificativa Teórica e Prática

A pesquisa pleiteada neste projeto visa contribuir futuramente para a melhoria no funcionamento de sistemas de arrecadação de tributos, uma vez que propõe identificar e criar indicadores de desempenho. É notório afirmar que o resultado final da dissertação venha a ser utilizado pela Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, uma vez que a mesma é objeto de estudo.

Neste sentido é notório que o estudo poderá acrescentar para as administrações Tributárias conhecimentos de gestão restritos ao setor privado, com isto proporcionar incremento na de arrecadação de tributos e contribuir para diminuição de déficit público do setor público, assunto este discutido em todas esferas de governo.

Pesquisadores, gestores, acadêmicos, professores e interessados no tema poderão usufruir dos resultados publicados ao final do trabalho. Portanto, espera-se colaborar em parte com a melhoria e funcionamento de empresas públicas, aplicando-lhes um tratamento similar ao das privadas.

Finalmente o estudo pretende dar maior celeridade ao reconhecimento da necessidade de utilização de mecanismos para acompanhamento da gestão no setor público pois historicamente sempre foi mais lenta a absorção dos conceitos modernos de gestão.

1.4 Visão Geral do Estudo

Para um efetivo embasamento teórico do assunto abordado neste trabalho, serão analisados vários assuntos, visando solidificar o tema estudado e nortear as considerações e conclusões apresentadas no decorrer desta dissertação.

Inicialmente pretende-se trazer alguns pontos fundamentais da Administração Pública de uma maneira geral, para depois levantar algumas questões a respeito da Administração Pública Estadual focalizando a relação fisco contribuinte e finalmente trazer particularidades da administração tributária do Estado do Amazonas.

Em seguida estamos trazendo para o trabalho um assunto muito conhecido no setor privado, que é o gerenciamento de processos. O gerenciamento de processos está neste estudo porque as administrações tributárias dos estados nada mais são de que um grande processo subdividido em macroprocessos que visam arrecadar tributos e pagar os serviços prestados às comunidades.

Finalmente tratamos dos diversos modelos de formulação de indicadores de desempenho estudados para o setor privado, com as recomendações

importantes para o bom funcionamento de um sistema de indicadores, do ponto de vista de vários autores, para subsidiar a avaliação dos indicadores de gestão tributária recomendados pelo BID as administrações tributárias dos estados .

Com a base conceitual levantada no estudo buscamos através das pessoas chaves da Secretaria da Fazenda com entrevistas e questionários, avaliar os indicadores propostos pelo BID , identificando fragilidades ressaltando pontos fortes buscando aperfeiçoar o modelo e propor as adaptações necessárias as realidades da Administração Tributária do Estado do Amazonas, com isto trazendo para o mundo acadêmico particularidades do setor publico neste assunto, chamado de indicadores de desempenho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA EMPÍRICA

A concepção mais ampla do Controle da Gestão esta orientada atualmente para um acompanhamento de cada um dos processo internos das organizações, e também dos diversos processos de interação com os usuários internos e externos.

Neste sentido desenvolveram-se diversos modelos de controle da gestão, bem como conceitos relacionados com medição de desempenho em organizações privadas e publicas, com isto ganhando importância este assunto que pretendemos estudar.

2.1 Administração Pública

A Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas caracteriza-se como um órgão que desempenha funções objetivando auxiliar o Governo na prestação de serviços à sociedade. Faz parte, portanto, de um conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos governamentais que, em um sentido formal, caracteriza a administração pública. Num sentido mais amplo, a administração pública constitui-se como um todo, no aparelhamento do Estado com vistas realização de seus serviços, almejando à satisfação das necessidades comuns da sociedade. Além disso, às atividades da administração pública obedecem a normas e são atribuídas através de uma hierarquização. A administração é em última análise o instrumento

do Estado para por em prática as opções políticas do governo (Lopes Meirelles, 1997).

A mudança de paradigma da esfera governamental, já citada na introdução deste trabalho, leva a necessidade de uma nova visão onde o governo passa a ter uma atitude empreendedorística, balizado por ações e concepções estratégicas (Osborne, 1998).

Em 1986, Ronald Reagan, a época presidente dos Estados Unidos, declarou: “um compromisso com a excelência na atividade de manufatura e nos serviços é essencial para o bem-estar econômico a longo prazo de nossa nação”, a adoção de medidas que estabelecessem um amplo programa do governo para melhorar a qualidade, a oportunidade e a eficiência dos serviços oferecidos pela esfera governamental constituiu-se no passo seguinte para que cada departamento e agência americanos contribuíssem para o alcance das metas de qualidade (Harrington, 1997).

A administração tributária, por fazer parte da administração pública e por desempenhar um papel fundamental na consecução dos objetivos do governo, dada as suas responsabilidades, assunto que será abordado mais adiante, deve estar imbuída desta mesma percepção empreendedorística, fomentando o desenvolvimento da administração pública e conseqüentemente o desenvolvimento das atividades governamentais.

2.1.1 Administração Pública Estadual

Para se medir o desempenho da empresa pública estadual e se traçar os indicadores de desempenho, precisa-se entender e distinguir os segmentos fundamentais característicos da ação do Estado.

De acordo com o Plano Diretor da Reforma do Estado (1995), o estado é a única estrutura organizacional burocrática detentora do poder de legislar e tributar sobre a população de um determinado território. Sua composição configura-se através de quatro setores: o núcleo estratégico, os serviços não exclusivos, produção de bens e serviços para o mercado e o setor de atividades exclusivas.

No primeiro caso, no núcleo Estratégico, onde as decisões estratégicas são tomadas, são definidas as leis e as políticas públicas, além da cobrança de seu cumprimento. Corresponde, mais especificamente, ao ato de governar, em sentido lato e está composto pelos: Poderes Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e o Poder Executivo. Cabe, portanto ao Presidente da República, aos ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, a responsabilidade pelo planejamento e formulação das políticas públicas.

Os serviços não exclusivos correspondem ao setor que administra a atuação do Estado junto com organizações privadas e organizações públicas não-estaduais. Tais instituições são despojadas do poder de estado, tais como: as universidades, os hospitais, os centro de pesquisa, os museus, dentre outros.

No setor de produção de bens e serviços para o Mercado, estão aquelas empresas estatais, ou seja, organizações prestadoras de serviços de atividade

naturalmente monopolista ou que estão no setor de infra-estrutura, onde faltou capital privado para realizar o investimento. Neste caso, o controle via mercado só é possível através de privatização ou regulamentação rígida.

Por fim, o setor das atividades exclusivas, formado pelas atividades prestadoras de serviços próprios do estado, tais como: cobrança e fiscalização dos impostos, policiamento, serviços de trânsito, serviços de combate ao desemprego, fiscalização do cumprimento de normas sanitárias, dentre outros.

A Secretária de Estado da Fazenda - SEFAZ está inserida neste setor com a função principal de cobrar e fiscalizar os tributos estaduais. No tópico seguinte são abordadas informações de natureza específica sobre a Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas - SEFAZ/AM.

2.1.2 O Contribuinte e a Administração Pública

Na administração pública a idéia de cliente e mercado é prejudicada pelo imperialismo da prestação do serviço. A Constituição Federal Brasileira¹ assinala que funções essenciais à prestação do serviço ao cidadão, são prerrogativas do serviço público, como exemplo cita-se a segurança pública.

Neste tipo de serviço não há concorrentes, havendo ou não a satisfação dos seus usuários não causará impactos diretos na organização prestadora do serviço.

¹ BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1998. 6ª Ed., atual – São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

Para o “cliente”, usuário dos serviços públicos, não existe alternativa que permita a utilização dos serviços de outras organizações.

Contudo, há uma tendência natural do cidadão em manifestar repúdio pelo serviço que não funcionou ou não o satisfaz adequadamente. O crescimento de populares insatisfeitos com serviços insuficientes gera um incômodo entrave a imagem do estado como prestador de serviços.

O desempenho de uma organização é fator que merece atenção por sua importância e necessidade, remodelar-se é algo inevitável e necessário para as organizações públicas brasileiras. Para tanto, a etapa inicial deste processo é alcançar um profundo conhecimento de suas próprias características e isto se torna possível através da utilização dos indicadores de desempenho. Na SEFAZ/AM este processo foi deflagrado na Administração Tributária.

2.1.3 Administração Tributária

O surgimento da administração tributária está atrelado ao progresso da civilização e particularmente com a formação do Estado e das outras figuras que o integram: os estados federados, províncias, municípios, que além da função política, têm a atribuição de oferecer serviços gerais para satisfazer as necessidades da população. Portanto, para garantir e manter os serviços públicos, o Estado desloca

do setor privado um determinado montante de bens e serviços², caracterizando o processo de arrecadação.

Os propósitos deste trabalho estão fortemente relacionados aos objetivos da administração tributária, que se constituem no provimento ao Estado dos fundos necessários para seu funcionamento, os quais devem ser legalmente definidos para que sejam obedecidos pelos contribuintes³. Tal conceito não expressa as finalidades da administração tributária na sua totalidade. Outros fins podem ser agregados aos já mencionados, tais como: criar uma verdadeira consciência tributária nos contribuintes; aplicar o sistema tributário, dentre outras.⁴

Como em outros sistemas organizacionais, a administração tributária é constituída de elementos que se coadunam em objetivos comuns. Não obstante a existência de um objetivo maior na administração tributária, outros subsistemas que dela fazem parte tem suas próprias peculiaridades e alimentam o sistema maior com suas próprias funções e metas. Portanto, uma administração tributária que almeje alcançar seus objetivos deverá possuir, dentre outros subsistemas, uma forte administração de recursos humanos, sistemas de informações e planejamento, voltados e comprometidos ao objetivo final do sistema tributário.

O êxito da administração tributária está condicionado à obediência por parte dos contribuintes ao pagamento de suas obrigações tributárias, o que corrobora para a necessidade da aplicação de instrumentos medidores da eficácia organizacional dos órgãos e unidades responsáveis pela arrecadação.

² BALEEIRO, Aliomar, 1996, p. 1

³ RADANO, Alberto. Administração Tributária: funções básicas, 1998, p 1.

⁴ Idem.

A estrutura organizacional da SEFAZ vem sofrendo um processo de redefinição desde o ano de 1997, culminando na área tributária com a criação da CAT – Coordenação de Administração Tributária, responsável pelas funções referentes ao planejamento, coordenação, gerenciamento, controle e execução das atividades relacionadas à arrecadação e fiscalização dos tributos de competência do Estado (Projeto de Modernização da Administração Tributária, 2000).

A Coordenação de Arrecadação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, elemento fundamental deste trabalho, enquadra-se na Administração Tributária por estar atribuída das funções classificadas como operativas, sendo estas: identificação dos sujeitos passivos das obrigações tributárias; determinação do montante das obrigações tributárias; arrecadação; ações em caso de descumprimento das obrigações formais; ações em caso de descumprimento das obrigações de pagamento; cobrança das dívidas; determinação das omissões e falsidades nas declarações; sanções aplicáveis quando ocorre o descumprimento das obrigações tributárias.

Estas funções correspondem a fases processuais inseridas em um sistema maior de arrecadação tributária. Para melhor entendimento dos processos e da natureza que os dirige, será discorrido mais adiante um capítulo específico sobre o assunto.

A Coordenação da Administração Tributária está assim organizada:

□ **Auditoria Tributária**

Gerência de Serviços Técnicos Administrativos

□ **Subcoordenadoria de Tributação**

Gerência de Consultas e Pareceres Jurídicos –Tributários

Gerência de Informação Jurídico–Tributária

Gerência de Legislação Tributária

□ **Subcoordenadoria de Arrecadação**

Gerência de Registro da Dívida Ativa

Gerência de Débitos Fiscais

Gerência de Arrecadação da Capital

Gerência de Arrecadação do Interior

□ **Subcoordenadoria de Fiscalização**

Gerência de Programação da Ação Fiscal

Gerência de Fiscalização de Estabelecimentos

Gerência de Fiscalização de Mercadoria em Trânsito

Gerência de Desembaraço de Documentos Fiscais

Gerência de Vistoria de Mercadorias

□ **Subcoordenadoria de Análise e Revisão Fiscal**

Gerência de Autuação e Revisão Fiscal

Gerência de Análise

□ **Subcoordenadoria de Informações Econômico-Fiscais**

Gerência de Cadastro

Gerência de Documentos Fiscais

As unidades apresentadas acima são de importância fundamental para o trabalho em questão, dada sua participação nos processos existentes na SEFAZ, e por esta razão foram consultadas e contribuíram de maneira relevante para o enriquecimento desta dissertação.

2.1.4 Administração Pública do Estado do Amazonas e a Secretaria de Estado da Fazenda/AM

Historicamente o Estado do Amazonas dependeu e ainda depende das atividades extrativistas, isto ocorre desde o final do século XIX e início do século XX, momento em que se apresenta o apogeu da borracha, primeiro grande ciclo econômico do estado, que à época respondia por mais da metade da arrecadação do tesouro nacional. Esta fase próspera chega ao fim com a produção de borracha nos países asiáticos, passando o estado do Amazonas a ter um crescimento vegetativo e insignificante.

Através do Decreto-Lei nº 288/67, de 28 de fevereiro de 1967, que regulou a Zona Franca em Manaus, teve início um novo ciclo econômico. O deslocamento de indústrias nacionais e multinacionais transformou o estado em modelo de desenvolvimento regional. Tais medidas surgiram por força da necessidade geopolítica de ocupação econômica e humana do território nacional, um tratamento

fiscal diferenciado aos produtos aqui produzidos, fato que atraiu e ainda atrai investimentos nacionais e estrangeiros à capital e ao estado do Amazonas.

Hoje, existem novos desafios às organizações que aqui se instalaram, tanto para as privadas quanto para as de cunho público. Para a administração pública estadual há um desafio de interiorizar o desenvolvimento e buscar alternativas econômicas, com vistas a gerar riquezas necessárias à demanda social.

Com o propósito de minimizar as disparidades existentes entre vários sistemas de administração tributária e financeira estaduais, foi criado o Programa “SEFAZ MELHOR” – Programa de Modernização Fazendária do Estado do Amazonas, que foi concebido dentro do Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE.

O Programa de Modernização Fazendária do Estado do Amazonas ressalta a necessidade de ampliar a capacidade técnica e administrativa de governar com eficiência, eficácia e efetividade, direcionando os serviços para o atendimento dos cidadãos, limitando as funções do Estado àquelas que lhe são próprias. Com isto se pretende modernizar a gestão pública, tornando-a menos burocrática e rígida, evoluindo do controle “a priori” dos processos, para uma gestão gerencial, focalizada no cidadão e em seus clientes, orientada por mecanismos de controle por resultados, flexibilidade administrativa e controle social.

2.2 Processos e Gerenciamento de Processos

O objetivo final deste trabalho é a validação dos indicadores de desempenho atualmente existentes na SEFAZ. Para tanto, se faz necessário conhecer os aspectos conceituais que se referem às atividades já citadas e que se caracterizam como processos existentes na SEFAZ.

Pode-se caracterizar processo como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado”.⁵ Ou ainda como “um conjunto de atividades do início ao fim que, juntas, criam valor para o cliente”.⁶

Luiz Antônio Jóia define processo como um conjunto de atividades interligadas entre si, dependentes do tempo, pessoas e espaço, que recebendo *inputs* (dados) devem gerar *outcomes* (resultados) de valor agregado, seja para o cliente interno ou externo.⁷

Observados estes conceitos, infere-se que as atividades executadas pela Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas caracterizam-se como processos e que o Estado e os elementos organizacionais que nele estão instalados, configuram-se em seus clientes fundamentais.

Cruz (apud Catarina, 1999, p.2) conceitua processo como “a forma pela qual um conjunto de atividades, cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de

⁵ DAVENPORT, Thomas. *Reengenharia de processos*. p. 6.

⁶ HAMMER, Michael. *Além da reengenharia*. XII

⁷ JOIA, Luiz A. *Reengenharia e Tecnologia da Informação: o paradigma o camaleão*. p.20.

produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”.

Paladini (apud Catarina, 1999) define processo como “o conjunto de homens, equipamentos, materiais, métodos, informações e ambientes, estruturados ao longo de etapas bem definidas, que, desempenhando tarefas específicas, contribuem para a produção de bens e serviços”.

2.2.1 Processo na Administração Tributária na SEFAZ

Para melhor entendimento das atividades, e conseqüentemente dos processos realizados pela Coordenação de Administração Tributária, podem ser verificadas nos anexos a visualização das etapas de trabalho atribuídas a esta coordenação. (ANEXO II)

Com as entrevistas realizadas junto ao corpo funcional da Secretaria de Fazenda constatou-se que os processos são na maioria conhecidos de forma segmentada (ANEXO I), ou seja, cada unidade, setor ou departamento é conhecedor de suas próprias funções, entretanto desconhecem o sistema na sua totalidade. Decorre disso que processos de menor amplitude vêm sendo enfatizados em detrimento de processos de maior envergadura, trazendo como conseqüência o desvirtuamento de determinadas atividades. Tal disfunção será melhor abordada posteriormente e com base no questionário aplicado junto aos colaboradores da SEFAZ/AM.

A mudança nos processos existentes na SEFAZ é, portanto, a força motriz para a perfeita elaboração, adequação e implementação dos indicadores de desempenho nesta instituição. A estruturação eficiente dos processos constitui-se no alicerce, através do qual os indicadores de desempenho irão se moldar, objetivando, em última análise, ser uma fonte de retroalimentação para as atividades da Secretaria.

Pretende-se com a finalização deste trabalho o fornecimento de subsídios para que a Coordenadoria de Administração Tributária avalie os resultados dos processos que perfazem o conjunto de atividades da SEFAZ, norteada por informações solidificadas e seguras, e possa otimizá-los com vistas a alcançar novos patamares de eficácia.

2.2.2 Gerenciamento de Processos

A medição de desempenho nos processos de arrecadação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas através de indicadores é uma ferramenta que possibilitará, entre outras coisas, a revisão das atividades que constituem os processos, permitindo redirecionar, adaptar ou modificar a estrutura de trabalho da SEFAZ, através de informações confiáveis.

Isto posto, é imperiosa a preocupação com o gerenciamento dos processos em discussão, tendo em vista a busca pela melhoria constante, o que irá refletir-se nos resultados demonstrados pelos indicadores.

Os processos são os grandes responsáveis pelo êxito esperado dentro das organizações, assim, os indicadores de desempenho possibilitarão a identificação dos processos críticos subsidiando mudanças no fluxo das atividades.⁸

Gerenciar processos não significa trabalhar mais, e sim trabalhar nos processos da melhor maneira. É uma busca constante em alcançar metas, através de três fatores fundamentais: a efetividade, eficiência e adaptabilidade⁹.

A união destes três fatores conduzirá a organização a atender as necessidades e os requisitos de seus clientes através da utilização mínima de recursos, não importando a existência de variáveis não identificadas anteriormente.

A implementação do gerenciamento de processos traz ainda determinadas vantagens, principalmente no que se refere ao entendimento mais amplo da empresa, visão aprofundada do processo geral, metodologia de análise dos processos e um alto grau de envolvimento dos funcionários em todos os níveis¹⁰. Com o gerenciamento de processos, a melhoria contínua passa a ser uma meta constantemente presente na organização. Por outro lado deve-se perceber o nível de mudanças a serem implementadas com vistas a minimizar o impacto nas pessoas, mesmo porque o sucesso da reestruturação organizacional depende em grande parte da colaboração dos clientes internos. A despeito dessa preocupação o foco no cliente externo, através da Informação, deve ser mantido como um dos escopos principais.

⁸ HARRINGTON, H. James. *Gerenciamento da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho*. p.339.

⁹ MAFRA. Antero T. *Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha*. p.1

¹⁰ MAFRA. Antero T. *Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha*. p.2.

2.2.3 A Informação como Ferramenta para o Gerenciamento de Processos

A viabilização de qualquer processo na estrutura da Secretaria de Fazenda, assim como em qualquer outra organização, está relacionada à utilização da tecnologia da informação e da própria informação.

O computador e os demais equipamentos que perfazem a tecnologia da informação podem ser considerados potenciais modificadores e ruptores de processos (Davenport, 1994), e com a inserção destes no ambiente de trabalho da SEFAZ tem havido uma mudança gradual no que se refere à forma de trabalho e, conseqüentemente, na estrutura de processos existentes nesta instituição.

A importância de se ressaltar a questão da informação é justificada pelo alto grau em que a sistemática de trabalho existente na SEFAZ depende da forma como a informação é gerenciada e por tal razão influencia sobremaneira os resultados alcançados. As entrevistas realizadas junto ao corpo gerencial da organização mostram essa vertente de forma muito clara sendo citada amiúde pelos entrevistados.

A relação informação, processo e produtividade são imensas e a não observância do impacto que a tecnologia de informação traz aos sistemas de trabalho pode ter um efeito negativo, já que o investimento em tecnologia pode ser alto e a produtividade continuar nos mesmos níveis anteriores a adoção de insumos tecnológicos (Davenport, 1994).

Portanto, há que se estabelecer maneiras eficientes de mensurar o impacto da utilização da tecnologia de informação nos resultados finais de cada setor e na agilização e eficácia dos processos.

“A informação pode desempenhar vários papéis de sustentação nas tentativas de tornar os processos mais eficientes e eficazes. Apenas o acréscimo da informação num processo pode, por vezes, levar a melhorias radicais de desempenho. Ela pode ser usada para medir e acompanhar o desempenho de processos, integrar atividades dentro e através de processos, personalizar processos para determinados clientes e facilitar o planejamento e a otimização dos processos em longo prazo” (Davenport, 1994).

A informação é um recurso vital para as organizações e quando devidamente estruturada permite a integração dos diversos subsistemas, bem como as várias unidades organizacionais da empresa.

O propósito básico da informação é o de habilitar a organização a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis, nos quais se inserem pessoas, materiais, equipamentos, tecnologia, recursos monetários, além da própria informação (Oliveira, 1996).

A informação e seus pressupostos tecnológicos desempenham um papel imprescindível no processo de mudança das organizações. A tecnologia da informação moderna e atualizada é um dos fatores primordiais para o sucesso da mudança, por possibilitar às organizações gerir de maneira eficiente seus processos (Hammer e Champy, 1994).

A importância da informação se torna ainda mais clara quando se leva em conta o processo de tomada de decisões que, para o alcance do sucesso, invariavelmente dependem da utilização de informações claras, sólidas e precisas.

A reestruturação dos processos existentes, mudança que poderá decorrer do Projeto de Modernização ou ainda da implementação dos indicadores de desempenho, estará invariavelmente ligada à reestruturação dos processos de informação existentes e trará entre outras benesses: serviços de melhor qualidade, redução no tempo e custo de desenvolvimento dos serviços e redução de retrabalhos.

Adiante é abordado o Projeto de Modernização da Administração Tributária onde tornar-se-á possível verificar a relevância da informação e da tecnologia de informação para o alcance dos objetivos organizacionais da SEFAZ.

2.2.4 O Projeto de Modernização da Administração Tributária

A partir do trabalho realizado pelo Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE, a Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas elaborou o Projeto de Modernização da Administração Tributária, objetivando trazer maior eficiência ao seu sistema administrativo e almejando como conseqüência disto, incrementar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Tendo em vista que apenas uma gestão fiscal rigorosa e eficaz pode subsidiar os programas e obras desenvolvidas pelo Estado, o Projeto de Modernização vem buscando otimizar o desempenho da estrutura de fiscalização e arrecadação,

visando a obtenção de resultados mais expressivos no combate à sonegação e aumentando os níveis de arrecadação do Estado.

Para o alcance do que foi citado acima houve a necessidade da revisão da estrutura organizacional da SEFAZ, deste processo resultou a criação da Coordenadoria de Administração Tributária, que responde, através de suas diversas subcoordenadorias, pelo planejamento, coordenação, gerenciamento, controle e execução das atividades referentes à arrecadação e fiscalização dos tributos estaduais.

O projeto de modernização vem trazendo condições materiais necessárias ao correto desempenho de suas funções institucionais e pode-se inferir que o avanço em relação à situação anteriormente existente está sendo significativo. A seguir são apresentados alguns destes incrementos decorrentes do Projeto de Modernização (Projeto de Modernização da Administração Tributária, 2000):

- Os microcomputadores foram substituídos e interligados em rede;
- Foram disponibilizados à fiscalização da SEFAZ microcomputadores portáteis interligados à rede interna da Secretaria;
- Estabelecimento de rotinas e padrões para a realização de auditorias nas empresas, através da utilização de meios eletrônicos, conferindo maior agilidade e precisão aos resultados obtidos;
- Adequação da máquina arrecadadora à informatização intensiva dos contribuintes;
- Revisão dos processos de controle de rotinas fiscais;

- Adequação da infra-estrutura de atendimento ao contribuinte;
- Implementação de uma filosofia de gestão baseada em resultados;
- Adoção de política de obtenção de ganhos de qualidade e produtividade, com a conseqüente redução de custos próprios e dos contribuintes;
- Consolidação da legislação tributária estadual.

As metas do projeto estão relacionadas a vários componentes que na sua totalidade possibilitarão a SEFAZ o alcance de um novo patamar organizacional, tais componentes referem-se principalmente às questões organizacionais e de gestão, da tecnologia de informação, da legislação tributária estadual, da integração com outros sistemas tributários e com entidades públicas e privadas, do cadastramento, das declarações, da arrecadação e cobrança administrativa, do contencioso administrativo e judicial, da fiscalização, do atendimento ao contribuinte, de estudos econômico-tributários e da própria coordenação do projeto de modernização.

Para concretização do projeto cabe a Unidade de Coordenação Estadual a responsabilidade pela coordenação, gestão financeira, supervisão e suporte operacional. As atividades de execução estão a cargo das unidades administrativas existentes na própria Secretaria.

A observação mais específica de cada um dos componentes que constituem o Projeto de Modernização permite aduzir que dos resultados esperados obter-se-á o fortalecimento dos recursos humanos e da capacitação técnica e gerencial da Secretaria. Tal melhoria, aliada a maior autonomia e eficiência institucional na política de gestão da tecnologia de informação, irá consolidar a qualidade dos

serviços fazendários inclusive daqueles concernentes ao atendimento do público contribuinte e à sociedade em geral. Obviamente, irão possibilitar o incremento da atividade principal da SEFAZ que é a arrecadação tributária.

Isto posto, pode-se afirmar que o escopo desta dissertação coaduna-se ao Projeto de Modernização ora explicitado, podendo trazer a este um cabedal de informações e proposições valiosas, principalmente quando se observa que ao próprio projeto é aplicável a utilização de indicadores de desempenho para a mensuração dos resultados trazidos a SEFAZ após sua implementação.

2.3 Indicadores de Desempenho

Indicadores de desempenho existem para o controle efetivo de ações e o atendimento de metas previamente elaboradas. O Gerenciamento moderno exige uma visão ampla do que se deve medir. Portanto, Moreira (1996, p. 17, Apud Nauri, 1998)) define um sistema de medição de desempenho:

... é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Para obter-se as respostas necessárias a gestão de processos em uma empresa, pode-se estar baseado nas perguntas citadas por Hronec (1994) em *Sinais*

Vitais: "o que deve ser medido?"; "por que medir o desempenho?"; "como medi-lo?"; "fazer a medição a cada quanto tempo?". As constantes mudanças e condições do mercado compelem as organizações a buscar e dispor de informações e dados que permitam gerenciar o presente e o futuro.

As informações levam a montagem de estratégias de gestão baseada no planejamento estratégico. Deste processo provém metas que serão monitoradas, avaliadas ou analisadas somente se houverem indicadores de desempenho que retratem a performance obtida.

A maneira tradicional de construção de indicadores acolhe focos em metas estritamente financeiras, estes, porém são insuficientes em tempos atuais, onde a estratégia empresarial dirige as empresas proativas. Kaplan e Norton (1997) ao desenvolverem o *Balanced Scorecard* constroem um modelo baseado em metas intangíveis e indicadores de desempenho de longo e curto prazo, que servem para medir resultados financeiros e não-financeiros.

Os autores (1997, p. 21), enfatizam a importância na medição de desempenho,

O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivado de suas estratégias e capacidades.

Faz-se necessário em cada organização um sistema de medição de desempenho que tenha como objetivo determinar o grau de evolução, a estagnação ou o declínio dos processos no exato momento em que eles acontecem, para assim,

redimensionar-se e adaptar-se as ações empresariais, visando sempre à concretização das metas organizacionais pré-estabelecidas.

Segundo o Manual de Técnica e Ferramentas Para Medir Desempenho, do Departamento de Energia dos Estados Unidos (USA - DOE, 1997), pode-se obter conhecimento detalhado de como as coisas estão sendo realizadas; da satisfação dos clientes; do atingimento de metas; do controle de processos e da necessidade de melhorias nos processos atuais. Em síntese, existe um diagnóstico preciso e atualizado, que norteará a tomada de decisões, envolvendo a organização de maneira sistêmica.

2.3.1 Sob o Foco da Teoria dos Sistemas

Os trabalhos publicados a partir de 1950, pelo biólogo alemão Ludwig Van Bertalanfy, trazem luz à análise e visão da empresa como um conglomerado de sistemas, não como um sistema único, com seus diversos aspectos se relacionando e se influenciando. Esta forma de visualizar as organizações exprime a necessidade de analisar holisticamente, o conjunto e suas partes.

Uma das características mais importantes da análise sistêmica para o trabalho em questão, é a visão de resultado por subpartes do sistema. Quando se observa que uma organização não é um sistema único e fechado, o executivo passa então a dar atenção aos resultados dos subsistemas a fim de garantir um resultado organizacional eficaz.

Para Katz & Kahn (1987, p. 35-42, Apud Mafra, 1999), toda empresa é um sistema aberto, nenhuma estrutura social é auto-suficiente. O processo pode ser considerado cíclico e proporciona a interação da empresa com o ambiente através da importação de energia, onde trazem alguma forma de energia oriunda do ambiente externo. Este processo gera uma transformação da energia disponível, onde a organização cria um novo processo ou proporciona um serviço. A devolução do processado ao ambiente se faz por meio dos *out puts*.

Toda esta manipulação de energia pode resultar em uma entropia negativa, ou seja, o sistema importa mais energia do que a energia expendida. Isto resulta em um armazenamento benéfico para a empresa, que a auxilia na luta contra a entropia natural, a morte e degeneração correspondentes aos estágios finais do ciclo de vida empresarial.

Os sistemas abertos têm a possibilidade de realizar o *feedback* para que se corrijam desvios sobre o funcionamento interativo de um sistema com seus sub-sistemas, dirigindo-os novamente ao seu curso normal.

Quando Katz & Kahn (1987, p. 59, Apud Mafra, 1999), exprimem a importância dos sub-sistemas gerenciais para o controle, coordenação e direção da estrutura dos muitos sistemas, nasce então a necessidade de mensurar esses resultados através de indicadores de desempenho para cada parte do todo. Este conjunto de indicadores são considerados Fatores Críticos de Sucesso.

2.3.2 Fatores Críticos de Sucesso

Estudos como o de Rockart (1979, p. 81-93, Apud Mafra, 1999) abordam os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) dentro da organização. Estes fatores são determinados a partir das características, tamanho e ramo de negócios dos diferentes tipos de organizações. Nem tudo em um sistema merece ser mensurado, ser tratado como um indicador de sucesso, deve-se concentrar no que realmente importa.

Observando sua relevância para o sucesso organizacional, os Fatores Críticos de Sucesso devem ser aqueles onde a monitoração e análise merecem esforços, destacando-se a possibilidade de haver resultados dentro das empresas que possam apresentar-se negativos e que não causarão prejuízos, em detrimento de outros que possam apresentar-se positivos e tornarem-se irrelevantes.

Quando se pretende definir fator crítico de sucesso, não se pode deixar de determinar previamente a missão, objetivos e metas da empresa. Toda a seleção e classificação dos FCSs deverão estar intimamente ligadas a estas diretrizes básicas. Estes levarão a empresa a definir seus indicadores-chaves de desempenho.

2.3.3 Indicadores–Chave de Desempenho

Rockart 1997 (Apud Mafra ,1999) enfatiza a necessidade de se eleger os indicadores-chaves da organização. Estes, bem definidos, são a mais importante informação gerencial para auxiliar o executivo na tomada de decisão. O uso correto desta ferramenta é de grande valia para a organização que, após a qualificação das necessidades reais, indica as medidas ou ações a serem tomadas para o alcance da missão organizacional, proporcionando uma visão rápida do comportamento da empresa.

Para cada Fator Crítico de Sucesso existe um ou mais Indicadores de Desempenho. Em um Sistema de Medição de Desempenho, a riqueza dos indicadores representa o sucesso na medição do desempenho de empresas através dos FCSs.

2.3.4 Modelos para Determinação de Medidas de Desempenho

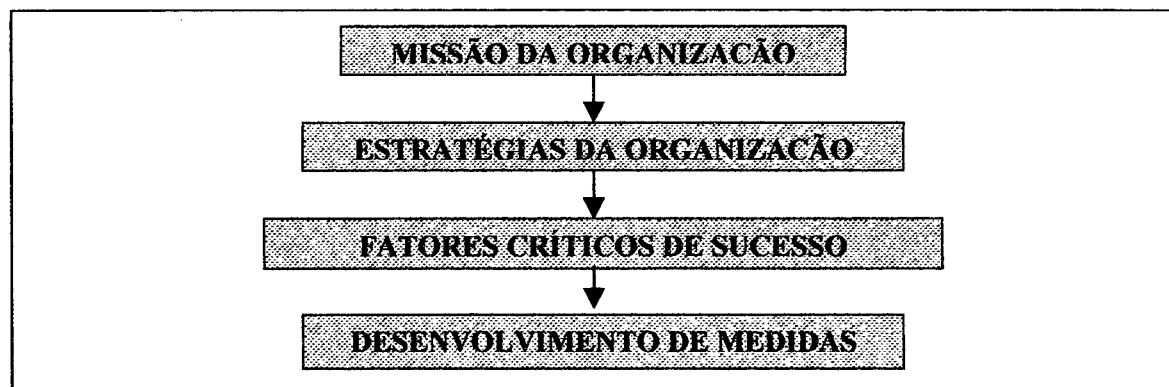
Os modelos para a medição de desempenho são utilizados como complementos para que possa ser medida a qualidade, o processo, a eficiência, dentre outros fatores. A escolha de um modelo pode servir como base para o sucesso na tomada de decisões, já que é possível adequar o modelo escolhido à realidade da organização.

1 - Modelo de Moreira

O modelo proposto por Moreira (apud Nauri,1998) considera que para determinar as medidas de desempenho é necessário definir a missão e as estratégias da organização, e partir desses dados pode-se considerar os seguintes indicadores:

1. Utilização dos recursos - envolve os custos da organização;
2. Qualidade - melhor utilização do processo;
3. Tempo - envolve a confiança e a velocidade de entrega do produto ou serviço;
4. Flexibilidade - fácil adaptação às mudanças do ambiente;
5. Produtividade - uso de recursos que facilitem a execução das tarefas;
6. Capacidade de inovação - envolve a criatividade frente as adaptações da mudanças

A maior vantagem do modelo proposto por Moreira é justamente a utilização das estratégias da organização para medir o desempenho, mas esse modelo não oferece as ferramentas técnicas para a operação.

Figura 1 – Modelo de Moreira

Fonte: Moreira (1996)

2- Modelo da Family Nevada Quality Forum

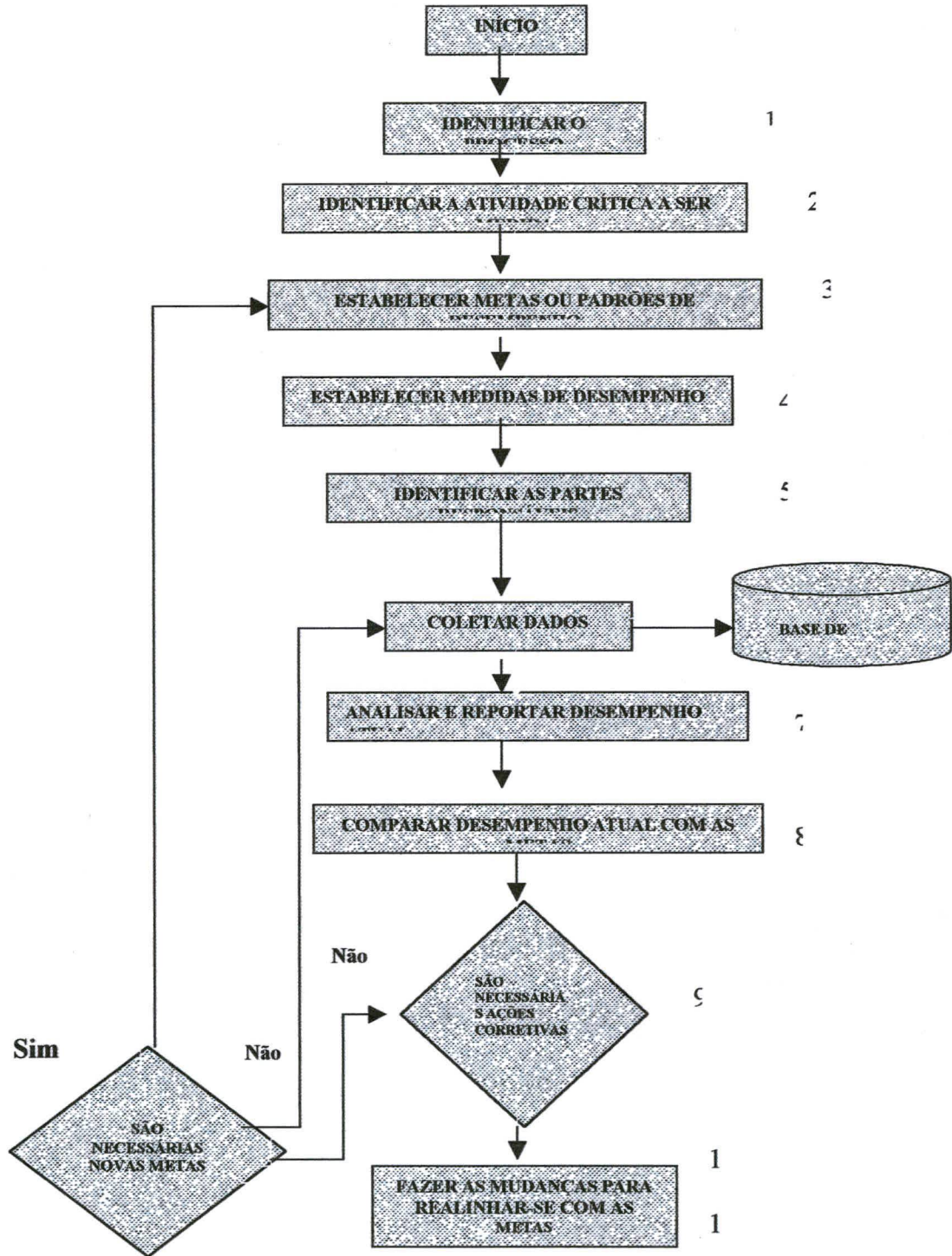
O modelo da Family Nevada Quality Forum (Apud Nauri, 1998) é composto de 11 fases que se adaptam a realidade de cada organização. Essas fases são estabelecidas de acordo com seu grau de importância:

1. Identificação do fluxo de processo - envolve as opiniões dos funcionários sobre os processos da organização, se estes não estiverem satisfeitos com o processo podem aconselhar quais as mudanças que poderiam ser feitas; atividades críticas a ser medidas - deve-se escolher as atividades essenciais da organização para medir o desempenho dela dentro do sistema;
2. Estabelecimento de metas / padrões - para realizar as medidas de desempenho faz-se necessário estabelecer as metas / padrões;

3. Estabelecimento de medidas de desempenho - são as medidas individuais para medir o desempenho propriamente dito;
4. Identificação das partes responsáveis - escolher a equipe e o indivíduo responsável por cada fase;
5. Coleta de dados - analisar os dados para adequá-los a medição do desempenho;
6. Analisar / reportar o desempenho atual - é a apresentação de relatórios com a definição e descrição das medidas de desempenho;
7. Comparar o atual desempenho com as metas - é a comparação do que se observa no relatório com as ações efetivas;
8. Verificar se há necessidade de ações corretivas - corrigir, se necessário, as ações com metas;
9. Fazer adaptações necessárias - se for detectado alguma falha fazer as correções para o realinhamento com a meta;
10. Verificar a necessidade de se acrescentar novas metas - como as mudanças serão revisadas, possivelmente haverá a necessidade de novas metas para manter os processos atualizados.

A grande desvantagem desse modelo é a não descrição de quais serão as mudanças necessárias a serem aplicadas nos níveis estratégicos e táticos da organização.

Figura 2 - Family Nevada Quality Forum

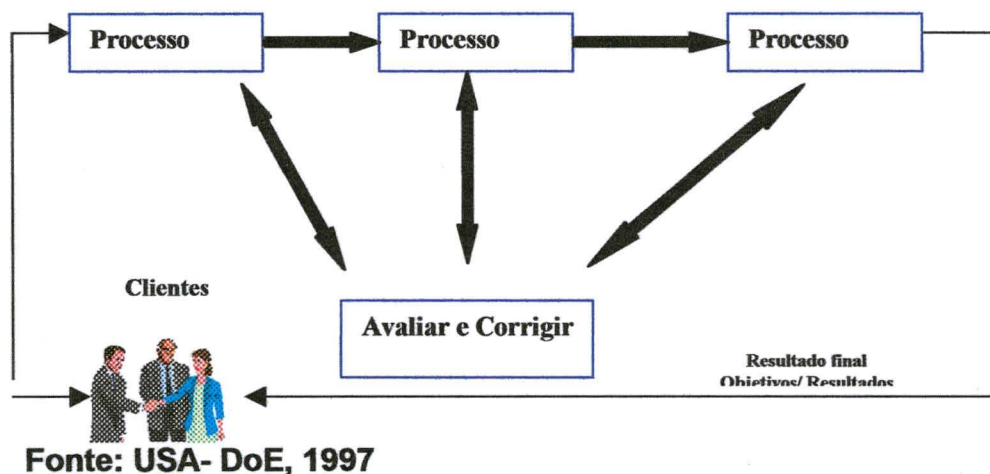


(Fonte USA –DOE,1997,Apud Nauri,1998)

3– Modelo Sandia National Laboratories

A maior vantagem desse modelo proposto pela Sandia National Laboratories (Apud Nauri,1998) é a estruturação e procedimento baseados na concepção sistêmica da organização, ou seja, ela define o responsável pelo processo, analisa as necessidades do cliente, define as medidas, analisa a conformidade na relação com os clientes, procura a oportunidade de melhoria, define as prioridades objetivando melhorar a qualidade do processo.

Figura 3 – Modelo de Sandia National Laboratories



4- Modelo da Universidade da Califórnia

Este modelo propõe uma avaliação quantitativa dos ganhos através da satisfação do cliente, desempenho organizacional e excelência da força de trabalho. Tais aspectos devem estar ligados aos pontos chaves, tais como: missão e satisfação do cliente.

O modelo da Universidade da Califórnia (Apud Nauri,1998) mede seis passos para o desempenho:

1. Envolve as pessoas ligadas diretamente na execução do trabalho já que são elas que lidam com a tarefa diariamente;
2. Identificar os pedidos do cliente assim como os processos críticos para executá-los;
3. Identificar os resultados da organização e alinhá-los aos resultados do cliente;
4. Desenvolver medidas para análise dos processos críticos e de seus resultados;
5. Estabelecer metas padrões ou benchmark.

Figura 4 - Classificação das Métricas de Desempenho da Universidade da Califórnia

Medida de ...	Medida	Expressada como
Eficiência	Capacidade da organização em realizar uma tarefa	Entrada atual / Entrada planejada
Efetividade	Capacidade da organização em projetar as saídas de seus processos	Saída atual / Saída planejada
Qualidade	Capacidade da organização em fazer o trabalho corretamente	N.º de unidade produzidas corretamente/ N.º total de unidades produzidas
Confiabilidade	Capacidade da organização em realizar o trabalho em tempo hábil ou em prazos estabelecidos	N.º de unidades produzidas em tempo / N.º Total produzido
Produtividade	Quantidade de recursos utilizados para produzir um produto ou serviço	Saídas / Entradas

Fonte: DoE – USA, 1997

5 – Modelo da Ernest & Young

A medição proposta pela empresa de consultoria Ernest & Young (Ostrega et al., 1994) é realizada através de dois projetos, o de controle estratégico e o de medição de desempenho. O primeiro tem uma orientação voltada para a administração da empresa, o segundo está direcionado aos níveis organizacionais inferiores.

A proposta da Ernest & Young traz como principais vantagens ao sistema de medição de desempenho:

- Permite o acompanhamento da organização através da orientação dos esforços para pontos que precisam de mais atenção;
- Ser usada como ferramenta de comunicação;
- Pode servir como meio de premiação.

De acordo com a afirmação de Ostrega et al. (1994), existem três técnicas que combinadas apontam os aspectos mais importantes do desempenho.

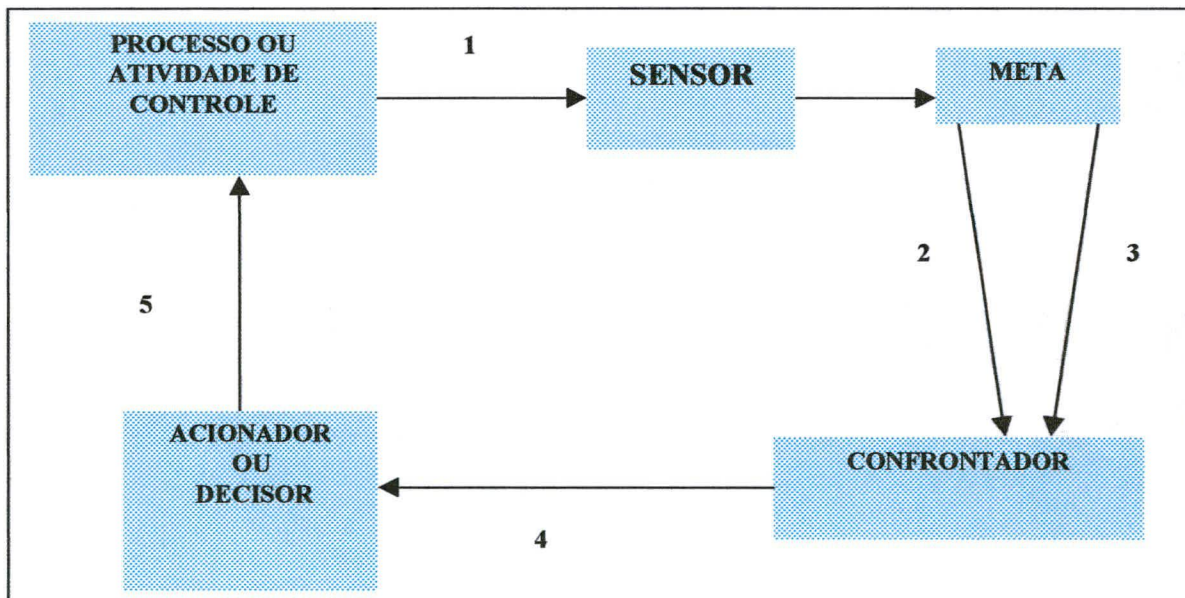
1. Identificar os Fatores Críticos de Sucesso - deve-se destacar o que está acontecendo de correto na organização e perguntar o que estava ocorrendo de errado antes. Através dessas informações a medição do desempenho torna-se mais fácil;
2. Analisar um modelo de negócios baseado em processos – verificar o que estava funcionando de forma errada com o que está funcionando certo pode apresentar algumas falhas. Fazendo uma análise do processo, o perfil dos executivos fica mais completo já que engloba todos que chefiam os outros setores;
3. Analisar causas básicas – os resultados da Análise do Processo do Negócio (Business Process Analysis – BPA) irão identificar as áreas que estão com problemas, bem como suas causas.

6 – Modelo de Juran

O modelo apresentado por Juran 1992(Apud Nauri,1998) utiliza uma “alça de feedback”, uma seqüência de processos que visam o retorno das informações à organização, considerado pelo autor como o instrumento de fundamental importância para a medição do desempenho. Através dessa alça a medição do desempenho torna-se mais efetiva e eficiente.

A “alça de feedback” deve estar perfeitamente esclarecida para os funcionários, desta forma, estes saberão o que fazer, quando fazer e onde corrigir caso seja detectado alguma imperfeição.

Figura 5 – Modelo Juran



Fonte: DoE – USA, 1997)

7 – Modelo de Campos

Segundo Campos 1992(Apud Nauri,1998) o controle do processo está ligado à relação causa/efeito das atividades, ou seja, tudo o que acontece dentro da organização tem uma causa e seu efeito pode ser desastroso ou não.

O modelo proposto por Campos é baseado em um modelo japonês, onde são tomadas duas medidas:

1. Os itens de controle são baseados em índices numéricos relacionados com os efeitos de cada ponto do processo de qualidade total;
2. Os itens de verificação são baseados em índices numéricos relacionados sobre as causas que afetam determinado item de controle.

Desta forma, o item de verificação completa os itens de controle.

Campos, ainda considera cinco dimensões que estão relacionadas ao controle: qualidade, que envolve a satisfação do cliente; custo que envolve os gastos de cada produção de produto ou serviço; entrega, que pode ser errada ou fora do prazo estabelecido; moral, está ligada a falta de motivação dos trabalhadores e; segurança, relacionada aos acidentes provocados na produção do produto.

8 – Modelo de Hronec

O modelo criado por Hronec 1994 (Apud Nauri,1998) é denominado modelo de desempenho Quantum e está baseado em três fatores: qualidade, mede a

excelência do produto ou serviço; tempo, mede a excelência do processo e; custo, que mede os aspectos econômicos.

Essas medidas foram criadas através de três focos: a organização, o processo e as pessoas. Utilizando como base esses três níveis criou-se a matriz “três por três”. Segundo o autor (1994) a utilização da matriz *quantum* permite que as pessoas se enquadrem no processo, pois, ajuda a desenvolver, implementar e utilizar as medidas de desempenho.

Figura 6 - Matriz Quantum

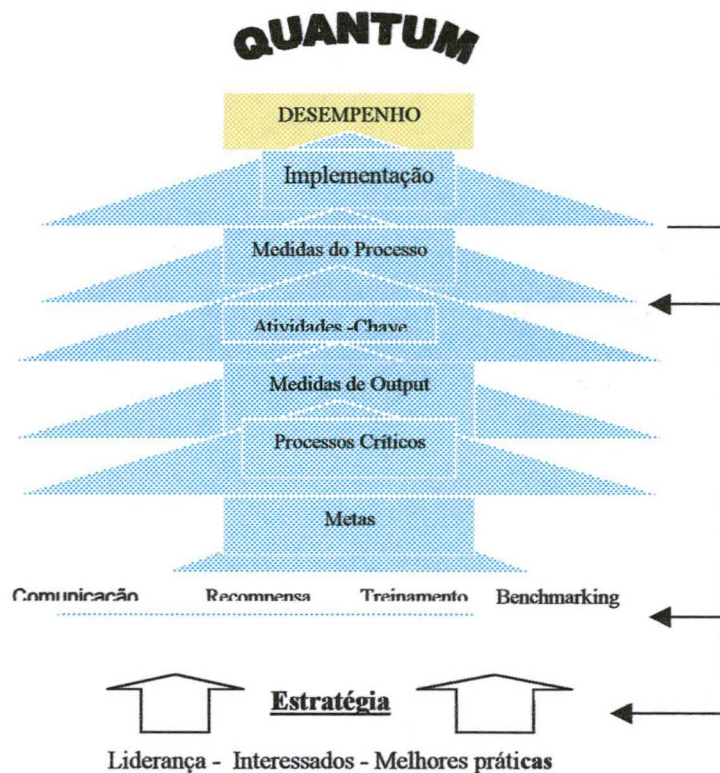
Desempenho QUANTUM		
Valor		Serviço
Custo	Qualidade	Tempo
Financeiro	Empatia	Velocidade
Operacional	Produtividade	Flexibilidade
Estratégico	Confiabilidade	“Responsabilidade”
	Credibilidade	Maleabilidade
Atividades	Competência	Velocidade
Inputs	Produtividade	Flexibilidade
Remuneração	Confiabilidade	Responsabilidade
Desenvolvimento	Credibilidade	Maleabilidade
Motivação	Competência	

Fonte: Hronec (1994)

Portanto, a medição de desempenho é um processo tácito e não um evento, pois seu principal objetivo é impulsionar a organização, otimizando seu valor e serviço para os clientes, para que esse fato ocorra é necessário considerar quatro elementos do modelo *quantum*.

1. Os geradores – envolvem as estratégias da organização, considerando a liderança e o próprio ambiente;
2. Os facilitadores – aqueles que colocam as medidas em práticas através de técnicas de treinamento, recompensas ou “benchmarking”;
3. O processo em si – constitui-se na definição de metas, identificação dos processos críticos, estabelecimento de medidas de output e monitoração das atividades chave;
4. Melhoria continua – análise de feedback, melhoria e mudança das metas.

Figura 7 - Modelo Quantum



Fonte: Hronec, 1994

9- Modelo James Harrington

Segundo Harrington (1993) as atividades da organização devem ser pensadas como um processo de informação que auxilia a medição da qualidade. A análise do feedback permite o aperfeiçoamento das atividades, isso significa melhorar os resultados para atingir o sucesso.

As medidas devem ser importantes para a missão e o processos críticos da empresa, por isso, devem estar contidos em relatórios que servirão de base para consultas imediatas ou posteriores, podendo ser também expressas em números. Desta forma, através destes dados ficará mais fácil tomar decisões a respeito de medidas que poderão ser tomadas.

Harrington sugere três aspectos de desempenho:

1. Eficácia – está relacionada às saídas e entradas das atividades do grupo, envolve também a satisfação dos clientes internos e externos, assim como a visão que tem da organização. Essa visão é muito importante no serviço público, pois seu trabalho é único já que firmas particulares não podem realiza-los;
2. Eficiência – constitui-se nos recursos utilizados na produção com eliminação dos desperdícios. O serviço público é sustentado com o dinheiro da sociedade, desperdiçar recursos significa perder dinheiro público, conseqüentemente esse fato desagrade à sociedade;
3. Adaptabilidade – capacidade que a organização tem de ser adaptar aos imprevistos, mesmo uma organização pública é afetada por crises que

possam atingir a economia brasileira, por isso, ela precisa ter capacidade de adaptação as mudanças que ocorrem no mercado.

Para estabelecer as medidas de desempenho Harrington sugere:

- Estabelecimento de especificações de eficácia e eficiência – analisando esses dois aspectos torna-se mais fácil identificar as oportunidades e os problemas, desta forma as atividades podem ser melhoradas evitando que tomem proporções gigantescas, e, sem um rumo, as oportunidades não poderão aproveitadas;
- Estabelecimento de medição de um sistema de feedback – monitorando os resultados pode-se criar mais motivação na execução das tarefas (feedback positivo), sabendo onde estão os erros torna-se mais fácil corrigi-los tomando decisões que atinjam diretamente a eles;
- Estabelecimento de metas empresariais – conhecer o que todas as partes envolvidas no processo desejam com o objetivo mínimo de eficácia.

10 – Modelo de Geary A. Rummler e Alan P. Branche

Rummler & Branche 1994 (Apud Nauri,1998) definem medidas de desempenho como sendo o melhor resultado de um negócio quando esse atinge sua meta. Portanto, para atingir essas metas é necessário um gerenciamento efetivo de três níveis: a organização, os processos e o trabalho executor. Esses níveis devem trabalhar em conjunto para que ocorra êxito.

Para atingir a eficiência em cada nível é necessário estabelecer os objetivos, o projeto e o seu gerenciamento. Esses três pontos servem de base para a medição de desempenho e devem obedecer a uma seqüência:

1. Identificar as saídas mais importantes da organização;
2. Identificar os pontos fracos de cada uma das saídas;
3. Desenvolver soluções para cada dimensão crítica;
4. Desenvolver metas/ padrões para cada medida da organização.

A combinação dos três níveis de desempenho e as necessidades de desempenho produz a “matriz dos três níveis de Rummler e Brache” que forma as nove variáveis do desempenho.

Figura 8 - As Nove Variáveis do Desempenho

		<i>As Três Necessidades do Desempenho</i>		
		Objetivos	Projeto	Gerenciamento
Os Três Níveis Do Desempenho	Nível de Organização	Objetivos da Organização	Objetivos da Organização	Gerenciamento da Organização
	Nível de Processo	Objetivos do Processo	Projeto do Processo	Gerenciamento do Processo
	Nível de Trabalho Executor	Objetivos Trabalho Executor	Projeto do Trabalho Executor	Gerenciamento do Trabalho Executor

Fonte: Rummler & Branche (1994:24)

11 – Modelo de Kaplan & Norton

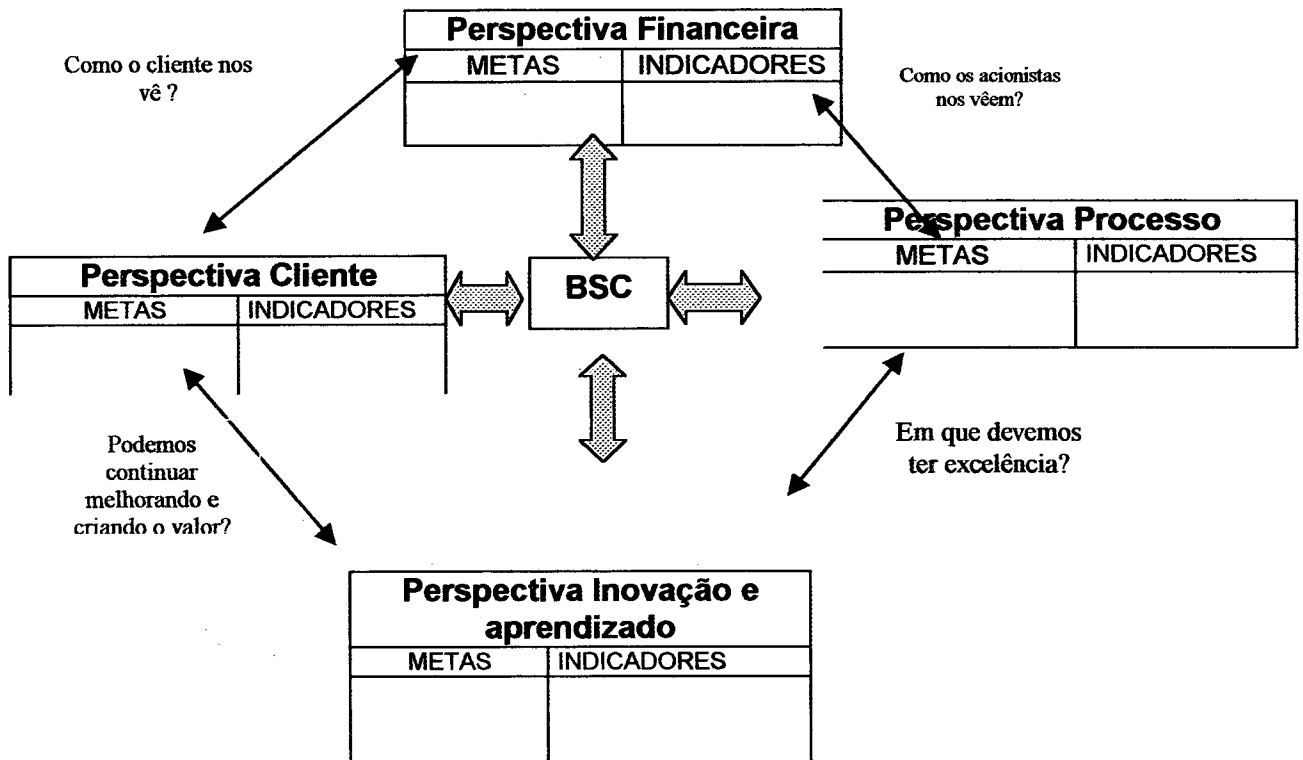
Kaplan e Norton (1998) sugerem uma estrutura para medição do desempenho que traduz as estratégias de negócios que se complementam:

- A perspectiva financeira – refere-se a maneira como os proprietários e acionistas avaliam a lucratividade da empresa, esse fato pode envolver ainda crescimento do volume de vendas ou mesmo a geração de caixa;
- A perspectiva do cliente – analisa como o cliente vê a organização, o que ele espera em relação a um produto ou mesmo um serviço;
- A perspectiva dos processos – examina todas as atividades, processos e programas que a organização deve executar de maneira satisfatória para crescer;
- A perspectiva do aprendizado e crescimento – capacidade que a empresa tem de agregar valor pela análise do processo.

O BSC (The Balanced Scorecard – A Carta de Desempenho Equilibrada), focaliza justamente os pontos que precisam de melhoria na organização, traduzindo os fatores que estão impedindo a organização a atingir o sucesso já que ela direciona as medidas da empresa para realização de uma estratégia unificada.

O BSC deve incorporar informações financeiras e não financeiras e todos os funcionários devem conhecer as informações. Depois que a organização definir as estratégias voltadas para as metas financeiras, deverá identificar as medidas que levarão as metas internas.

Figura 9 - The Balanced Scorecard (BSC)



Fonte: Kaplan & Norton (1997)

Na definição de cada modelo deve-se considerar toda a organização para que os pontos sejam compreendidos e aplicados. Deve-se considerar também que não é ideal um grande número de indicadores porque este irá elevar os custos de coleta e processamento de dados, ultrapassando desta forma a utilização dos indicadores para tomada de decisão.

2.4 Novo Modelo de Gestão Pública

Desde de fevereiro de 1999 um novo modelo de planejamento estratégico vem sendo aplicado na administração pública, o BSC (Balanced Scorecard), que foi desenvolvido pela Universidade de Harvard, nos Estados Unidos. Esse modelo foi adotado por várias empresas multinacionais e agora esta sendo testado pelo Centro de Tecnologia de Alimentos (CTA), da Empresa Brasileira de Pesquisa (Embrapa) no Rio de Janeiro.

Os bons resultados levaram a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) a adotá-lo também e desde de fevereiro de 1999 toda a Embrapa tem suas atividades monitoradas.

A grande vantagem do Balanced Scorecard é o sistema de poder compartilhado e participativo, com delegação de poderes aos vários níveis da organização. Antes do BSC, o planejamento estratégico do Embrapa era baseado nas expectativas, sem uma ferramenta de gestão que orientasse a organização, ou seja, vários caminhos que poderiam ser tomados sem uma certeza. O planejamento estratégico baseado no BSC procura mostrar um único caminho para unir todos os níveis da organização.

O conceito de Balanced Scorecard não possui uma tradução para o português, mas pode ser resumido como uma união de objetivos, metas, cobranças e relacionamentos entre funcionários e o próprio serviço público.

Um dos objetivos do BSC é o foco no cliente, isso interfere na relação dos funcionários públicos com os clientes, já que o BSC procura mostrar que a instituição pública é uma empresa com os mesmos interesses da instituição privada, ou seja,

ela precisa ter bons produtos, boa rede de distribuição e saber promover seus produtos e para tanto se faz necessário uma boa relação com a sociedade.

Desta forma, a Embrapa hoje, tem como objetivo defender a sua marca através de seus funcionários, assim, mercado, missão, foco, produto, parceria, cadeia produtiva, ponto de venda e promoção, são palavras que passam a integrar o vocabulário do serviço público.

Esse sistema ajudou a mostrar o diferencial competitivo do CTA, que antes era na "ambição", cheia de caminhos que eram tomados todos ao mesmo tempo possuindo competência ou não em determinadas áreas de atuação. Com o BSC o CTA aprendeu a maximizar seus esforços direcionando-os para as áreas de maior competência.

2.4.1 Considerações para um Sistema de Medição de Desempenho

De maneira geral, um sistema de medição de desempenho possui bases que devem ser consideradas para obtenção dos resultados almejados. Na concepção de Tachizawa (1997), estas bases devem representar os anseios dos clientes ou identificar o desempenho da organização, vinculados a um sistema de indicadores claros e objetivos que visam alinhar todas as atividades com as metas da organização.

Desta forma, para se buscar um resultado eficaz, todos os integrantes envolvidos com a tomada de decisão na empresa deverão estar empenhados na

montagem e implementação do sistema de medidas, para que o mesmo atenda adequadamente suas expectativas. Ressalta-se que medir gera custos para empresa, portanto os executivos devem estar imbuídos em selecionar os indicadores mais relevantes para o bom desempenho do negócio, tomando por base sempre os requisitos do cliente, além dos objetivos, metas e planejamento organizacional da empresa, para então agregar real valor e dar suporte às tomadas de decisões.

Os estudos de Macedo-Soares e Lucas (1996 a e 1996 b) defendem que os sistemas de medição do desempenho nas empresas que adotaram tais sistemas de medição são inadequados, na maioria dos casos, porque lhes falta esse tipo de integração e consistência, citado por Tachizawa (1997).

O planejamento estratégico usado corretamente pelos executivos pode ser um elemento direcionador a empresa. A seguir comenta-se a relação desta técnica com os indicadores de desempenho.

2.4.2 Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho

Com o acirramento da concorrência, o incremento tecnológico e a abertura de mercados globais são elementos constantes neste novo cenário em configuração. O contexto em que as empresas estão inseridas e as mudanças constantes no mercado, forçam as empresas a buscarem novas soluções e novos mecanismos de sobrevivência e excelência.

Nos trabalhos de vários autores, como Sink e Tuttle (1993), Hope e Hope (1996), Clark Jr (1995), Kaplan e Norton (1996 b), autores que trabalham questões relacionadas à Estratégia Empresarial atribuem uma importância ímpar à questão da medição do desempenho. Os autores acreditam que a utilização de indicadores de desempenho pode fornecer informações sobre as ações tomadas quanto a um produto, um processo ou sistema.

A tomada de decisão, se baseada em informações confiáveis e objetivas, trará melhores resultados dirigindo à organização. E para obtenção de informações estratégicas, muitas empresas, atualmente, fazem uso dos indicadores de desempenho.

Os indicadores seriam ferramentas essenciais para os planos estratégicos. Na acepção de Oliveira (1998), planejamento estratégico é o estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo vislumbrando um momento futuro diferente do passado, sendo assim, os indicadores de desempenho servem de subsídios para montagem de um plano estratégico condizente com as metas empresariais.

Para este trabalho o tipo de organização a ser estudada é a empresa governamental. Este modelo organizacional possui características peculiares e em alguns momentos até antagônicas às organizações comerciais e industriais. A seguir ressalta-se alguns pontos do desempenho efetivado em empresas públicas.

2.4.3 Desempenho nas Organizações Públicas

É notório que tanto as organizações privadas quanto às públicas, precisam buscar um bom desempenho organizacional a fim de enquadrarem-se em um contexto mercadológico próspero e atual. No entanto, as organizações públicas, objeto de estudo deste trabalho, são cercadas de aspectos políticos, econômicos, sociais e legais que limitam o poder de decisão de um dirigente, independente de sua posição hierárquica.

Para Norfh, (apud da Silva, 1996, p. 40)¹¹

um conjunto de instituições políticas e econômicas que ofereça transações de baixo custo viabiliza a existência de mercados eficientes de fatores e de produtos, necessários para o crescimento econômico.

Contudo, as organizações públicas adotam estruturas que não facilitam o alcance das metas organizacionais, despendem muito tempo e recursos orçamentários, gerando uma ineficiência econômica.

Os contribuintes muitas vezes não compreendem a relação existente entre a administração pública e os tributos a eles imputados.

2.4.4 Indicadores de Desempenho para Administração Tributária

O controle Sistemático da Gestão de uma organização tradicionalmente é exercido pelo setor privado.

Pode-se observar na revisão bibliográfica desenvolvida até o momento, que existem vários modelos e conceitos relacionados com controle da gestão.

Também é possível identificar as experiências de utilização dos mesmos modelos propostos na iniciativa privada e na administração pública, tomando como exemplo a experiência que a EMBRAPA vem desenvolvendo com o modelo BSC.

Infelizmente no setor público o desenvolvimento e adaptações de modelos do setor privado têm sido muito lentos.

Recentemente diversos países iniciaram processos de modernização de seus estados, como o que está sendo desenvolvido no Estado do Amazonas. Neste sentido novos conceitos foram surgindo resultando em novos controles da gestão.

Os controles propostos não se preocupam apenas com aspectos financeiros, apesar das instituições envolvidas na arrecadação de tributos ter enfoque voltado para os mesmos.

O BID, com base na experiência em 23 países da América Latina e Caribe na modernização e fortalecimento institucional, propôs uma metodologia para avaliar a Administração Tributária do Estado.

¹¹ SILVA, Marcos. Políticas de Governo e Planejamento Estratégico como Problemas de escolha pública-II. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 36, n.4, p. 40, out./Nov./Dez. 1996.

O controle da gestão de uma organização pode ser definido como controle das ações requeridas para a consecução de seus objetivos e metas.

Existe o consenso de que o objetivo primário de toda Administração Tributária é maximizar os níveis de cumprimento voluntário das obrigações Tributárias.

A maximização do cumprimento Tributário não deve ser entendida unicamente como sinônimo de maximização da arrecadação, se considerarmos que uma instituição eficiente não é necessariamente a que arrecadará maior receita.

O BID propõe que diversos indicadores devam ser implantados para avaliar uma Administração Tributária. Estes indicadores devem estar em cinco níveis.

- I. Maximização da Arrecadação.
- II. Contribuição ao melhoramento da equidade (horizontal e vertical).
- III. Fomento do cumprimento voluntário
- IV. Contribuição à otimização da consistência dos quadros jurídicos.
- V. Otimização da eficiência operacional na arrecadação de tributos.

O propósito de qualquer sistema de controle da gestão na área Tributária é medir o progresso na obtenção de certos resultados predefinidos, que deveriam ser estabelecidos entre os principais participantes dos processos da administração.

Um conjunto de indicadores, segundo o BID deve ter características como: Simplicidade, Disponibilidade da Informação, Quantificáveis, Normalizados, Compatibilidade, Não Estacionalidade e Adaptabilidade.

O programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros (PNAFE), cujo propósito é modernizar e fortalecer as administrações Tributárias e financeiras dos 27 Estados do Brasil, com apoio financeiro do BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) optou por selecionar 13 Indicadores principais para acompanhar o desempenho das administrações Tributárias estaduais.

No caso do PNAFE, permite efetuar um acompanhamento dos vários estados, pois todos apresentam uma operacionalidade muito similar. A maioria dos Estados está desenvolvendo o programa há três anos, onde já se possui um quadro preliminar dos indicadores propostos pelo PNAFE nos anos de 1997, 1998 e 1999 que será discutido mais adiante.

Os indicadores de acompanhamento selecionados são os seguintes.

Código	Conceito a Avaliar	Indicador	Referência
1	Custo da Administração (Secretaria de Fazenda).	Gasto total (corrente e de capital) com exceção do gasto em pessoal inativo ou pensionista / receita corrente	0,02 ~ 0,06
2	Pressão Tributária	Arrecadação tributária / PIB do Estado	> = Anterior
3	Concentração da Arrecadação	Número de contribuintes que contribuem 50% da arrecadação do ICMS / Número de contribuintes ativos registrados em 31 de dezembro do ano anterior.	> 0,01
4	Nível de cumprimento	Número de contribuintes declarantes por ICMS / Número de contribuintes ativos registrados em 31 de dezembro do ano anterior.	> 0,60
5	Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos	Números de declarações entregues em disquete ou por via eletrônica / Número total de declarações recebidas por qualquer meio.	> 0,80
6	Validação dos Dados de Arrecadação	Receita tributária própria validada na rede bancária e com transmissão eletrônica ao Tesouro do Estado / Receita tributária própria.	> 0,80
7	Cobertura das Ações de Cobrança	Número de ações de cobrança de débitos vencidos (excluindo os em execução judicial) / Número total de débitos vencidos em 31 de dezembro do ano anterior.	> 0,60
8	Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança	Valor das dívidas tributárias pagas durante o ano / Valor total das dívidas tributárias existentes.	> 0,10
9	Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas	Valor total das dívidas tributárias pendentes / Receita tributária própria.	0,05 ~ 0,20

Código	Conceito a Avaliar	Indicador	Referência
10	Magnitude dos Fracionamentos	Valor das facilidades concedidas / Receita tributária própria.	0,05 ~ 0,20
11	Processo Contencioso Administrativo	Montante dos valores em processo contencioso administrativo / Receita tributária própria.	0,05 ~ 0,20
12	Execução Judicial	Montante dos valores em execução judicial / receita tributária própria.	0,05 ~ 0,20
13	Alcance das Atividades de Capacitação	Número de funcionários treinados / Número total de funcionários.	> 0,80

Este modelo do PNAFE/BID é o que está sendo avaliado dentro da Administração Tributária da SEFAZ, e a luz dos conceitos dos diversos modelos utilizados no setor privado, no sentido de consolidar o modelo proposto e sugerir se for o caso adaptações ao modelo para tornar-se mais eficaz e eficiente na avaliação da gestão tributária do Estado do Amazonas.

2.4.5 Considerações sobre o Potencial de Melhoria de Desempenho da SEFAZ

Considerando que o modelo de indicadores de desempenho do BID pretendeu estar adequado a avaliar a Gestão Tributária da SEFAZ e tendo como base a literatura a respeito do assunto, dos vários modelos e a verificação junto as pessoas chaves da Administração Tributária da SEFAZ, podemos inferir que o potencial de melhoria de desempenho da SEFAZ a luz do quadro consolidado de indicadores de todas as Administrações Fiscais dos Estados Brasileiros realizados pela UCP/PNAFE do Ministério da Fazenda é muito promissor.

Analisando os indicadores e o seu quadro consolidado podemos identificar alguns espaços potenciais e bem claros para melhoria do desempenho da SEFAZ que passamos a identificar:

- Custo da Administração Tributária
- Nível de cumprimento
- Cobertura de ações de cobrança
- Recuperação de dívidas por ações de cobrança
- Magnitude de dívidas pagas
- Processos no contencioso Administrativo
- Execução judicial
- Alcance de atividades de capacitação

O custo da Administração Tributária em 1999 da SEFAZ é de 7% quando o padrão sugerido pelo BID é de 6%. Existem estados como o Paraná onde este custo é de 1,4% como também existe o extremo que é 9,4% em Goiás.

Para adequar este índice ao padrão é necessário adotar medidas de racionalização dos custos e melhoria a eficiência e eficácia da arrecadação, visando diminuir o custo da sua máquina tributária.

O indicador nível de cumprimento das obrigações Tributárias da declaração tem enorme potencial de melhoria. No Estado do Amazonas este indicador em 1999 foi de 30%. O padrão sugerido pelo modelo BID é de 60%. No Estado do Espírito Santo este nível é de 98%. O Estado do Amazonas poderia explorar este potencial

ampliando sua base de declarantes isso irá refletir num maior volume de arrecadação e melhoria na qualidade das informações a respeito da vida tributária dos contribuintes.

Cobertura das ações de cobrança: existe uma relação direta entre a quantidade de ações de cobrança e a recuperação de créditos tributários. O modelo BID sugere como padrão que as ações de cobrança devem alcançar 60% dos devedores. Estados como a Paraíba, Rio Grande do Norte e Minas Gerais alcançaram 87% e 74% e 76% respectivamente. Neste sentido existe um potencial de melhoria para o Amazonas, que refletira no aumento da arrecadação, pois nesse sentido estamos num índice de 48%.

Recuperação de dívidas por ações de cobrança: este indicador tem relação direta com o indicador anterior, pois ele avalia a efetividade das ações. Neste sentido, às vezes um número menor de ações pode ter maior recuperação de dívidas do que uma grande quantidade de ações. O modelo BID sugere que os Estados devem recuperar sempre 10% do estoque de dívidas tributárias. O Amazonas em 1999 alcançou um índice de 5%, se alcançar os 10% sugeridos está aí um potencial de R\$ 60 milhões a mais de arrecadação, portanto um enorme ponto de melhoria.

Processos no contencioso Administrativo: O volume de processos no contencioso administrativo pode representar uma enorme ineficiência no sistema de julgamento da SEFAZ, pois quanto maior o volume menor é a capacidade de dar vazão aos processos. Neste sentido na SEFAZ existe um enorme potencial de ganho de eficiência, pois o índice é 0,68, ou seja, o estoque de dívida no contencioso é de 68% da Receita Tributária. Os padrões recomendados pelo BID

são entre 5 a 20% da receita tributária, portanto existe um volume de dívidas a serem julgadas que é de 48% da Receita Tributária. Pelo quadro consolidado de indicadores o Amazonas tem um dos maiores índices de estoque de processos no contencioso. O Estado do Ceará e Roraima tem índices maiores que o Amazonas, ou seja, 87% e 97%, respectivamente.

Execução Judicial. Avaliando-se o quadro consolidado de indicadores a grande maioria dos Estados em 1999 teve este índice superior a 50%, isto representa a grande ineficiência dos Estados em cobrar suas dívidas, por problemas de estrutura do Judiciário brasileiro e pela incapacidade das Procuradorias Fiscais dos Estados responsáveis pela cobrança da dívida tributária. Neste sentido existe um enorme potencial de melhoria, pois o BID recomenda que o estoque de dívida ativa fique entre 5 e 20% da receita tributária. Neste sentido, recomenda-se a adoção de medidas preventivas para evitar a acumulação das dívidas e medidas de eficácia da cobrança.

Alcance das atividades de capacitação: Neste quesito, o Amazonas está aquém do desejado, pois o BID recomenda que a capacitação deve atender anualmente 80% dos seus funcionários. O Amazonas alcançou em 1999, 15% dos seus funcionários, enquanto a maioria dos Estados brasileiros conseguiu índices superiores ao nosso. Assim temos um enorme potencial de ganho de eficiência a matriz capacitação.

Considerando que efetivamente os indicadores propostos pelo BID/PNAFE refletem a melhoria da gestão tributária, nesta breve análise pode-se identificar um enorme potencial de ganho para a Secretaria da Fazenda com a utilização da ferramenta de controle da gestão com utilização de indicadores de desempenho.

3 METODOLOGIA

Em função do problema de pesquisa anteriormente enfocado, apresenta-se nesta seção a metodologia que será adotada neste trabalho de pesquisa. Outrossim, estão inseridas neste tópico as questões de pesquisa, o tipo de pesquisa e a maneira pela qual os dados serão coletados e analisados, além de suas definições constitutivas e operacionais.

3.1 Questões de Pesquisa

Este estudo tem como objetivo responder ao problema de pesquisa:

Os indicadores de desempenho propostos pelo BID/PNAFE atendem as necessidades de acompanhamento e controle da gestão tributaria da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas?

Para tanto, procurar-se-á, responder as seguintes questões de pesquisa:

- Quais as necessidades de acompanhamento efetivo dos processos integrantes do Sistema de Arrecadação de Tributos;
- Quais são os indicadores quantitativos e qualitativos atualmente existentes;
- Quais são os indicadores de desempenho quantitativos e qualitativos necessários para o controle e acompanhamento da gestão de tributos.

- Como se caracteriza o modelo de indicadores de desempenho da gestão tributária adotado na Secretaria da Fazenda do Amazonas.

3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa consiste em um estudo de caso de cunho descritivo, que de acordo com Gil (1996), têm como objetivo principal a descrição de determinada população ou fenômeno, estabelecendo uma relação entre as variáveis. A pesquisa extrapola o conceito uma vez que não estudará somente a relação entre variáveis, mas também a natureza desta relação (Gil, 1996, p. 46).

Utilizou-se a pesquisa documental nos documentos relativos aos processos da Secretaria de Fazenda. Todos os documentos são provenientes da SEFAZ/AM. A pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (1996) são aquelas que utilizam como fonte de coleta de dados documentos escritos ou não, como fonte primária. Neste caso as fontes primárias estarão divididas como as opiniões coletadas junto aos funcionários do órgão.

O estudo foi desenvolvido na Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas (SEFAZ/AM), através da aplicação de questionários e entrevistas complementares gravadas com os dirigentes de primeiro nível e alguns componentes do segundo nível, no período de 15 de junho a 05 de agosto de 2000.

3.3 População e Amostra

Pôr tratar-se de um estudo de caso, a população da pesquisa restringiu-se aos funcionários chaves do primeiro e segundo da SEFAZ/AM lotados na Coordenadora de Administração Tributaria, selecionados a partir de uma amostra intencional do contingente total. O número da amostra foi de 30 questionários aplicados e 10 entrevistas complementares.

3.4 Coleta e Análise dos Dados

Os dados foram coletados na presente pesquisa serão de dois tipos: primários e secundários. Dados primários são aqueles coletados pela primeira vez pelo pesquisador. Dados secundários são aqueles já disponíveis na empresa, contidos em manuais, relatórios, organogramas, fluxogramas, atas, normas e demais documentos organizacionais.

Os dados primários foram coletados através da aplicação de questionário abertos aos funcionários e entrevistas semi-estruturadas a informantes-chaves, ocupantes de cargo de direção e supervisão na SEFAZ/AM.

Gil (1996) define questionário como "um conjunto de questões que serão respondidas por escrito pelo pesquisado". De acordo com Richardson (1985, p.160), "A entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma

estreita relação entre pessoas. É o modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B”.

Haguette (1990, p.75), define entrevista como “um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”.

Dentre os vários tipos de entrevistas existentes há a entrevista semi-estruturada, que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses que interessam os objetivos da pesquisa, e oferecem um amplo campo de interrogativas (Ludke & André, 1986).

Nesta pesquisa foi utilizada a entrevista semi-estruturada, com o auxílio de um gravador para facilitar a transcrição e identificação de informações pertinentes à empresa. “A entrevista estruturada, também usualmente chamada de questionário, é composta de perguntas rigidamente formuladas” (Richardson, 1985, p.161).

Para complementação e até covalidação das informações obtidas, foram coletadas, em visitas informais, uma bateria de informações através de observações assistemáticas, também chamadas de espontâneas ou livres, que se caracterizam por recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas (Lakatos, 1996).

Segundo a análise de Rocha e Ceretta (1998), os problemas que suscitam a análise qualitativa exigem do pesquisador um trato especial na condução das observações e habilidades quanto ao uso ou criação das categorias, pois, mesmo que se obtenha um conjunto de observações bastante amplas e não se tome como

referencial certas categorias, é quase certo que sejam encontradas dificuldades quanto a análise ordenada das informações.

A adoção destes dois métodos de coleta de dados, a entrevista e a observação, justifica-se pela complementaridade que possuem, o que permite o aprofundamento na significação dos fenômenos estudados.

Para a coleta de dados secundários, utilizou-se o conteúdo de manuais, relatórios, organogramas, fluxogramas, atas, normas e demais documentos organizacionais, importantes para a análise do modelo proposto a SEFAZ/AM.

Os dados coletados foram trabalhados por análise documental, que segundo Richardson (1985, P. 182) pode ser definido como "(...) a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles". Em termos gerais, Richardson destaca que a análise documental visa estudar e analisar documentos, para descobrir as circunstâncias sociais e econômicas com os quais podem estar relacionados. As pesquisas documentárias exploram a análise de conteúdo e a análise histórica da pesquisa.

Na pesquisa documentária, a análise de conteúdo é, talvez, a mais atrativa por possibilitar o manuseio de diversos documentos adquiridos durante a pesquisa. A análise de conteúdo utiliza como material de estudo qualquer forma de comunicação, usualmente documentos escritos como livros, periódicos, jornais, mas também pode recorrer a outras formas de comunicação, como programas de radiodifusão, vídeos, gravações, etc. Em sua dimensão mais ampla, a análise de conteúdo trata de descrever os conteúdos segundo a forma e o fundo. A análise da forma estuda os símbolos empregados, isto é, as palavras ou temas que são,

inicialmente, selecionados e, então, verifica-se a frequência relativa de sua aparição em uma obra ou em diferentes tipos de comunicação (Richardson, 1985). Já na análise de fundo observa-se a procedência das informações atentando para um prévio referencial teórico.

No método qualitativo existe uma relação muito próxima entre pesquisador e informante, o que possibilita informações detalhadas. As inferências são superficiais descrevendo-se em detalhe o concreto. É comum o uso de gravador para registrar entrevistas e observações para análise posteriores. Para facilitar a compreensão dos termos pesquisados apresentam-se as definições constitutivas e operacionais.

Definições constitutivas e operacionais

Há dois tipos de definição que são utilizados em pesquisa científica: constitutiva e operacional. Definições constitutivas são as que definem palavras através de obras e autores. Definições operacionais atribuem significado a um *constructo* ou variável, especificando as atividades do pesquisador necessárias para medi-lo ou manipula-lo. É como um manual de instruções para o pesquisador (Richardson, 1985, p.46).

A seguir, os termos serão definidos primeiramente de maneira constitutiva e a posteriori de acordo com a sua operacionalidade.

Definições Constitutivas

Administração Tributária: ações que visam o provimento ao Estado dos fundos necessários para seu funcionamento, os quais devem ser legalmente definidos para que sejam obedecidos pelos contribuintes (Radano, 1998).

Gestão de processos: é o ato de gerir homens, equipamentos, materiais, métodos, informações e ambientes, estruturados ao longo de etapas bem definidas, que, desempenhando tarefas específicas, contribuem para a produção de bens e serviços (Paladini, 1994)".

Indicadores de Desempenho: "... é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamento, seção, etc.), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado" (Moreira, 1996).

Definições Operacionais

Administração Tributária: Toda e qualquer ação efetuada pelos gestores da Secretaria de Fazenda do estado do Amazonas que envolva o planejamento, direção, organização e controle sobre os tributos estaduais.

Gestão de processos: Ações específicas voltadas para o acompanhamento das etapas contidas no sistema de arrecadação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas.

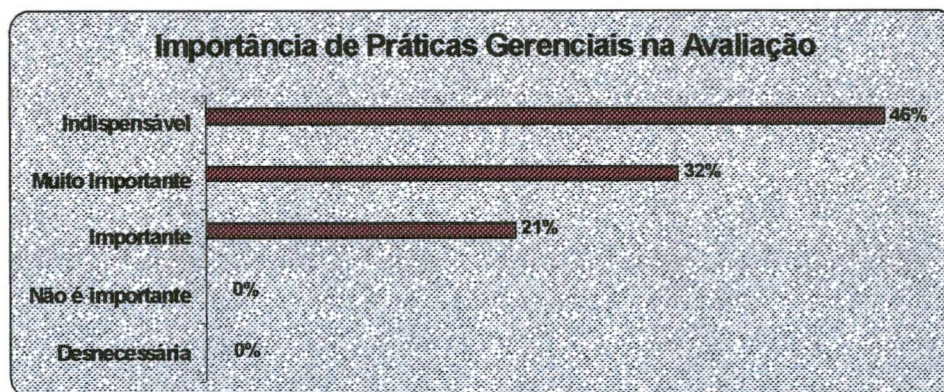
Indicadores de Desempenho: Unidades de medidas existentes ou criadas ao longo deste trabalho, com o objetivo de mensurar os processos e o alcance de metas pré-estabelecidas.

4 REPRESENTAÇÃO E CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA DE CAMPO

1. Como você avalia a importância de utilizar no setor público estadual práticas gerenciais preocupadas com a avaliação sistemática de gestão?

- ❖ Esta pergunta pretendeu verificar o nível de importância percebido pelos respondentes em relação a necessidade da utilização de ferramentas administrativas com vistas a avaliar a gestão da SEFAZ.

Gráfico 1 - Amostragem das Práticas Gerenciais na Avaliação



Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

O gráfico acima retrata a preocupação dos funcionários da Secretaria quanto a ferramentas utilizadas visando a avaliação da gestão. O ambiente da SEFAZ, no que se refere aos cargos de chefia, configura-se propenso a adotar e implementar uma sistemática de avaliação das atividades executadas pela instituição. A maior

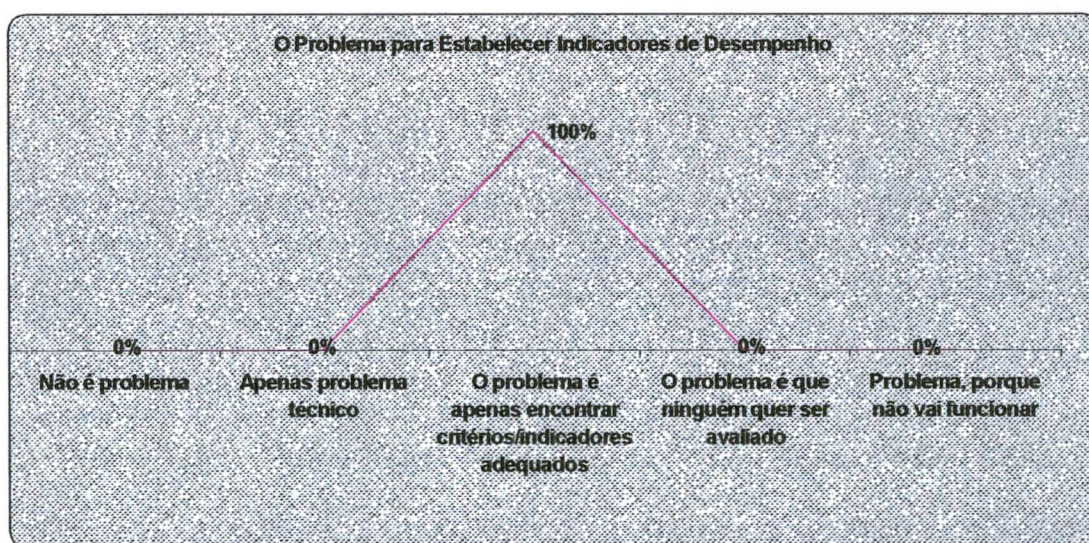
incidência (indispensável 46%) sugere ainda que outras ferramentas poderiam ser aplicáveis.

Percebe-se que os respondentes vêm na avaliação uma forma de obterem subsídios para a melhoria de suas atividades. Os indicadores podem configurar-se também em um desencadeador para implementação de ferramentas administrativas, permitindo com isso a modernização da SEFAZ no que se refere às novas tecnologias da administração.

2. De acordo com sua opinião, em que medida o estabelecimento de critério ou indicadores de desempenho nas organizações públicas é uma questão problemática?

- ❖ A questão número 2 está voltada à mensurar o entendimento dos entrevistados em relação ao grau de dificuldade para a elaboração de indicadores de desempenho para a administração pública.

Gráfico 2 - Amostragem dos Problemas para Estabelecer os Indicadores



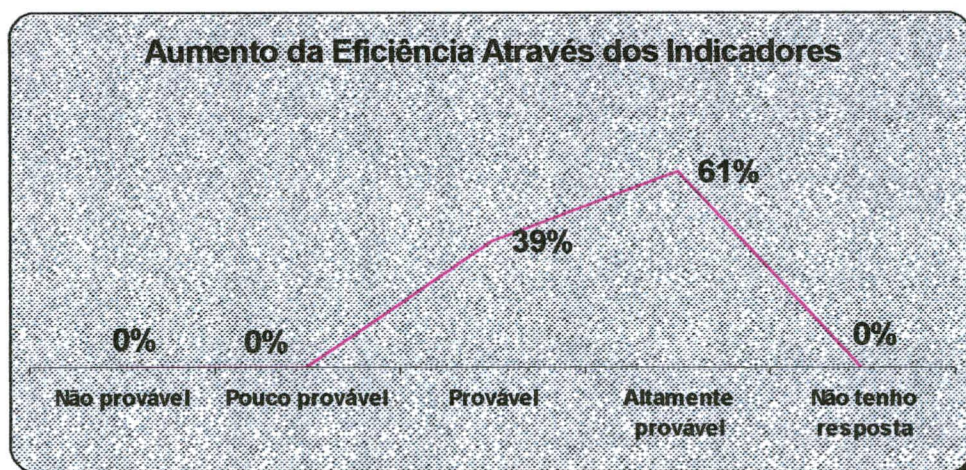
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

Observadas as características intrínsecas das organizações de cunho público, em geral avessas à implementação de processos de avaliação, e a necessidade de clareza, consistência e amplitude nos indicadores de desempenho, os entrevistados demonstram uma clara tendência em vislumbrar na elaboração dos indicadores, um problema. Isto possivelmente acontece pela preocupação em criá-los, com vistas a atingir e medir de maneira eficiente os processos existentes na instituição. Ademais, os indicadores configuram-se em um instrumento que poderá afetar substancialmente os processos de trabalho no ambiente organizacional em estudo.

3. Você acha que a Secretaria de Fazenda, no âmbito da administração tributária pode aumentar a sua eficiência com a utilização de indicadores de desempenho?

- ❖ Esta questão intentou verificar se os entrevistados consideram os indicadores de desempenho uma alternativa plausível para o aumento da eficiência da SEFAZ.

Gráfico 3 - Amostragem Através do Aumento da Eficiência pelos Indicadores



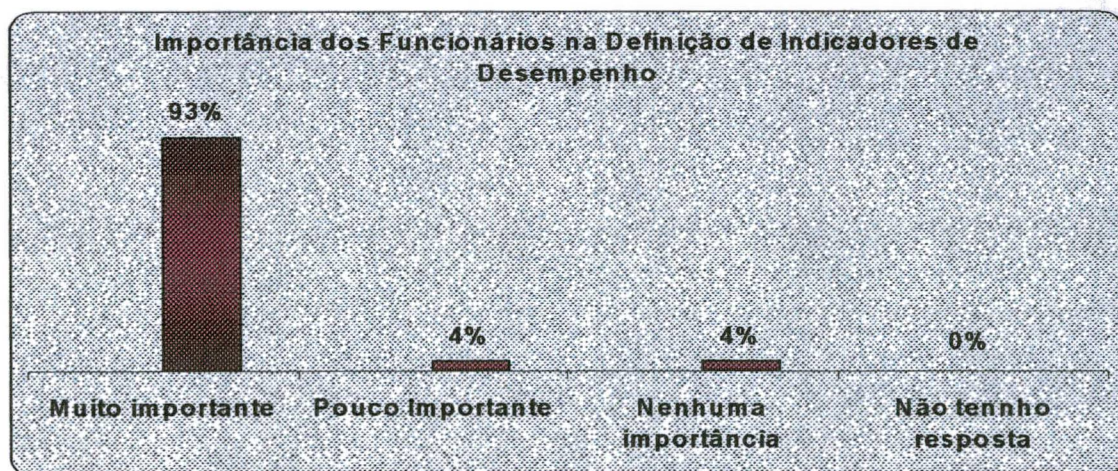
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

O gráfico sinaliza para um alto índice de expectativa dos entrevistados em relação aos resultados que possam ser trazidos a partir da aplicação de indicadores. Entende-se, com o resultado deste gráfico, que um dos objetivos dos indicadores - aumento da eficiência - parece ter sido absorvido pelos respondentes. Mesmo com algumas restrições demonstradas pelos entrevistados, os indicadores, em geral, são vistos como fatores capazes de qualificar o trabalho executado pela SEFAZ.

4. Até que ponto você acredita que é importante a participação dos funcionários na escolha e definição de indicadores de desempenho organizacional da SEFAZ?

- ❖ Esta questão pretendeu verificar a percepção dos entrevistados em relação a necessidade e importância da participação destes na elaboração dos indicadores.

Gráfico 4 - Amostragem da Importância da Definição de Indicadores



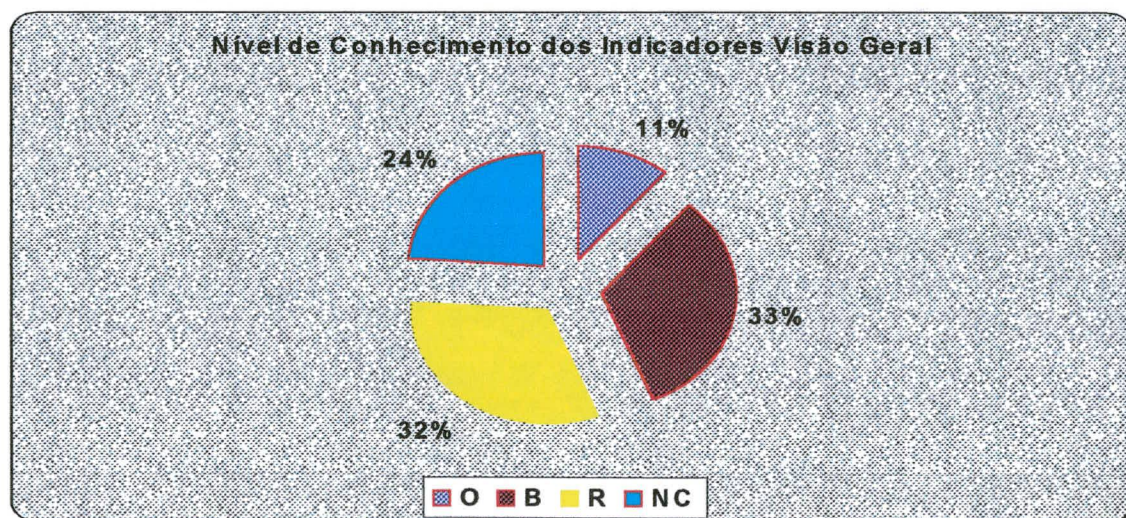
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Os processos de mudança são comumente identificados como fatores negativos pelas pessoas. A implementação dos indicadores viria trazer mudanças sensíveis na gestão tributária e até mesmo nos processos de trabalho, portanto a participação dos funcionários na elaboração dos indicadores de desempenho viria reduzir o impacto causado por esta ferramenta, bem como enriquecer a consistência e a amplitude das avaliações a serem implementadas, visto que os funcionários são os principais detentores das características intrínsecas da organização. Percebe-se no gráfico que há uma preocupação dos entrevistados, no que tange aos funcionários inseridos no processo, possivelmente com o intuito de minimizar os efeitos negativos percebidos pelos mesmos quanto à eficácia dos indicadores.

5. Qual o nível de conhecimento que você tem de cada de cada um dos indicadores?

- ❖ Um dos pressupostos básicos para o sucesso na implementação dos indicadores é o grau de conhecimento destes pelos seus usuários, esta questão pretendeu mensurar este aspecto, abordando uma visão geral e uma visão específica de cada indicador.

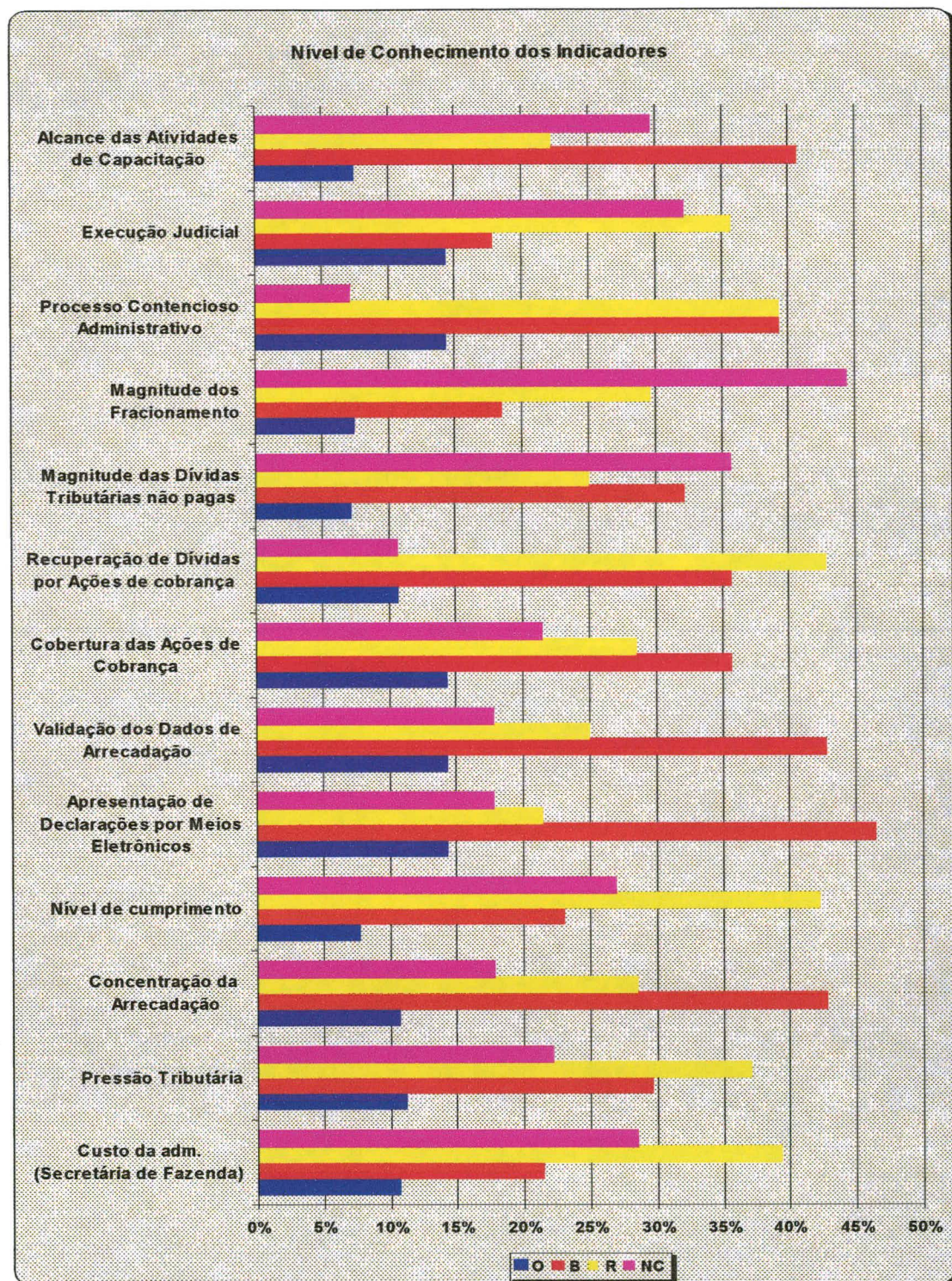
Gráfico 5 - Amostragem através do Nível de Conhecimento dos Indicadores



O- Ótimo B- Bom R- Regular NC- Não Conheço

Na análise do gráfico 5 identifica-se que 24 % dos dirigentes consultados não conhecem os indicadores, mas por outro lado 76% tem conhecimento regular a ótimo. Pelas entrevistas abertas realizadas identificamos que conhecimento regular dos indicadores do BID se deve a implantação recente do projeto de modernização, onde foi possível o público ter início ao acesso mais aprofundado dos indicadores. Vale ressaltar que embora este nível de conhecimento ainda esteja regular já habilita os entrevistados a emitirem opiniões sobre os mesmos.

Gráfico 6 – Amostragem pelo Nível de Conhecimento dos Indicadores



O-Otimo B- Bom R- Regular NC - Não Conheço

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

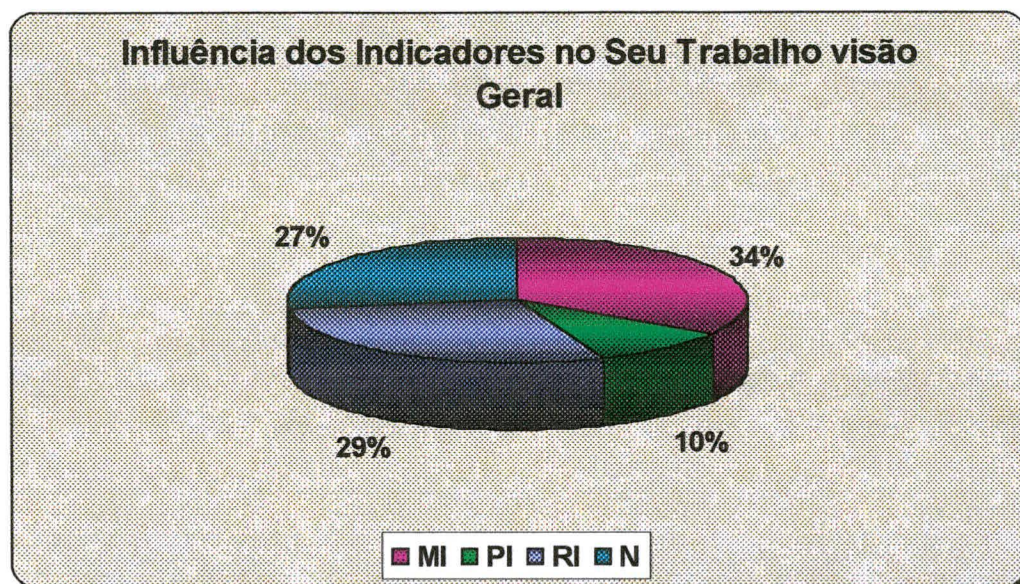
Neste gráfico percebe-se que há uma variação significativa do nível de conhecimento dos entrevistados em relação aos indicadores existentes. Possivelmente isto se deva a necessidade de melhor divulgação dos indicadores menos utilizados ou ainda pelo desinteresse de determinadas unidades em utilizar os indicadores como ferramenta de trabalho.

Portanto, há que se estabelecer uma sistemática de difusão dos indicadores, bem como um controle efetivo da utilização destes nas atividades da SEFAZ. Uma terceira possibilidade é a premência de revisão dos indicadores menos utilizados com vistas a verificar sua aplicabilidade real no ambiente em estudo.

Notadamente alguns indicadores são menos conhecidos do que outros, sendo que este desconhecimento pode estar atrelado ao desvinculamento dos indicadores da visão sistêmica necessária ao processo em questão. Sob esta ótica, cada unidade vem se concentrando especificamente no conjunto de indicadores diretamente ligado às suas competências, minimizando ou mesmo ignorando a importância de outros indicadores.

6. Em relação aos indicadores quais são aqueles que possuem uma relação direta com as suas atividades, isto é, a influência que o seu trabalho exerce em cada indicador.

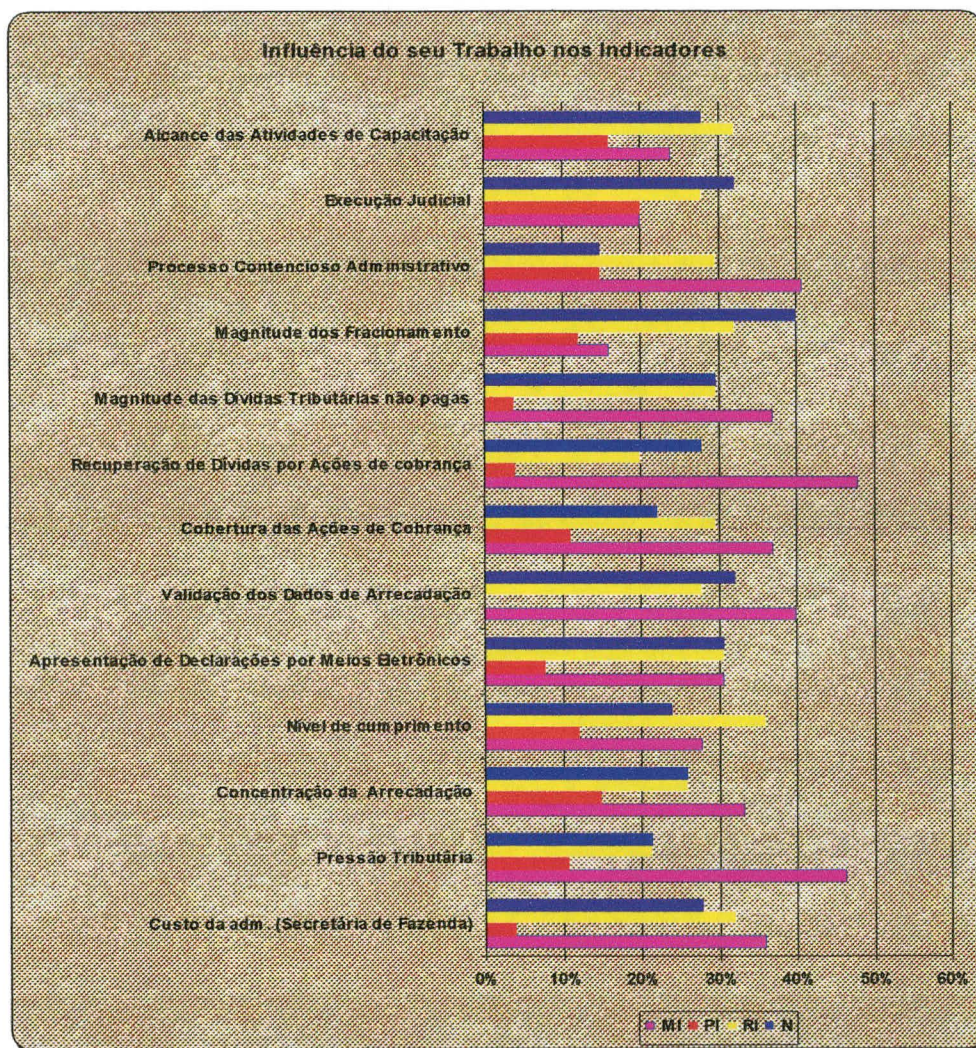
- ❖ Pretendeu-se verificar como os entrevistados percebiam o relacionamento dos indicadores com suas atividades e a influência destas atividades nos indicadores.

Gráfico 7 - Amostragem sobre a Influência dos Indicadores no Trabalho

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

O gráfico retratado acima corrobora para a necessidade de haver uma melhor divulgação dos objetivos retratados nos indicadores, que permita aos funcionários vislumbrarem em que aspectos os indicadores irão fornecer subsídios para o trabalho de cada unidade. Possivelmente, os resultados mostrados pelos indicadores não estejam sendo tratados de forma a oferecer um *feedback* aos interessados, ou seja, os indicadores e mais especificamente os seus resultados não vêm retroalimentando o sistema de trabalho das unidades constituintes da Secretaria.

Gráfico 8 - Amostragem da Influência dos Indicadores no Trabalho



MI- Muito Importante PI- Pouco Importante RI- Regular Importância N- Nenhuma
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

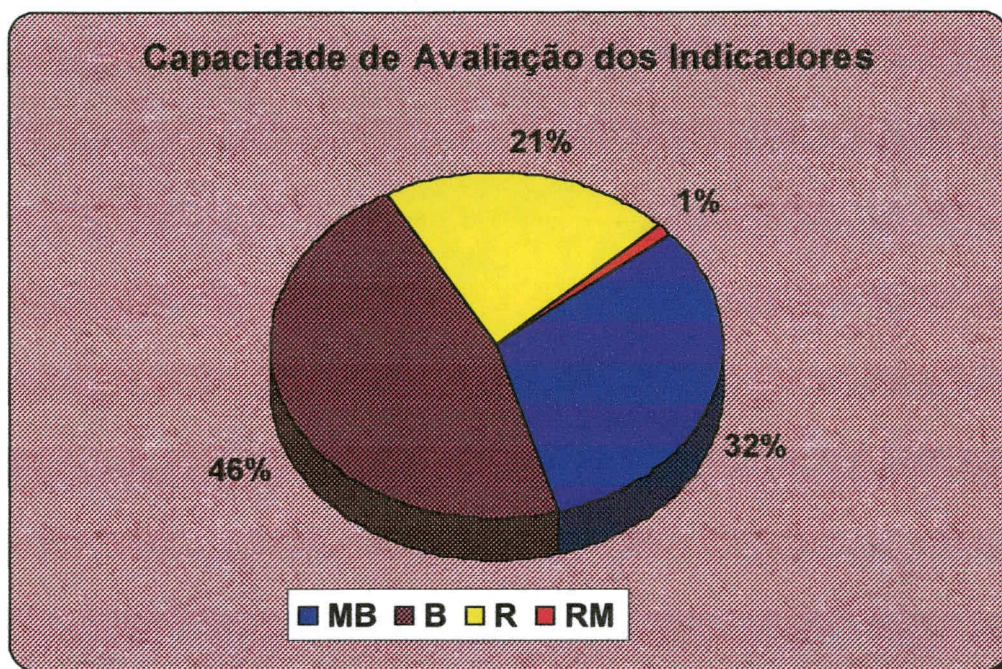
Como em outras análises já mostradas, alguns indicadores tendem a ser melhor conceituados na visão dos respondentes, que se utilizam dos mesmos em prol do funcionamento rotineiro dos setores em que atuam, resultando desta forma, em uma maior influência no trabalho destes entrevistados.

Pode-se identificar na análise dos gráficos 7 e 8 o mesmo comportamento dos gráficos de conhecimento dos indicadores gráficos 5 e 6, onde identifica-se que os dirigentes da SEFAZ conhecem apenas indicadores que estão relacionados com seu trabalho direto. Isto mostra uma distorção configurada na ausência de conhecimento sistêmico dos dirigentes da SEFAZ.

Este tipo de diagnóstico requer ações no sentido de universalizar os conhecimentos das diversas funções da administração tributária para todo corpo de dirigentes atuais e os possíveis candidatos a cargos de direção, considerando que as alterações políticas influenciam a configuração do corpo de dirigentes.

7. Na sua opinião qual a capacidade de avaliação da eficiência da Administração Tributária da SEFAZ, através dos indicadores propostos pelo BID/PNAFE?

- ❖ Almejou-se verificar qual a opinião dos funcionários quanto a eficiência dos indicadores propostos pelo BID/PNAFE em avaliar as atividades da SEFAZ

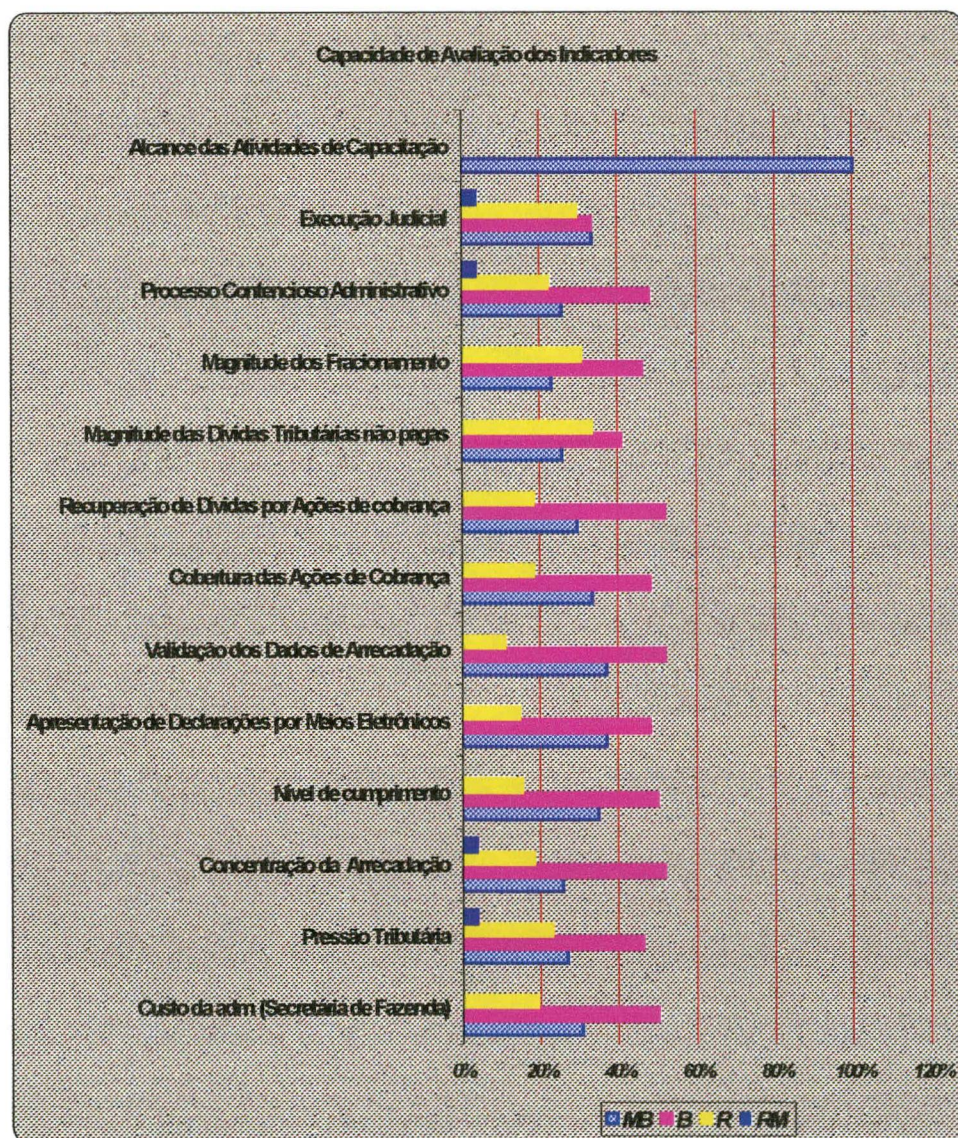
Gráfico 9 - Amostragem da Capacidade de Avaliação dos Indicadores**MB- Muito Bom****B- Bom****R- Razoável****RM- Ruim****Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ – AM**

Este gráfico, sem uma análise ampla de todo o questionário e de seus resultados, poderia demonstrar que não há necessidade de adequar os indicadores propostos pelo BID/PNAFE às realidades da SEFAZ. Percebe-se que 78% dos entrevistados consideram muito boa e boa a capacidade de avaliação dos indicadores do PNAFE, e 22 % entendem como inadequados os indicadores sugeridos.

O gráfico que retrata a importância da participação dos funcionários corrobora para outra vertente. Como os indicadores do BID foram elaborados e implementados sem a participação direta do quadro funcional da SEFAZ, houve prejuízo no atendimento de todas as necessidades de indicadores, ou seja alguns foram

rejeitados por desconhecimento ou por serem inadequados para avaliar a eficiência da administração tributária da SEFAZ.

Gráfico 10 - Amostragem da Capacidade de Avaliação dos Indicadores



MB- Muito Bom B- Bom R- Razoável RM- Ruim
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

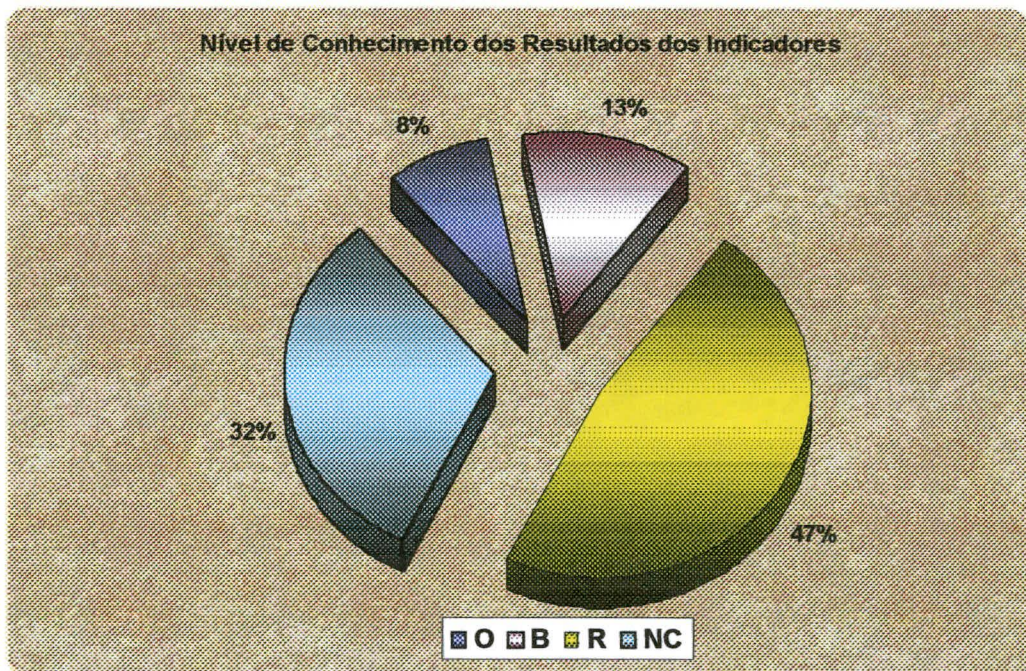
Com base no conhecimento intrínseco da instituição e nas entrevistas realizadas pode-se inferir que ainda é prematura a hipótese de descartar alguns dos

indicadores por serem inadequados. Com maior conhecimento sobre os indicadores esta avaliação possivelmente alcance níveis maiores de aprovação. Não descarta-se a possibilidade de alguns indicadores serem efetivamente inadequados. Como exemplo cita-se o indicador que avalia o nível de capacitação dos funcionários. A maioria entendeu como precário este indicador. De uma maneira geral pode-se afirmar que os indicadores propostos avaliam a gestão tributária da SEFAZ de maneira razoável.

8. Qual o seu nível de conhecimento sobre os resultados alcançados por cada indicador?

- ❖ Pretendeu-se verificar o nível de conhecimento dos respondentes em relação aos resultados mostrados em cada indicador

Gráfico 11 - Amostragem do Nível de Conhecimento dos Resultados

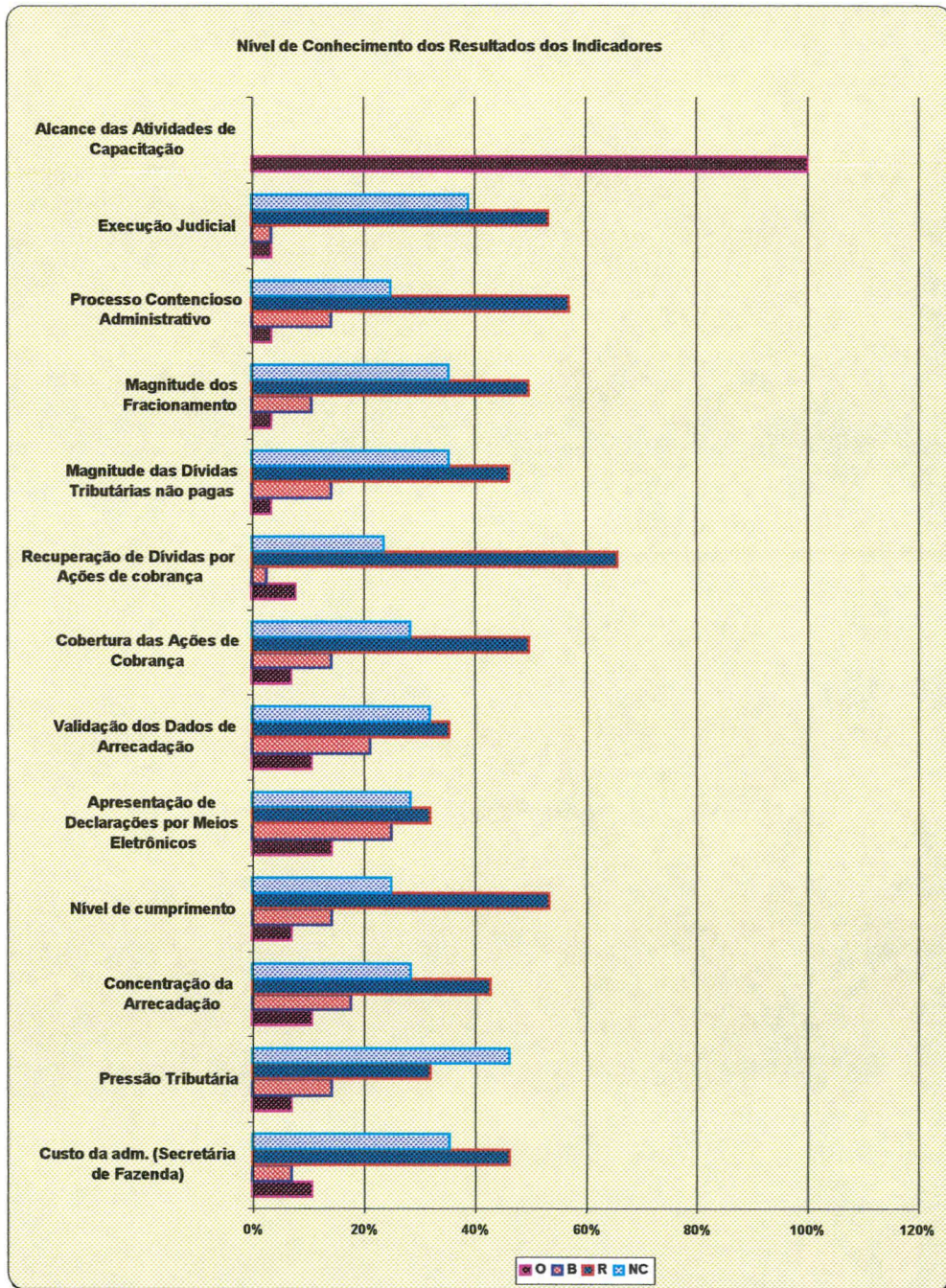


O- Ótimo B- Bom R- Razoável NC- Não Conheço
 Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

A importância dos indicadores como alimentadores do sistema de trabalho da SEFAZ é questão imperiosa, todavia, o gráfico em epígrafe mostra um considerável índice de desconhecimento (32%), além dos que têm um conhecimento superficial (Regular – 47%) dos resultados trazidos pelos indicadores.

Dentro da visão sistêmica em que devem ser vislumbrados os indicadores de desempenho, o processo de retroalimentação constitui-se em uma das fraquezas vigentes. Pelos resultados alcançados nesta questão, parece ser primordial a criação de uma sistemática que venha a difundir e controlar os resultados mensurados.

Gráfico 12 - Amostragem do Nível de Conhecimento dos Resultados dos Indicadores



Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

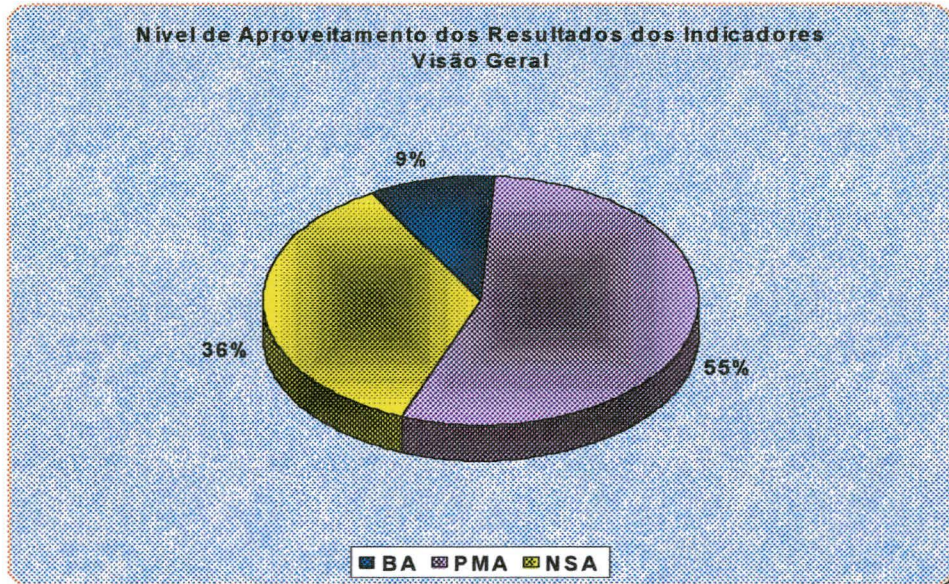
Com fulcro nas entrevistas realizadas pode-se identificar que não existe nos administradores tributários o hábito de mensurar, através dos cálculos necessários, os indicadores notadamente em alguns setores, resultando disso um desconhecimento dos resultados destes indicadores. Existem áreas que sistematicamente mensuram os indicadores, e a própria UCE - Unidade Estadual de Coordenação do Projeto de Modernização Fazendária calcula todos os indicadores para acompanhar o processo de modernização da SEFAZ com a implementação das soluções técnicas propostas no Projeto SEFAZ MELHOR.

Apesar da UCE estar acompanhando os indicadores não vem realizando esta tarefa de forma sistematizada, dificultando a coleta numa periodicidade menor, e conseqüentemente não adotando os indicadores como instrumento de correção dos rumos dos desvios identificados. Portanto, torna-se urgente a implementação de um sistema para coleta das informações de forma sistematizada.

9 . Na sua opinião, até que ponto os resultados mostrados pelos indicadores tem sido aproveitados na SEFAZ?

- ❖ Buscou-se com esta questão verificar o entendimento dos entrevistados em relação ao aproveitamento dos indicadores no âmbito da SEFAZ

Gráfico 13 - Amostragem do Nível de Aproveitamento dos Resultados



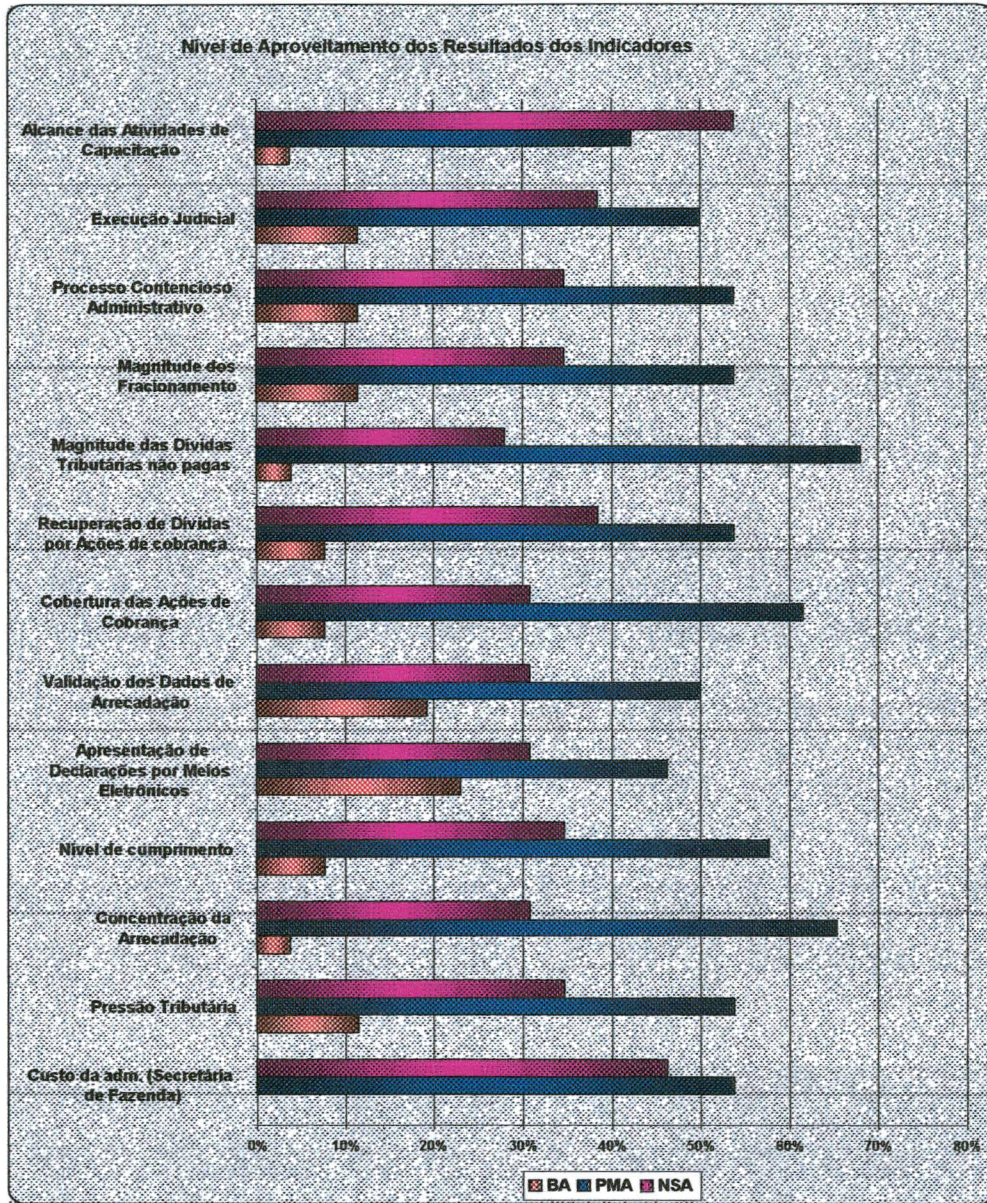
**BA–Bastante Aproveitados PMA–Podem ser Melhor Aproveitados
NSA–Não São Aproveitados**

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

O gráfico representativo desta questão ratifica o anterior na problemática da retroalimentação. Segundo os entrevistados 91% acreditam que os indicadores não vem sendo aproveitados ou que poderiam ser melhor aproveitados.

O gerenciamento do processo de avaliação através dos indicadores deve estar atento para subsidiar os *inputs* necessários ao sistema. Parece provável que a divulgação dos resultados, aliada a um direcionamento de como devem ser tratados os resultados gerados pelos indicadores possam minimizar essa disfunção.

Gráfico 14 –Amostragem do Nível de Aproveitamento dos Resultados dos ID



BA Bastante aproveitados PMA –Podem ser melhor aproveitados

Fonte pesquisa de campo SEFAZ - AM

Não obstante os resultados do gráfico anterior, é interessante notar que alguns indicadores vêm sendo melhor aproveitados do que outros, o que pode

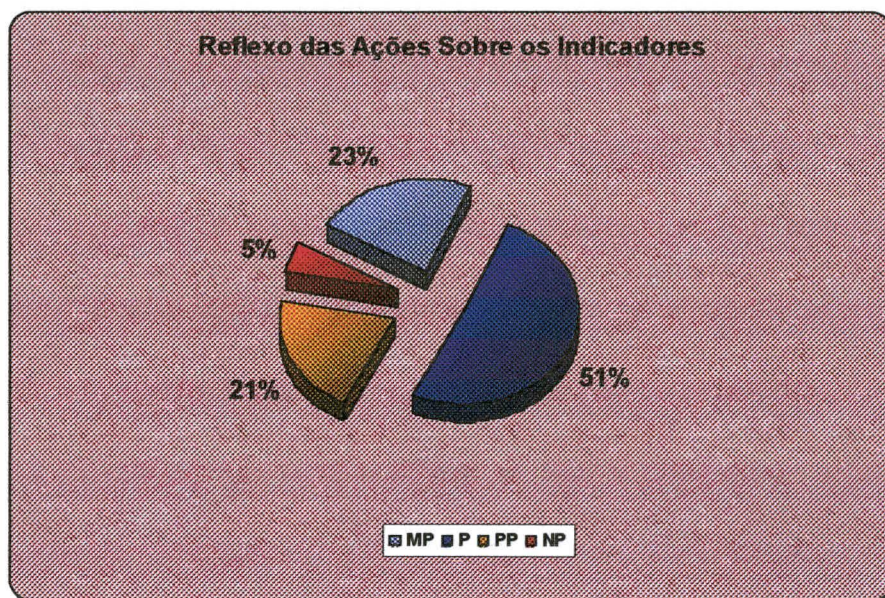
mostrar uma tendência para a necessidade de revisão e adequação dos indicadores em uso.

Com base nas entrevistas pode-se identificar que existe uma grande expectativa de que estes indicadores propostos possam ser instrumentos de melhoria da qualidade, entretanto, nos gráficos 13 e 14 observa-se que não estão sendo bem aproveitados de uma maneira geral.

Pelas entrevistas e pelo gráfico detalhado podemos identificar que alguns setores aproveitam bem os resultados dos indicadores como instrumento de correção.

10. Na sua opinião, em que medida os resultados atingidos com as ações da atual gestão tributária estão refletidos nos indicadores?

- ❖ Buscou-se verificar se os entrevistados percebem nos indicadores um forma de refletir as atividades da atual gestão tributária da SEFAZ

Gráfico 15 - Amostragem do Reflexo das Ações Sobre os Indicadores

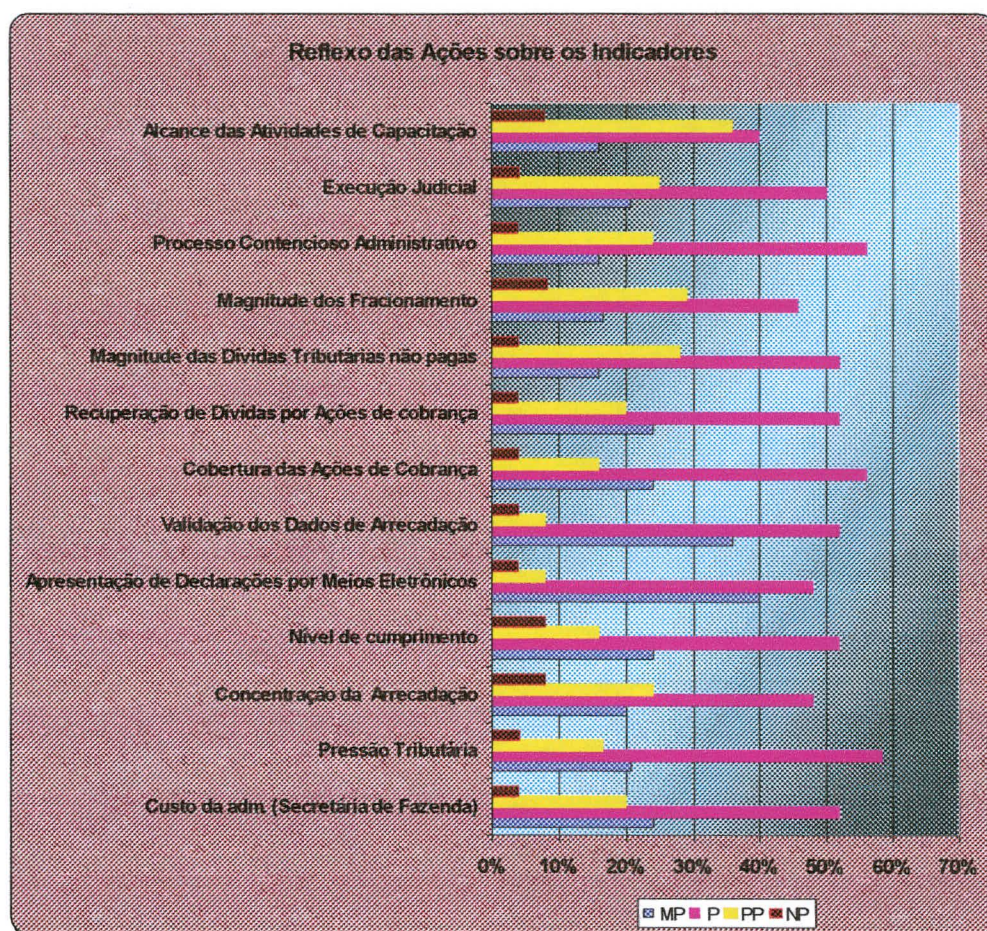
MP- Muito Provável P- Provável PP- Pouco Provável NP- Não Provável

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Os respondentes demonstram, através do gráfico 15, entender e constatar que os indicadores propostos configuram-se em uma ótima ferramenta para identificar as ações executadas pela gestão tributária, constituindo-se, portanto, em um espelho das inovações e estratégias da alta direção da Secretaria.

Sob outro prisma, pode-se verificar que além de permitir a visualização da eficiência dos processos da Secretaria, os indicadores tornam-se uma ferramenta consistente para as estratégias da alta direção.

Gráfico 16 - Amostragem do Reflexo das Ações sobre os Indicadore



Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Nas entrevistas abertas constatou-se uma série de resultados na atual gestão tributária que de alguma maneira estão bem representados nos indicadores propostos pelo BID.

Observa-se claramente que apesar de estarem os resultados representados nos indicadores, identificou-se em várias entrevistas e nos gráficos anteriores que o modelo não vem sendo usado adequadamente, apesar da confiança no modelo geral de controle da gestão por indicadores e no modelo de indicadores proposto

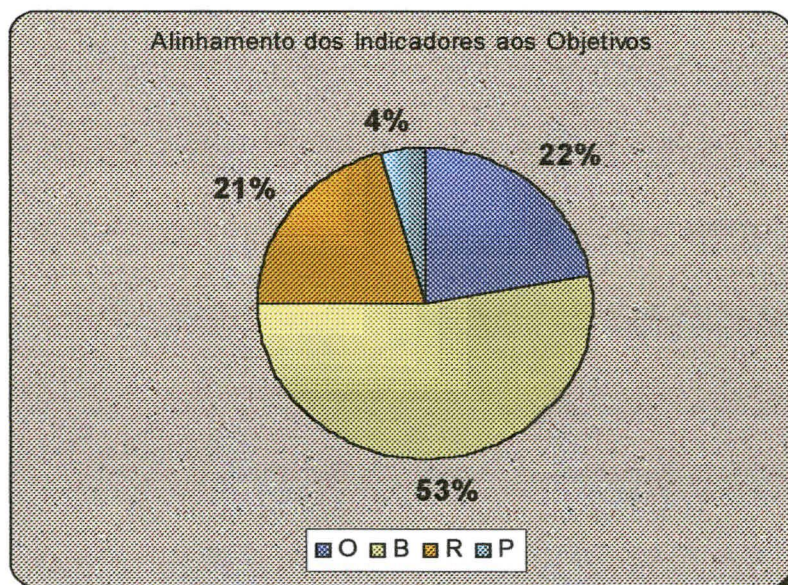
pelo BID. O que se faz necessário são algumas ações de implementação da ferramenta que devem ser adotadas.

11. Até que ponto você acredita que os indicadores estão alinhados, isto é, adequados com os objetivos da Gestão Tributária da SEFAZ?

- ❖ Pretendeu-se verificar a percepção dos respondentes em relação ao alinhamento dos indicadores aos objetivos da SEFAZ e de sua gestão tributária

Gráfico17 - Amostragem do Alinhamento dos Indicadores aos Objetivos Visão

Geral

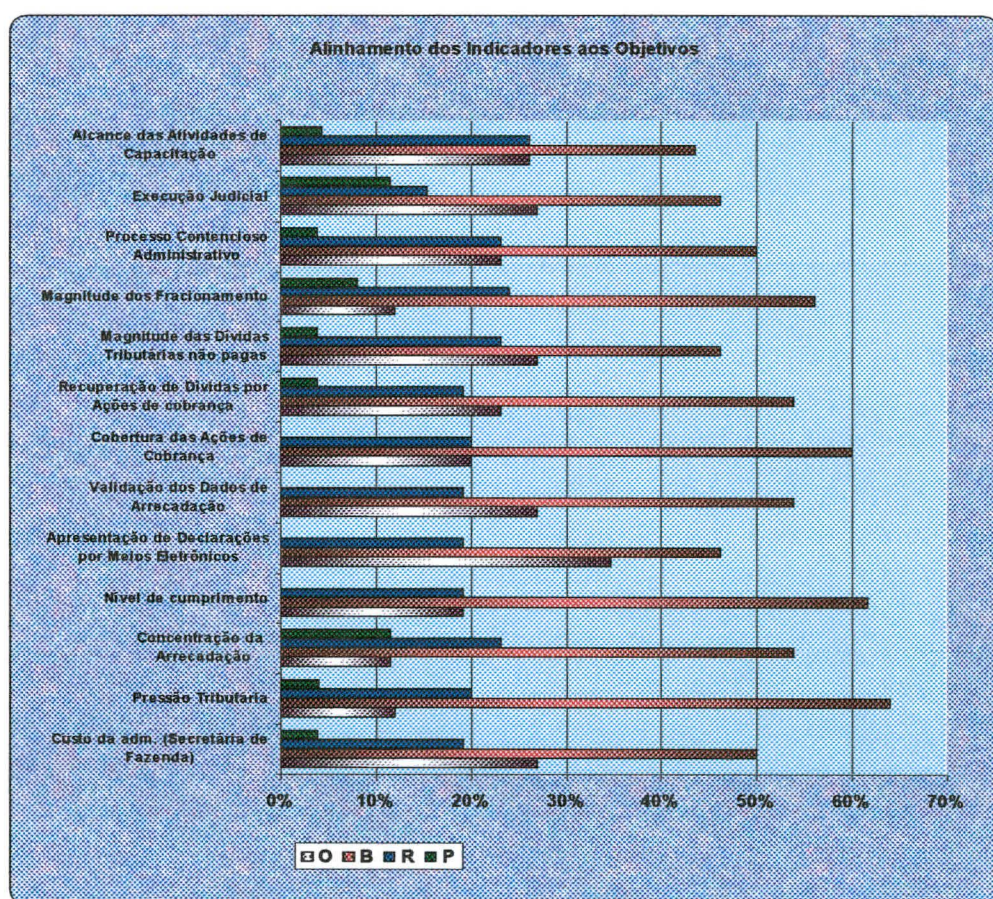


O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Este gráfico demonstra os entrevistados consideraram que os indicadores estão alinhados com os objetivos da administração tributária da SEFAZ. Tal pensamento se refletiu, inclusive, em todos os indicadores propostos.

Gráfico 18 - Amostragem do Alinhamento dos Indicadores aos Objetivos



O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

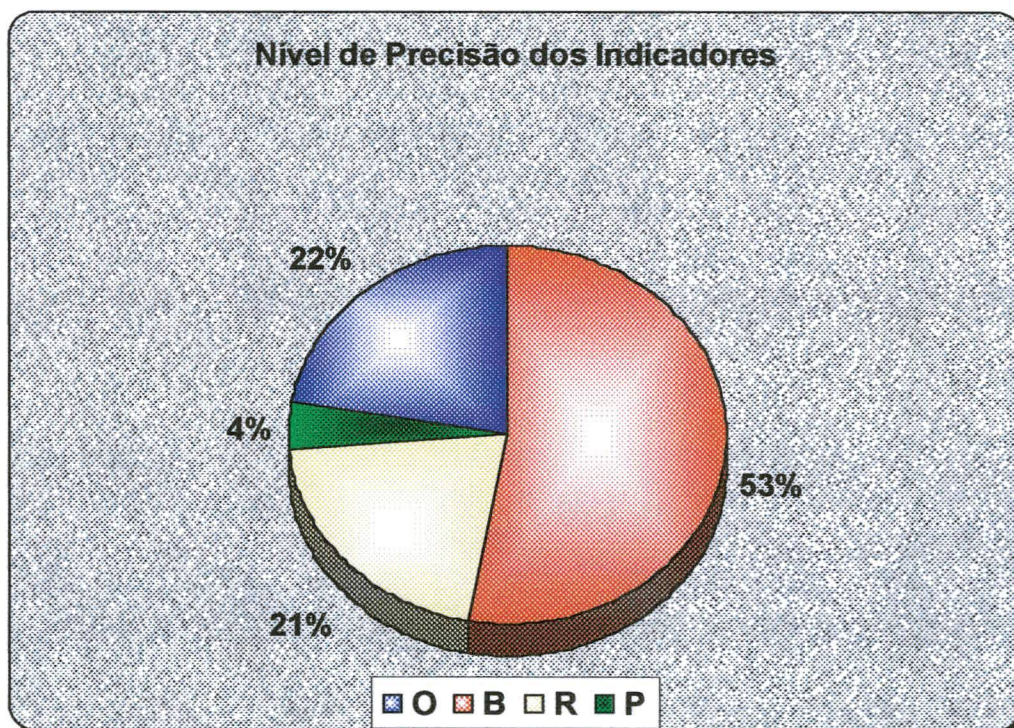
Fonte: Pesquisa de campo SEFAZ-AM

Distintamente do que foi apresentado em outros gráficos, os entrevistados consideraram que todos os indicadores estão alinhavados com os objetivos da administração tributária da SEFAZ-AM.

12. Em síntese, até que ponto você acha que os indicadores propostos medem com precisão o desempenho, ou seja, os resultados atingidos pela SEFAZ?

- ❖ Esta questão buscou mensurar a percepção dos entrevistados quanto a precisão dos indicadores como medidores dos resultados alcançados pela SEFAZ

Gráfico 19 - Amostragem do Nível de Precisão dos Indicadores Visão Geral



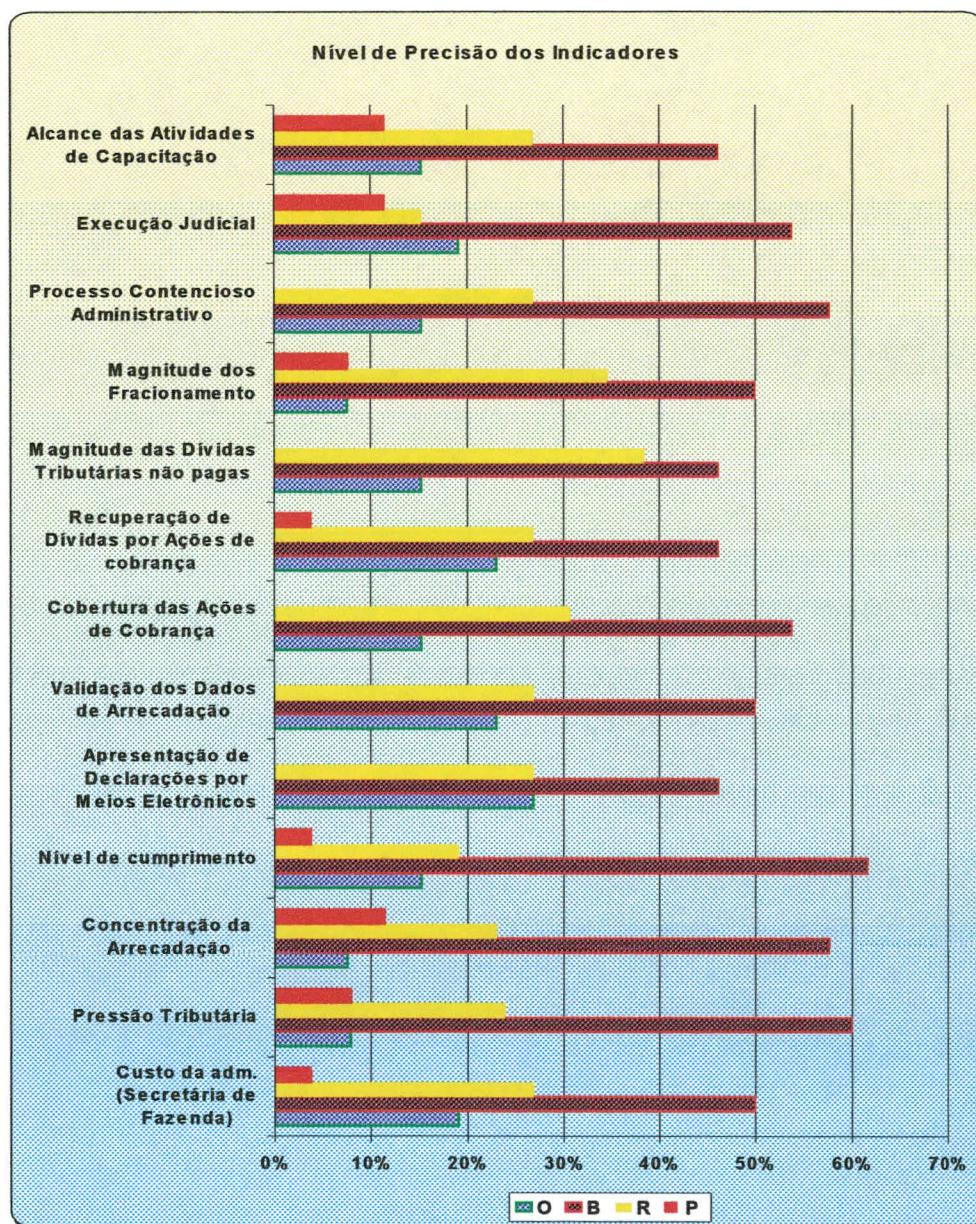
Otimo B – bom R – razoável P - pouco

Fonte Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

O gráfico em análise fortalece as afirmativas Acerca do gráfico anterior, na medida em que os entrevistados entenderam, em sua maioria, que os indicadores

tem um grau de precisão bom em relação aos processos executados pela Secretaria, tendência que viria reduzir a necessidade de uma reavaliação mais profunda dos indicadores sugeridos pelo BID/PNFE.

Gráfico 20 - Amostragem do Nível de Precisão dos Indicadores



O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

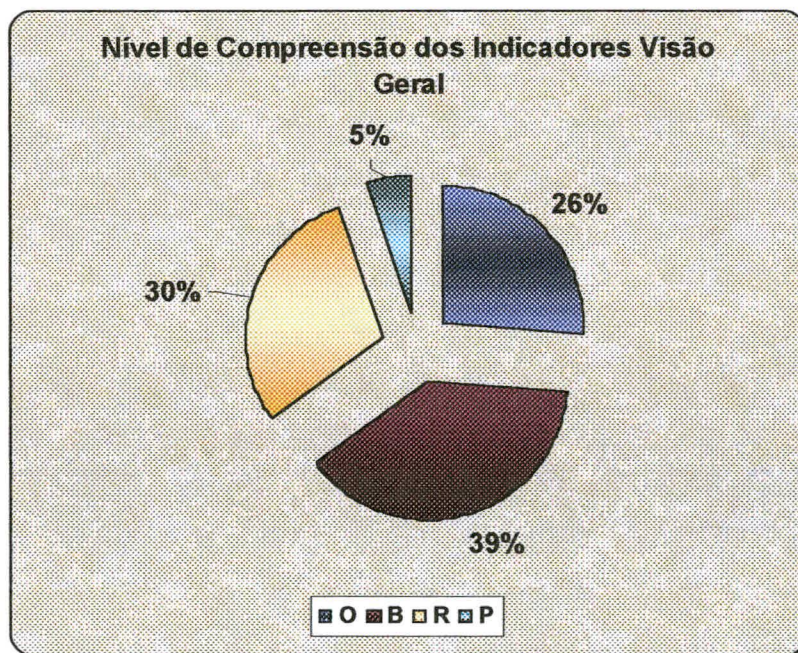
Os respondentes entenderam que o nível de precisão dos indicadores é bastante satisfatório, afirmativa que se estende a todos os indicadores. A

acuracidade dos indicadores parece não ser a principal problemática vislumbrada pelos funcionários da SEFAZ-AM.

13. Os indicadores devem possuir atributos como serem: compreensíveis, fornecer uma base para tomada de decisões dentre outros. Na sua opinião, em que medida os indicadores propostos pelo PNAFE atendem estas características conceituais?

- ❖ Em relação as características conceituais dos indicadores pretendeu-se verificar se os propostos pelo BID/PNAFE atendem as características citadas na questão.

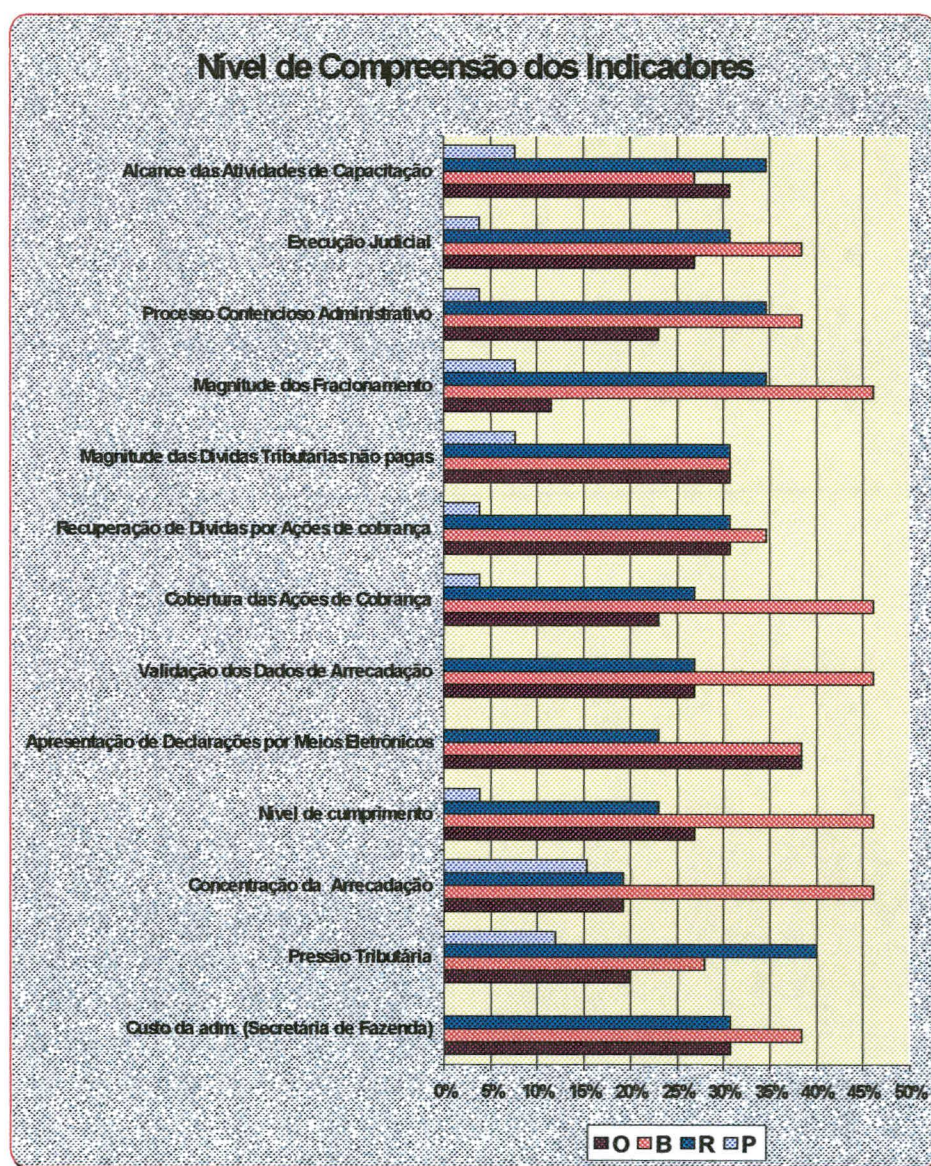
Gráfico 21 - Amostragem do Nível de Compreensão dos Indicadores



O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Segundo o gráfico em estudo grande parte dos entrevistados (65%) tem uma compreensão entre ótima e boa dos indicadores, entretanto, uma parcela considerável (35%) ainda encontram dificuldades no entendimento dos mesmos

Gráfico 22 - Amostragem do Nível de Compreensão dos Indicadores

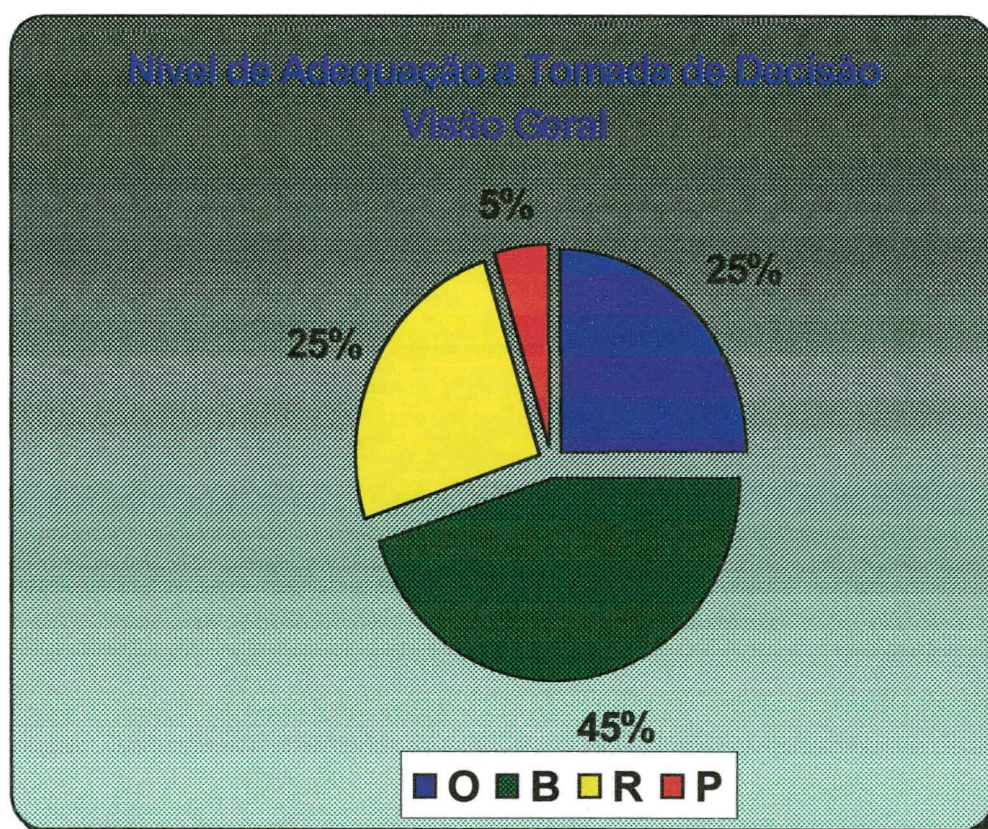


O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

Este gráfico mostra a compreensão dos entrevistados em relação a cada indicador existente, assim como no gráfico geral desta questão, o entendimento dos indicadores é satisfatório, em situações específicas deve haver uma preocupação com o esclarecimento dos indicadores.

Gráfico 23 - Amostragem do Nível de Adequação à Tomada de Decisão



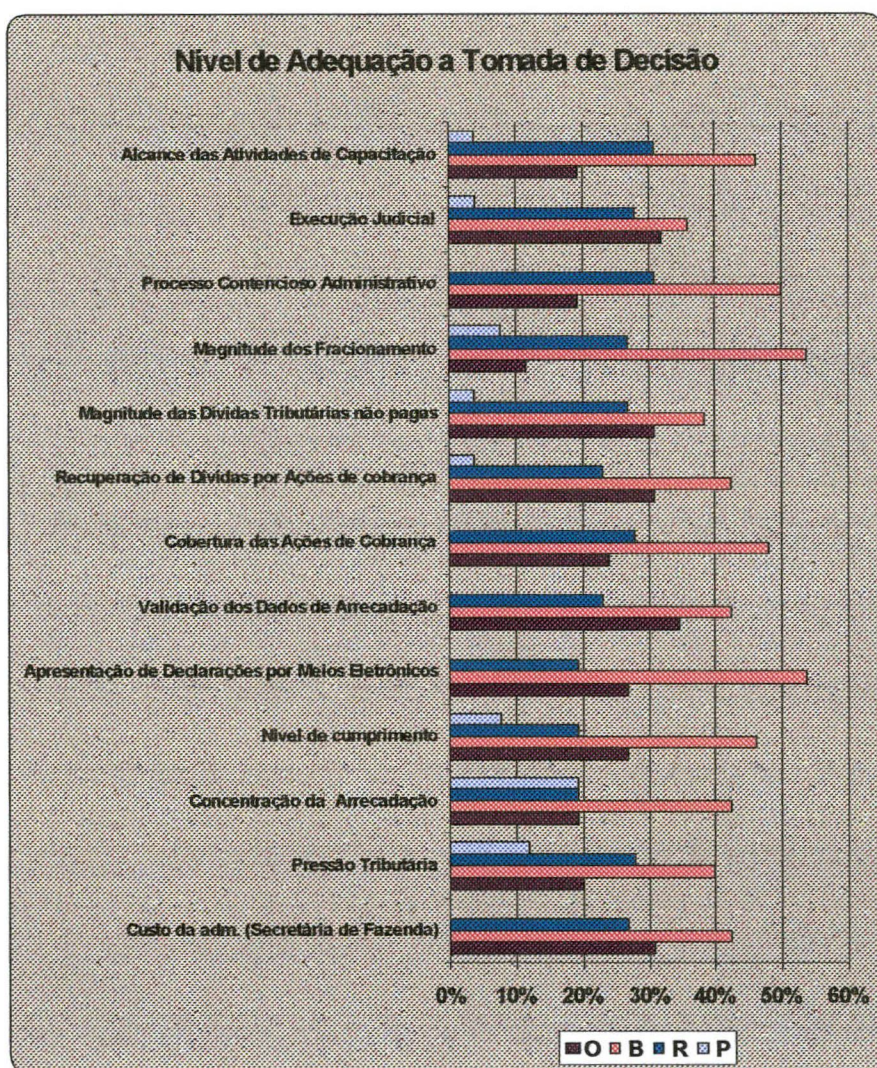
O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Este gráfico atesta os indicadores do BID/PNAFE como instrumentos adequados a tomada de decisão na organização em estudo (70%). Contudo, é

válido lembrar que apesar da adequação os indicadores não vem sendo aproveitados corretamente como atestado em outros gráficos.

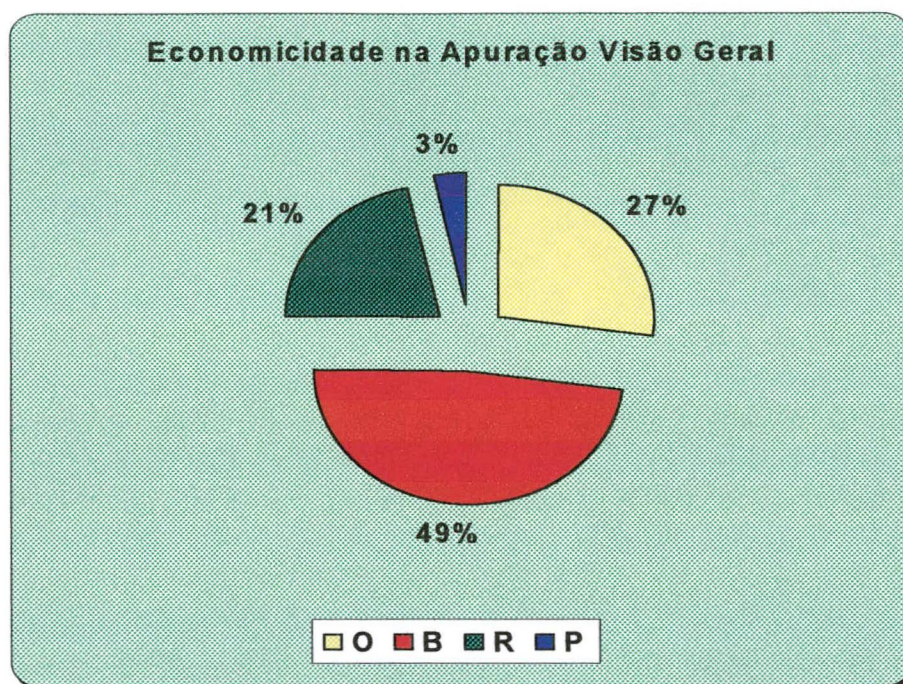
Gráfico 24 - Amostragem do Nível de Adequação à Tomada de Decisão



O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Sem exceções, todos os indicadores foram avaliados como satisfatórios pelos entrevistados, corroborando para as acertivas anteriores

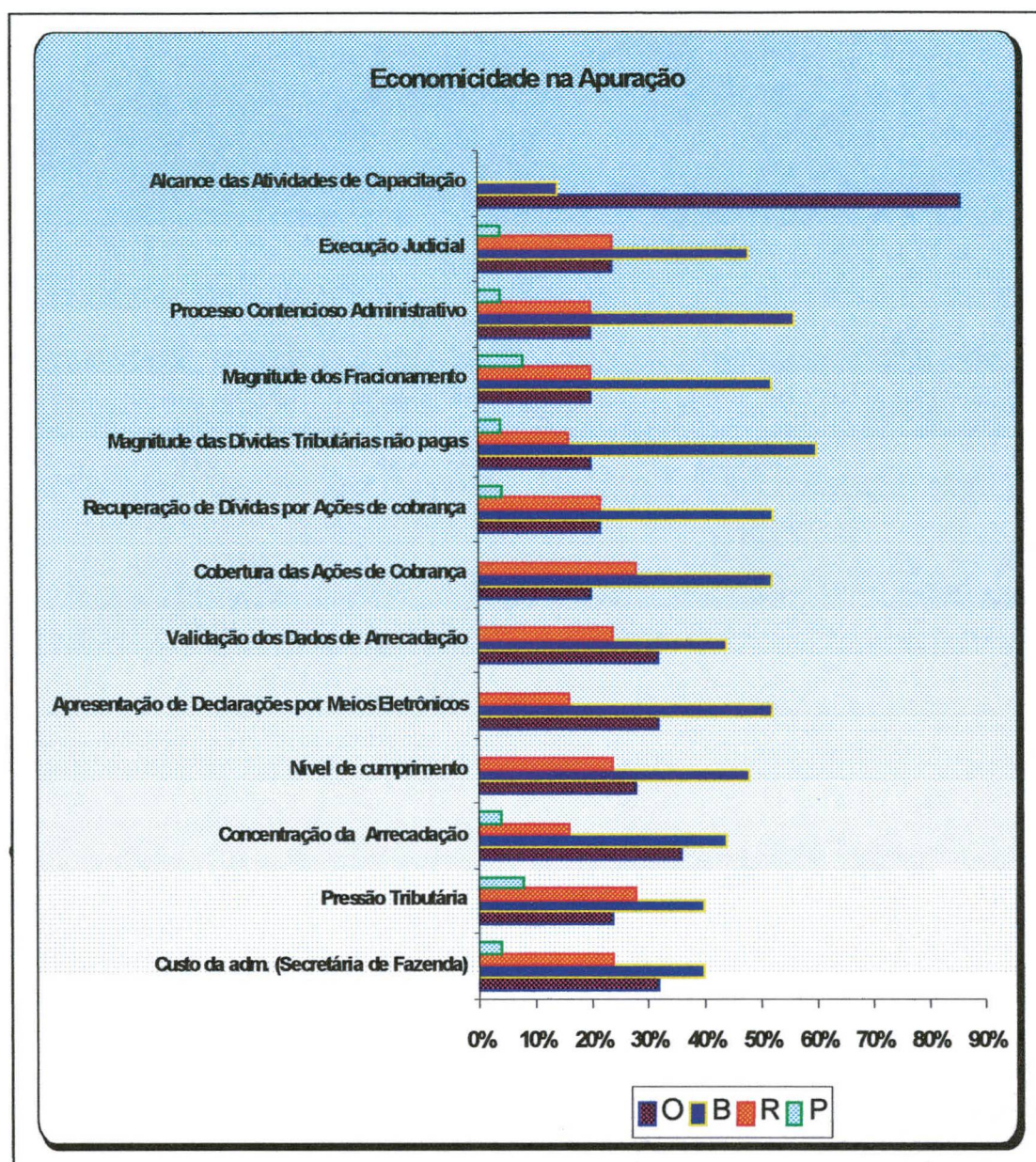
Gráfico 25 - Amostragem da Economicidade na Apuração Visão Geral

O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Os indicadores propostos pelo BID/PNAFE não encontram obstáculos no quesito acuracidade na visão dos respondentes já que seu recolhimento não onera a operação nos custos da organização.

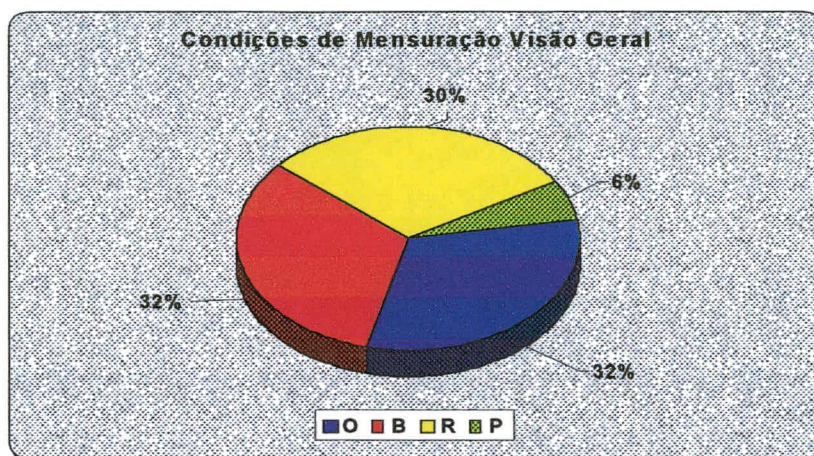
Gráfico 26 – Amostragem da Economicidade na Apuração



O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ-AM

Na avaliação dos respondentes nenhum dos indicadores encontra problemas quanto à adição de custos substanciais no que se refere a sua apuração.

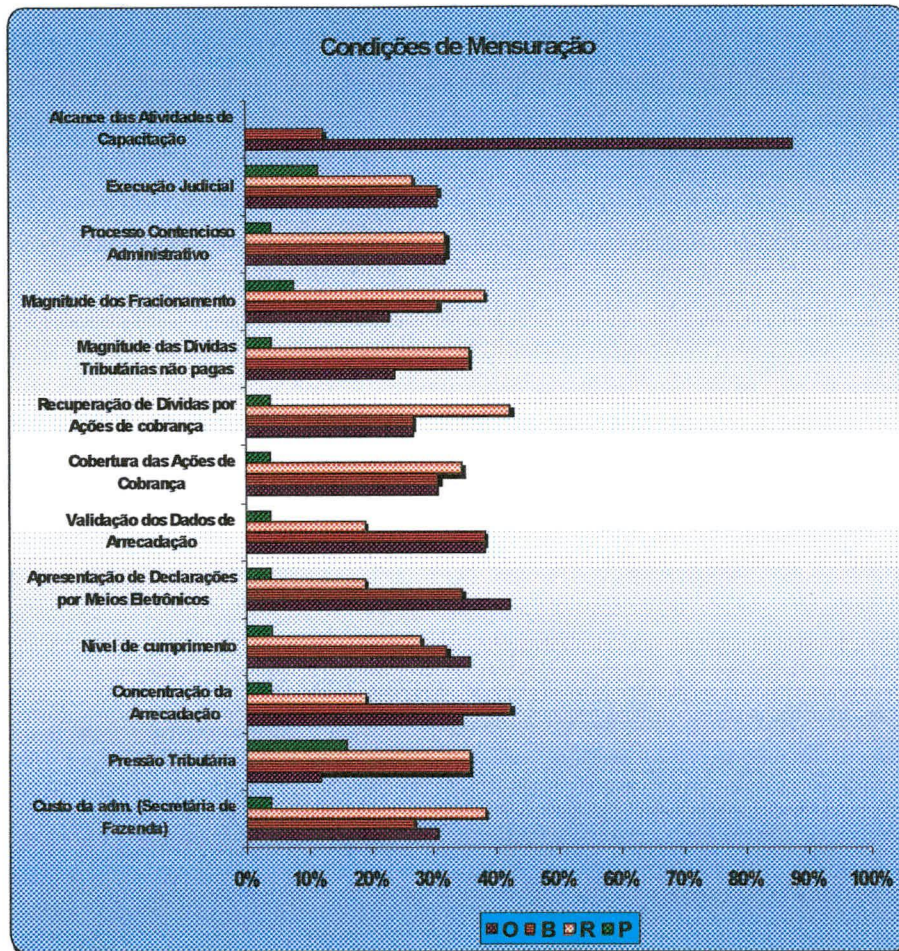
Gráfico 27 – Condições de Mensuração Visão Geral

O-Ótimo B- Bom R- Razoável P -Pouco

Fonte Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

A maioria dos respondentes consideraram que as condições de mensuração dos indicadores são ótimas (32%) ou boas (32%), validando mais esta condição conceitual para os indicadores de desempenho

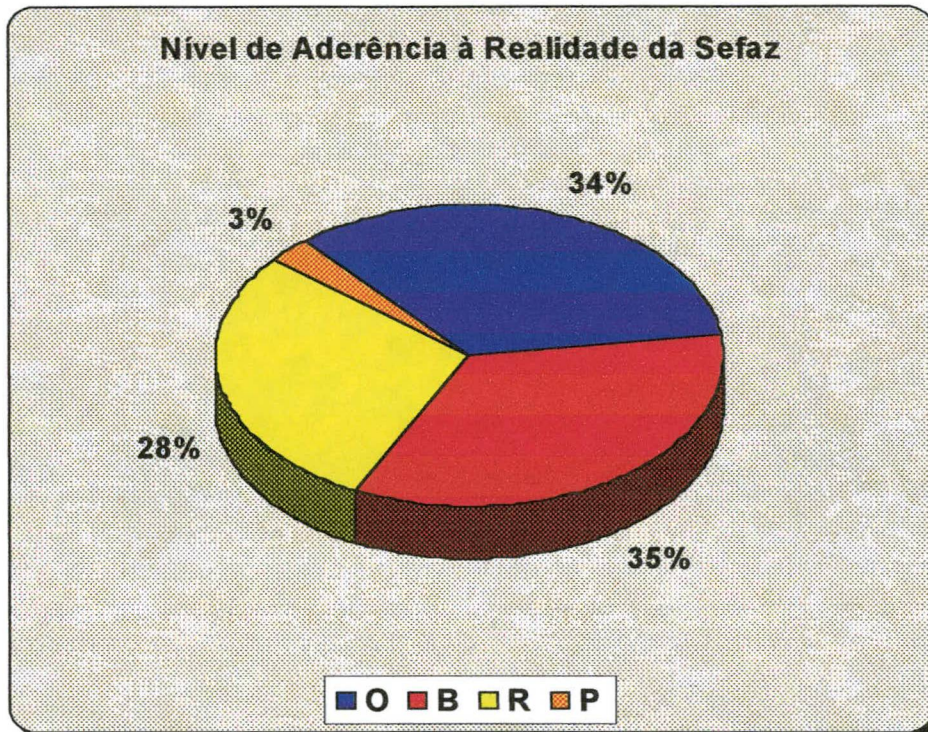
Gráfico 28 - Amostragem das Condições de Mensuração



O-Ótimo B- Bom R- Razoável P -Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

Em geral, ao verificarmos que os respondentes que consideraram ótima ou boa as condições de mensuração para cada indicador, este quesito conceitual também foi validado pelos entrevistados.

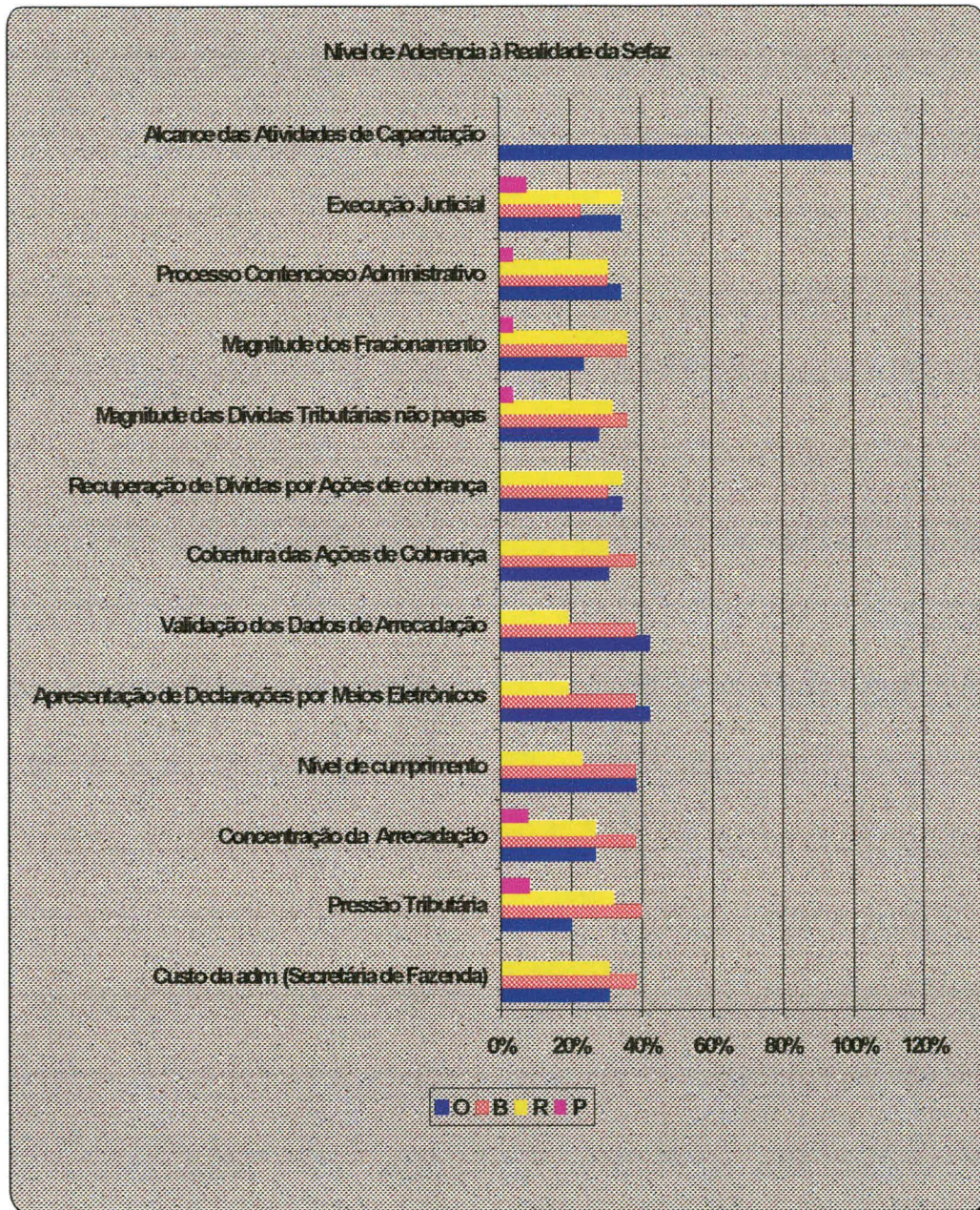
Gráfico 29 - Amostragem do Nível de Aderência à Realidade da**SEFAZ - AM**

O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

Na visão geral dos respondentes os indicadores propostos pelo BID/PNAFE estão coadunados à realidade da SEFAZ, contudo, entende-se com a realização deste estudo que existem determinadas nuances a serem consideradas para que esta aderência alcance níveis mais adequados.

Gráfico 30 - Amostragem do Nível de Aderência à Realidade da SEFAZ-AM



O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ

Os últimos gráficos referem-se às características conceituais necessárias à configuração dos indicadores como instrumentos capazes de mensurar o desempenho da SEFAZ/AM.

Os entrevistados demonstram, segundo os gráficos, acreditar nos indicadores como uma ferramenta que possa subsidiar informações voltadas a facilitar o processo de tomada de decisões, o que vem ratificar a importância dos indicadores e mais especificamente validar os indicadores do BID/PNAFE no que diz respeito a esta característica conceitual.

Os indicadores propostos pelo BID/PNAFE também são validados no aspecto economicidade. Vista a simplicidade de sua aplicação, a economicidade dos mesmos é auferida pelos entrevistados.

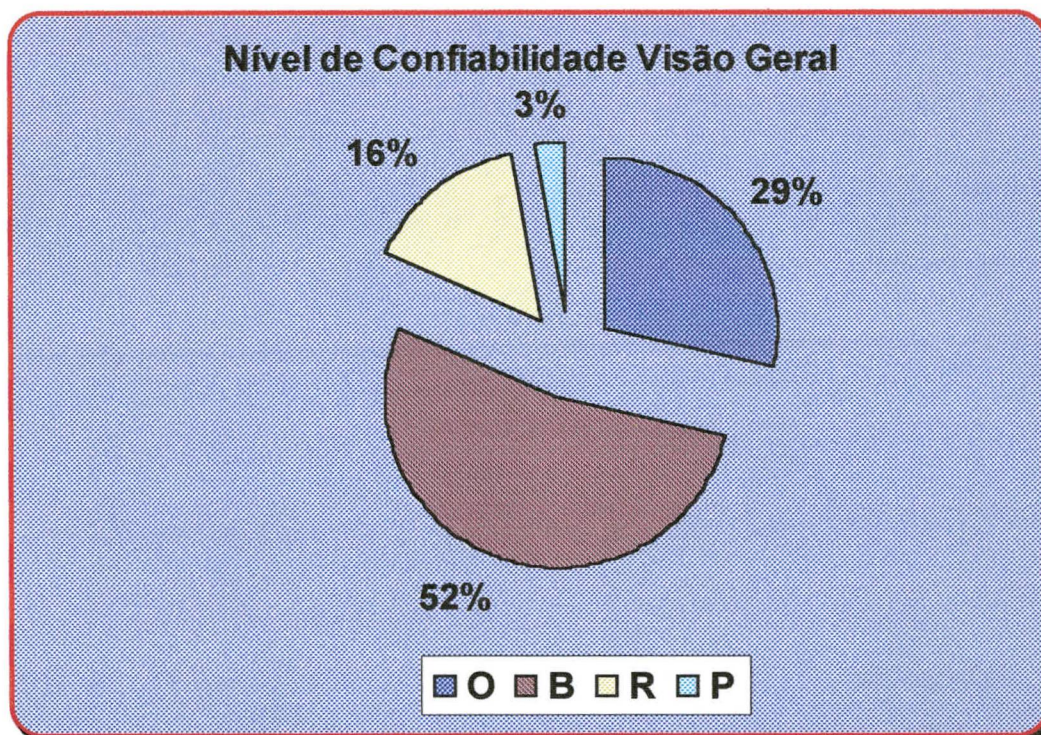
Nas outras características conceituais, os indicadores propostos também são atestados pelos respondentes (condições de mensuração, nível de aderência à realidade da SEFAZ), ou seja, os indicadores possuem, segundo a visão dos entrevistados, uma sistemática de recolhimento e processamento de informações que não venham onerar o processo e apresentam-se adequados às realidades da organização.

De uma maneira geral pode-se afirmar que os indicadores propostos pelo BID/PNFE atendem a quase todos os aspectos conceituais levantados na fundamentação teórica sobre sistema de indicadores de desempenho.

14. Na sua opinião em que medida os indicadores de desempenho propostos pelo PNAFE atendem as qualidades de relevância, confiabilidade e consistência?

- ❖ Também em relação a outras características conceituais dos indicadores do BID/PNAFE buscou-se verificar a percepção dos entrevistados

Gráfico 31 - Amostragem Gráfico do Nível de Confiabilidade Visão Geral

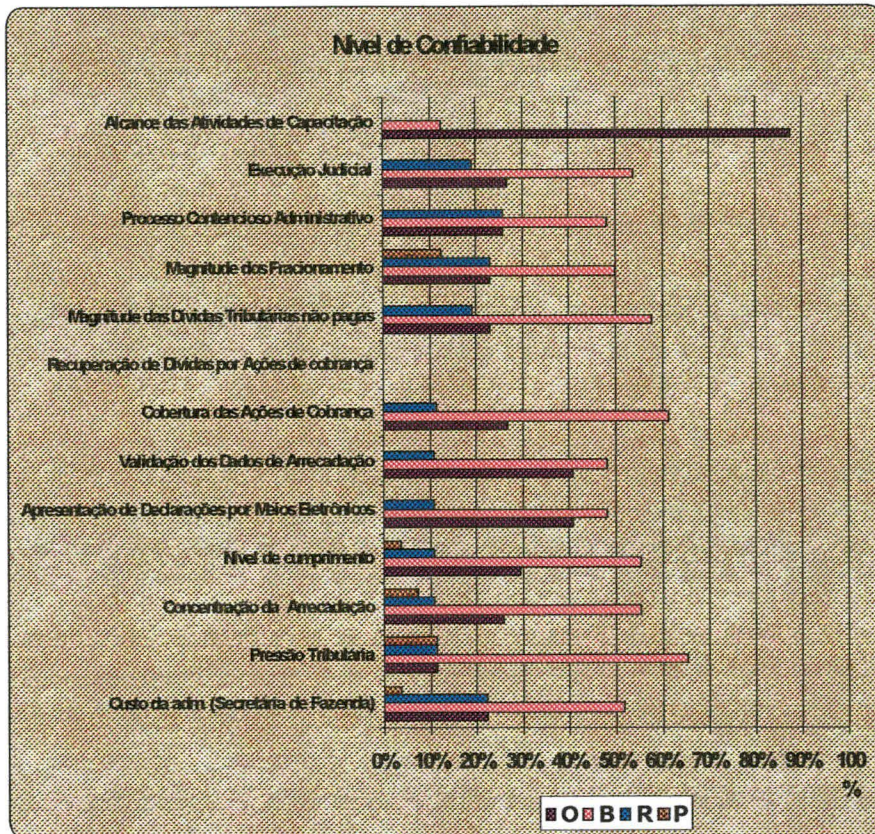


O- Ótimo B- Bom R- Razoável P- Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ

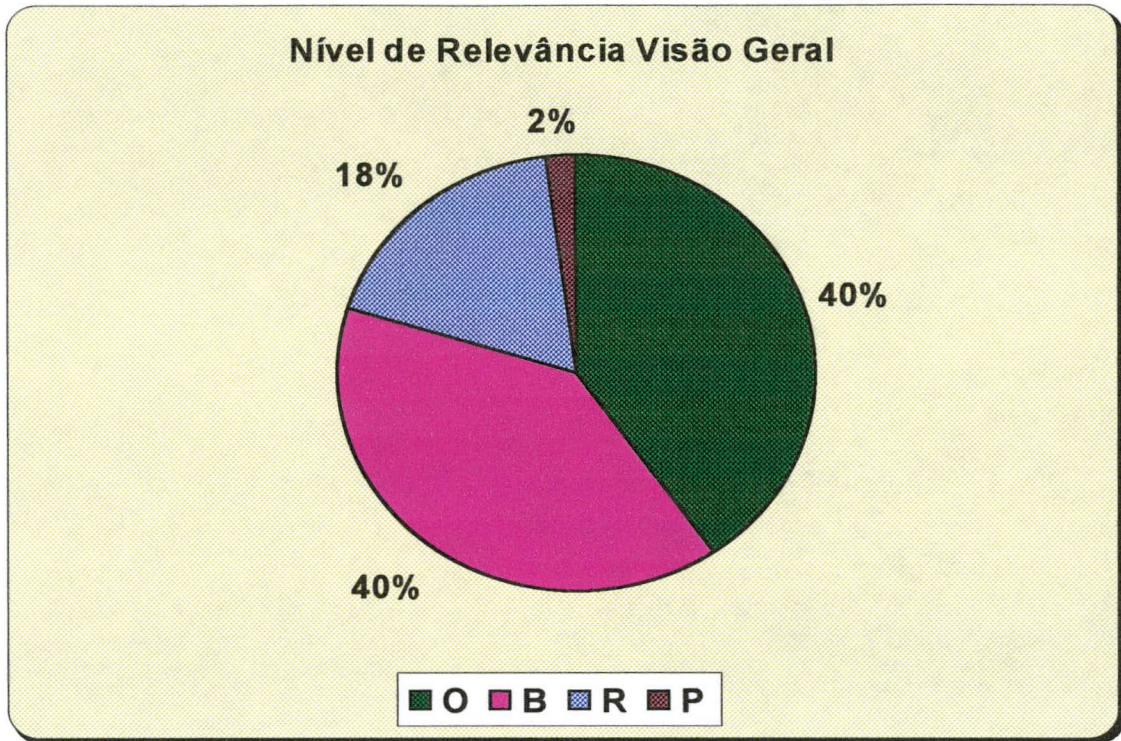
Os entrevistados consideraram os indicadores satisfatoriamente confiáveis (52% bom e 29% ótimo) validando esta característica conceitual.

Gráfico 32 - Amostragem do Nível de Confiabilidade



0 –Ótimo B- Bom R- regular P- Pouco
Fonte Pesquisa de Campo SEFAZ – AM

Analisados separadamente os indicadores foram considerados confiáveis pelos entrevistados ressaltando que a confiabilidade é um dos aspectos conceituais dos indicadores.

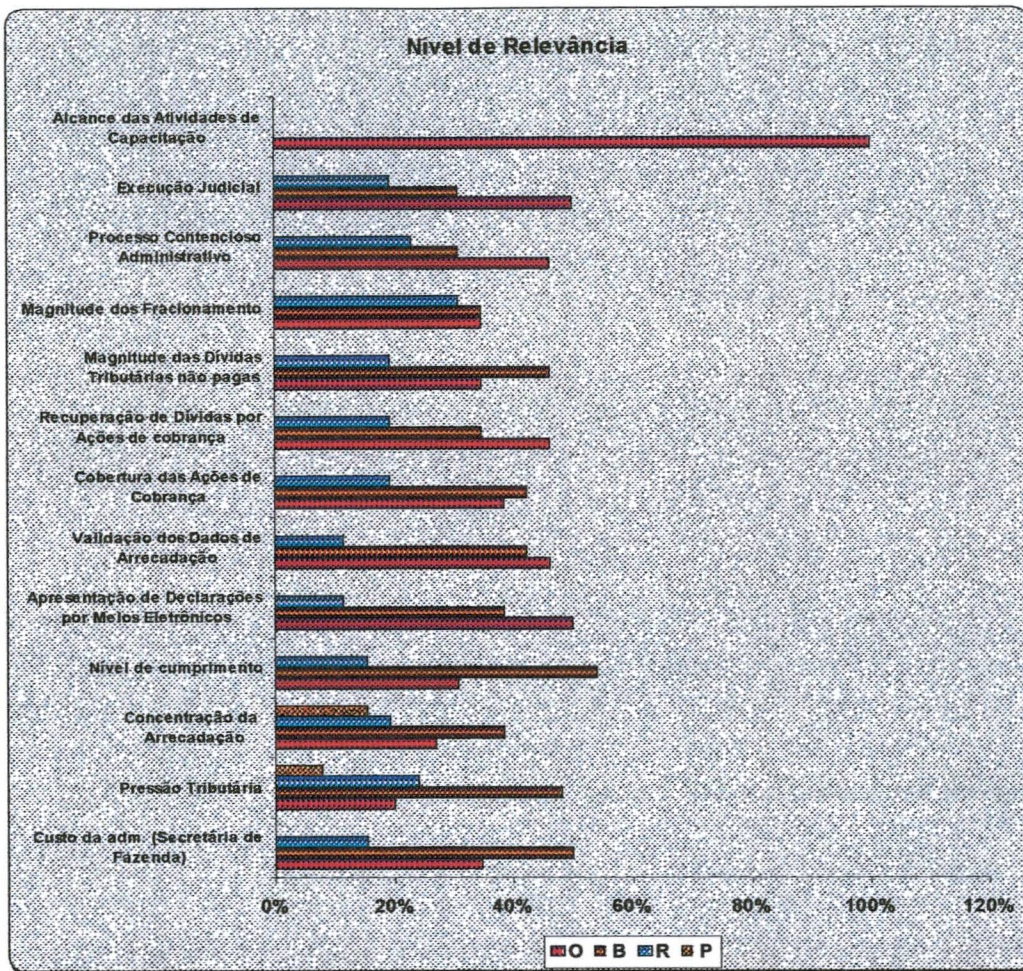
Gráfico 33 - Amostragem do Nível de Relevância

O – Ótimo B – Bom R – Regular P – Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo: SEFAZ

Neste item ocorre uma das maiores validações por parte dos respondentes já que estes consideram os indicadores como uma ferramenta substancial para incrementar a qualidade do trabalho na SEFAZ-AM, considerando os indicadores relevantes para a mensuração e aumento da qualidade.

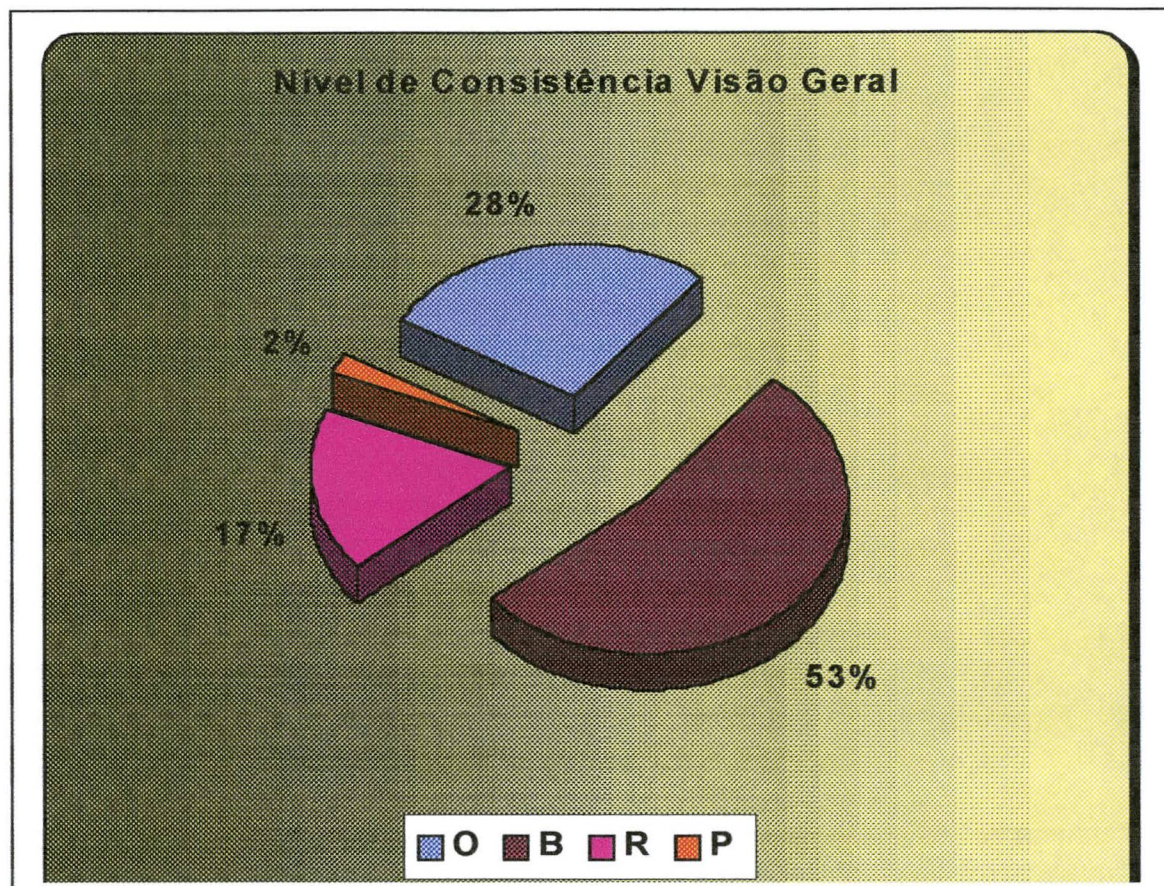
Gráfico 34 Amostragem do Nível de Relevância



O – Ótimo B – Bom - R – Razoável P – Pouco

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ

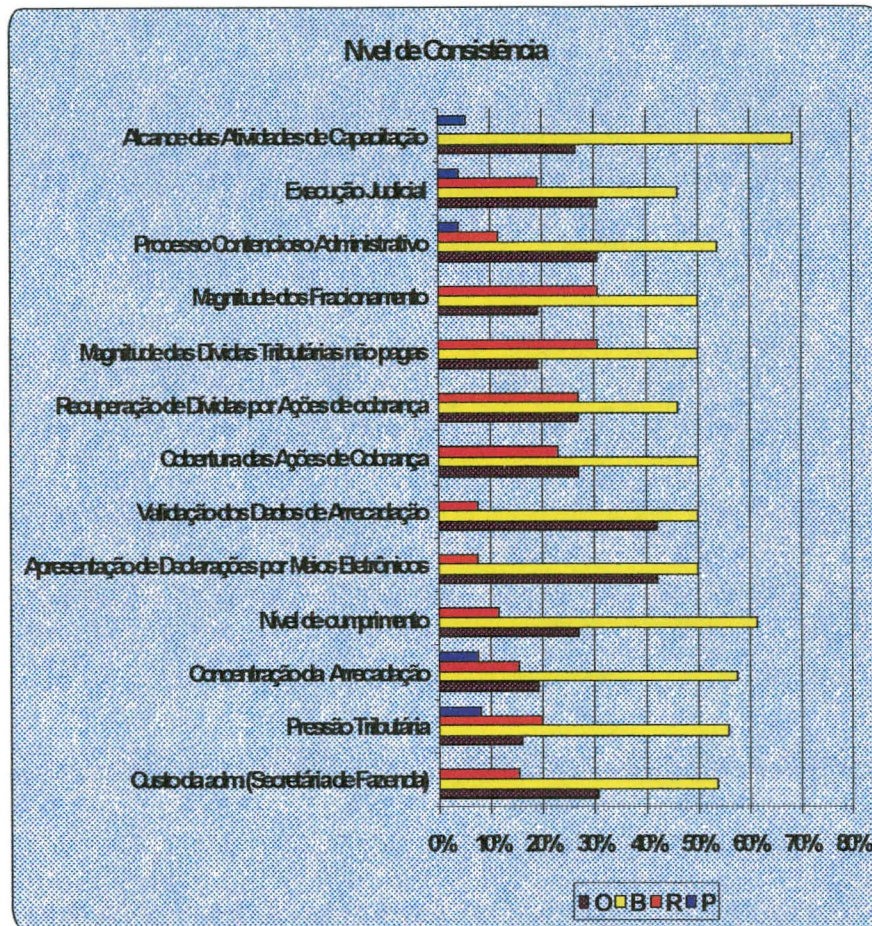
Observados separadamente todos os indicadores propostos pelo BID/FNAPE são considerados relevantes pelos entrevistados. É válido lembrar que a questão não está se reportando a necessidade de mais indicadores

Gráfico 35 - Amostragem do Nível de Consistência

O-Otimo B-Bom R- Razoável P- Pouco
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ

Neste aspecto mediu-se a solidez dos indicadores quanto ao atendimento de todas as características conceituais necessárias para a utilização desta ferramenta de mensuração.

Gráfico 36 - Amostragem do Nível de Consistência



O – Ótimo B – Bom R – Razoável P – Pouco

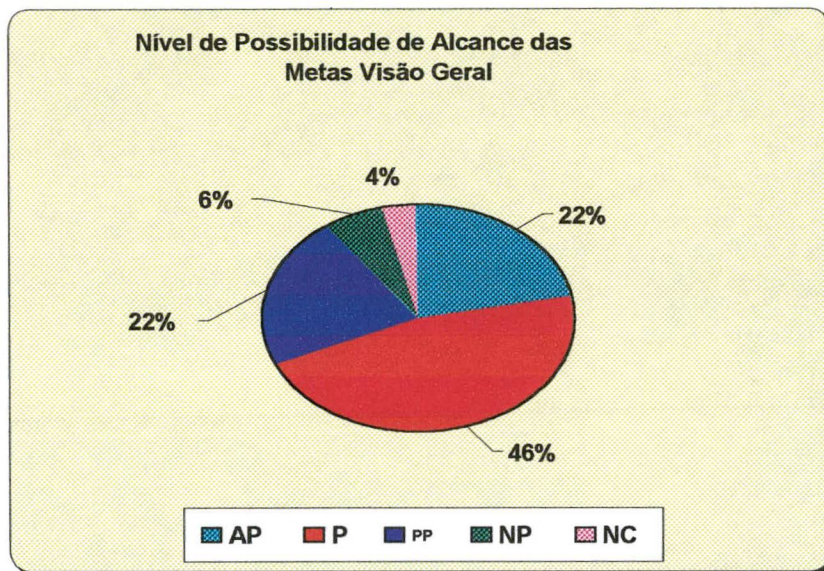
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Observados um a um os indicadores são covalidados pelos respondentes quanto à sua consistência.

15. Na sua opinião quais são as possibilidades da Administração Tributária da SEFAZ alcançar as metas propostas pelo BID/PNAFE em cada um dos indicadores propostos?

- ❖ Buscou-se mensurar a percepção dos entrevistados quanto às possibilidades de alcance das metas propostas pelo BID/PNAFE. Gráfico 37 Amostragem do Nível de Possibilidade de Alcance das Metas Visão geral

Gráfico 37 - Nível de Possibilidade de Alcance das Metas

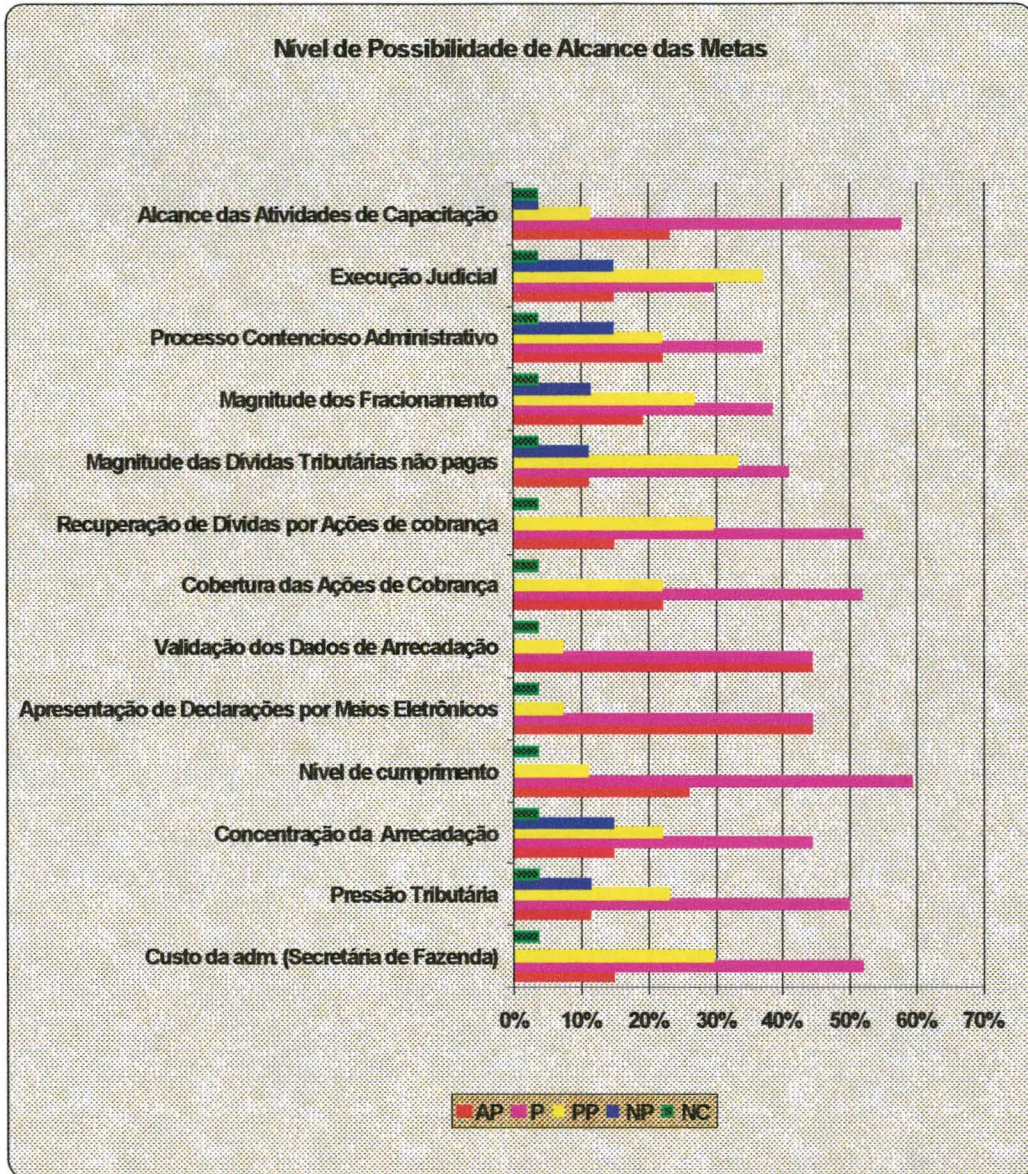


**AP- Altamente Provável P – Provável PP- Pouco Provável
NP- Não Provável NC- Não Conheço**

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ-AM

Neste quesito é interessante notar que os respondentes em sua maioria consideram os padrões sugeridos pelos indicadores, perfeitamente alcançáveis, tal ocorrência é positiva na medida em que não causará um estado de desmotivação que poderia acontecer caso os padrões fossem excessivamente fora da realidade da SEFAZ.

Gráfico 38 – Amostragem do Nível de Possibilidade de Alcance das Metas



**AP- Altamente Provável P – Provável PP- Pouco Provável
NP- Não Provável NC- Não Conheço**

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ-AM

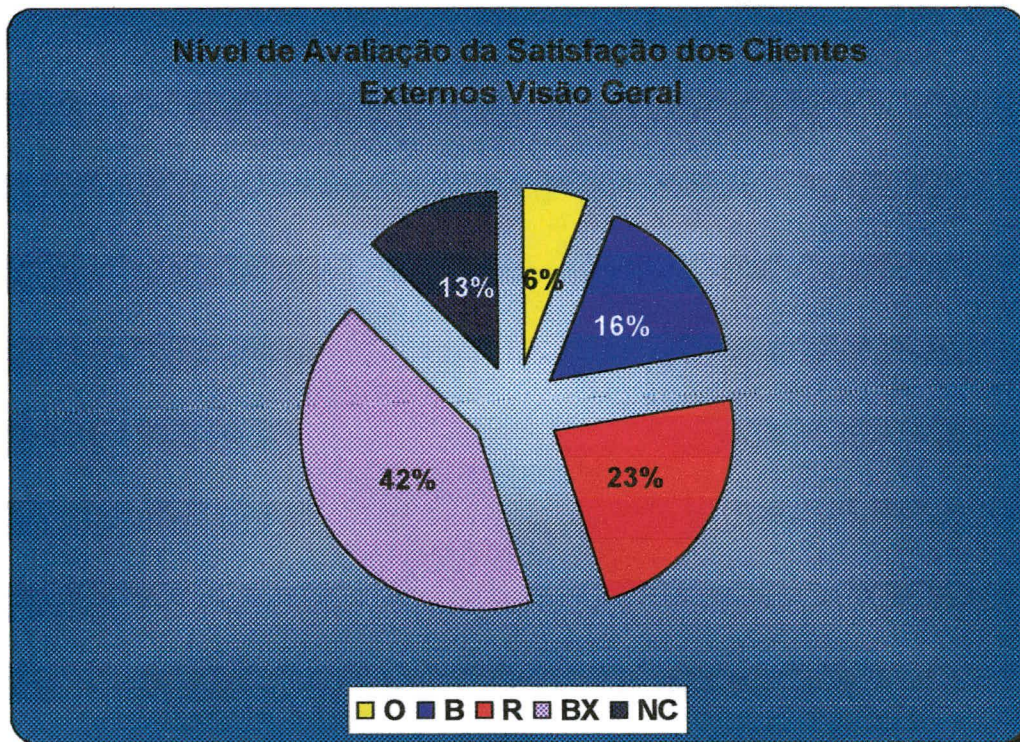
Os entrevistados consideraram cada indicador plausível no que concerne aos padrões a serem atendidos. A utilização sistemática dos indicadores permitirá a verificação de que os padrões estão realmente em um nível ideal.

16. Na sua opinião qual o nível em que estes indicadores refletem satisfação dos clientes da SEFAZ internos e externos?

- ❖ Objetivou-se com esta questão verificar se os indicadores propostos pelo BID/PNAFE também estão relacionados e são capazes de medir a satisfação dos clientes externos e internos da SEFAZ

Gráfico 39 - Amostragem do Nível de Avaliação da Satisfação dos Clientes

Externos Visão Geral



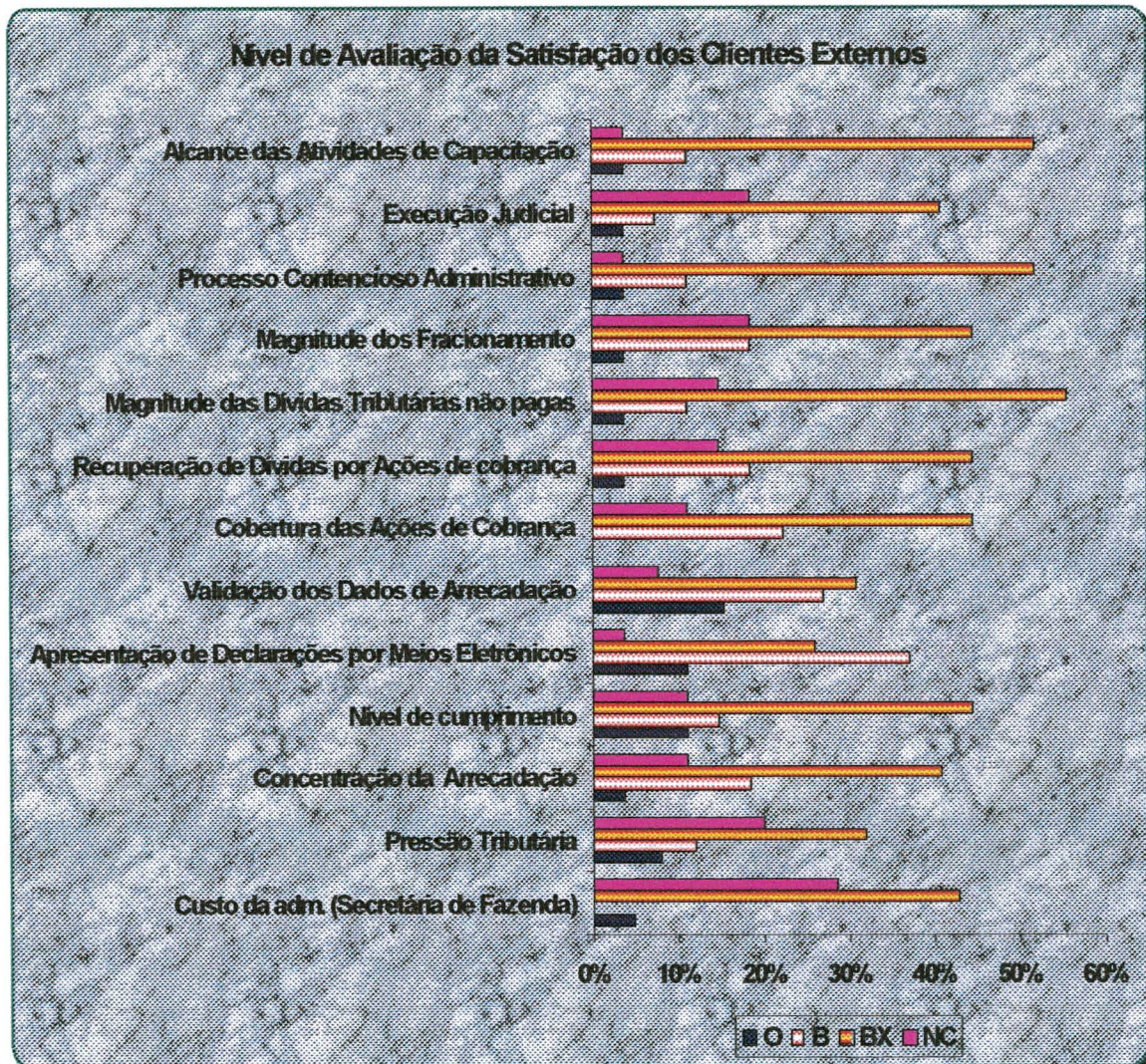
O- Ótimo B- Bom R- Razoável BX- Baixo NC- Não Conheço

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ-AM

Percebe-se neste aspecto, segundo a visão dos respondentes, um dos pontos a serem melhorados no decorrer da implementação dos indicadores, pois além de

medir o nível de trabalho interno da organização os indicadores deverão existir para mensurar a satisfação dos clientes externos

Gráfico 40 - Amostragem do Nível de Satisfação dos Clientes Externos



O- Ótimo B- Bom R- Razoável BX- Baixo NC- Não Conheço

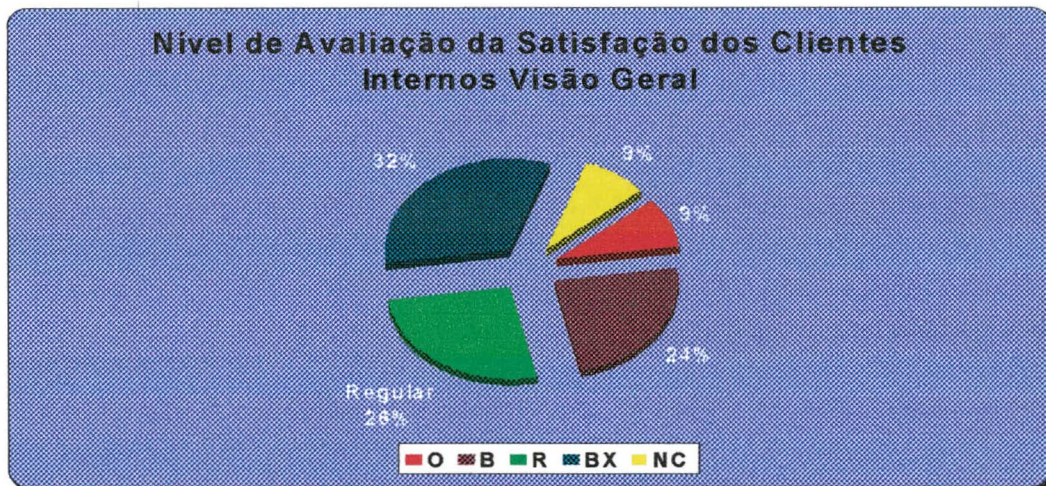
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Assim como na visão geral, os indicadores separadamente são invalidados como ferramentas para medir a satisfação dos clientes externos. Com exceção do

indicador relacionado a declarações através de processos eletrônicos, os entrevistados consideraram os indicadores ineficientes para demonstrar o grau de satisfação dos contribuintes.

Gráfico 41 - Amostragem do Nível de Satisfação dos Clientes Internos Visão

Geral

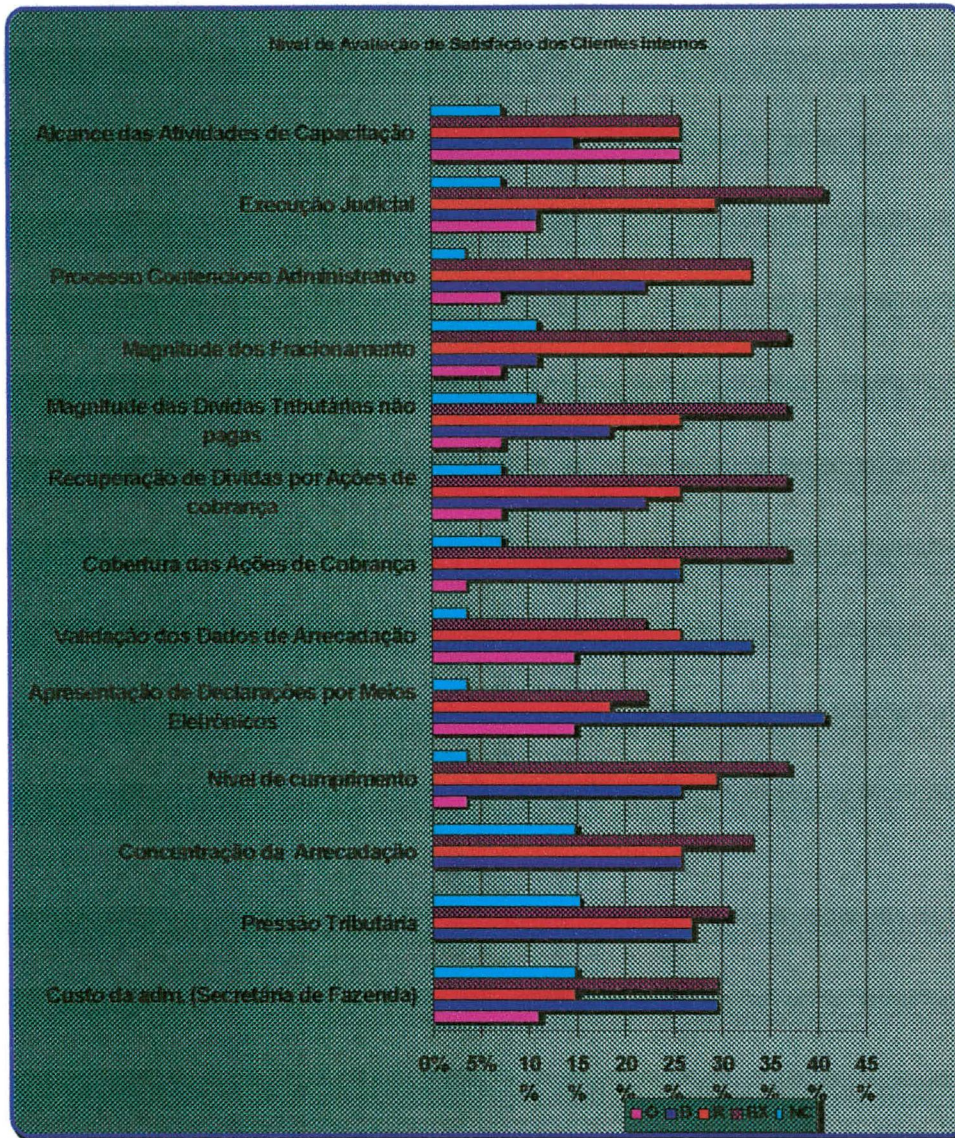


O- Ótimo B- Bom R- Razoável BX- Baixo NC- Não Conheço

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

A grande maioria dos entrevistados (32% baixo e 24% regular) considerou os indicadores ineficientes para mensurar o grau de satisfação interna dos colaboradores da SEFAZ-AM. Dentro da visão organizacional moderna que se espera implementar na Secretaria é necessária a existência de um indicador que permita avaliar este aspecto.

Gráfico 42 - Amostragem do Nível de Satisfação dos Clientes Internos



O- Ótimo B- Bom R- Razoável BX- Baixo NC- Não Conheço

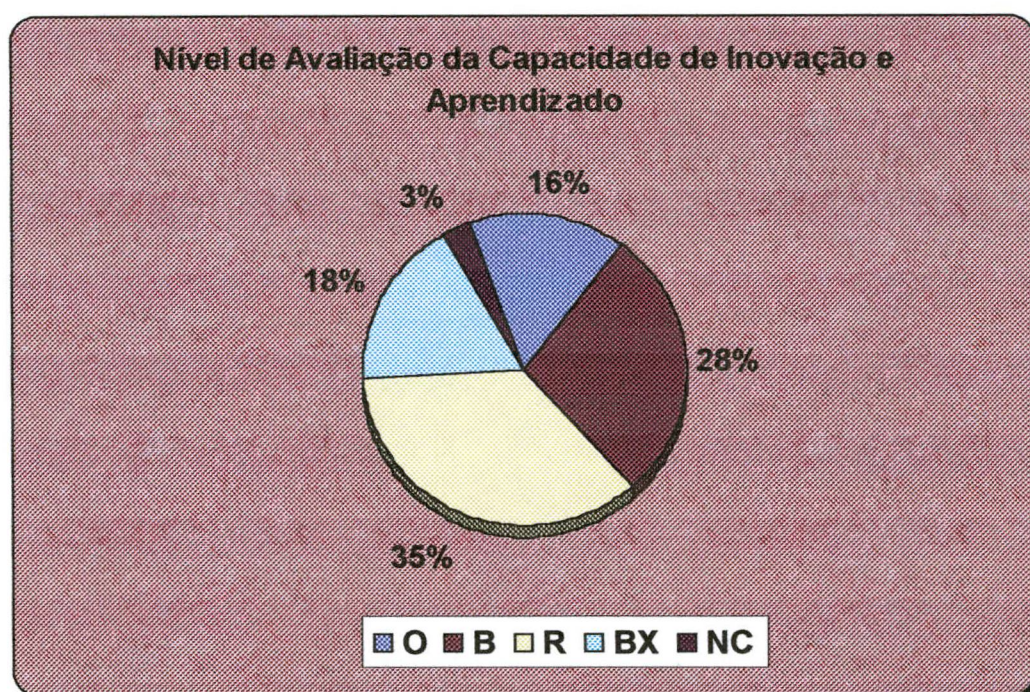
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Os indicadores propostos pelo BID/PNAFE se além aos processos existentes na organização desconsiderando os aspectos internos de seus colaboradores. Analisados separadamente os entrevistados atestam essa acertiva

17. Na sua opinião, qual a sua avaliação sobre estes pressupostos?

- ❖ Buscou-se verificar se como outros pressupostos necessários a configuração dos indicadores são percebidos pelos respondentes.

Gráfico 43 - Amostragem do Nível de Avaliação da Capacidade de Inovação e Aprendizado Visão Geral

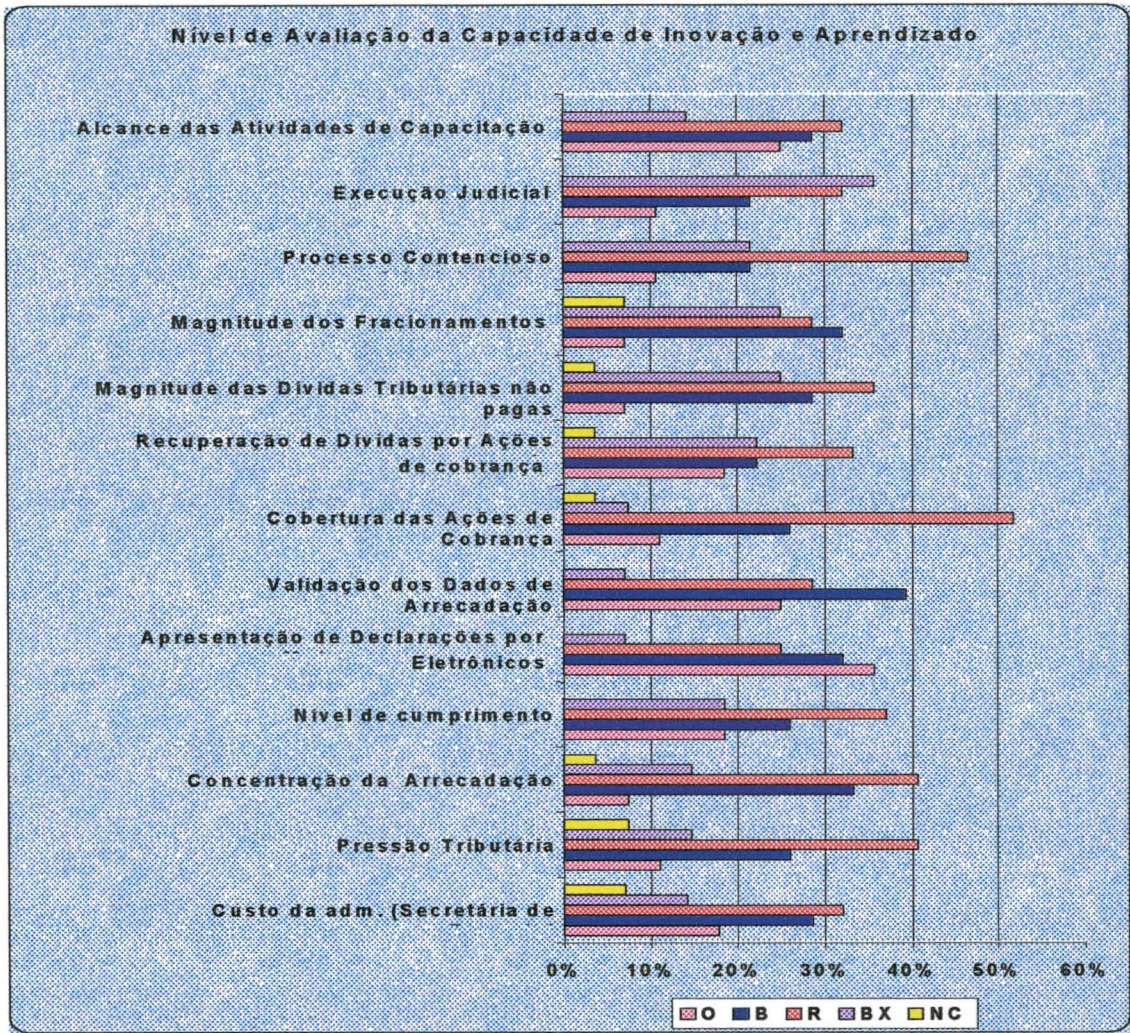


O- Ótimo B- Bom R- Razoável BX- Baixo NC- Não Conheço

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

A verificação deste aspecto conceitual dos indicadores é uma vertente negativa no processo em questão na medida em que os indicadores devem configurar-se em uma ferramenta voltada para o crescimento interno da organização o que não é validado pelos entrevistados.

Gráfico 44 - Amostragem do Nível de Avaliação da Capacidade de Inovação e Aprendizado



O – Ótimo B – Bom R – Razoável BX – Baixo NC – Não Conheço

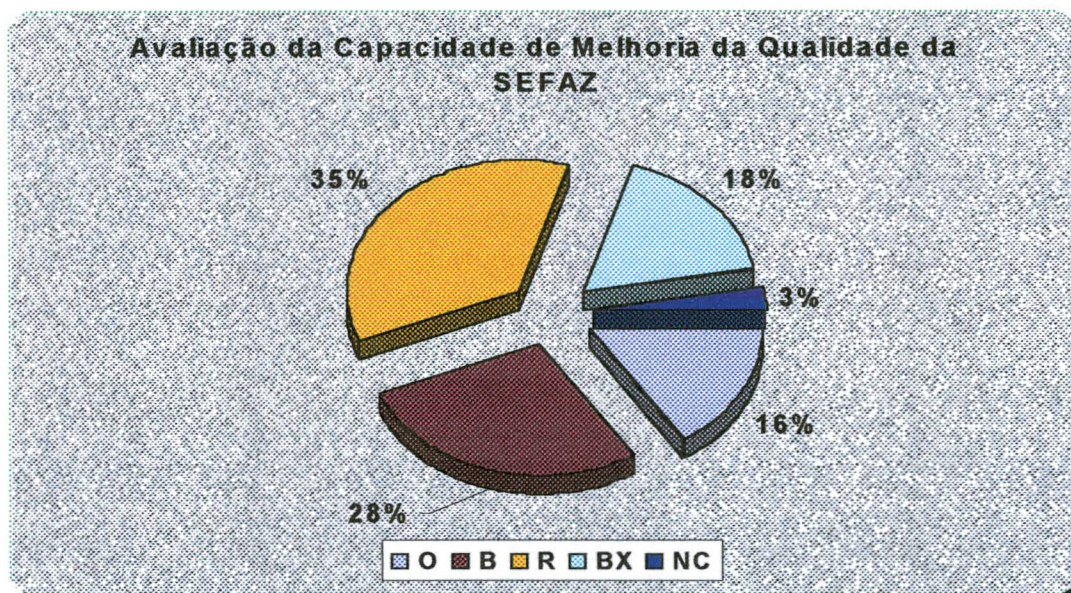
Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Cada indicador, separadamente, não são vistos pelos entrevistados como ferramentas que permitam o aprendizado da organização e para a busca por inovações.

18. Como você avalia os indicadores propostos pelo BID/PNAFE como instrumento pra a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela SEFAZ?

- ❖ Pretendeu-se mensurar a percepção dos entrevistados quanto aos indicadores serem uma ferramenta que possibilite a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela SEFAZ

**Gráfico 45 - Amostragem da Avaliação da Capacidade de Melhoria da SEFAZ-
AM Visão Geral**

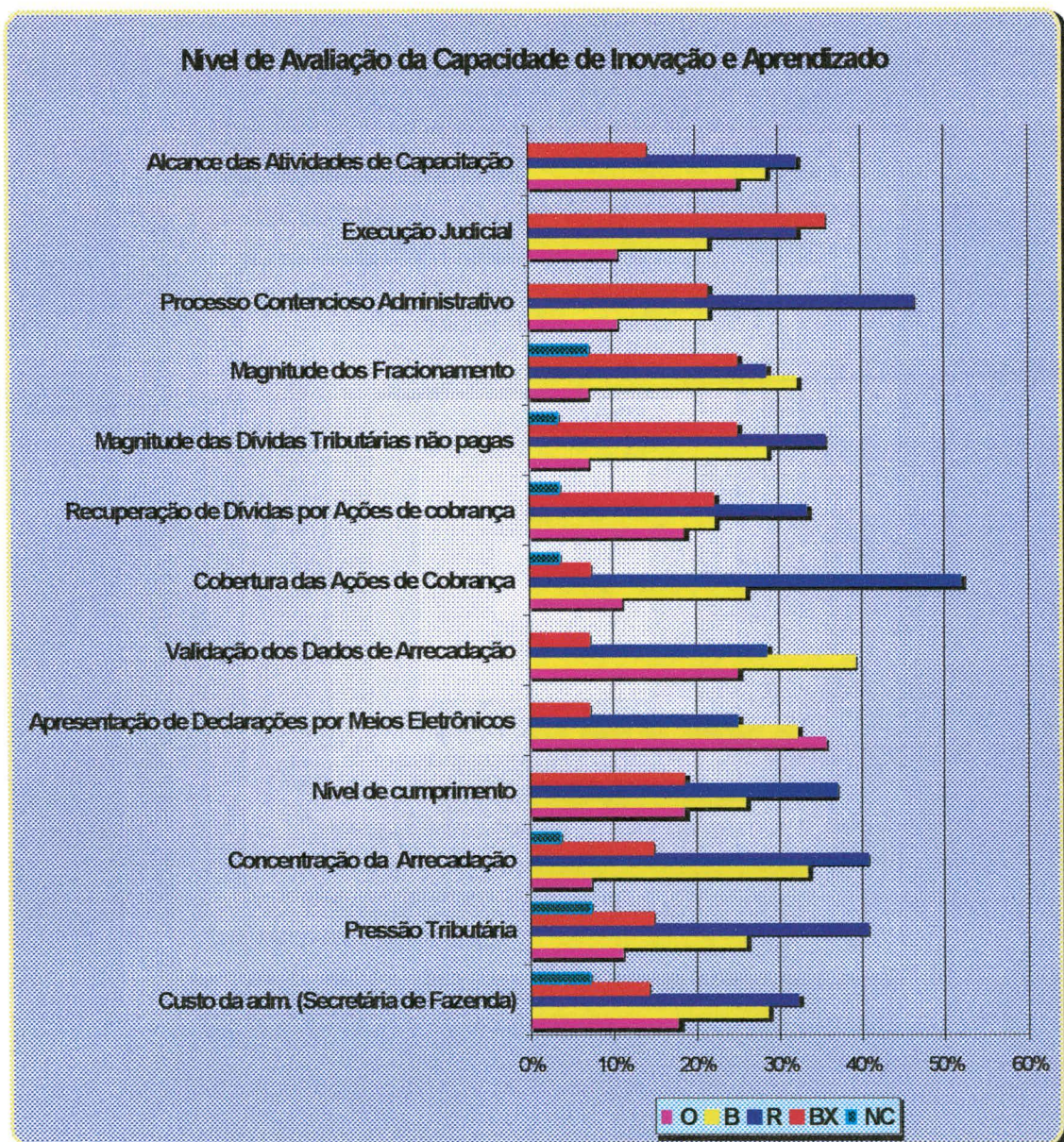


O – Ótimo B – Bom R – Razoável BX – Baixo NC – Não Conheço

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ - AM

Segundo a visão geral dos entrevistados os indicadores ainda há o que se adequar nos indicadores propostos pelo BID/PNAFe no que concerne a utilização destes como modificadores da qualidade dos serviços da SEFAZ-AM.

Gráfico 46 - Amostragem da Avaliação da Capacidade de Melhoria da Qualidade da SEFAZ-AM



O- Ótimo B- Bom R- Razoável BX- Baixo NC- Não Conheço

Fonte: Pesquisa de Campo SEFAZ-AM

Separadamente percebe-se que os indicadores possuem uma porcentagem considerável de avaliações de conceito apenas regular no quesito em questão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Faz-se mister apontar algumas observações acerca do tema em estudo, balizadas a partir do que foi obtido com a fundamentação teórica, bem como através dos resultados advindos da aplicação dos questionários.

A necessidade de avaliar constitui-se em uma premissa básica para as organizações modernas, trazendo em seu bojo e com seus resultados uma gama de melhorias capazes de alterar significativamente as características culturais e os hábitos de uma empresa, seja ela de cunho privado ou público. Exemplo disto é a ação do Governo Federal que, preocupado com a qualidade dos serviços prestados a sociedade, realizou através do Instituto *Vox Populi*, uma pesquisa de satisfação (Revista Exame, 2.000), onde se constatou que a maioria dos usuários encontra-se satisfeita com o nível de serviços oferecidos.

Sob este prisma pode-se aduzir que a implementação dos indicadores de desempenho propostos pelo BID/PNAFE alavancou um importante processo dentro da SEFAZ e mais especificamente em seus colaboradores diretos, interessados em otimizar suas atividades e possibilitar saltos qualitativos ao desempenho da instituição.

Entretanto, qualquer mudança, de amplitude maior ou menor, traz sérias conseqüências de ordem motivacional e operacional. Tendo em vista a amplitude de um processo como o da implementação de indicadores, o efeito trazido aos colaboradores da SEFAZ não poderia ser menos importante. Apesar de notório o interesse do quadro funcional da SEFAZ em colaborar com a implementação dos

indicadores, é imperioso que os colaboradores sejam melhor inseridos no processo, o que irá permitir um engajamento ainda maior.

O trabalho de modernização da SEFAZ, constituído através do Projeto de Modernização da Administração Tributária – SEFAZ/AM, adotou como modelo de indicadores o sugerido pelo BID/PNAFE, sem dúvida, de acordo com os resultados obtidos na pesquisa, um modelo com qualidades e capaz de subsidiar informações ao trabalho da instituição. Todavia, como já citado em parágrafos anteriores, determinados aspectos deveriam ter sido levados em conta para que o sucesso dos indicadores sugeridos pelo BID/PNAFE alcançasse um nível maior.

Os indicadores são ferramentas destinadas a mensurar os processos de trabalho das organizações e para que alcancem o objetivo a que se propõem, devem ser elaborados a partir do entendimento amplo, preciso e consistente dos principais processos de trabalho existentes na organização em que se deseja implementá-los. Assim, os indicadores deverão apontar se os objetivos e as metas de cada um dos processos avaliados foram atingidos ou não. Apesar disso, os indicadores do BID/PNAFE, apesar de voltados a mensurar os processos de organizações com escopo tributário, não levam em consideração aspectos e hábitos culturais particulares da SEFAZ. Vale ressaltar que não se pretende discutir a validade dos indicadores propostos pelo BID/PNAFE e sim sua adequação aos objetivos da SEFAZ/AM.

A contribuição que um colaborador interno pode oferecer a um modelo de indicador é de tal importância que dela depende até mesmo a precisão e adequação destes às estratégias da organização. O colaborador interno é conhecedor profundo,

e porque não dizer responsável, das características, peculiaridades e nuances das atividades executadas.

Existem ainda outras vertentes que podem ser verificadas a curto e médio prazo, através de um estudo apurado das rotinas existentes na SEFAZ-AM, como por exemplo a utilização e adequação do atual sistema de informações e tecnologias existentes que estão sendo utilizadas aquém da capacidade total.

Outra questão a ser abordada é a da premência de se aplicar indicadores que subsidiem informações de caráter qualitativo, possibilitando a mensuração da satisfação dos clientes internos e externos. É imprescindível conhecer os aspectos quantitativos dos processos, os resultados e metas alcançados, entretanto, não menos importante é identificar se os métodos e meios utilizados para o alcance destes mesmos resultados estão alinhavados com uma política que satisfaça as expectativas dos usuários dos serviços oferecidos pela SEFAZ.

Alguns gráficos mostrados anteriormente mostram uma tendência direcionada a não validação total dos indicadores do BID/PNAFE, possivelmente pela inexistência de uma divulgação adequada ou ainda pela não participação dos colaboradores no estabelecimento desta ferramenta de mensuração.

Há que se cuidar de um mecanismo de divulgação eficiente dos indicadores, seus objetivos, formas de coleta, apuração, resultados, além da utilidade dos resultados, de forma a retroalimentar o sistema com informações seguras e sólidas. Isto constitui peça fundamental do processo em questão já que sua finalidade principal é a de promover um acompanhamento efetivo dos processos de arrecadação. O que se constatou é que, neste aspecto, os indicadores vigentes

estão aquém de suas possibilidades dada a não utilização eficaz dos mesmos como mecanismo de *follow-up* da arrecadação tributária.

Todavia, é imperioso que haja um momento de absorção das sugestões que possam partir dos colaboradores de forma a possibilitar aos indicadores a mensuração precisa e em consonância com os objetivos organizacionais.

Pode-se também inferir que outros modelos de indicadores de desempenho existentes são possuidores de aspectos passíveis de serem adequados à realidade organizacional da SEFAZ, vindo contribuir para as possíveis lacunas deixadas pelo modelo proposto pelo BID/PNAFE.

São inegáveis os avanços já existentes na SEFAZ/AM, principalmente no que se refere a sensibilização das pessoas para a necessidade de modernização. Objetivando, desta forma, não somente a facilitação da operacionalização das tarefas, mas dirigindo a SEFAZ, uma organização pública produtora de serviços, para efetivamente atender as expectativas de seus clientes internos e externos.

Entende-se que este trabalho suscitou a necessidade de rediscussão dos indicadores, sua forma de implementação, acompanhamento e amplitude. É válido afirmar que os indicadores do BID/PNAFE constituem-se em uma ótima ferramenta para mensurar os processos da SEFAZ, contudo, como em qualquer outro processo, ele deve ser redirecionado com vistas a alcançar um índice de eficácia ainda maior.

Almeja-se que este trabalho torne-se um basilar das mudanças que ainda serão implementadas no âmbito da SEFAZ-AM, e principalmente viceje a inicialização de novos estudos acerca da problemática estudada. Mesmo porque as mudanças vindouras irão enfrentar novos desafios e barreiras e o estudo sistemático

destas possibilitará a minimização das disfunções que possam ocorrer na implementação e utilização dos indicadores de desempenho

6 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ALBRECHT, Karl. **Revolução nos Serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar o os seus clientes. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Promovendo um ambiente favorável à criatividade nas organizações**. RAE - Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.38, n. 2, p. 18-25, abri/jun. 1998.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas Válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 1996.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatísticas aplicadas às ciências sociais**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1994.

BASTOS, Lílian da Rocha et. Al. **Manual para a elaboração de projetos e relatórios** de pesquisa, teses, dissertações e monografias. 4ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Guanabara Koogan S. A, 1993.

BOGAN, Christopher E., ENGLISH, Michel J. **Benchmarking aplicações práticas e melhoria contínua**. São Paulo: MAKRON Books, 1996.

BOTELHO, Eduardo. **A empresa inteligente**: a criatividade sinérgica. 2ª ed. São Paulo: ATLAS, 1994.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro. de 1988. 6ª ED., Atual - São Paulo: Editora Saraiva, 1992.

BRASIL, Decreto N.º 4.564, de 14 de março de 1979. **Aprova o regulamento do processo Tributário - administrativo**. In: EFICAZ - Edições Fiscais e consultoria Amazonense LTDA, Manaus, 1993.

BRASIL. Lei N.º 2.343 de 19/07/95. **Dispõe sobre o Plano de cargos e Salários dos servidores da Secretaria de Estado da Fazenda**. In: Diário Oficial do Estado, Manaus - Am, 1995.

BRASIL, Decreto N.º 20.686, de dezembro de 1999. **Aprova o regulamento do imposto sobre operações relativas à circulação das mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual e intermunicipal e de comunicação - ICMS e dá outras providencias**. In: Diário Oficial do Estado, Manaus-Am, 1999.

BRASIL, **Política de incentivos fiscais**. Lei n.º 1.939, de dezembro de 1989, Decreto Nº 12.814-A, de fevereiro de 1990 e Legislação complementar. In: EFICAZ - Revista de Legislação e Jurisprudência, Manaus, maio de 1990.

BROW, Marvin T. **Ética nos negócios**: como criar e desenvolver uma consciência ética dentro das empresas, visando tomadas de decisões morais e socialmente responsáveis. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

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

COELHO NETO, Antero. **Planejamento Estratégico para a melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Quality, 1996.

CRUZ, Márcio Gomes da, FEBRES, Jorge e BES, Martins. **Indicadores de Desempenho**. Boletim Técnico do PNAFE, p.01-06, Out 99.

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

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva**. São Paulo: MAKRON Books: McGraw-Hill, 1990.

DRUKER, Peter F. **A nova era da administração**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

_____. **Administração em tempos de grandes mudanças**. 4ª ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade**. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

FERREIRA, Fernanda Gomes. **Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o serviço público**. UFSC, 1999. Dissertação (mestrado em engenharia) de produção) Florianópolis, 1999.

FORACCHI, Marialice Mencarini, MARTINS, José de Souza. **Sociologia e sociedade**. 10ª ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A, 1985.

FORJAZ, Maria Cecília Spina. **Globalização e crise do estado nacional**. ERA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v.40, n.2, p.38-50, Abr/jun. 2000.

FURLAN, José Davi. **Megatendências da tecnologia da informação**. São Paulo: MAKRON Books, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: ATLAS, 1991.

GIL, Antônio de Loureiro. **Qualidade total nas organizações**: indicadores de qualidade, gestão Econômica da qualidade, sistemas especialistas de qualidade. São Paulo: ATLAS, 1992.

GOLDRATT, Eliyahu M., COX, Jeff. **A meta**: um processo de aprimoramento contínuo. 37ª Ed. São Paulo: Educador, 1997.

GOMES, Sérgio. **Reforma tributária**: possível e necessária. São Paulo: Oboré, 1992.

HAGUETTE, T.M.F. **Metodologia qualitativa na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 1990.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1994.

HAMMER, Michel, CHAMPY, James. **Reengenharia revolucionando a empresa**: em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerencia. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michel. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HARMON, Roy L. **Reinventando o negócio: preparando a empresa de hoje para a tecnologia de amanhã.** São Paulo: Futura, 1996.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua.** São Paulo: MAKRON Books, 1997.

JOIA, Luiz Antônio. **Reengenharia e tecnologia da informação: o paradigma do camaleão.** São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, Robert S, NORTON, David. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAKATOS, Eva & MARCONI M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: ATLAS, 1985.

LEWIS, Jordan D. **Aliança cliente fornecedor: como o cliente pode tomar a iniciativa e dividir os bons resultados com seus fornecedores.** HSM Management, São Paulo, ano 1, nº4, p. 78-80, set/out. 1997.

MAFRA, Antero Tadeu. **Proposta de indicadores de desempenho para a indústria de cerâmica vermelha.** Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade de Santa Catarina, 1999.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de Empresa: Profissionalizada moderna humana.** São Paulo: MAKRON Books, 1993.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 22ª ed. São Paulo: Malheiros Editores LTDA, 1997.

MIRANDA Roberto Lira. **Qualidade Total**: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

MOURA, Laércio Dias de, MARINHO, Nelson Janot, MOREIRA, Maria Martha Gomes de Matos Roche. **Construindo a cidadania**. São Paulo: MAKRON Books, 1995.

ÑAURI, Miguel Heriberto Caro. **As medidas de desempenho como base para a melhoria contínua de processos**: o caso da Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária (FAPEU): UFSC, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Florianópolis, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho de Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: ATLAS, 1985.

OLIVEIRA, Djalma Pinho de. **Sistemas de informações gerenciais**: estratégias, táticas operacionais. 3ª ed. São Paulo: ATLAS, 1996.

OLIVEIRA, Juarez (org). **Brasil Código Tributário Nacional**. 24ª ed. São Paulo: SARAIVA, 1995.

OSBORNE, David, GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo**: como o espírito empreendedor está transformando o setor público 10ª ed. Brasília: MH Comunicações, 1998.

PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade Total na Prática**: implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: ATLAS, 1994.

PEGORARO, Alysso Hoffmann. **Uma metodologia para a avaliação e melhoria da qualidade em empresas de serviços com o uso de indicadores**: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Florianópolis, 1999.

RADANO, Alberto. **Administración Tributaria**: funciones básicas, mejores practicas y planeamiento estratégico. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1998.

RICHARDSON, Roberto J. & colaboradores. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: ATLAS, 1985.

ROCHA, Rudimar Antunes & CERRETA, Paulo Sérgio. **Pesquisa qualitativa**: um desafio à ciência social. Anais do XXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 1998.

RODRIGUES FILHO, Givaldo de Oliveira. **O uso da tecnologia da informação pelo administrador da pequena e média empresa brasileira** – um estudo de caso. João Pessoa: UFPB, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração, área de concentração em finanças das empresas), Universidade Federal da Paraíba, 1996.

ROLT, Miriam Inês Pauli de. **O uso de indicadores para a melhoria da qualidade em pequenas empresas**: UFSC, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia) Florianópolis, 1998.

SANCOVSCHI, Moacir. **Reengenharia de processos e controle interno**: uma avaliação comparativa. ERA – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.39, n.2, p. 64-77, abr/jun.1999.

SILVA, Catarina de Fátima da. **Melhoria da qualidade em serviços: uma aplicação em hotéis.** Santa Catarina: UFCS, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade de Santa Catarina, 1999.

SILVA, Marcos. **Políticas de Governo e Planejamento Estratégico como Problemas de escolha pública – II.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.36, n.4, p.40, out./nov./dez. 1996.

SECRETARIA DE ESTADO DE FAZENDA, **Programa de Modernização Fazendária Amazonas,** 1999.

SECRETARIA DE ESTADO DA FAZENDA. **Projeto de Modernização da Administração Tributária.** Manaus, 2000.

SUFRAMA, **Legislação Básica da Zona Franca de Manaus.** Manaus, 1988.

TACHIZAWA, Takeshy, SCAICO Oswaldo. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: ATLAS, 1997.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: HARBRA, 1991.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: ATLAS, 1987.

WOOD, Thomaz. **Mudança Organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresas.** São Paulo: ATLAS, 1995.

Entrevistas realizadas

AFONSO, Antônio Rodrigues. Entrevista concedida pelo Assessor Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

BANDEIRA, Maria Helena Câmara. Entrevista concedida pela Assessora da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

BARBOSA, Alísio Cláudio. Entrevista concedida pelo Assessor Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas em 10/07/00.

BARBOSA, Raimundo Thury. Entrevista concedida pelo Subcoordenador de Informática da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

BARBOSA, Valdir Rodrigues. Entrevista concedida pelo Subcoordenador de Cadastro da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00

BARROS, Monique Sousa de Barros. Entrevista concedida pela Subcoordenadora de Análise e Revisão Discal da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em em 10/07/00

BENTES, Jorge Ney Alemida. Entrevista concedida pelo Assessor da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

BENCHAIA, Margarida Maria Santos. Entrevista concedida pela Gerente de Programação Fiscal da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

BEZERRA, Emanuel Romão. Entrevista concedida pelo Gerente de Fiscalização de Mercadoria da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

BEZERRA, Francisco Elias. Entrevista concedida pelo Gerente de Tributação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

CASTRO, José Ricardo de Freitas. Entrevista concedida pelo Subcoordenador de Fiscalização da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

CHAGAS, Maria do Socorro Fonseca das. Entrevista concedida pela Gerente de Arrecadação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

CURSINO, Antônio Massilon de Medeiros. Entrevista concedida pelo Subgerente de IPVA da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 10/07/00.

DESIRE, Rita Célia Fonseca. Entrevista concedida pela Secretaria do Conselho de contribuintes da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

FILHO, Osvaldo Alves de Oliveira. Entrevista concedida pelo Gerente de Desembaraço de Documentos Fiscais da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

GALAXE, Carolina Maria Olímpia. Entrevista concedida pela Subgerente de Tributação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

GRANETO, Alice de Araújo. Entrevista concedida pela Gerente de Débitos da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

JUNIOR, Isac Alves Pereira. Entrevista concedida pelo Assessor da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

LINS, Lindomar da Silva. Entrevista concedida pelo Técnico Fazendário da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

LOPES, Davino Oliveira. Entrevista concedida pelo Assessor da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

MENEZES, Vitor Hugo Matos de. Entrevista concedida pelo Procurador da Dívida Ativa da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em xx/xx/00.

MENDONÇA, Nivaldo das Chagas. Entrevista concedida pelo Subcoordenador do Projeto de Modernização da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

MORAES, Afonso Lobo . Entrevista concedida pelo Coordenador do CAT da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

NOGUEIRA, Thomaz Afonso Queiroz. Entrevista concedida pelo Coordenador do Projeto de Modernização da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas em 11/07/00.

OLIVEIRA, Elzenir Gomes de. Entrevista concedida pelo Diretor de Informática da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 11/07/00.

OLIVEIRA, Maria Lucia Simões de. Entrevista concedida pela Subgerente de Débitos da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

OLIVEIRA, Valmir Sidney Levinthal de. Entrevista concedida pelo Auditor Tributário da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

PINHEIRO, Maristela da Silva. Entrevista concedida pela Subgerente de Auditoria Tributaria da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

PINHO, Jorge. Entrevista concedida pelo Procurador do Estado da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

PORTO, Juzenir Benarrós. Entrevista concedida pelo Secretario do Conselho de Contribuintes da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

QUEIROZ, Hinnan de Souza. Entrevista concedida pelo Gerente de Fiscalização da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas em 13/07/00

ROCHA, Ernesto dos Santos Chaves . Entrevista concedida pelo Subcoordenador de Tributação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 14/07/00.

SANTOS, José Sadré dos. Entrevista concedida pelo Procurador da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

SILVA, Graça Maria Rocha Fonseca. Entrevista concedida pela Secretaria do Conselho de Contribuintes da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

SILVA, Hélia Regia Crispin Sanches da. Entrevista concedida pela Subcoordenadoria do Projeto de Modernização da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

SILVA, José Heraldo Ribeiro da. Entrevista concedida pelo Subsecretario da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

SIQUEIRA, Kátia Pereira de Andrade. Entrevista concedida pela Agente de Arrecadação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

TEIXEIRA, Neybi Nogueira. Entrevista concedida pelo Subgerente de Arrecadação da Secretaria de Fazenda do Estado do Amazonas, em 13/07/00.

ANEXO I

Macroprocessos

- 1. Lançamento do Crédito Tributário
 - (A) sistema de Notificações Postos Desembaraço
 - (B) Declaração (DAM)
 - (C) Lançamento Por Estimativa Fixa
 - (D) Lançamento de Ofício
 - Auto de Apreensão
 - Auto de infração
- 2. Cobrança Administrativa
 - Cobrança Telemarketing
 - Cobrança Pelo Correio
 - Cobrança Domiciliar
 - Cobrança Domiciliar
 - (E) Parcelamentos de Débitos
 - Controles Específicos
- 3. Arrecadação
 - Julgamento 1ª Instância pela Auditoria Tributária
- 4. Contencioso
 - Julgamento de Conselho de Contribuintes
- 6. Cobrança Judicial
 - Inscrição em Dívida Ativa
 - (F)
 - Cobrança Administrativa
 - Cobrança Ajuizada
- 2. Fiscalização
 - * Fiscalização Transação de Mercadorias
 - * Fiscalização de Contribuintes
 - * Vistoria Física de Mercadorias
 - * Análise e Revisão Fiscal
- * Tributação
 - * Correção de Lançamentos Notificações
 - * Informações da Legislação
 - * Produção de Legislação Nova
- 3. Cadastro
 - * Controle de Documentos Fiscais
 - * Inscrição de Novos Contribuintes
 - * Alteração de Informações Cadastrais
- * IPVA / ITBD / TAXAS / - (G)

ANEXO II

QUESTIONÁRIO

Colega Fazendário,

Para conclusão do Curso de Mestrado que estou realizando com a Universidade Federal de St^a Catarina, necessito concluir e defender a Dissertação, onde escolhi como Tema “Indicadores de Desempenho da SEFAZ”.

Para isto preciso coletar dados junto a pessoas chaves da Secretaria de Fazenda para conclusão do trabalho final.

Sendo assim solicito a sua colaboração no sentido de responder o questionário em anexo até o dia 31/07/2000. Com isto você estará dando uma grande contribuição a pesquisa acadêmica.

Sem mais para o momento.

Atenciosamente,

Juarez Paulo Tridapalli
Mestrando UFSC

Manaus, 27 de Julho de 2000.

FORMULÁRIO DE COLETA DE DADOS – QUESTIONÁRIO**DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO****1. Sexo**

Masculino

Feminino

2. Idade: _____

3. Tempo de Serviço: _____

4. Regime de Trabalho:

 20 h 30 h Dedicação exclusiva

5. Sua última titulação:

 Bacharelado/Licenciatura Especialização Mestrado Doutorado Pós-Graduação

6. Função na Secretaria da Fazenda

 Agente de arrecadação Fiscal de tributos Técnico Fazendário Técnico de Nível Médio

7. Ocupa cargo de chefia?

 Sim Não

8. Unidade de lotação/Sigla e nome do setor

Sigla _____ Nome do setor _____

1) O Setor Privado pratica o controle, ou seja, a medição sistemática da gestão, a avaliação dos resultados alcançados pela organização. Atualmente muitas empresas públicas, também adotam esta metodologia, isto é avaliam resultados. Como você avalia a importância de se

utilizar no setor público estadual práticas gerenciais preocupadas com a avaliação sistemática de gestão?

Desnecessária não é importante importante Muito Importante

Indispensável

| _____ | _____ | _____ | _____

2) Uma das maiores dificuldades para avaliar resultados com um processo contínuo é definir indicadores que permitam medir o desempenho organizacional. De acordo com sua opinião, em que medida o estabelecimento de critério ou indicadores de desempenho nas organizações públicas é uma questão problemática?

Não é problema	Apenas problema técnico	O problema é apenas encontrar critérios/indicadores adequados	O problema é que ninguém quer ser avaliado	Problema, porque não vai funcionar.
_____	_____	_____	_____	_____

Justifique: _____

3) Os indicadores de desempenho são também importantes para medir a eficiência de utilização dos recursos das organizações. Você acha que a Secretaria Fazenda, no âmbito da administração tributaria pode aumentar a sua eficiência com a utilização de indicadores de desempenho?

Não provável	Pouco provável	Provável	Altamente provável	Não tenho resposta
_____	_____	_____	_____	_____

Justifique: _____

Questão 4: Até que ponto você acha importante a participação dos funcionários na escolha e definição de indicadores de desenho organizacional da SEFAZ?

Muito importante	Importante	Pouco importante	Nenhuma importância	Não tenho resposta
_____	_____	_____	_____	_____

Justifique _____

5) O Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com base na sua experiência na área tributária em 23 países da América latina e Caribe, desenvolveu indicadores para avaliar a gestão tributária conforme tabela abaixo. Qual o nível de conhecimento que você tem de cada um deles?

Indicadores	Nível de Conhecimento dos Indicadores				
	Ótimo	bom	Regular	pouco	Não Conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

6) O quadro de indicadores abaixo foi sugerido pelo BID para acompanhar a Gestão Tributária dos Estados. Assinale aqueles que tem relação direta com as suas atividades, isto é, a influência que o seu trabalho exerce em cada indicador.

Indicadores Propostos	Influência do seu Trabalho nos Indicadores				
	Muito Importante	Pouco Importante	Regular Importância	Pouco	Nenhuma
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

7) Na sua opinião qual a capacidade de avaliação da eficiência da Administração Tributária da SEFAZ, através dos indicadores propostos pelo BID/PNAFE?

Indicadores	Capacidade de avaliação dos Indicadores				
	Muito Bom	Bom	Razoável	Pouco	Ruim
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					

Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

8) Qual o seu nível de conhecimento sobre os resultados alcançados por cada indicador?

Indicadores	Nível de Conhecimento dos resultados dos Indicadores				
	Ótimo	bom	Razoável	Pouco	Não Conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda).					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

9) Na sua opinião, até que ponto os resultados mostrados pelos indicadores tem sido aproveitados na SEFAZ?

Indicadores	Nível de Aproveitamento dos Resultados dos Indicadores.				
	Muito Bom Proveito	Bastante Aproveitados	Podem ser melhor Aproveitados	Muito pouco aproveitados	Não vem sendo Aproveitados
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda).					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

10) Na sua opinião, em que medida os resultados atingidos com as ações da atual gestão tributária estão refletidos nos indicadores?

Indicadores	Reflexo das ações sobre os indicadores				
	Muito provável	provável	Pouco provável	Não provável	Não tem resposta
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					

Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

11) Até que ponto você acha que os indicadores estão alinhados, isto é, adequados com os objetivos da Gestão Tributária da SEFAZ?

Indicadores	Alinhamento dos indicadores aos objetivos				
	Muito bem adequado	Adequado	Razoável	Pouco	Nada
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

12) Em síntese, até que ponto você acha que os indicadores propostos medem com precisão o desempenho, ou seja, os resultados atingidos pela SEFAZ?

Indicadores	Nível de precisão dos indicadores				
	Ótimo	bom	razoável	Pouco	Nada
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

13) Por definição os indicadores, devem ter atributos como: ser compreensíveis, fornecer base adequada para a tomada de decisões, ter ampla aplicação, serem precisos e economicamente variáveis, compatível com a realidade da empresa, perfeitamente mensuráveis. Na sua opinião, em que medida os indicadores propostos pelo PNAFE atendem estas características conceituais?

Indicadores	Nível de compreensão do indicadores				
	Ótimo	bom	razoável	pouco	Não Atendem
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					

Nível de adequação a tomada de decisão					
Indicadores	Ótimo	bom	razoável	Pouco	Não
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

Economicidade na apuração					
Indicadores	Ótimo	bom	razoável	Pouco	Não
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

Condições de mensuração					
Indicadores	Ótimo	bom	razoável	pouco	Não
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

Nível de aderência à realidade da SEFAZ					
Indicadores	Ótimo	bom	razoável	pouco	Não
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					

Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

14) As medidas de desempenho devem atender a algumas qualidades no momento da sua escolha para que não sejam inúteis. Estas qualidades são: Confiabilidade, Relevância, Consistência. Na sua opinião em que medida os indicadores de desempenho propostos pelo PNAFE atendem a estas qualidades?

Indicadores	Nível de confiabilidade				
	Ótimo	bom	razoável	pouco	Não
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

Indicadores	Nível de relevância				
	Ótimo	bom	razoável	Pouco	Não
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

Indicadores	Nível de consistência				
	Ótimo	bom	razoável	Pouco	Não
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

15) Na sua opinião quais são as possibilidades da Administração Tributária da SEFAZ em alcançar as metas propostas pelo BID/PNAFE em cada um dos indicadores propostos?

Indicadores	Nível de possibilidade de alcance das metas				
	Altamente provável	provável	Pouco provável	Não provável	Não conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

16) Um dos pressupostos importantes para um conjunto de indicadores de desempenho é ter capacidade de avaliar a satisfação dos clientes internos e externos da organização. Na sua opinião qual o nível em que estes indicadores refletem satisfação dos clientes da SEFAZ internos e externos?

Indicadores	Nível de avaliação da satisfação dos clientes externos				
	Ótimo	bom	regular	baixo	Não conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

Indicadores	Nível de avaliação da satisfação dos clientes internos				
	Ótimo	bom	regular	baixo	Não conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					

Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

17) Um dos pressupostos básicos para um sistema de indicadores é ter capacidade de avaliar a capacidade de inovação e de aprendizado da organização. Na sua opinião, qual a sua avaliação sobre estes pressupostos?

Indicadores	Nível de avaliação da capacidade de inovação e aprendizado				
	Ótimo	bom	regular	baixo	Não conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

18) Um conjunto de indicadores de desempenho pode ser um instrumento para melhoria da qualidade das organizações. Como você avalia os indicadores propostos pelo BID/PNAFE como instrumento pra a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela SEFAZ?

Indicadores	Avaliação da capacidade de melhoria da qualidade da SEFAZ				
	Ótimo	bom	regular	baixo	Não conheço
Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)					
Pressão Tributária					
Concentração da Arrecadação					
Nível de cumprimento					
Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos					
Validação dos Dados de Arrecadação					
Cobertura das Ações de Cobrança					
Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança					
Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas					
Magnitude dos Fracionamentos					
Processo Contencioso Administrativo					
Execução Judicial					
Alcance das Atividades de Capacitação					

OBS: Definição dos Indicadores

Código	Conceito a Avaliar	Indicador
1	Custo da Administração (Secretaria de Fazenda)	Gasto total (corrente e de capital) com exceção do gasto em pessoal inativo ou pensionista / receita corrente
2	Pressão Tributária	Arrecadação tributária / PIB do Estado
3	Concentração da Arrecadação	Número de contribuintes que contribuem 50% da arrecadação do ICMS / Número de contribuintes ativos registrados em 31 de dezembro do ano anterior.
4	Nível de cumprimento	Número de contribuintes declarantes por ICMS / Número de contribuintes ativos registrados em 31 de dezembro do ano anterior.
5	Apresentação de Declarações por Meios Eletrônicos	Número de declarações entregue em disquete ou por via eletrônica / Número total de declarações recebidas por qualquer meio.
6	Validação dos Dados de Arrecadação	Receita tributária própria validada na rede bancária e com transmissão eletrônica ao Tesouro do Estado / Receita tributária própria.
7	Cobertura das Ações de Cobrança	Número de ações de cobrança de débitos vencidos (excluindo os em execução judicial) / Número total de débitos vencidos em 31 de dezembro do ano anterior.
8	Recuperação de Dívidas por Ações de cobrança	Valor das dívidas tributárias pagas durante o ano / Valor total das dívidas tributárias existentes.
9	Magnitude das Dívidas Tributárias não pagas	Valor total das dívidas tributárias pendentes / Receita tributária própria.
10	Magnitude dos Fracionamentos	Valor das facilidades concedidas / Receita tributária própria.
11	Processo Contencioso Administrativo	Montante dos valores em processo contencioso administrativo / Receita tributária própria.
12	Execução Judicial	Montante dos valores em execução judicial / receita tributária própria.
13	Alcance das Atividades de Capacitação	Número de funcionários treinados / Número total de funcionários.

ANEXO III

	13			14			15			16			17			18			
	Receb. débitos vencidos Estoj. débitos vencidos			Estoj. débitos vencidos Rec.tribut.arrecadada			Estoj. valor parcelado Rec.tribut.arrecadada			Estoj. valor contencioso Rec.tribut.arrecadada			Estoj. valor em execução Rec.tribut.arrecadada			Quant. servidor treinado. Quant. de servidores			
	97	98	99	97	98	99	97	98	99	97	98	99	97	98	99	97	98	99	
AC	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0,06	0,18	nd	0,00	0,29	nd	AC
AL	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0,20	0,36	nd	0,06	1,33	0,26	AL
AM (1)	0,92	0,05	0,05	0,50	1,19	1,19	0,06	0,06	0,26	0,68	0,27	0,50	0,27	0,09	0,09	0,50	3,13	0,15	AM (1)
AP	nd	0,04	0,06	nd	0,36	0,41	0,05	0,07	0,21	0,54	0,01	0,09	0,01	0,09	0,09	0,00	3,13	3,33	AP
BA	0,02	0,03	0,04	1,67	1,06	1,07	0,14	0,14	0,12	0,24	0,58	0,57	0,58	nd	0,57	nd	3,21	2,85	BA
CE	0,03	0,03	0,02	0,24	0,33	0,37	0,02	0,02	0,68	0,76	0,05	0,22	0,05	0,16	0,22	2,23	2,47	0,91	CE
DF	nd	0,01	0,14	nd	0,22	0,07	0,05	0,02	0,75	0,09	nd	0,40	nd	nd	0,40	0,42	0,48	0,80	DF
ES (1)			nd			nd		nd		1,13		nd		nd		0,42	0,48	0,87	ES (1)
GO	0,07	nd	0,03	0,37	0,00	2,18	0,08	0,00	0,62	0,00	0,23	0,71	0,00	0,00	0,71	0,27	0,51	0,94	GO
MA (1)			nd			nd		0,03		nd		0,02	0,06	0,06	0,06	0,37	0,51	1,00	MA (1)
MG (1)	0,03	0,05	0,18	1,06	0,99	0,99	0,04	0,04	0,12	0,04	0,69	0,78	0,06	0,78	0,78	1,61	0,63	0,26	MG (1)
MS	0,14	0,30	0,18	0,26	0,09	0,09	0,03	0,04	0,22	0,02	0,35	0,02	0,06	0,02	0,02	0,73	0,63	1,78	MS
MT	nd	nd	0,51	nd	nd	0,06	nd	0,00	nd	0,03	0,11	0,65	0,77	0,65	0,48	0,74	1,73	0,48	MT
PA	nd	0,59	0,24	nd	0,13	0,31	nd	0,03	0,01	nd	0,05	0,28	nd	0,05	nd	0,46	0,52	0,48	PA
PB	nd	0,03	0,06	nd	1,14	1,01	0,05	0,01	nd	0,02	0,98	1,01	1,10	1,01	1,01	0,64	1,01	1,13	PB
PE	0,04	0,08	0,13	0,79	0,44	0,31	0,24	0,08	0,13	0,67	1,04	1,26	1,05	1,26	0,49	0,51	1,96	1,96	PE
PI	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0,06	0,04	0,32	0,53	0,38	0,53	0,34	1,72	0,42	0,42	PI
PR	0,02	0,01	0,01	0,89	0,92	0,82	0,22	0,35	0,10	0,26	0,32	0,09	nd	nd	nd	0,35	1,13	0,57	PR
RJ	nd	0,01	0,31	nd	0,45	0,04	nd	0,04	nd	0,09	nd	0,25	0,11	0,25	0,26	0,13	0,13	0,44	RJ
RN		nd	0,31		nd	0,04		0,03		0,06		0,25	0,11	0,25	0,26	0,13	0,14	0,44	RN
RO (1)			0,20		0,03	0,03		0,20	0,01	0,13	0,02	0,30		0,30	0,02	0,43		0,25	RO (1)
RR (1)			0,60		0,67	0,67		0,04		0,97	0,11	0,59		0,59	0,11	0,00		0,21	RR (1)
RS	0,10	0,09	0,13	0,74	0,93	0,26	0,13	0,07	0,04	0,01	0,57	0,77	0,77	0,77	0,79	2,10	2,10	0,79	RS
SC	nd	0,04	0,13	nd	0,50	0,26	0,06	0,08	nd	0,10	nd	nd	nd	nd	0,79	2,19	0,74	0,74	SC
SE	nd	nd	0,02	nd	0,14	1,03	0,14	0,14	0,20	0,58	0,18	0,32	0,14	0,32	0,22	1,04	1,88	1,88	SE
SP	nd	nd	0,11	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00	0,14	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,04	0,04	0,03	SP
TO	nd	0,03	0,08	nd	0,22	0,14	0,02	0,01	0,02	0,04	nd	0,25	0,12	0,25	0,01	0,34	1,37	1,37	TO