

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC(T) Vanderlei Souza dos Santos

MÉTODO DE AUDITORIA EM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO EM  
CUSTOS: A CONTRIBUIÇÃO DO MÉTODO DE AUDITORIA EM SISTEMA DE  
CONTROLE DE GESTÃO BASEADO EM CUSTOS, PARA MELHORAR A  
QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DAS OMPS-I

Rio de Janeiro

2011

CC(T) Vanderlei Souza dos Santos

MÉTODO DE AUDITORIA EM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO EM  
CUSTOS: CONTRIBUIÇÃO DO MÉTODO DE AUDITORIA EM SISTEMA DE  
CONTROLE DE GESTÃO BASEADO EM CUSTOS, PARA MELHORAR A  
QUALIDADE DAS INFORMAÇÕES GERENCIAIS DAS OMPS-I.

Monografia apresentada à Escola de Guerra  
Naval como requisito parcial para a conclusão do  
Curso Superior.

Orientador: CF (IM) Eduardo Lopes

Rio de Janeiro  
Escola de Guerra Naval  
2011

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do método de auditoria em sistema de controle de gestão baseado em custos, para melhorar a qualidade das informações gerenciais das Organizações Militares Prestadoras de Serviços Industriais (OMPS-I), organizações estas, criadas no âmbito da Marinha do Brasil (MB) com o objetivo de desenvolver técnicas gerenciais, voltada para a apuração eficiente dos custos e o aprimoramento dos controles internos. Para tanto, buscou-se identificar as abordagens que regulam os sistemas de controle gerencial na administração pública e as características principais de cada tipo de Organização Militar Prestadora de Serviço, bem como conhecer os aspectos verificados nos procedimentos de auditoria nas OMPS-I. Para efetivar a investigação proposta, primeiramente são apresentadas as questões gerais relacionadas à fundamentação teórica necessária para a explicitação dos conteúdos da análise, considerando-se o controle gerencial na administração pública, os aspectos importantes da informação no controle gerencial e o método de auditoria aplicado pela Diretoria de Finanças da Marinha nas OMPS-I. Da análise realizada, foi possível depreender que o método aplicado possibilita aos gestores conhecer as deficiências administrativas e operacionais das OMPS-I que comprometem a qualidade das informações, pela indicação dos pontos que devem ser aprimorados, tais como: qualificação do pessoal, aprimoramento dos controles internos e atualização dos sistemas de informática. Assim, as conclusões oferecem subsídios que consolidam a importância da utilização do método de auditoria em sistema de gestão baseado em custos, atualmente aplicado pela Diretoria de Finanças da Marinha, para contribuir com a melhora da qualidade das informações gerenciais das OMPS-I.

Palavras-chave: Sistema de gestão, Auditoria, Sistema OMPS, Qualidade das Informações.

## LISTA DE ABREVIATURAS

AMRJ	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro
BACS	Base Almirante Castro e Silva
BAeNSPA	Base Aérea Naval de São Pedro da Aldeia
BAMRJ	Base de Abastecimento da Marinha no Rio de Janeiro
BFLa	Base Fluvial de Ladário
BHMN	Base de Hidrografia da Marinha em Niterói
BNA	Base Naval de Aratu
BNN	Base Naval de Natal
BNRJ	Base Naval do Rio de Janeiro
BNVC	Base Naval de Val-de-Cães
CASNAV	Centro de Análise e Sistemas Navais
CM	Comandante da Marinha
CMS	Centro de Manutenção de Sistemas da Marinha
CRESUMAR	Centro de Reparos e Suprimentos Especiais do Corpo de Fuzileiros Navais
CTMSP	Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo
DFM	Diretoria de Finanças da Marinha
GECON	Gestão Contemporânea
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GQT	Gestão da Qualidade Total
HCM	Hospital Central da Marinha
IEAPM	Instituto de Estudos do Mar Almirante Paulo Moreira
IPqM	Instituto de Pesquisa da Marinha
LFM	Laboratório Farmacêutico da marinha
MB	Marinha do Brasil
OCM	Odontoclínica Central da Marinha
OM	Organização Militar
OMPS	Organização Militar Prestadora de Serviços
OMPS-I	Organização Militar Prestadora de Serviços Industrial
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PNNNG	Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SPD	Sistema do Plano Diretor
VISITEC	Visita Técnica Funcional

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>CONTROLE GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....</b>	<b>8</b>
2.1	Medidas Governamentais.....	8
2.1.1	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).....	8
2.1.2	Contrato de Autonomia de Gestão.....	9
2.1.3	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).....	9
2.1.4	Auditoria Governamental.....	9
2.2	Iniciativas para o Aprimoramento Gerencial na Marinha Do Brasil.....	10
2.2.1	Gestão da Qualidade Total.....	10
2.2.2	Gestão Contemporânea – GECON.....	11
2.2.3	Programa Netuno.....	11
2.2.4	Sistema do Plano Diretor.....	11
2.2.5	Sistema OMPS.....	12
2.2.6	Contrato de Autonomia de Gestão nas OMPS.....	14
<b>3</b>	<b>ASPECTOS IMPORTANTES DA INFORMAÇÃO NO CONTROLE GERENCIAL.....</b>	<b>14</b>
3.1	Credibilidade das Informações.....	14
3.2	A Contabilidade como Fonte de Informações.....	15
3.3	Sistema de Informações Gerenciais.....	16
<b>4</b>	<b>MÉTODO DE AUDITORIA EM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO EM CUSTOS.....</b>	<b>16</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>20</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>
	<b>ANEXO.....</b>	<b>24</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No processo de tomada de decisões, os gestores das organizações utilizam-se de diversas informações. A qualidade e a quantidade dessas informações representam subsídios importantes que influenciam diretamente as decisões tomadas.

Quando se refere à informação, Kohama (2001) preconiza que o gestor público, na ausência de dados e ferramentas gerenciais, fica frequentemente tomado de dúvidas e incertezas, decidindo às vezes erroneamente, por falta de informações que o auxiliem na tomada de decisão.

Nesse sentido, na busca por resultados e visando a garantia de qualidade dos dados geradores de informações gerenciais, as organizações utilizam métodos de auditoria em sistemas de controle de gestão, objetivando analisar e identificar a qualidade das informações geradas e de que maneira o fluxo dessas informações atende plenamente a necessidade de seus usuários.

Com a reforma gerencial no Brasil, iniciada na década de noventa, os órgãos governamentais passaram a apresentar maiores preocupações com os resultados efetivos para a sociedade. Isto é, passaram a promover a gestão de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

Assim como nos demais órgão do governo, nas Organizações Militares Prestadoras de Serviço da Marinha (OMPS)<sup>1</sup>, uma gestão eficiente não está associada à maximização de um resultado econômico-financeiro, embora seja esta uma análise importante para o processo de tomada de decisão da alta administração naval. A melhor gestão dessas organizações consiste na satisfação das necessidades dos clientes, na qualidade dos gastos apurados e das informações que devem ser apresentadas aos usuários do Sistema OMPS.

Para alcançar tais objetivos, as OMPS adotam um modelo de controle gestão baseado em informações de custos, denominado de Sistema OMPS, onde a qualidade e a quantidade de informações processadas representam subsídios importantes que influenciam diretamente as decisões dos gestores dessas Organizações.

A sistemática utilizada por essas organizações evidencia os aspectos contábeis como elementos de controle de gestão, já previstos nos artigos nº 85 e nº 89, da Lei 4.320/64,

---

<sup>1</sup>É a Organização Militar (OM) que presta serviços a outras OM e, eventualmente, a organizações extra-Marinha em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, hospitalar, de abastecimento ou de serviços especiais, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e das despesas incorridos. (BRASIL, 2008, p.1-4).

assim dispostos:

Art 85 - Os serviços de contabilidade serão organizados de forma a permitir o acompanhamento da execução orçamentária, o conhecimento da composição patrimonial, a determinação dos custos dos serviços industriais, o levantamento dos balanços gerais, análise e a interpretação dos resultados econômicos e financeiros.

Art. 99 - Os serviços públicos industriais, ainda que não organizados como empresa pública ou autárquica, manterão contabilidade especial para determinação dos custos, ingressos e resultados, sem prejuízo da escrituração patrimonial e financeira comum.

Embora a contabilidade esteja plenamente evidenciada, as informações, por ela gerada, necessitam de conformidade.

Buscando garantir a qualidade das informações produzidas, foi desenvolvida no âmbito da MB uma estrutura de sistema de controle interno no nível estratégico, gerencial e operacional, que deve ser buscada por todas as OMPS. Assim, para garantir a observância da estrutura de controle interno adotada, a Diretoria de Finanças da Marinha aplica, durante as Visitas Técnicas Funcionais (Visitec)<sup>2</sup> àquelas organizações, o método de auditoria de sistema de gestão baseado em custos, com o propósito de conhecer a situação real da gestão e do desempenho da OMPS, de modo que as informações geradas sejam confiáveis para o processo de tomada de decisão.

Para atender esta pesquisa, as fontes de evidência utilizadas foram os documentos existentes sobre o assunto. O processo consistiu na pesquisa bibliográfico-documental, onde, de acordo com Lakatos e Marconi (1992), a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, ou seja, livros e outros documentos bibliográficos, enquanto a pesquisa documental baseia-se em documentos primários originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, como dados estatísticos, documentos históricos, etc. O documento primário, no presente estudo, compreende o roteiro para realização de Visitec aplicado pela Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) às OMPS, durante as Visitas realizadas pelo setor de análise gerencial das OMPS.

Foi estabelecido um critério para escolha das OMPS que compuseram a amostra analisada no trabalho, que levou em consideração apenas o tipo de OMPS. Neste caso, as OMPS Industriais (OMPS-I).

---

<sup>2</sup>É a visita realizada pelas Diretorias Especializadas (DE), com os propósitos de tornar mais ágil a avaliação e a correção das atividades supervisionadas; e complementar ou esclarecer informações específicas julgadas, pelas DE, necessárias ao integral exercício da supervisão técnico-funcional. (BRASIL, 2009, p.1-2).

Rudio (2003, *apud* ZENTGRAF, 2006) afirma que é melhor trabalhar com a amostra do que com a população, não só pela economia de recursos e tempo, mas também por ocorrer maior controle e precisão de dados. E explica:

Amostra é, portanto, uma parte da população, selecionada de acordo com uma regra ou plano. O mais importante, ao selecioná-la, é seguir determinados procedimentos, que nos garantam ser ela representação adequada da população, donde foi retirada, dando-nos assim confiança de generalizar para o universo o que nela foi observado (RUDIO, 2003, p. 62).

Fundamentado nas teorias apresentadas, a pesquisa será concluída e os conhecimentos demonstrados possibilitarão consolidar a contribuição do método de auditoria em sistema de controle de gestão baseado em custos, para melhorar a qualidade das informações gerenciais das OMPS-I.

## **2 CONTROLE GERENCIAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Desde o início da reforma gerencial no Brasil, observam-se as tentativas para a elaboração de um modelo de gestão para as entidades governamentais, voltado para a eficiência das ações públicas, com a promoção de melhores serviços, atendendo dessa maneira as necessidades da sociedade.

Essa busca por um modelo que atenda as necessidades do poder público está pautada na elaboração de medidas que contribuem para o aprimoramento do controle gerencial. Assim, neste capítulo serão apresentadas abordagens que buscam regulamentar os sistemas de controle de gestão no âmbito da administração pública, que contribuem para a construção do referencial pretendido.

### **2.1 Medidas Governamentais**

O Governo, buscando por um referencial voltado para cumprimento de suas ações, vem adotando medidas de eficiência gerencial, que confirmam à satisfação dos usuários pelos serviços produzidos pelo Estado .

Dentre as várias medidas adotadas, salienta-se: o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), o Contrato de Autonomia de Gestão, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e a Auditoria Governamental.

#### **2.1.1 Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE)**

O PDRAE foi elaborado com o intuito de reestruturar as atividades estatais, profissionalizar a gestão e incentivar o emprego, na administração pública, de ferramentas gerenciais em uso no setor privado, isto é, implantar a administração gerencial na administração pública brasileira.

Para Pereira (1999), a reforma do aparelho do estado veio substituir uma administração pública burocrática<sup>3</sup> e patrimonialista<sup>4</sup> por uma administração gerencial, apoiada em conceitos das organizações do setor privado, com maior autonomia para os entes públicos e voltada para a satisfação dos usuários dos bens e serviços produzidos pelo estado. A principal característica desse novo modelo é o contrato de autonomia de gestão.

### 2.1.2 Contrato de Autonomia de Gestão

Trata-se da formalização jurídica para a concessão de autonomia gerencial aos diversos órgãos do governo, pautado, principalmente, na análise de resultados com a utilização de indicadores de desempenho, conforme exposto no § 8º, do artigo nº 37, da Constituição da República Federativa do Brasil:

A autonomia gerencial, orçamentária e financeira dos órgãos e entidades da administração direta e indireta poderá ser ampliada mediante contrato, a ser firmado entre seus administradores e o poder público, que tenha por objeto a fixação de metas de desempenho para o órgão ou entidade.

### 2.1.3 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA)

Instituído pelo Decreto presidencial nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o GESPÚBLICA é uma política de governo formulada para a gestão pública criada com a missão de promover a gestão de excelência, visando contribuir para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País.

O programa procura formular e implementar medidas integradas para as transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da Administração Pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

### 2.1.4 Auditoria Governamental

---

<sup>3</sup>Nesse tipo de administração, os procedimentos administrativos são excessivos e cercados de normas que comprometem a agilidade nos atos da administração pública (PEREIRA, 1999).

<sup>4</sup>Segundo Pereira (1999), na administração patrimonialista não há distinção entre o patrimônio do soberano e o patrimônio público.

Até bem pouco tempo, os assuntos referentes à postura preventiva dos trabalhos de Auditoria, sejam na área empresarial ou governamental, na maioria das vezes, faziam alusão ao combate de erros provenientes de controles internos inadequados. Esse entendimento levava ao raciocínio de que a auditoria eficiente era aquela que se preocupava em evitar riscos, como forma de prevenção do mal uso dos recursos financeiros.

Trata-se de um entendimento ultrapassado, visto que a auditoria deve ser participativa e determinar se a entidade adquire, protege, emprega seus recursos materiais e humanos de maneira econômica e eficiente e se é capaz de identificar as causas de ineficiências ou de práticas antieconômicas.

Esse novo entendimento está ratificado pela sistemática atual de apresentação de contas das entidades públicas, que passa a priorizar a avaliação da gestão, sob o aspecto da conformidade e do desempenho. Segundo as Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas da Marinha, o Governo Federal, por meio do Tribunal de Contas da União (TCU), alterou a sistemática de apresentação de contas, adotando novos conceitos em relação à avaliação, com a inclusão de itens atinentes ao desempenho da gestão, onde são observados os documentos comprobatórios dos atos e fatos administrativos, a eficiência dos sistemas de controles administrativo e contábil, o cumprimento da legislação e os resultados operacionais e da execução dos programas de governo quanto à sua economicidade, eficiência e eficácia.

Com isso, o relatório de gestão passou a exigir informações gerenciais com qualidade superior, aumentando dessa forma o comprometimento dos gestores e dos geradores de informações na organização.

Percebe-se então, a auditoria não só como um instrumento de fiscalização e controle, mas como um instrumento voltado à orientação, permitindo dessa forma o adequado desempenho da gestão. Para Cruz (2002), a auditoria fundamenta-se em documentos formais, que traduzem resultados de movimentos físicos de operações ou atos gerenciais.

O Governo, num processo de atualização e melhor apuração das informações, vem dispondo de novos sistemas gerenciais, tais como o Sistema de Controle de Numerário (SISCONUM); o Sistema Gerencial de Custos (SISCUSTOS); e o Sistema Gerencial de Acompanhamento e Controle Patrimonial (SISPATR).

## 2.2 Iniciativas para o Aprimoramento Gerencial na Marinha do Brasil

Na busca pelo aprimoramento da sua gestão e alinhada com os programas do governo federal, a MB, desde o início da década de 90, vem incentivando os seus gestores a

aplicarem modernas formas de gestão nas organizações militares. Dentre as várias medidas adotadas, destacam-se as seguintes iniciativas da MB.

### 2.2.1 Gestão da Qualidade Total

A primeira abordagem de avaliação do sistema de gestão elaborada denominou-se Gestão da Qualidade Total (GQT). Nesta abordagem, a MB interagindo com seus clientes internos e externos buscava atender às necessidades desses, pelo emprego de melhores técnicas gerenciais, otimização de custos, atendimento de prazos, segurança, educação e valorização da sua mão-de-obra.

Segundo Capetti (1994, p. 1), a MB entende que a qualidade total é o caminho para o desenvolvimento da instituição e afirma:

A MB acredita que administrando e operando dentro de sólidos princípios de otimização de custos, do emprego das melhores técnicas, de atendimento aos prazos, da segurança e moral elevada de seus funcionários, estará habilitada a atender o que a destinação constitucional a incumbe, sem sacrifícios inaceitáveis para o povo brasileiro.

### 2.2.2 Gestão Contemporânea – GECON

O Manual de Gestão Administrativa da Marinha apresenta a seguinte definição para GECON:

É um conjunto de princípios e conceitos, apoiados por ferramentas e procedimentos, oriundos da evolução do pensamento da administração, que envolve todo o pessoal de uma organização e se baseia em métodos analíticos, em valores organizacionais, no desenvolvimento do ser humano e em técnicas de liderança. Com base nesses princípios e conceitos, são desenvolvidas as ações de planejamento, execução, controle e aperfeiçoamento contínuo, nas atividades pertinentes à organização, a fim de atender às necessidades e expectativas de qualidade dos usuários. (Brasil, 2011, p.2-2).

Trata-se, por tanto, de um modelo referencial de administração pública gerencial voltado para o planejamento estratégico, a capacitação do pessoal e o desenvolvimento de funções de liderança, a fim de contribuir para o aprimoramento da gestão e, conseqüentemente, atender as expectativas dos clientes da organização.

### 2.2.3 Programa Netuno

Ao encontro com as metas do Governo Federal quanto à gestão por excelência, a MB, caracteristicamente pioneira, implementou a versão do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização para a cultura naval brasileira, denominada Programa Netuno, que busca aprimorar a gestão das Organizações Militares (OM) e, conseqüentemente, proporcionar à Marinha do Brasil, as melhores condições para estar pronta e adequada à estatura político-estratégica exigida pelo País.

Assim como o Programa GesPública, o Programa Netuno tem por fundamento a melhoria contínua dos processos da gestão, por meio da capacitação profissional contínua, pois conforme evidenciado no Manual de Gestão Administrativa da Marinha, “a capacitação profissional é a base do Programa, pois na condução desse processo tem-se que o homem, sensibilizado com as novas práticas de gestão, é fundamental para o sucesso de tão importante, desafiadora e vistosa empreitada.” (Brasil, 2011, p. 4-1).

#### 2.2.4 – Sistema do Plano Diretor (SPD)

De acordo com as Normas para a Gestão do Sistema do Plano Diretor (BRASIL, 2009), o SPD é constituído sobre a estrutura administrativa do Comando da Marinha. Os Órgãos e as Organizações Militares (OM), que o compõem, são interdependentes e interagem segundo procedimentos específicos, visando a alcançar os seguintes propósitos:

- a) contribuir para a administração da MB, visando ao cumprimento de sua destinação constitucional; b) condicionar processos e meios que visem à consecução de metas compatíveis com o Plano Estratégico da Marinha (PEM); c) harmonizar o planejamento, a execução e o controle desenvolvidos na MB com o Plano Plurianual do Governo (PPA) e seus Programas e Ações Orçamentárias decorrentes; d) permitir a aplicação de recursos com eficiência, eficácia, efetividade e economicidade e e) proporcionar uma otimização na gestão dos recursos orçamentários da MB, permitindo atender ao máximo possível as demandas navais e propiciar continuidade administrativa, em todos os níveis organizacionais, no que tange ao planejamento, aplicação e controle dos recursos financeiros disponíveis. (BRASIL, 2009, p. 2-1).

Observa-se que este é um sistema integrado de gestão que atua tanto como um instrumento de apoio à tomada de decisão quanto de planejamento estratégico, programação, execução, controle e avaliação da gestão orçamentária e financeira, permitindo que as ações sejam implementadas com eficiência e eficácia, buscando atingir, com efetividade os objetivos estabelecidos e otimizando o emprego dos recursos confiados à Marinha pela sociedade.

### 2.2.5 - Sistema OMPS

As restrições orçamentárias impostas pela conjuntura econômica no início da década de 90 e a incapacidade de mensurar adequadamente os custos nas organizações militares industriais e prestadoras de serviço foram fatores preponderantes que levaram a MB, em 1994, a pensar numa forma de controlar adequada e tempestivamente os gastos gerados por essas organizações.

Diante desses fatores, a MB implantou o sistema OMPS, com o objetivo de fomentar o conhecimento, voltado para o aprimoramento dos controles internos e a apuração mais eficiente dos custos das OM industriais e prestadoras de serviço.

“Somente com a implantação desse novo sistema seria possível gerar informações indispensáveis ao gerenciamento das OM em questão, sanando, desta forma, as disfunções existentes”. (BRASIL, 2008, p.1-1).

Segundo as Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da MB (BRASIL, 2008), o sistema OMPS é composto por organizações com características próprias, na maioria das vezes, bem distintas entre si, que prestam diferentes tipos de serviços a outras OM e a entidades privadas, efetuando a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por elas incorridos e são classificadas em:

- a) OMPS Industrial (OMPS-I): são aquelas que tem como atividade principal a prestação de serviços industriais na área de mecânica, elétrica, hidráulica, estrutura naval e afins. Enquadram-se nessa categoria o AMRJ, a BACS, a BNRJ, a BAeNSPA, a BFLa, a BNA, a BNN, a BNVC, o CMS, o LFM e o CRESUMAR;
- b) OMPS de Ciência e Tecnologia (OMPS-C): tem por atividade principal a pesquisa e o desenvolvimento de ciência e tecnologia, prestando serviços relacionados à consultoria e apoio técnico em projetos. O CTMSP, o CASNAV, o IEAPM e o IPqM são os representantes desse tipo de OMPS;
- c) OMPS de Abastecimento (OMPS-A): tem por atividade principal conferir maior rapidez e flexibilidade ao gerenciamento dos recursos destinados à obtenção do material necessário às OM da MB. Cita-se o Centro de Controle de Inventário da Marinha;
- d) OMPS Hospitalar (OMPS-H): tem por atividade principal a prestação de serviços hospitalares, sejam médicos ou odontológicos. A saber: HCM, OCM, PNNSG e os hospitais distritais;

- e) OMPS Especial (OMPS-E): são OM que prestam serviços especiais, não enquadrados nos tipos anteriormente descritos, como a prestação de serviços de comunicação pela rede interna da MB. Enquadram-se nesse tipo de OMPS a BAMRJ, a BHMN, os comandos distritais, as comissões navais no exterior, entre outras.

O emprego apropriado das informações geradas pelo Sistema OMPS tem permitido à MB conhecer melhor o custo de suas organizações, possibilitando dessa forma condições para que a alta administração naval decida sobre certas questões para as quais frequentemente busca soluções, tais como a extinção de OM que além de deficitárias não seriam estratégicas para as atividades da MB, bem como identificar organizações militares que em uma mesma área executam atividades idênticas ou semelhantes, o que obriga a manutenção de estruturas em duplicidade.

Trata-se, portanto, de uma sistemática que aplica modernas técnicas de gestão por resultados, possibilitando o controle da gestão dos recursos públicos e, ao mesmo tempo, fornecendo aos dirigentes de organizações militares elementos concretos para a tomada de decisão.

#### 2.2.6 Contrato de Autonomia de Gestão nas OMPS

Na MB, a utilização do Contrato de Autonomia de Gestão foi aprovada pela Lei nº 9.724, de 01 de dezembro de 1998, tendo o Decreto nº 3.011, de 30 de março de 1999, qualificado treze OMPS para assinatura do contrato, quais sejam: AMRJ, CAM, CETM, CRESUMAR, LFM, CTMSP, CASNAV, IPqM, IEAPM, CPN, HNMD, PNNSG e OCM.

A Autonomia de Gestão visa proporcionar às OMPS flexibilidade gerencial, permitindo uma melhor capacitação dessas OMs para atingirem seus objetivos. Em contrapartida, as OMPS devem assumir compromissos para o cumprimento de metas e de indicadores de desempenho. Para tanto é necessário que crie instrumentos de acompanhamento e avaliação do desempenho da organização, capaz de demonstrar tempestivamente a sua situação operacional e financeira.

Atualmente na MB, somente o CRESUMAR e o CASNAV possuem Contrato de Autonomia de Gestão em andamento.

Conforme o exposto nesta seção, observa-se que o aprimoramento da gestão tem sido uma preocupação constante nas diversas esferas governamental. Há um freqüente esforço das organizações para empreender novas práticas de gestão que atendam os dispositivos regulatórios e, principalmente, às demandas dos usuários dos serviços públicos.

### **3 ASPECTOS IMPORTANTES DA INFORMAÇÃO NO CONTROLE GERENCIAL**

#### **3.1 Credibilidade das Informações**

A qualidade com que uma organização disponibiliza e usa as informações é um dos critérios para julgar a qualidade da sua gestão. A informação correta possibilita decisões coerentes. Quando a informação oferecida pela organização não é compatível com a esperada por seus usuários, esta se transforma em desperdício e custo.

Para se alcançar os resultados positivos numa gestão, é indispensável um nível de informação condizente. A credibilidade das informações disponibilizadas é vital para a consistência dos instrumentos gerenciais que contribuirão para o processo decisório, uma vez que a falta desta provoca distorções nos resultados e insegurança nos gestores, chegando a comprometer os benefícios do processo de planejamento, execução e controle.

Citando Kohama (2001), o gestor público na ausência de dados e ferramentas gerenciais, fica frequentemente tomado de dúvidas e incertezas, decidindo às vezes erroneamente, por falta de informações que o auxiliem na tomada de decisão.

#### **3.2 A Contabilidade como Fonte de Informações**

Voltada para o estudo e a análise dos atos e fatos que ocorrem na administração de uma organização, a contabilidade, especificamente, a pública, advém diretamente da legislação, tendo como principais dispositivos legais a Lei 4.320/64 e o Decreto nº 93.872/86. O artigo nº 89, da referida Lei, define que a contabilidade evidenciará os fatos ligados à administração orçamentária, financeira, patrimonial e industrial. Já o artigo nº. 137, do Decreto nº 93.872/86, indica que a contabilidade deverá apurar o custo dos projetos e atividades, de forma a evidenciar os resultados da gestão, constando, ainda, no § 2º do mesmo artigo, a obrigatoriedade da informação por parte da unidade administrativa gestora.

O artigo nº. 50 da Lei complementar nº 101/2000, no seu § 3º determina que a Administração Pública deverá manter um sistema de custos que permita a avaliação e o acompanhamento da gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Verifica-se, portanto, que a legislação obriga e evidencia os aspectos contábeis como elementos de controle de gestão e que o principal objetivo da Contabilidade é o de fornecer aos gestores informações atualizadas e exatas para subsidiar as tomadas de decisões e aos órgãos de controle interno e externo informações para o cumprimento da legislação.

A fim de produzir todas as informações necessárias à gestão de uma OMPS, é necessário que todos os fatos contábeis sejam corretos e tempestivamente registrados. Para tanto, as OMPS utilizam o SIAFI e os seus sistemas de controle interno, o que pressupõe, segundo as normas sobre contabilidade das OMPS (BRASIL, 2008):

- a) existência de pessoal tecnicamente qualificado na área contábil e na operação do SIAFI;
- b) existência de controles internos adequados às atividades desenvolvidas pelas OMPS;
- c) prática constante de adestramento interno do pessoal envolvido;
- d) eventual necessidade de um trabalho de Organização e Métodos (O&M) na OMPS, objetivando melhoria e racionalização do trabalho, redução de desperdícios e aumento da produção/prestação de serviços; e
- e) utilização e valorização dos registros contábeis, por parte dos níveis de supervisão e direção da OMPS. Para isso, é fundamental a prévia definição dos relatórios gerenciais, peculiares às tarefas inerentes à OMPS, que subsidiarão a ação e o controle administrativo.

Com o advento do SIAFI, a Contabilidade Pública pôde, finalmente, começar a ser utilizada como uma fonte de informações gerenciais de que possa dispor o administrador público no auxílio ao planejamento, controle e tomada de decisão, atendendo o preconizado no artigo 130, do Decreto nº 93.872/86:

A contabilidade da União será realizada através das funções de orientação, controle e registro das atividades de administração financeira e patrimonial, compreendendo todos os atos e fatos relativos à gestão orçamentário-financeira e da guarda ou administração de bens da União ou a ela confiados.

Observa-se que a obrigatoriedade dos registros contábeis contribui para a preservação da informação. Assim, quando a contabilidade deixa de registrar tempestivamente os atos e fatos ocorridos, a qualidade das informações fica comprometida.

### 3.3 Sistema de Informações Gerenciais

Para possibilitar uma decisão adequada, as OMPS precisam coletar e processar uma variedade de informações. A capacidade de coletar e processar informações está associada a um conjunto de procedimentos que, combinando pessoas, equipamentos, ações e documentos, visam a captar o que está ocorrendo na organização. Esse conjunto de procedimentos é conhecido como sistema de informações gerenciais.

A elaboração de um sistema pressupõe a existência de uma estrutura organizacional facilmente identificada, capaz de possibilitar o tráfego das informações de forma clara e objetiva. Deve atender a um modelo, onde as informações se tornem facilitadoras das ações dos gestores.

Para Anthony e Govindarajan (2001), qualquer sistema tem pelo menos quatro componentes: um detector da situação; um componente avaliador, que determina a importância da situação que está ocorrendo; um componente executante, dispositivo que altera o comportamento dos sistemas quando o componente avaliador indica tal necessidade; e por fim, uma rede de comunicação, que transmite a informação entre o detector e o avaliador, e entre o avaliador e o executante.

De acordo com as Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços (BRASIL, 2008), um sistema de informações gerenciais deve apresentar características que compreendem: simplicidade, modularidade, integração, compartilhamento, eficiência, usabilidade, manutenibilidade, portabilidade e confiabilidade.

#### **4 MÉTODO DE AUDITORIA EM SISTEMA DE GESTÃO BASEADO EM CUSTOS**

A atual Constituição da República Federativa do Brasil em seu artigo nº 37, consagrou dentre os princípios orçamentários governamentais a necessidade de se alcançar eficiência na gestão da administração pública.

O artigo nº 74, do mesmo instrumento legal, ratifica esse propósito ao esclarecer que os poderes constituídos deverão manter uma estrutura própria de controle interno, em que uma de suas várias finalidades é “comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal”.

Com a criação do Sistema OMPS, a MB passou a contar com um sistema de controle de gestão capaz de avaliar o desempenho de suas organizações prestadoras de serviço e subsidiar a tomada de decisão nos altos escalões. Desde então, as OMPS passaram a registrar seus dados de custos nos seus sistemas de controle interno e no SIAFI.

Esses dados coletados são acompanhados pela Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), Órgão Setorial Contábil do Comando da Marinha, com a finalidade de transformá-los em informações para relatórios, que sejam úteis para o planejamento, controle e para o processo de tomada de decisão.

Neste contexto, garantir a qualidade ou um grau de confiabilidade nos dados de custos registrados nos sistemas gerenciais das OMPS (SIAFI e sistemas próprios) tornou-se uma preocupação constante da administração naval, pois os dados produzidos pelas OMPS devem sempre refletir os seus desempenhos com relação às suas estratégias e às da MB. Face tal preocupação, foi desenvolvida então, no âmbito da MB, uma estrutura de sistema de controle interno que leva em consideração os níveis estratégico, gerencial e operacional, a ser buscada por todas as Organizações Militares Prestadoras de Serviço.

De acordo com a estrutura desenvolvida, todas as OMPS devem elaborar seus planos estratégicos, de forma que a maioria dos serviços a serem prestados seja prevista antecipadamente.

No nível operacional, a Contabilidade e a Estatística devem oferecer o suporte necessário à quantificação e valoração dos orçamentos dos serviços e dos seus custos reais, bem como da eficiência dos processos, por meio da comparação dos seus custos diretos com padrões de custos pré-definidos.

No nível gerencial, devem ser buscados sistemas informatizados e tecnologias para os apontamentos dos insumos de produção e serviços, para apropriação e apuração de custos úteis ao controle gerencial; busca-se, também, uma adequada estrutura organizacional com a elaboração de normas internas e adequação da lotação e da capacitação técnico-profissional dos recursos humanos; e o desenvolvimento de uma cultura organizacional.

A não observância dessa estrutura acaba por interferir na qualidade dos dados registrados, bem como nas análises gerenciais efetuadas pela diretoria especializada. Assim, buscando sanar discrepâncias gerenciais nas OMPS-I, são programadas, pela DFM, visitas periódicas àquelas Organizações Militares, as chamadas Visitec, onde o método de auditoria de sistema de gestão baseado em custos é aplicado para a verificação dos controles internos das OMPS-I voltados para a apuração dos custos e para o registro das despesas administrativas, se analisa o fluxo de informações necessário à contabilidade de custos, verifica-se a tempestividade e correção dos registros contábeis no SIAFI e nos sistemas internos e, paralelamente, são ministrados cursos pertinentes a procedimentos contábeis aos militares/servidores envolvidos nas tarefas afetas à contabilidade de custos e ao faturamento.

A aplicação do método de auditoria em sistemas de gestão baseado em custos está pautada no atendimento do roteiro, elaborado pela DFM, para realização de visita técnico-funcional, *vide* anexo, onde se busca a avaliação dos seguintes aspectos da gestão:

- a) estrutura organizacional - neste aspecto são observadas a infra-estrutura administrativa da OMPS-I, com a constatação da existência ou não de centros de responsabilidade imprescindíveis para o negócio da organização (unidades organizacionais com responsabilidade específica na estrutura organizacional), se as responsabilidades e procedimentos a serem executados pelos seus encarregados estão definidas por meio de normas e se estas estão atualizadas, bem como se o pessoal envolvido nas atividades possui capacitação técnica adequada;
- b) fluxo de informações - são observadas certas discrepâncias que podem ocorrer nos processos e influenciar a tramitação dos dados de custos pela Organização, como, por exemplo: estanqueidade entre os setores, que pode levar a uma duplicidade na execução de procedimentos e ao retrabalho ou que procedimentos sejam executados e cumpridos por nenhum dos setores; necessidade de atualização e complementação das normas internas; inexistência de instrumentos que fortaleçam a cultura organizacional, de forma a conscientizar cada profissional da sua importância para o funcionamento do sistema, como, por exemplo, palestras e divulgação em quadros de avisos; e, inadequação das tecnologias e sistemas informatizados utilizados para a apropriação, apuração e controle gerencial dos custos, no que diz respeito às suas funcionalidades, manutenção, confiabilidade e segurança dos acessos;
- c) contabilização da mão-de-obra, material e serviço de terceiros - com relação a contabilização desses insumos são observadas as deficiências de registros causadas por ausência ou incorreção dos lançamentos de dados de horas trabalhadas, de consumo de material e de liquidação de serviços de terceiros; as classificações inadequadas de centros de custos e reclassificações relevantes da mão-de-obra direta em indireta, administrativa, perdas etc.; e a liquidação dos gastos sem observância do regime contábil da competência;
- d) custos indiretos e despesas administrativas - são verificados se os critérios de apropriação desses gastos buscam uma relação de causa e efeito e se seus valores estão sendo corretamente apropriados aos setores correspondentes;
- e) delineamento e orçamento - verificam-se a existência de uma rotina de comparação entre os valores orçados dos serviços delineados com os custos efetivamente incorridos na execução do serviço. Ao final de cada período previamente estabelecido, com o intuito de melhorar a precisão dos

delineamentos/orçamentos, os parâmetros de delineamento devem ser reavaliados e ajustados com base nos dados de custos reais apurados ao final da execução dos serviços;

- f) faturamento – neste aspecto é verificada a existência de descasamentos entre os registros de faturamento e de custos, ou seja, o não reconhecimento simultâneo das receitas e despesas correlatas (Princípio contábil da competência) e se foram levados em consideração no faturamento os gastos com a manutenção preventiva das instalações, previstos para o período, tendo em vista que os mesmos são inerentes aos seus processos produtivos;
- g) recursos recebidos – verifica-se se a OMPS tem apresentado subsídios para receber créditos que não sejam destinados ao custeio de atividades que possam ser caracterizadas como serviços prestados a outra OM;
- h) Planejamento Estratégico - analisa-se o seu conteúdo do planejamento estratégico quanto à sua elaboração dentro das boas técnicas de utilização dessa ferramenta e se traduz em objetivos, fatores críticos da atividade, metas e indicadores bem identificados e coerentes com a missão da OM, do Comando Imediatamente Superior e da MB, verificando-se, também, se o mesmo é divulgado e, logo, se toda a força de trabalho tem conhecimento da sua existência e de seu teor, sobretudo a missão e a visão de futuro da OMPS-I;
- i) Orçamento Operacional e Financeiro – é realizada uma verificação quanto a utilização desse instrumento gerencial, bem como a participação e envolvimento de todos os setores da OMPS-I no processo de elaboração e controle do orçamento. Observa-se se há o vínculo entre o orçamento da organização e o seu planejamento estratégico;
- j) Relatório Econômico-financeiro – neste aspecto analisa-se o valor total das contas a serem pagas pelas OMPS-I e quais medidas administrativas estão sendo implementadas para a redução dessa dívida. Analisa-se também, se estão ocorrendo tempestivamente, no SIAFI e no sistema de controle interno, os registros de valores correspondentes às perdas de material e de mão-de-obra.

O cumprimento de dispositivos legais e a complexidade do conjunto de atividades desenvolvidas nas OMPS-I, bem como o elevado volume dos recursos gerenciados, que demandam uma aplicação transparente e flexível, além da busca pela eficiência e melhora da produtividade, fazem com que as essas organizações necessitem utilizar ferramentas

gerenciais compatíveis com as suas atividades e capazes de proporcionar informações confiáveis para um gerenciamento eficiente.

Considerando o que foi dito acima, observa-se que a utilização do método de auditoria em sistema de gestão baseado em custos permite aos gestores das OMPS-I conhecerem as deficiências de suas ferramentas gerenciais que comprometem a qualidade das informações, contribuindo, dessa forma, para o aprimoramento da gestão. Percebe-se em todos os itens verificados pelo método, um compromisso com a qualidade das informações apresentadas.

## 5 CONCLUSÃO

Desde a sua implantação em 1994, o sistema OMPS vem buscando maior eficiência administrativa e operacional das OM que o compõe.

O elevado volume dos recursos gerenciados, bem como a complexidade das atividades desenvolvidas, que demandam soluções de modelagem organizacional e de gerenciamento do fluxo de informações diversas daquelas encontradas em outras OM faz com que as OMPS-I utilizem ferramentas gerenciais compatíveis com as suas atividades e capazes de proporcionar condições para um gerenciamento eficiente. Testar essas ferramentas possibilita aos gestores maior confiabilidade das informações geradas que auxiliarão no processo de tomada de decisão.

Um dos pontos importantes observados durante o trabalho foi que na maioria das OMPS-I o pessoal responsável pela elaboração e pelo fluxo das informações não possui conhecimento técnico adequado para o desenvolvimento das atividades. Uma das justificativas apresentadas foi a frequente movimentação de pessoal para o cumprimento de requisitos específicos da carreira militar.

A pesquisa também demonstrou que esta falta de conhecimento técnico não incapacita totalmente os responsáveis de realizarem as suas tarefas com credibilidade, uma vez que os conceitos, os modelos e a execução das tarefas nas OMPS são amplamente divulgados e acompanhados pela DFM, durante as análises trimestrais e, principalmente, durante as Visitec, onde é aplicado o método de auditoria em sistema de gestão baseado em custos.

Outra verificação diz respeito à utilização do contrato de autonomia de gestão. Observou-se que das treze OMPS qualificadas pelo Decreto nº 3.011, de 30 de março de 1999, apenas duas organizações se utilizam desse instrumento legal.

O presente estudo não buscou as justificativas para que tão poucas OMPS fizessem uso desse instrumento de formalização da autonomia gerencial, entretanto, salienta-se, que a autonomia de gestão visa proporcionar às OMPS flexibilidade gerencial, permitindo uma melhor capacitação das organizações para atingirem seus objetivos, pois essas organizações devem assumir compromissos para o cumprimento de metas e de indicadores de desempenho.

De acordo com o acima exposto, conclui-se que a utilização do método de auditoria em sistema de controle de gestão baseado em custos contribui para melhorar a qualidade das informações gerenciais das OMPS-I, pois possibilita aos gestores dessas organizações conhecerem as deficiências administrativas e operacionais que comprometem a qualidade das informações geradas, pela indicação dos pontos que devem ser aprimorados, tais como: qualificação do pessoal, aprimoramento dos controles internos e atualização dos sistemas de informática. Todavia, por ser um método recentemente implementado e aplicado em períodos não regulares nas OMPS-I, sugere-se um estudo mais profundo e detalhado, com simulações, observações e comparações para efeito de comprovação e emissão de juízo de valor fundamentado.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. Tradução Adalberto Ferreira das Neves. São Paulo: Atlas, 2001.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Decreto 3.011, de 30 de março de 1999. Qualifica como Organizações Militares Prestadoras de Serviços - OMPS, com autonomia de gestão, as Organizações Militares da Marinha que especifica e dá outras providências.

BRASIL. Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

BRASIL. Decreto 93.872, de 23 de dezembro de 1986. Dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.

BRASIL. Lei Complementar 101/2000, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências.

BRASIL. Lei 4320/64, de 17 de março de 1964. Institui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços públicos.

BRASIL. Lei 9724/98, de 1º de dezembro de 1998. Dispõe sobre a autonomia de gestão das Organizações Militares Prestadoras de Serviços da Marinha e dá outras providências.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-134**: Manual de Gestão Administrativa da Marinha. Brasília, 2011.

BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-134**: Manual de Visitas, Inspeções e Reuniões Funcionais da Marinha. Brasília, 2009. v. 4.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-101**: Normas para Gestão do Sistema do Plano Diretor. Brasília, 2009. v. 4.

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

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-601**: Normas sobre Auditoria, Análise e Apresentação de Contas da Marinha. Brasília, 2010. v. 4.

CAPETTI, R.B. **Qualidade Naval**: Carta de princípios. Rio de Janeiro, 1994. Disponível em <[www.submarinosdobr.com.br/Artigos/Artigo17\\_3.htm](http://www.submarinosdobr.com.br/Artigos/Artigo17_3.htm)>. Acesso em 22 jul 2011.

CRUZ, F. **Auditoria Governamental**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOHAMA, H. **Contabilidade Pública**: teoria e prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo; Atlas, 1992.

PEREIRA, L.B.; **Reflexões Sobre a Reforma Gerencial Brasileira de 1995**, Brasília, 1999.  
Disponível em: <[ww.bresserpereira/papers/1999](http://www.bresserpereira/papers/1999)>. Acesso em 18 jul 2011.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. *apud*: ZENTGRAF, M. C. Metodologia Científica. Rio de janeiro, 2006. Apostila.

ZENTGRAF, M. C. **Metodologia Científica**. Rio de janeiro, 2006. Apostila.

## ANEXO

MARINHA DO BRASIL  
DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA

## ROTEIRO PARA REALIZAÇÃO DE VISITA TÉCNICO-FUNCIONAL (VISITEC)

OM:  
CÓD.:

**1 – CONSIDERAÇÕES GERAIS**

A VISITEC tem como propósito o conhecimento do real quadro da gestão e do desempenho da OM, a fim de fornecer subsídios para a tomada de decisões sobre a OMPS.

**2 – ASPECTOS A SEREM AVALIADOS**

As questões abaixo relacionadas, agrupadas por temas, destinam-se a servir como guia para os aspectos a serem analisados pela equipe da VISITEC.

Solicita-se que a OMPS responda às questões a seguir **de forma clara e abrangente**, a fim de possibilitar uma melhor qualidade na assessoria a ser prestada por parte dos membros componentes da equipe da VISITEC. Sendo assim, recomenda-se que a OMPS evite respostas curtas tais como, simplesmente, “SIM”, “NÃO”, “AFIRMATIVO”, “NEGATIVO” etc.

Ao responder antecipadamente às perguntas abaixo elencadas, a OMPS propiciará, aos membros componentes da equipe da VISITEC, um melhor conhecimento sobre as suas peculiaridades, fazendo com que seja possível um diagnóstico mais preciso e em menor tempo das dificuldades eventualmente enfrentadas pela OMPS.

**2.1 Estrutura Organizacional**

- 2.1.1 A estrutura organizacional do setor de Contabilidade de Custos atende de forma satisfatória às necessidades da OMPS?
- 2.1.2 Descrever a estrutura do setor de Contabilidade de Custos da OMPS (quantitativo, postos/graduações/especialidades, funções exercidas por cada militar/servidor civil).
- 2.1.3 A função de Encarregado da Contabilidade de Custos é exercida cumulativamente com alguma outra função?
- 2.1.4 O Encarregado da Contabilidade de Custos foi formalmente designado em Ordem de Serviço (OS)?
- 2.1.5 Especificar a formação acadêmica do Encarregado da Contabilidade de Custos e os cursos complementares relacionados com a função exercida.
- 2.1.6 Os demais militares/servidores civis do setor de Contabilidade de Custos possuem formação ou realizaram cursos na área de Contabilidade? Especificar.
- 2.1.7 Cada um dos servidores lotados no setor de Contabilidade de Custos está capacitado a realizar outras tarefas do setor? Existe um rodízio entre as funções ou a definição de um substituto eventual, inclusive para as atividades de responsabilidade do Encarregado do setor, a fim de evitar solução de continuidade na execução das referidas atividades nos casos de desembarques, férias, licenças ou outros afastamentos prolongados dos seus titulares? Se negativo, justificar.

- 2.1.8 Existe setor na OMPS encarregado de verificar se os valores faturados estão sendo suficientes para cobrir os custos incorridos no processo produtivo?
- 2.1.9 Existe setor na OMPS encarregado de efetuar o planejamento e o controle da produção (PCP)? Em caso afirmativo, como se chama esse setor e em qual documento encontram-se previstas as suas atribuições?
- 2.1.10 O Setor de PCP encontra-se adequadamente organizado a fim de oferecer uma estrutura de coordenação de trabalhos e atividades que suportem o reparo dos meios aeronavais; de determinar a capacidade e o nível de utilização de recursos produtivos de forma planejada; e de assegurar que determinados reparos e/ou construções sejam factíveis dentro das limitações impostas pela planta do BNVC?
- 2.1.11 Qual a posição atual ocupada pelo PCP na estrutura organizacional do BNVC?
- 2.1.12 O Encarregado do setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP) foi formalmente designado em Ordem de Serviço (OS)?
- 2.1.13 O Encarregado do setor de PCP possui antigüidade compatível com o Chefe do setor Produtivo (Departamento Industrial ou equivalente)? Em caso afirmativo, especificar e as antigüidades de ambos.
- 2.1.14 O setor de PCP é mobiliado com profissionais que possuam conhecimentos sobre as capacidades e as atividades do BNVC, além de uma formação técnico-acadêmica que permita desempenhar suas funções em toda sua plenitude (e.g., Engenharia da Produção, Administração da Produção etc.)?
- 2.1.15 Qual a formação acadêmica do Encarregado do setor de PCP?
- 2.1.16 Os assuntos afetos ao Sistema OMPS são tratados rotineiramente na Reunião do Conselho Econômico? Em caso afirmativo, apresentar, por ocasião da VISITEC, as Atas das últimas reuniões em que constem as correspondentes deliberações.
- 2.1.17 Informar o posto/classificação funcional e o nome completo dos agentes responsáveis pela Supervisão e Contabilização de Custos na OMPS (Ordenador de Despesas, Agente Fiscal, Encarregado do Setor de Contabilidade de Custos, Encarregado do setor de Planejamento e Controle da Produção (PCP), Agente Financeiro, Gestor de Material e outros agentes envolvidos no processo).

## **2.2 Fluxo de Informações**

- 2.2.1 A OMPS dispõe de uma Ordem Interna (OI) que regule a operacionalização do Sistema OMPS? Em caso afirmativo, anexar uma cópia a este Roteiro.
- 2.2.2 A OMPS possui um programa de adestramento estruturado e rotineiro visando à mudança de cultura e à conscientização de toda a tripulação quanto à importância de cada militar/servidor civil na operacionalização do Sistema OMPS, tendo em vista que os processos de redução e de apuração de custos não constituem responsabilidade apenas do setor de Contabilidade de Custos, mas sim de toda a OM, incluindo os setores de produção (PROD), de apoio à produção (APP) e administrativos (ADM)? Em caso afirmativo, anexar uma cópia desse programa e este Roteiro.
- 2.2.3 A OMPS possui algum sistema informatizado que faça a interligação por rede de todas as suas oficinas e o setor responsável pelo controle do apontamento da mão-de-obra, atenda às necessidades de informação da Contabilidade de Custos e permita o fluxo eletrônico de dados (tais como: registros de pedidos de serviço (PS), delineamentos, orçamentos, aprovações dos orçamentos pelos clientes, comprometimentos de créditos, apontamentos de mão-de-obra aplicada, apropriações de custos às ordens de serviço (OS) etc.)? Em caso afirmativo, descrever as principais características/funcionalidades do sistema, destacando sua plataforma,

suas vantagens, suas limitações e o estado atual da sua documentação (manual de desenvolvimento do sistema, manual do sistema e manual do usuário). Em caso negativo, descrever o processo de manuseio dos dados e das informações por parte da OMPS.

- 2.2.4 Os sistemas utilizados estão totalmente integrados e unificados em uma base de dados única, de forma a reduzir o retrabalho e facilitar o acesso às informações necessárias ao gerenciamento do Sistema OMPS?

### **2.3 Mão-de-Obra**

- 2.3.1 As informações referentes ao apontamento da mão-de-obra são digitadas diretamente pelos setores (PROD, APP e ADM) no sistema informatizado de controle interno da OMPS? Descrever o processo de manuseio desses dados por parte da OMPS.
- 2.3.2 O sistema informatizado de controle interno da OMPS possui alguma rotina de emissão de relatórios de mão-de-obra com informações necessárias à Contabilidade de Custos? Descrever o processo de manuseio dessas informações por parte da OMPS.
- 2.3.3 Os formulários de registro de emprego da mão-de-obra dos setores produtivos têm campos com os nomes e as assinaturas dos responsáveis pelo apontamento da mão-de-obra aplicada e pelo lançamento no sistema informatizado de controle interno da OMPS, bem como dos encarregados de oficinas/centros de custos? Anexar uma cópia do formulário.
- 2.3.4 A OMPS efetua um inventário de emprego da mão-de-obra, a fim de aferir se as suas classificações em MOD, MOI e MOA encontram-se condizentes com a realidade da OM? Em caso afirmativo, informar qual a periodicidade desse inventário. Em caso negativo, informar quando foi efetuada sua última atualização.
- 2.3.5 A OMPS efetua a reclassificação mensal da MOD, com base na sua efetiva utilização, em conformidade com as situações previstas na SGM-304, Volume I, Anexo N? A OMPS tem apresentado dificuldades com relação a essa reclassificação? Em caso afirmativo, descrevê-las.
- 2.3.6 A OMPS apura o custo da MOD por OS possibilitando que se conheçam os custos totais de um serviço?
- 2.3.7 A OMPS padroniza sua classificação de Mão-de-Obra, conforme o preconizado nas Normas em vigor, a fim de que os dados possam ser utilizados por todos os seus setores internos e analisados mensalmente pela DFM?

### **2.4 Material**

- 2.4.1 Como tem sido processada a liquidação dos gastos com a aquisição de material, e o conseqüente registro de entrada de material em estoque no SIAFI, por meio do subsistema de Contas a Pagar e a Receber (CPR), quando do efetivo recebimento do material a bordo? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.4.2 A liquidação da despesa com a aquisição de material e o conseqüente registro de entrada em estoque no SIAFI são feitos pelo setor de Material, quando do seu efetivo recebimento a bordo, de forma a atender ao princípio da competência e à necessária tempestividade do registro dos fatos contábeis, bem como o fortalecimento do Sistema de Controle Interno?
- 2.4.3 Como tem sido processado o registro da saída do material da conta contábil 1.1.3.1.6.01.01 – Matérias-Primas, no SIAFI, quando da sua utilização por cada

- setor/oficina? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.4.4 A saída do material da conta contábil 1.1.3.1.6.01.01 – Matérias-Primas, no SIAFI, é efetuada pelo setor de Material, quando do seu efetivo emprego, de forma a atender ao princípio da competência e à necessária tempestividade do registro dos fatos contábeis, bem como o fortalecimento do Sistema de Controle Interno?
- 2.4.5 Há controle sobre o material efetivamente aplicado às ordens de serviço (OS) e o saldo remanescente de material nas oficinas? Em caso afirmativo, descrever como é efetuado esse controle.
- 2.4.6 Os setores de bordo trabalham com paíóis de pronto uso (PPU)? Em caso afirmativo, apontar as causas que levam a OMPS a adotar o seu emprego e descrever como é efetuado o seu controle. Em caso negativo, descrever o processo utilizado para registro dos itens de material não empregados nas OS para as quais se destinavam e não restituídos ao paiol principal.
- 2.4.7 A apropriação do material como indireto (MI) ou administrativo (MA) é efetuada em função do centro de custos ou de despesas que solicitou o material? Em caso negativo, descrever como é efetuado esse controle.
- 2.4.8 A classificação dos setores da OMPS no SISMAT (ou sistema equivalente) em administrativos (ADM), de apoio à produção (APP) e de produção (PROD) encontra-se coerente em relação ao posicionamento e às atividades de cada setor na estrutura organizacional da OMPS? Em caso negativo, apontar as suas causas e as medidas administrativas em curso para contornar o problema. Anexar, a este Relatório, cópias do organograma da OMPS e da relação dos centros de consumo (CECO) extraída do SISMAT (classificados em PROD, APP e ADM).
- 2.4.9 Quais os métodos de reposição de estoque empregados pela OMPS (lote econômico de compras (LEC), *materials requirements planning* (MRP), *just in time* (JIT), emissão de pequenos pedidos etc.)? Caso a OMPS não utilize nenhum método, descrever como se processa a reposição de estoque.
- 2.4.10 A OMPS possui rotinas de verificação do estado dos itens de material estocado, a fim de verificar situações tais como: obsolescência, prazos de validade, itens sem aplicação na OM, itens em excesso etc.? Em caso afirmativo, descrever essas rotinas.
- 2.4.11 A OMPS tem adquirido material mediante a emissão de Autorização de Fornecimento (AF), ou outro instrumento equivalente, em substituição às notas de empenhos (NE)? Em caso afirmativo, indicar as situações em que essas AF são emitidas e o montante desses fornecimentos sem pagamento no momento.
- 2.4.12 A OMPS efetua inventário permanente sobre todo o material estocado a bordo, no intuito de conferir e preservar a confiabilidade dos registros de estoque? Em caso afirmativo, descrever como é conduzido esse inventário.

## 2.5 Serviços de Terceiros

- 2.5.1 Como tem sido processada a liquidação dos gastos com a contratação de serviços de terceiros, no SIAFI, por meio do subsistema de Contas a Pagar e a Receber (CPR), quando da efetiva prestação dos serviços? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.5.2 Qual setor é o responsável por efetuar o registro, no SIAFI, da liquidação da despesa com a contratação de serviços de terceiros, de forma a atender ao princípio da competência e à necessária tempestividade do registro dos fatos contábeis, bem como o fortalecimento do Sistema de Controle Interno?

- 2.5.3 Como tem sido processado o registro de apropriação dos gastos com a contratação de serviços de terceiros, no SIAFI, quando da sua utilização por cada setor/oficina? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.5.4 Ocorrem situações em que o serviço é efetivamente prestado dentro de um determinado período (mês), mas os seus respectivos gastos não são apropriados devido à indisponibilidade dos recursos necessários ao empenho, à liquidação e ao pagamento da despesa principalmente nos casos de serviços de natureza continuada (água, luz, telefone, manutenção de elevadores etc.)? Em caso afirmativo, indicar quais são esses serviços.
- 2.5.5 Ocorre alguma cobrança de encargos/taxas, pelas OMPS, quando o serviço é totalmente terceirizado?

## **2.6 Custos Indiretos e Despesas Administrativas**

- 2.6.1 Como são feitos os pré-rateios dos gastos comuns entre custos e despesas administrativas?
- 2.6.2 Como são feitas as apropriações dos custos indiretos aos setores de produção (PROD) ou de apoio à produção (APP) aos quais podem ser perfeitamente vinculados e o agrupamento, à parte, dos custos indiretos comuns (aqueles que não podem ser vinculados a nenhum setor PROD ou APP)?
- 2.6.3 Como são feitos os rateios dos custos indiretos comuns aos setores de produção (PROD) e de apoio à produção (APP)?
- 2.6.4 Como são feitos os rateios aos setores produtivos (PROD) dos custos acumulados nos setores de apoio à produção (APP)?
- 2.6.5 A distribuição, às ordens de serviço (OS), dos custos indiretos, depois de concentrados (acumulados) apenas nos setores de produção (PROD), é efetuada de acordo com os critérios fixados nos incisos 5.1.12 e 5.1.14 do Volume I da SGM-304, de forma a possibilitar a comparabilidade entre os critérios para a apropriação dos custos com aqueles estabelecidos, por meio de índices e taxas, para o faturamento dos serviços prestados?
- 2.6.6 Os critérios de pré-rateio dos gastos comuns e de rateio dos custos indiretos foram estabelecidos buscando-se, sempre que possível, estabelecer uma relação de causa e efeito entre o gasto a ser rateado e o critério de pré-rateio ou de rateio adotado? Em caso afirmativo, relacionar os seus parâmetros físicos e operacionais. Em caso negativo, descrever como foram estabelecidos esses critérios.
- 2.6.7 Os critérios supramencionados são periodicamente revisados? Em caso afirmativo, qual a periodicidade dessa revisão e em que documento a mesma encontra-se prevista? Quando foi efetuada a sua última revisão? Em caso negativo, informar quando esses critérios foram estabelecidos.
- 2.6.8 Os critérios para o pré-rateio dos gastos comuns e para o rateio dos custos indiretos encontram-se claramente estabelecidos em Ordem Interna (OI), individualizando-se cada gasto/custo, seu respectivo critério de rateio, sua memória de cálculo e a periodicidade da sua revisão?

## **2.7 Delineamento, Orçamento e Faturamento**

- 2.7.1 A OMPS conta com um setor específico para a realização de delineamentos?
- 2.7.2 Como são elaborados os delineamentos? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.7.3 Os parâmetros utilizados para os delineamentos sofrem atualização periódica em

- função do que ocorre efetivamente nas oficinas, quando da realização dos serviços? Em caso afirmativo, explicar como funciona, na prática, essa rotina de *feedback*. Em caso negativo, informar a quanto tempo esses parâmetros foram estabelecidos.
- 2.7.4 Como são elaborados os orçamentos? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.7.5 A OMPS possui um cadastro contendo os serviços executados rotineiramente, detalhando os insumos (mão-de-obra, material e serviços de terceiros) empregados nos mesmos? Em caso afirmativo, descrever como são efetuadas as reavaliações de tais parâmetros, com o intuito de melhorar a precisão desses delineamentos/orçamentos padronizados. Em caso negativo, descrever o processo de delineamento/orçamento empregado para esses serviços rotineiros/padronizados.
- 2.7.6 Há, ao término das ordens de serviço (OS), o acompanhamento dos custos realmente incorridos em relação aos valores orçados? Em caso afirmativo, apresentar um modelo à Comissão de VISITEC. Em caso negativo, descrever como são verificadas as inconsistências entre o real e o orçado.
- 2.7.7 Como são elaborados os faturamentos? Descrever o fluxo de informações e as responsabilidades dos setores envolvidos.
- 2.7.8 A OMPS possui registro dos valores e das memórias de cálculo dos índices para a cobrança dos custos indiretos (ICI) e das taxas operacionais (TOMO e TOMS) em vigor? Em caso afirmativo, anexar uma cópia.
- 2.7.9 São levados em consideração, por ocasião do estabelecimento dos índices para a cobrança dos custos indiretos (ICI), das taxas operacionais (TO) e dos valores de cobrança das atividades secundárias, os gastos previstos com a manutenção das instalações?
- 2.7.10 Qual o índice da Taxa de Contribuição Operacional (TCO) aplicado pela OMPS sobre os gastos com mão-de-obra? E qual o índice da TCO aplicado pela OMPS sobre os demais gastos?
- 2.7.11 O faturamento está sendo realizado com base nos valores orçados? Em caso negativo, justificar e descrever os critérios utilizados para faturamento?
- 2.7.12 Qual o procedimento relativo ao faturamento adotado pela OMPS em caso de mudança de escopo do serviço previamente delineado e orçado?
- 2.7.13 Qual o valor total das faturas a receber da OMPS? Discriminá-las por exercício financeiro e por cliente.
- 2.7.14 Quais as medidas administrativas que vêm sendo implementadas pela OMPS para o recebimento dos valores referentes a faturas a receber de exercícios anteriores?
- 2.7.15 Como a OMPS tem selecionado a sua carteira de clientes extra-MB?
- 2.7.16 Descrever quais são os tipos de desconto concedidos pela OMPS, os fatos geradores e os critérios para a sua concessão.
- 2.7.17 Os setores efetivamente ratificados pelo COMIMSUP como imprescindíveis (SIMP) encontram-se discriminados em Ordem Interna (OI)? Quais são esses setores?
- 2.7.18 Existem setores considerados imprescindíveis pela OMPS, mas que não foram ratificados pelo COMIMSUP? Em caso afirmativo, informar quais são esses setores e os motivos apresentados pelo COMIMSUP.
- 2.7.19 A OMPS tem efetuado faturamento de mão-de-obra ao COMIMSUP, a fim de que o mesmo possa exercer uma tempestiva ação fiscalizadora, necessária ao funcionamento apropriado do Sistema OMPS? Em caso afirmativo, descrever quais são as situações em que a OMPS tem efetuado esse faturamento ao COMIMSUP e a sua periodicidade.
- 2.7.20 A OMPS tem recebido questionamentos, por parte do seu COMIMSUP, quanto aos valores de mão-de-obra faturados? Em caso afirmativo, descrever quais são esses

questionamentos e as ações implementadas.

- 2.7.21 A OMPS utiliza os preços de reposição, conforme previsto na SGM-304, Volume I, inciso 5.1.8, para efetuar o faturamento do material empregado nos serviços prestados aos seus clientes? Em caso afirmativo, descrever como é feito o levantamento desses valores. Em caso negativo, justificar e descrever como a OMPS estabelece os valores dos itens de material utilizados para compor seu faturamento.
- 2.7.22 Todas as atividades secundárias faturadas pela OMPS encontram-se previstas na SGM-304, Volume I, Anexo P? Em caso negativo, informar quais são esses serviços e os motivos pelos quais os mesmos não foram incluídos nas referidas Normas.
- 2.7.23 Há atividades secundárias previstas no Anexo P do Volume I da SGM-304 que não estejam sendo faturadas pela OMPS? Em caso afirmativo, informar quais são esses serviços e os motivos pelos quais os mesmos não têm sido faturados.
- 2.7.24 São apurados os custos de todas as atividades secundárias? Em caso afirmativo, os valores apurados têm sido confrontados com os valores faturados?
- 2.7.25 Como a OMPS tem contabilizado os gastos nas atividades principal ou secundária eventualmente pagos por Caixa de Economias? Esses gastos têm sido empregados naquelas atividades? Encaminhar um relatório discriminando esses gastos e as atividades em que foram empregados.
- 2.7.26 No SIAFI, a apropriação da baixa dos serviços acabados, efetuada por meio do evento 54.0.207, tem sido realizada concomitantemente (na mesma NL) ao registro da fatura, o qual é efetuado por meio do evento 54.0.430? Em caso negativo, informar os motivos desse descasamento, no SIAFI, entre o faturamento dos serviços prestados e a baixa dos respectivos custos, bem como os critérios utilizados pela OMPS para efetuar cada um desses registros.
- 2.7.27 São levados em consideração, por ocasião do estabelecimento dos índices para a cobrança dos custos indiretos (ICI), das taxas operacionais (TO) e dos valores de cobrança das atividades secundárias, os gastos previstos com a manutenção das instalações?

## **2.8 Recursos em Projetos diferentes do Z--2203 (“Zuluzão”)**

- 2.8.1 A OMPS tem recebido recursos em projetos diferentes do Z--2203 (“Zuluzão”)? Em caso afirmativo, discriminá-los.
- 2.8.2 A OMPS tem atuado como UGE (unidade gestora executora) de outra UGR (unidade gestora responsável)?
- 2.8.3 A OMPS tem apresentado subsídios para receber créditos em Projetos de Investimentos (PINV) e em Projetos de Atividade Não-Padronizado (PANP) que não sejam destinados ao custeio de atividades que possam ser caracterizadas como serviços prestados a outras OM? Em caso afirmativo, esses subsídios têm sido atendidos pelos respectivos relatores? Em caso negativo, informar os motivos que têm levado a OMPS a não apresentar os referidos subsídios.
- 2.8.4 A OMPS tem recebido recursos em Projetos Homólogos destinados a finalidade específica emergencial não relacionada às atividades principais ou secundárias da OMPS?

## **2.9 Contrato com a EMGEPRON**

- 2.9.1 A OMPS celebrou um Contrato abrangente com a EMGEPRON, com o propósito de estabelecer um programa de cooperação e intercâmbio técnico, científico e comercial entre as partes, para execução de serviços de reparação e manutenção, venda de

produtos industrializados e para fornecimento de facilidades logísticas, a fim de viabilizar a sua execução sem comprometer o Sistema OMPS?

- 2.9.2 Neste ano e no ano passado, houve execução de serviços extra-MB com base no Contrato supramencionado? Em caso afirmativo, informar quais os principais clientes, os serviços executados (ou em execução) e os respectivos valores de faturamento e de custos associados.
- 2.9.3 A OMPS tem regularmente informado à DFM os montantes dos saldos dos seus recursos administrados pela EMGEPRON, com cópia para seu ODS, seu COMIMSUP e DAdM, até o quinto dia útil do mês subsequente ao término do trimestre correspondente, a fim de permitir o controle financeiro pelo COFAMAR?
- 2.9.4 A OMPS tem cobrado dos clientes extra-MB, via EMGEPRON, os valores de mercado de seus serviços, desde que esses sejam maiores do que o total dos custos incorridos pela OMPS na sua execução, conforme previsto na SGM-304, Volume I, artigo 5.4? Em caso negativo, explicar o método de cálculo dos valores cobrados.

## **2.10 Planejamento Estratégico**

- 2.10.1 A OMPS elaborou um Planejamento Estratégico (PE), como parte de um processo de melhoria contínua? Em caso afirmativo, anexar a este Relatório uma cópia do PE em vigor.
- 2.10.2 A OMPS tem envidado esforços para que o conteúdo do seu PE seja do conhecimento de toda a tripulação, sobretudo a missão e a visão de futuro? Em caso afirmativo, descrever as medidas adotadas.
- 2.10.3 O PE da OMPS foi elaborado com base no PE do seu COMIMSUP? Em caso negativo, informar os motivos.
- 2.10.4 Existe na OMPS algum processo formal que avalie e comunique se os resultados obtidos pela organização estão de acordo com os objetivos fixados? Caso afirmativo, descreva este processo no que se refere ao grau de interação e participação dos níveis organizacionais.
- 2.10.5 O PE da OMPS foi aprovado pelo seu COMIMSUP? Em caso afirmativo, qual o documento que formalizou essa aprovação? Em caso negativo, informar os motivos apresentados pelo COMIMSUP.

## **2.11 Orçamento Operacional e Financeiro (OROF)**

- 2.11.1 A OMPS elaborou o seu Orçamento Operacional e Financeiro (OROF), também denominado Orçamento Integrado, para este ano?
- 2.11.2 A OMPS designou uma Comissão de Orçamento, com representantes do diversos setores da OMPS, conforme previsto no inciso 2.3.3 do Manual de Orçamento Operacional e Financeiro (MOROF), divulgado pela DFM? Em caso afirmativo, relacionar quais as funções que seus membros exercem a bordo. Em caso negativo, descrever como têm sido distribuídas as tarefas e responsabilidades afetas à implementação do Orçamento Operacional e Financeiro na OMPS.
- 2.11.3 A OMPS possui dados estatísticos suficientes e confiáveis para subsidiar o processo orçamentário proposto? Em caso negativo, descrever como a OMPS tem feito para contornar essa falta de dados estatísticos.
- 2.11.4 Descrever as principais dificuldades enfrentadas pela OMPS por ocasião da operacionalização do OROF na OMPS.
- 2.11.5 A OMPS tem utilizado os dados do OROF para estabelecer previamente os valores dos índices para a cobrança dos custos indiretos (ICI) e das taxas operacionais (TO),

a serem utilizados em seu faturamento? Em caso negativo, como a OMPS tem estabelecido esses percentuais de índices e taxas?

- 2.11.6 A OMPS tem avaliado os motivos que levam às diferenças entre os valores discriminados no OROF e os valores reais incorridos? Em caso afirmativo, quais têm sido esses motivos? Em caso negativo, justificar.

## **2.12 Relatório Econômico-Financeiro (REF)**

- 2.12.1 Qual o valor total das contas a pagar da OMPS? Discriminá-las por exercício financeiro e por fornecedor.
- 2.12.2 Quais as medidas administrativas que vêm sendo implementadas pela OMPS para reduzir esse valor de contas a pagar?
- 2.12.3 O valor do Capital de Giro Inicial (CGI) estabelecido pela SGM tem sido suficiente para cobrir as necessidades da OMPS ao longo do 1º trimestre do ano?
- 2.12.4 A OMPS tem registrado mensalmente no SIAFI os valores das suas perdas de material e de mão-de-obra? Em caso afirmativo, informar os montantes apurados no corrente exercício e as suas causas. Em caso negativo, justificar.

## MATRIZ ANALÍTICA PARA MONTAGEM DE MONOGRAFIA

TEMA: Método de Auditoria em Sistema de Gestão Baseado em Custos.

TÍTULO: A contribuição do método de auditoria em sistema de controle de gestão baseado em custos, para melhorar a qualidade das informações gerenciais das OMPS-I.

DEFINIÇÃO DO PROBLEMA A SER ESTUDADO	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO ESTUDO	QUESTÕES DO ESTUDO E/OU HIPÓTESES	PROCEDIMENTOS
<p>O método de auditoria em sistema de controle de gestão baseado em custos contribui para melhorar a qualidade das informações gerenciais das OMPS-I?</p> <p><b>JUSTIFICATIVAS:</b> No processo de tomada de decisões, os gestores das organizações utilizam-se de diversas informações. A qualidade destas informações poderá influenciar as decisões tomadas.</p> <p><b>RELEVÂNCIA:</b> A análise da contribuição do método de auditoria em sistema de controle de gestão baseado em custos servirá para consolidar a necessidade da utilização de métodos que contribuirão para a geração de informações com qualidade, que subsidiarão os gestores das OMPS-I nas tomadas de decisões.</p>	<p>- Normas sobre contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviço - OMPS-(SGM-304-Vol. I), que dispõe sobre conceitos e funcionamentos das OMPS.</p> <p>- Autores como: MARTINS, E; ANTHONY, R.N; entre outros.</p> <p>-Lei 4320/64, que institui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços públicos.</p> <p>- Lei Complementar 101/2000, que estabelece as normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.</p>	<p>-Identificar as abordagens que regulam os sistemas de controle gerencial na administração pública.</p> <p>-Identificar as características da OMPS e os procedimentos existentes, que contribuem para análise gerencial dessas Organizações.</p> <p>-Apontar os aspectos verificados durante a aplicação do método de auditoria em sistema de gestão baseado em custos.</p> <p>-Analisar a contribuição do método de auditoria em sistema de gestão baseado em custos, na qualidade das informações gerenciais das OMPS-I.</p>	<p>- Quais são as iniciativas da administração pública para o aprimoramento gerencial?</p> <p>- Quais são características principais das OMPS-I?</p> <p>- quais são os aspectos importantes da informação no controle gerencial?</p> <p>- O método de auditoria em sistema de gestão baseado em custos contribui para melhorar a qualidade das informações gerenciais das OMPS-I?</p>	<p>-Pesquisa bibliográfico-documental;</p> <p>- Tratamento dos dados a serem coletados;</p> <p>- Análise e interpretação dos dados coletados; e</p> <p>-Elaboração do relatório monográfico.</p>