

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PPGA

Carlos Roberto Verdi

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS
NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**
Aplicabilidade de conceitos de
Balanced Scorecard (BSC)
e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Porto Alegre/RS

2009

Carlos Roberto Verdi

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS
NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**
Aplicabilidade de conceitos de
***Balanced Scorecard* (BSC)**
e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering

Porto Alegre/RS

2009

Carlos Roberto Verdi

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS
NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL**

**Aplicabilidade de conceitos de
Balanced Scorecard (BSC)
e Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Administração Pública Eficaz.

Conceito Final:
Aprovado em 05 de dezembro de 2009

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Christine da Silva Schröder - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof^a. Dr^a. Mary da Rocha Biancamano - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientador: Prof. Dr. Luis Roque Klering - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao orientador, Prof. Luis Klering, pela dedicação, compreensão, incentivo e disponibilidade; à CAIXA, pela oportunidade; à minha esposa e ao meu filho, pela paciência.

“Almeje o sucesso, não a perfeição. Não renuncie ao seu direito de errar, porque você perde a capacidade de aprender coisas novas e ter sucesso na vida.”

(Dr. David M. Burns)

RESUMO

A gestão dos contratos administrativos, aqueles firmados pelos órgãos públicos da administração direta ou indireta, é tarefa complexa. O agente público designado para tal deve acompanhar e fiscalizar o fiel cumprimento das obrigações contratuais. A evolução da gestão empresarial ao longo das últimas décadas criou novas ferramentas e sistemas de gestão que, hoje, são adotadas por entes públicos, de forma a garantir a eficiência e a eficácia na execução de seu papel perante a sociedade, na prestação dos serviços de Estado e na gestão dos recursos orçamentários. O planejamento estratégico é cada vez mais utilizado na esfera pública. A definição de métricas do desempenho das empresas é condição imprescindível no mundo cada vez mais competitivo. A metodologia do *Balanced Scorecard* vem sendo largamente utilizada para esse fim, tanto nas empresas, quanto nos entes públicos e organizações sem fins lucrativos. Do mesmo modo, a disseminação de atitudes empresariais ligadas à Responsabilidade Social Empresarial fez com que ações dessa natureza passassem a ser mais do que uma contribuição ou retribuição da empresa à sociedade, mas uma necessidade competitiva. A Caixa Econômica Federal, empresa pública de grande porte, de abrangência nacional, segue esse caminho. Elabora planejamento de longo prazo, com estabelecimento de visão de futuro, desafios estratégicos, ações e metas. Em relação à Responsabilidade Social Empresarial, criou no organograma uma Superintendência Nacional específica para gestão da atuação da empresa nesse campo. A gestão de contratos administrativos pode incorporar medidas de desempenho que possibilitem verificar o alcance ou não dos objetivos da própria contratação e da unidade funcional responsável pela gestão, que devem estar associados aos objetivos da empresa. A inclusão de exigências ligadas à Responsabilidade Social Empresarial nos contratos administrativos provocará alteração nas atitudes das empresas contratadas, espalhando a necessidade de comportamentos socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Gestão de contratos administrativos; *Balanced Scorecard*; Responsabilidade Social Empresarial.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	9
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	9
1.2.1	Objetivos gerais.....	9
1.2.2	Objetivos específicos.....	10
1.2.3	Metodologia.....	10
1.3	A EMPRESA.....	11
2	GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	14
2.1	O CONTRATO ADMINISTRATIVO.....	14
2.2	A GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS.....	17
2.3	A GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	20
2.3.1	Gestão formal.....	21
2.3.2	Gestão operacional.....	22
3	BALANCED SCORECARD (BSC).....	27
3.1	AS QUATRO PERSPECTIVAS DO <i>BALANCED SCORECARD</i>	29
3.1.1	Perspectiva financeira.....	29
3.1.2	Perspectiva do cliente.....	30
3.1.3	Perspectiva dos processos internos.....	32
3.1.4	Perspectiva do aprendizado e crescimento.....	33
3.2	CONSTRUÇÃO DE UM <i>BALANCED SCORECARD</i>	34
3.3	APLICAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS.....	36
4	RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	40
5	BSC E RSE NA GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL.....	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Toda contratação de terceiros por uma empresa, pública ou privada, para a execução de determinada atividade, seja um fornecimento de material, seja uma prestação de serviço, é seguida de uma etapa tão importante quanto a propriamente dita contratação: a gestão do contrato.

É na etapa de gestão que a empresa contratante verificará se o bem ou o serviço contratado foi fornecido ou está sendo executado da maneira correta, como foi pensado ou como foi efetivamente contratado. Será constatado se o fornecedor ou prestador de serviços tem a qualidade exigida pelo contratante, quanto a atendimento, prazos e outros aspectos.

Em se tratando de empresa ou órgão público, esse acompanhamento torna-se mais importante ainda, pois o agente público tem como dever fiscalizar o fiel cumprimento do contrato dito administrativo, na forma como reza a Lei 8.666/93, em seu art. 67:

Art. 67 A execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição.

Em uma empresa do porte da Caixa Econômica Federal, doravante denominada neste trabalho, de forma íntima e simples, por sua marca CAIXA, com cerca de setenta mil empregados, mais de duas mil agências, com presença em todos os municípios do País, senão com agências, com postos de atendimento bancário e eletrônicos, com correspondentes lotéricos e bancários, e com salas de auto-atendimento, com inúmeras contratações em suas diversas áreas para mover esse gigante quase sesquicentenário, a gestão de contratos deve ocupar lugar de destaque, utilizando todas as ferramentas possíveis para medir o desempenho dos fornecedores e prestadores e dos próprios contratos, bem como considerando os aspectos que repercutem na empresa e fora dela, na sociedade, no ambiente e na economia.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

A atividade de gestão de contratos administrativos em uma empresa pública é de execução complexa, mormente se for do porte que tem a CAIXA. Quer seja pela abrangência da empresa, pela variedade de áreas em que atua, ou pela quantidade de pessoas envolvidas, além da condenada, mas muitas vezes necessária, burocracia inerente.

O tema, ao mesmo tempo que atrativo e apaixonante, é igualmente complexo. A legislação que regula o tema é relativamente recente e as hipóteses e ocorrências são dos mais diferentes tipos, de tal forma que, mesmo o mais experiente dos gestores de contrato, por certo – e por muitas vezes – deparar-se-á com aspectos ainda não explorados e compreendidos.

Sendo assim, é mister que o gestor tenha ferramentas, sistemas e controles dos quais possa se valer para a execução da gestão. Para tanto, uma de suas necessidades é a medição dos resultados referentes às contratações, sob pena de, não praticando-a, ou fazendo-o de forma superficial, não poder exercer seu dever legal de fiscalização para o fiel cumprimento dos contratos.

Nessa medição, o gestor pode deslocar sua visão também para fora da empresa, estendendo-a à sociedade e verificando de que forma aquele contrato, aquele serviço ou aquele determinado bem que está contratando pode repercutir no ambiente, nos clientes, nos empregados e na sociedade em geral, propondo as melhorias que julgar pertinentes.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivos gerais

Buscar e apresentar conceitos relativos à gestão de contratos administrativos, tratando do caso específico da Caixa Econômica Federal e aplicabilidade desses conceitos na empresa, propondo melhorias.

Este trabalho busca tratar desses aspectos da gestão de contratos administrativos no âmbito da CAIXA, sem a mínima pretensão de esgotar tema tão vasto, mas com o objetivo de,

valendo-se da experiência de anos de contato prático com a questão, de alguns anos de embasamento acadêmico, e, agora, com razoável pesquisa bibliográfica e documental, reunir conceitos e ideias, tecendo algumas considerações pessoais a respeito do tema proposto.

1.2.2 Objetivos específicos

Nessas melhorias propostas, verificar se há aplicabilidade de conceitos de *Balanced Scorecard* e de Responsabilidade Social Empresarial na gestão de contratos administrativos. Em caso afirmativo, propor sua aplicação.

A maior parte do material de pesquisa existente sobre gestão de contratos administrativos aborda os ditames legais. Embora este estudo também aborde esses aspectos, o que não poderia deixar de ser feito quando se trata deste tema, procura englobar também a questão do acompanhamento do contrato propriamente dito, com a medição do desempenho dos contratos e dos contratados.

1.2.3 Metodologia

Este estudo pode ser classificado, predominantemente, como um trabalho de pesquisa aplicada, embora contenha características de trabalho de proposição de planos, uma vez que propõe indicadores de desempenho para contratos administrativos na Caixa Econômica Federal. Conforme Silva e Menezes (2001, p. 19), a pesquisa pode ainda ser classificada, primordialmente, em qualitativa, quanto à forma de abordagem, e descritiva, quanto aos seus objetivos.

O trabalho foi desenvolvido a partir do método dedutivo e os dados foram obtidos por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e da observação participante, onde o pesquisador teve papel fundamental, através de sua longa experiência passada e atual no trato do tema “Gestão de Contratos Administrativos” no dia-a-dia de suas atividades na Caixa Econômica Federal, sobretudo na área de infraestrutura.

1.3 A EMPRESA

A Caixa Econômica Federal (CAIXA) é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e autonomia administrativa.

Sua origem remonta ao Império, mais precisamente ao dia 12 de janeiro de 1861, quando, no Rio de Janeiro, Capital do Império, nascia a instituição de economia popular denominada “Caixa Econômica e Monte de Socorro”. Eram, na verdade, dois estabelecimentos com finalidades distintas coexistindo na mesma instituição: a Caixa Econômica, como denota o próprio nome, de receber depósitos em dinheiro da população, iniciando-lhe no hábito da poupança, e o Monte de Socorro, com o fim de emprestar dinheiro sob penhor.

Em 18 de abril de 1874, foi autorizada a criação de Caixas Econômicas e Montes de Socorro nas Capitais das Províncias. Em 03 de maio de 1875, há 134 anos, foi instalada a Caixa Econômica e Monte de Socorro da Província de São Pedro do Rio Grande do Sul.

As Caixas Econômicas Federais autônomas das províncias, posteriormente estados, seguiram assim operando apenas depósitos de poupança e empréstimos sob penhor até a revolução de outubro de 1930, quando o governo provisório, a partir daí, nos primeiros anos da década de 30 do século passado, autorizou-as a operar com a carteira de consignações e com a carteira hipotecária.

Após isso, os próximos fatos relevantes ao relato aqui proposto vieram a ocorrer em 1962, quando a CAIXA passou a administrar a Loteria Federal do Brasil e, em 1º de agosto de 1970, quando as 22 instituições autônomas distribuídas entre os estados e o Distrito Federal, segundo orientação da Fundação Getúlio Vargas e do Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade Federal de São Paulo, foram efetivamente fundidas na empresa Caixa Econômica Federal, como hoje é concebida. As antigas Caixas foram substituídas, então, por 22 filiais e foi criada a Matriz, com sede em Brasília. Em 1986, a CAIXA incorporou as funções e pessoas do Banco Nacional de Habitação (BNH). E nos anos 90, a CAIXA passou a ser a gestora e a centralizadora das contas do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS).

Hoje, a CAIXA concorre com os demais bancos múltiplos, públicos e privados, com depósitos à vista, caderneta de poupança, aplicações financeiras, empréstimos, financiamentos, cobrança de títulos, cartões de crédito, entre outros produtos. Tem 2.237 agências espalhadas pelo País, cerca de quinhentos postos de atendimento bancário instalados dentro de entidades públicas ou privadas, quase nove mil unidades lotéricas e quase dez mil correspondentes bancários CAIXA AQUI.

No aspecto social, a CAIXA atua como agente principal do Sistema Financeiro da Habitação (SFH), como depositária dos recursos do Programa de Integração Social (PIS), como operadora de financiamento estudantil, como operadora do governo para o repasse dos recursos dos programas Bolsa-Família, Bolsa-Alimentação e outros. Relativamente à habitação, a CAIXA é responsável pela contratação da construção dos empreendimentos do Programa de Arrendamento Residencial (PAR), e lançou, neste ano, juntamente com o Governo Federal, o Programa “Minha Casa, Minha Vida”, de forma a disponibilizar habitações a preços baixos para as classes média e baixa e a produzir empregos na indústria da construção civil.

Atua, também, como financiadora de obras de infraestrutura ligadas ao desenvolvimento urbano e saneamento básico, sendo, neste presente momento, um importante agente do governo para a implementação das ações do Programa de Aceleração do Crescimento (PAC).

Age como patrocinadora de equipes e eventos esportivos, como, respectivamente, as equipes brasileiras de atletismo e de ginástica, e os há pouco encerrados Jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro, e como patrocinadora e promotora de eventos culturais. Além de patrocinar eventos, a CAIXA promove diretamente a cultura, por meio de seus conjuntos culturais (CAIXA CULTURAL) em Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo e Curitiba. Em breve, serão implantados os de Porto Alegre, Fortaleza e Recife.

Administra, em regime monopolístico, as operações de empréstimo sob penhor e as loterias da CAIXA: as loterias de prognósticos (Loteca e Lotogol), as loterias de números (Quina, Mega-Sena, Dupla-Sena, Lotomania, Loto-Fácil e Timemanía) e a Loteria Federal, de bilhetes.

Em 2009, a CAIXA renovou seu planejamento estratégico, novamente com a participação de colegas dos mais diversos cargos e unidades. No planejamento para o período de 2010 a 2015, a CAIXA delineou nova Missão, nova Visão, novos Valores e novos Desafios Estratégicos.

Missão: Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceria estratégica do Estado brasileiro.

Visão: A Caixa será referência mundial como banco público integrado, rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação e consolidará sua posição como banco da maioria da população brasileira.

Os *Valores* da CAIXA são:

- sustentabilidade econômica, financeira e sócio-ambiental;
- valorização do ser humano;
- respeito à diversidade;
- transparência e ética com o cliente;
- reconhecimento e valorização das pessoas que fazem a Caixa Econômica Federal;
- eficiência e inovação nos serviços, produtos e processos”.

E os oito *desafios estratégicos* são:

1º consolidar-se como principal agente de políticas públicas do governo federal e ampliar a relação com todos os entes da administração pública;

2º ampliar a participação no mercado de crédito;

3º ampliar a participação de mercado na captação de recursos;

4º ser referencial de excelência no atendimento e ampliar a capacidade e as alternativas de distribuição;

5º ser reconhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar;

6º adequar e racionalizar processos e integrar áreas da empresa;

7º implementar soluções integradas de tecnologia da informação;

8º ser referencial como banco focado na Responsabilidade Social Empresarial e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável.”

2 GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

2.1 O CONTRATO ADMINISTRATIVO

Previamente, há que se conhecer o conceito de contrato. No Dicionário Brasileiro Globo (FERNANDES; LUFT; GUIMARÃES, 1993, p. 249), a palavra “contrato” significa “ato ou efeito de contratar; acordo ou convenção entre duas ou mais pessoas, para a execução de alguma coisa sob determinadas condições; combinação; ajuste; promessa; pacto”.

Para Orlando Gomes (1999, p. 4), renomado jurista, contrato “é uma espécie de negócio jurídico que se distingue, na formação, por exigir a presença pelo menos de duas partes”.

Já Führer (2002, p.31) entende que contrato “é a convenção estabelecida entre duas ou mais pessoas para constituir, regular ou extinguir entre elas uma relação jurídica patrimonial”.

O contrato é um instrumento tipicamente privado, assim desde seus primeiros estudiosos romanos, mestres precursores do direito. Exige, no mínimo, o acordo de vontades entre duas partes, a igualdade entre elas e o respeito obrigatório ao que foi convencionado.

Administração pública é a administração exercida pelos órgãos da administração direta, ou seja, os governos da União, dos Estados, dos Municípios, do Distrito Federal, com seus ministérios e secretarias, e pelos entes da administração indireta, quais sejam, as autarquias (entidades de direito público, com personalidade jurídica e patrimônio próprios), as empresas públicas (empresas de capital inteiramente público, dedicadas a atividades econômicas, mas de personalidade jurídica de direito privado), as sociedades de economia mista (empresas de capital público e particular, com direção estatal e personalidade jurídica de direito privado, na forma de sociedade anônima), e as fundações públicas (pessoas jurídicas de direito privado, criadas ou autorizadas por lei, para fim específico). Todos estes são considerados entes públicos.

A administração pública, para atingir seus objetivos, necessita muitas vezes contratar terceiros. Quer seja para fornecimento de bens, quer seja para prestação de serviços. Esse contrato, que tem como parte pelo menos um ente público, leva a denominação particular de

contrato administrativo ou contrato da Administração. As diferenças existentes entre os contratos meramente privados e os contratos administrativos levaram até ao surgimento de um ramo do direito, chamado direito administrativo.

A origem do estudo específico do contrato administrativo – e do direito administrativo – é relativamente recente, embora já existisse administração pública desde as civilizações antigas clássicas, para as quais já havia a preocupação de coordenação dos serviços públicos que garantissem a sobrevivência de seus povos. Pode-se dizer que iniciou na França, nas primeiras décadas do século XIX, após o advento da Revolução Francesa, com todas as suas repercussões de ordem política, social e econômica. No Brasil, o contrato administrativo foi regulamentado somente pelo Decreto-Lei nº 2.300, de 21.11.1986, e suas alterações posteriores. Posteriormente, com vigência até hoje, foi promulgada a Lei 8.666/93, de 21.06.1993, que rege os contratos administrativos e as licitações públicas.

Todos os atos da administração pública, dentre eles as contratações, devem obedecer aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência, na forma do art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

O princípio da legalidade reza que a administração pública somente pode fazer aquilo que é permitido por lei. Eis aqui a primeira grande diferença com o direito privado, pois, neste, só não é permitido a qualquer pessoa física ou jurídica que faça aquilo que é proibido por lei.

O princípio da impessoalidade dita que sempre deve ser respeitada a estrita observância à finalidade pública, ao interesse público. O ato administrativo será ilegal se o administrador agir no interesse próprio, e não no interesse público, ainda que atendido formalmente o dispositivo legal.

Pelo princípio da moralidade, a administração pública não pode limitar-se a agir nos ditames da lei, mas também deve restringir-se ao agir dentro da moral e da ética.

Já o princípio da publicidade está previsto de forma destacada na Constituição vigente, no art. 5º, inciso XXXIII, como direito fundamental dos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País:

XXXIII - todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

E o princípio da eficiência, que foi introduzido na Constituição pela Emenda Complementar 19, de 04.06.98, diz que o serviço público deve primar pela eficiência, atendendo plenamente à necessidade para a qual foi criado.

Além desses princípios previstos na maior das leis brasileiras, há aquele responsável pela maior diferenciação entre os contratos privados e os contratos administrativos, que estabelece que, nestes, é privilegiado o interesse público, o bem-estar coletivo, em relação aos interesses individuais, obviamente sem prejuízo às garantias individuais constitucionais. Trata-se do princípio da supremacia do interesse público.

Se o contrato administrativo tem como parte ao menos um ente público, da administração direta ou indireta, devido à supremacia do interesse público não persistem as características principais do contrato privado: a autonomia de vontades das partes, a igualdade entre elas e o respeito obrigatório ao que foi pactuado.

O contrato administrativo tem forma obrigatória prevista em lei (Lei 8.666/93) e a administração pública tem, em certas circunstâncias, conquanto plenamente comprovadas e justificadas, a prerrogativa de alterar unilateralmente os contratos e, até mesmo, de rescindi-los também de forma unilateral. Essas prerrogativas são previstas através das cláusulas denominadas exorbitantes.

São exemplos de cláusulas exorbitantes aquelas que dispõem sobre a exigibilidade de garantia pecuniária de execução de contrato, a modificação e a rescisão unilateral por interesse público, a fiscalização da execução, a aplicação de sanções, como multas pecuniárias e penalidades (advertência, impedimento temporário de licitar e contratar com a Administração, e declaração de inidoneidade) e a inaplicabilidade da exceção de contrato não cumprido, salvo circunstâncias especiais previstas na lei, isto é, o contratado não pode deixar de cumprir suas obrigações por falta de pagamento pela Administração (art. 78 da Lei 8.666/93).

As contratações da administração pública devem ser precedidas de licitação, nas modalidades previstas na Lei 8.666/93, salvo os casos de dispensa ou inexigibilidade estabelecidos na referida lei. Este estudo, no entanto, não adentrará nesse assunto, pela sua extensão e complexidade, e dada a especificidade do tema proposto.

Cada vez mais as empresas públicas e privadas buscam concentrar recursos e esforços em suas atividades precípuas, promovendo a terceirização daqueles serviços que não configuram atividade-fim, mas são imprescindíveis às suas operações. A terceirização de serviços é um processo de gestão que estabelece relação de parceria com empresas especializadas na prestação de serviços, para executar atividades de caráter acessório e secundário em relação ao objetivo principal da empresa e cuja relação custo \times benefício lhe seja favorável.

2.2 A GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Uma vez realizadas as contratações, a Administração deverá acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos, bem como realizar os demais procedimentos para efetivar sua gestão.

A execução e gestão dos contratos estão previstas na Lei 8.666/93, aqui várias vezes citada, em especial em sua Seção IV, artigos 66 a 76, cujos ditames principais seguem abaixo:

- o contrato deverá ser executado fielmente pelas partes, de acordo com suas cláusulas e as normas da Lei;

- a execução do contrato deverá ser acompanhada e fiscalizada por um representante da Administração especialmente designado, permitida a contratação de terceiros para assisti-lo e subsidiá-lo de informações pertinentes a essa atribuição;

- o representante anotarà em registro próprio todas as ocorrências relacionadas à execução do contrato, determinando o que for necessário à regularização das faltas ou defeitos observados, bem como encaminhando, tempestivamente, as decisões e providências que ultrapassarem sua competência a seus superiores;

- o contratado deverá manter preposto para representá-lo na execução do contrato;
- o contratado é obrigado a reparar, corrigir, remover, reconstruir ou substituir, às suas custas, o objeto do contrato em que forem verificados vícios, defeitos ou incorreções, assim como é responsável pelos eventuais danos causados à Administração ou a terceiros;
- o contratado é responsável pelos encargos trabalhistas, previdenciários, fiscais e comerciais resultantes da execução do contrato;
- o contratado poderá subcontratar partes da obra, serviço ou fornecimento, até o limite admitido pela Administração;
- a Administração receberá o objeto do contrato, uma vez executado, em caráter provisório e, após, de forma definitiva, sem que tais recebimentos excluam a responsabilidade civil e ético-profissional da contratada pela obra, serviço ou fornecimento;
- a Administração rejeitará, no todo ou em parte, a obra, serviço ou fornecimento executado em desacordo com o contrato.

O art. 65 determina que os contratos administrativos poderão ser alterados, com as devidas justificativas: de forma unilateral pela Administração, quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos, ou quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos na própria Lei (25% do valor atualizado do contrato, para acréscimos ou reduções nas obras, serviços ou compras, e 50%, para acréscimos nos contratos de reforma de edifício ou de equipamento).

Ainda poderão ser alterados os contratos por acordo das partes, nos casos previstos na Lei, primordialmente para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, com o fim da manutenção do equilíbrio econômico-financeiro existente.

O atraso injustificado na execução do contrato sujeita o contratado à multa de mora, na forma prevista no contrato. A inexecução total ou parcial do contrato sujeita o contratado,

garantida a prévia defesa, às sanções de: advertência, multa, suspensão temporária de participação em licitação e impedimento de contratar com a Administração por prazo não superior a dois anos, e declaração de idoneidade, esta última de competência exclusiva do Ministro de Estado, do Secretário Estadual ou Municipal, conforme o caso.

Como já foi aqui tratado, a Administração tem a prerrogativa da rescisão unilateral, dado o interesse público presumivelmente envolvido. Sendo assim, constatada a inexecução total ou parcial do contrato, é possível sua rescisão. Constituem motivo para rescisão do contrato, dentre outras, conforme o art. 78 da Lei 8.666/93, desde que formalmente motivados nos autos do processo, e assegurados o contraditório e a ampla defesa:

- o não cumprimento das cláusulas contratuais, especificações, projetos ou prazos;
- o cumprimento irregular de cláusulas contratuais, especificações, projetos e prazos;
- a lentidão do seu cumprimento, que leve a Administração a comprovar a impossibilidade da conclusão da obra, do serviço ou do fornecimento, nos prazos estipulados;
- o atraso injustificado no início da obra, serviço ou fornecimento;
- a paralisação da obra, do serviço ou do fornecimento, sem justa causa e prévia comunicação à Administração;
- a subcontratação total ou parcial do seu objeto, a associação do contratado com outrem, a cessão ou transferência, total ou parcial, bem como a fusão, cisão ou incorporação, não admitidas no edital e no contrato;
- o desatendimento das determinações regulares da autoridade designada para acompanhar e fiscalizar a sua execução, assim como as de seus superiores;
- o cometimento reiterado de faltas na sua execução, devidamente registradas pela fiscalização da Administração;

- razões de interesse público, de alta relevância e amplo conhecimento, justificadas e determinadas pela máxima autoridade da esfera administrativa a que está subordinado o contratante e exaradas no respectivo processo administrativo;

- a supressão, por parte da Administração, de obras, serviços ou compras, acarretando modificação do valor inicial do contrato além do limite permitido na Lei.

2.3 A GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Por ser uma empresa pública, e conforme prevê o parágrafo único do art. 1º da Lei 8.666/93, a CAIXA submete-se ao regime da referida lei. Para colocar e manter essa grandiosa “máquina” em funcionamento, a empresa necessita realizar os mais diversos tipos de contratações.

No seu organograma, a gestão dos contratos administrativos é feita em diversas áreas, conforme a atividade de cada uma.

Há mais de seis mil contratos administrativos em andamento em todo o País, distribuídos nas diversas filiais. Isso representa um custo anual na ordem de R\$ 6 bilhões.

A política de terceirização na CAIXA está regulamentada em tomo do Manual Normativo e lista quais os serviços passíveis de terceirização, dentre eles: abertura e fechamento de agências e custódia de chaves; administração de imóveis do Programa de Arrendamento Residencial; agenciamento de viagem e hospedagem; leiloeiro; armazenagem, distribuição e transporte de materiais; ascensorista; assistência à saúde; auditoria externa; brigada contra incêndio; consultoria externa; de copa; despachante; digitalização; serviços técnicos de engenharia e arquitetura; guarda e recuperação de documentos; desenvolvimento e manutenção de *software* e aplicativos; manutenção predial, de instalações, de máquinas, de móveis e de equipamentos; infraestrutura para eventos; limpeza e conservação; operação de *help desk*; operação de máquinas de reprografia; operação de mesas e equipamentos telefônicos; operação de *telemarketing*; portaria; realização de concurso público; recepcionista; mudanças; serviços gráficos; serviços sociais; sistemas de alarme; suporte e manutenção de *hardware*, *software* e telecomunicações; suprimento de numerário; transporte

de documentos por motocicleta; transporte de pessoas e de pequenos volumes; transporte, tratamento e guarda de valores; vigilância; zeladoria.

Além da prestação de serviços, a CAIXA faz gestão de todos os contratos administrativos de obras patrimoniais realizadas em suas unidades e de todos os contratos de fornecimento de materiais, como de equipamentos de informática, de mobiliário, de material de expediente, dentre outros, além dos contratos de permissão para unidades lotéricas.

Os contratos de locação de imóveis para uso, embora requeiram o mesmo zelo e acompanhamento, não são considerados contratos administrativos puros, pois, ainda que haja vinculação à Lei 8.666/93, a maioria de suas cláusulas é regida pelo direito privado, através da Lei do Inquilinato, a Lei 8.245/91.

Os contratos inerentes aos negócios da CAIXA, como os contratos de financiamento habitacional e os contratos de empréstimo da carteira comercial, não são considerados contratos administrativos, pois, nesse tipo de contrato, a empresa exerce papel comercial, de venda de seus produtos.

2.3.1 Gestão formal

Há, aproximadamente, dez anos, a CAIXA segmentou a gestão dos contratos administrativos, denominando uma parte de “gestão formal” e outra parte de “gestão operacional”.

A gestão formal é sempre realizada pelas filiais de Licitação e Contratação, em número de nove no País – Brasília, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Goiânia, Curitiba e Porto Alegre.

Gestão formal dos contratos de prestação de serviços terceirizados significa realizar as seguintes atividades, pertinentes aos aspectos legais dos contratos:

- formalizar contratos e aditivos;

- prorrogar, suprimir, acrescer e repactuar cláusulas contratuais;

- verificar se o pedido de contratação atende às condições, critérios e métricas estabelecidas;

- aplicar penalidades previstas nos contratos;

- imputar à empresa Contratada qualquer prejuízo causado à CAIXA ou a terceiros, em decorrência de atos cometidos por prestadores de serviços e/ou prepostos, e instruir processo administrativo de ressarcimento;

- analisar e instruir processo para revisão de preços do contrato, quando demandado pela contratada ou pela unidade gestora operacional;

- solicitar pareceres jurídicos acerca de questões legais relacionadas aos contratos, no que diz respeito, especificamente, à gestão formal;

- emitir declaração de execução contratual;

- acompanhar os prazos de vigência dos contratos;

- responder e esclarecer os questionamentos e apontamentos dos órgãos de controle e fiscalização, internos ou externos, relativos à gestão formal;

- solicitar, quando do encerramento, os volumes dos processos;

- encaminhar os volumes dos processos para arquivo.

2.3.2 Gestão operacional

A gestão operacional, por sua vez, é efetivada pelas filiais gestoras de cada tipo de serviço, bem ou obra. Por exemplo, as obras e a manutenção predial são tratadas pelas filiais de Recursos Materiais, em número de onze no País. Já os serviços de administração de imóveis e condomínios do Programa de Arrendamento Residencial estão ligados às filiais de alienação de bens móveis e imóveis, em número de dezesseis no Brasil. A gestão dos contratos de fornecimento de equipamentos de informática está vinculada às filiais de suporte

tecnológico. E assim, para os demais tipos de prestação de serviços ou fornecimento, conforme a respectiva unidade da CAIXA.

O acompanhamento e a fiscalização do contrato têm a finalidade de garantir a perfeita execução do contrato, de modo que haja a exata correspondência entre os trabalhos realizados pela contratada e as exigências previamente estabelecidas pela CAIXA, tanto nos seus aspectos técnicos quanto nos prazos de realização.

É atribuição do gestor operacional de contratos administrativos:

- assegurar a fidedignidade na execução dos contratos vigentes sob sua gestão, em relação ao objeto contratado, sendo admitidos testes, provas de carga, experiência de funcionamento e produção, e tudo o mais que se relacionar com a perfeição do serviço, da obra ou do fornecimento, determinando a correção das falhas e defeitos que forem constatados;

- responder por qualquer autuação decorrente de desvio dos serviços prestados em relação ao objeto contratado ou das premissas definidas na política de terceirização;

- estabelecer rotinas, controles e métricas que viabilizem a adequada mensuração da contratação dos serviços, visando à redução dos riscos operacionais e de conformidade, alinhados às políticas e estratégias da CAIXA;

- controlar a gestão operacional do contrato, dotação e acompanhamento orçamentário;

- controlar e acompanhar o contrato, no que se refere à qualidade na prestação dos serviços, tais como a verificação no cumprimento das cláusulas avençadas, a resolução de problemas relativos à execução do contrato, a solicitação de aplicação de multas e outras penalidades e demais procedimentos relacionados à execução contratual;

- exigir os documentos necessários e comprobatórios do adimplemento das obrigações trabalhistas da contratada, discriminados na cláusula do contrato que trata das obrigações da contratada e anexados à respectiva nota fiscal ou fatura relativa ao(s) bem(ns) ou serviço(s) contratado(s), para assegurar que não haja responsabilização subsidiária da CAIXA;

- conferir e atestar a nota fiscal/fatura, fornecendo subsídios à unidade de pagamentos de vinculação para a finalização do pagamento dos serviços e respectivas retenções tributárias;

- arquivar no processo administrativo, no volume destinado ao gestor operacional, os documentos necessários e comprobatórios do adimplemento das obrigações tributárias e trabalhistas pela contratada, pelo período de dez anos, nos moldes da contratação efetuada, juntamente com cópia do ateste;

- comunicar à filial responsável pela gestão formal sobre irregularidade praticada pela contratada, principalmente sobre a qualidade dos serviços prestados;

- comunicar imediatamente, à unidade de gestão de pessoas e à unidade jurídica, as autuações do Ministério Público ou outros órgãos fiscalizadores;

- definir o objeto de prestação de serviços, com especificação detalhada das atividades a serem terceirizadas;

- encaminhar à filial de Licitação e Contratação, de vinculação, o pedido de contratação;

- fornecer as normas e diretrizes sobre os objetivos da CAIXA, sem extrapolar as cláusulas contratuais e sem prejudicar a autonomia da contratada quanto à gestão da execução do contrato, que é exclusivamente de sua conta e risco; sem interferir nas relações contratuais entre a contratada e seus empregados, inclusive quanto à fixação de salários ou de benefícios a serem pagos aos profissionais disponibilizados; e sem assinar carteiras de trabalho, folhas de ponto, declarações, atestados, cartas de apresentação e quaisquer outros documentos relativos aos empregados das empresas contratadas;

- realizar o acompanhamento efetivo do cumprimento, pela contratada, da obrigação de manter as condições iniciais de habilitação, no tocante à qualificação técnica exigida para a contratação;

- realizar pesquisa de preços de mercado, avaliando se os preços contratados permanecem compatíveis;

- subsidiar a unidade gestora formal nas negociações contratuais;

Em diversos casos, o gestor operacional utiliza o permissivo legal e repassa a terceiro parte da atividade de fiscalização da execução do contrato. Isso é perfeitamente observado no caso da execução de obras, onde o quadro de profissionais de engenharia e arquitetura da área patrimonial da empresa não é suficiente para o acompanhamento direto.

Tais profissionais, então, coordenam o trabalho de fiscalização realizado *in loco* por outros profissionais de empresas contratadas para esse fim. Esta contratação, por sua vez, exige, igualmente, o acompanhamento e fiscalização da fiel execução dos serviços.

Em outros casos, dada a impossibilidade da unidade gestora operacional enviar representantes a unidades beneficiárias distantes da filial e entre elas, solicita o apoio de empregados da unidade beneficiária do bem ou serviço para auxílio e subsídio na fiscalização, para:

- conferir e atestar a execução dos serviços e fornecer subsídios ao gestor operacional;

- comunicar ao gestor operacional dos serviços sobre irregularidade praticada pela contratada, principalmente sobre a qualidade dos serviços prestados ou do material entregue;

- comunicar imediatamente ao gestor operacional dos serviços as autuações do Ministério Público ou outros órgãos fiscalizadores;

- responder por qualquer autuação decorrente de desvio dos serviços prestados em relação ao objeto contratado;

- responder pela existência de prestador de serviços em sua unidade em desacordo com as regras estabelecidas ou em desacordo com as cláusulas do respectivo contrato de prestação de serviços;

- zelar pela qualidade dos serviços e pelas premissas definidas na política de terceirização.

3 **BALANCED SCORECARD (BSC)**

O desenvolvimento tecnológico e o aumento progressivo da necessidade de rapidez na circulação de informações, dentro e fora das empresas, tornam mais complexa para seus executivos a tarefa de manter a competitividade no mercado de atuação.

Há a necessidade premente dos executivos de obter e avaliar os números da empresa. Sem medir, como saber como vai e para onde vai a empresa? Mas essa medição não pode ocorrer tal qual antigamente, quando eram considerados apenas os resultados contábeis e financeiros. São necessários indicadores relativos a diversos aspectos do ambiente e desempenho organizacional. É fundamental que, de posse desses dados, as empresas elaborem um planejamento estratégico, traçando suas metas e as ações a serem feitas para atingi-las.

Além dos resultados financeiros e de sua capacidade produtiva, as empresas devem voltar-se para a análise de seus ativos intangíveis, como produtos e serviços de alta qualidade e preços baixos; ciclos de produção mais curtos; equipe de trabalho treinada e motivada; fidelidade e satisfação de seus clientes; conquista de novos segmentos de clientes; e processos internos eficientes, com a utilização de tecnologia da informação e sistemas atualizados.

Tendo isso em mente, David Norton, executivo principal do Instituto Nolan Norton, e Robert Kaplan, então seu consultor acadêmico, promoveram estudo com a participação de dezenas de empresas de vários campos de atuação com o fim de desenvolver uma nova maneira de medir o desempenho das empresas. Esses estudos levaram à criação do sistema gerencial batizado de *Balanced Scorecard*, descrito no livro *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*, de autoria dos pesquisadores.

Escrevem os autores:

O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas do desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. O *Balanced Scorecard* continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui vetores de desempenho desses objetivos. O *scorecard* mede o desempenho organizacional sob quatro perspectivas equilibradas: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa, e do aprendizado e crescimento. O BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 2).

O modelo tradicional de medição de resultados contábeis e financeiros é voltado para a análise do passado. O *Balanced Scorecard* complementa essas medidas do passado com a medição dos vetores que promoverão a alavancagem do desempenho futuro. Os executivos estabelecerão metas para serem atingidas em um período de três, cinco ou dez anos, induzindo a mudança organizacional e gerando a transformação da empresa nesse tempo.

O *Balanced Scorecard* requer que todos os empregados, em todos os níveis da organização, saibam das medidas financeiras e não-financeiras e compreendam as consequências de suas decisões e ações. Disso pode-se afirmar que o sistema promove o equilíbrio entre as diversas áreas funcionais da empresa. Mesmo que a história funcional de cada profissional e a cultura organizacional da empresa denotem a tendência de falta de consenso, a compreensão da organização como um todo, faz com que todos os profissionais passem a entender onde seu trabalho influencia na atividade do outro, oportunizando que conheça melhor seu próprio papel e o da empresa inteira.

No planejamento estratégico baseado no *Balanced Scorecard*, a empresa estabelece sua missão (o porquê de sua existência), a visão de futuro (aonde quer chegar) e seus valores (premissas inarredáveis).

A missão e a visão apontam as crenças essenciais da empresa e identificam os mercados-alvo e produtos primordiais. Devem ser inspiradoras, energizadoras e motivadoras. Com base nessa missão e na estratégia elaborada pela empresa, todos os departamentos e unidades funcionais de uma empresa podem elaborar sua própria missão. Para Kaplan e Norton (1997, p. 37), os *Balanced Scorecards* se aplicam melhor a unidades estratégicas de negócios, e dentre essas seriam as ideais para a construção de BSC aquelas que executam atividades ao longo de toda a cadeia de valores: inovação, operações, marketing, distribuição, vendas e serviços. Traçado o *Balanced Scorecard* para a unidade estratégica de negócios, ele passa a constituir a base dos *Balanced Scorecards* das demais unidades funcionais. Uma unidade funcional deve construir seu próprio BSC se existe uma missão, uma estratégia, clientes (externos ou internos) e processos internos que lhe possibilitem traçar suas próprias missão e estratégia.

3;1 AS QUATRO PERSPECTIVAS DO *BALANCED SCORECARD*

3.1.1 Perspectiva financeira

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 50), “os objetivos e medidas financeiros precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*”.

Três temas financeiros norteiam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receita; redução de custos e melhoria da produtividade; e utilização dos ativos e estratégia de investimento.

Para obter o aumento e o *mix* da receita, as empresas podem valer-se:

- da criação de novos produtos;
- da procura de novas aplicações para os produtos existentes, tarefa menos onerosa que a primeira;
- de buscar novos clientes e mercados para seus produtos;
- de aumentar a relação e cooperação entre as unidades de negócios;
- da alteração do *mix* de produtos e serviços;
- da elaboração de nova estratégia de preços.

Para reduzir os custos e melhorar a produtividade, os executivos podem optar por:

- buscar a redução dos custos unitários, com níveis de custo competitivos, melhoria das margens operacionais e monitoração dos níveis de despesas indiretas e de apoio, com base em sistema de custeio baseado em atividades e em processos;
- melhorar o *mix* dos canais, trocando os canais de alto custo pelos de baixo custo;

- reduzir as despesas operacionais, observando, entretanto, que as medidas de redução de custos e despesas sejam equilibradas com a garantia de boa capacidade de atendimento aos clientes, de qualidade e de desempenho, de modo a não interferir nos objetivos vinculados às perspectivas do cliente e dos processos internos.

Já para aumentar a intensidade de utilização dos ativos e elaborar a adequada estratégia de investimentos, as empresas podem atuar:

- no ciclo de caixa, que representa o tempo necessário para que a empresa converta os pagamentos efetuados aos fornecedores de insumos em recebimentos dos seus clientes, de modo a gerenciar eficientemente o capital de giro;

- na melhoria da utilização dos ativos, incrementando a alavancagem dos investimentos em capital físico, como sistemas de informação, equipamentos especializados e instalações prediais, e em capital intelectual e humano, como técnicos capacitados, bancos de dados, e pessoal com conhecimentos sobre o mercado e o cliente, e eliminando a redundância de formas semelhantes de ativos físicos e intelectuais. O retorno sobre o investimento em ativos intelectuais, como pesquisa e desenvolvimento, funcionários e sistemas, aumentará também o retorno global sobre o investimento de uma empresa.

3.1.2 Perspectiva do cliente

Na perspectiva do cliente, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Para Kaplan e Norton (1997, p. 68), “empresas que tentam ser tudo para todo o mundo normalmente acabam não sendo nada para ninguém”. Desde algum tempo, as empresas voltaram seu foco para os clientes, porque verificaram que eles formam a razão de sua existência, como disse Gary Heil (citado por ALMEIDA, 2001): “Não é mais segredo. Para a maior parte das empresas, a fidelidade do Cliente é a chave para a lucratividade e o crescimento futuro”.

Por conta do entendimento da importância dessa perspectiva, a maioria das empresas coloca em sua missão, visão ou desafios a meta de ser o principal fornecedor de seus clientes.

Os indicadores essenciais de resultados sob a perspectiva do cliente estão representados no quadro abaixo (QUADRO 1):

QUADRO 1
A perspectiva do cliente – Medidas essenciais

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido).
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: KAPLAN; NORTON (1997, p. 72).

Nota: Redação trabalhada pelo autor.

Tanto a retenção quanto a captação de clientes são determinadas pelo atendimento às necessidades dos clientes. Já os indicadores de satisfação fornecem *feedback* sobre o desempenho da empresa. Para satisfazer e fidelizar um cliente não basta atender a suas expectativas, mas excedê-las (RICHARD WHITELEY, citado por ALMEIDA, 2001). Várias empresas realizam sistematicamente pesquisas de satisfação dos clientes, como processo de medição desse indicador.

Outro indicador, a lucratividade dos clientes, possibilita, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 76), “evitar que as empresas voltadas para os clientes se tornem empresas obcecadas pelos clientes. Nem todas as exigências dos clientes podem ser atendidas com lucratividade”.

A empresa pode recusar determinado serviço complexo, ou compensar essa complexidade através da cobrança de um preço mais elevado, de forma a compensar os recursos exigidos para a satisfação da necessidade do cliente.

Geralmente, as propostas de estabelecimento de parâmetros de valor na perspectiva do cliente incorporam indicadores relacionados ao tempo de resposta, à qualidade e ao preço dos processos que envolvem os clientes.

Os indicadores baseados no tempo demonstram a importância de cumprir e reduzir continuamente os prazos de atendimento ao cliente. Deve-se levar em consideração que outros clientes, como hospitais, por exemplo, revelarão maior preocupação com confiabilidade do que com o simples cumprimento do prazo de entrega.

A qualidade é dimensão observada pelas empresas já há vários anos. Mas hoje não se limita àquela qualidade voltada à produção, e sim a qualidade vista pela ótica dos clientes. Pela exigência destes, as empresas, tanto de fornecimento de bens, quanto de prestação de serviços, possuem programas de garantia, cuja incidência de utilização repercutirá em custos operacionais.

Cabe observar que, mesmo com tempo de atendimento e com qualidade que lhe satisfaça, o cliente sempre está atento ao fator preço.

3.1.3 Perspectiva dos processos internos

Essa perspectiva é normalmente tratada pelas empresas, depois de estabelecer metas e indicadores para as perspectivas financeira e do cliente. Isso permite focalizar as medições dos processos internos naqueles que levarão ao alcance dos objetivos dos clientes e dos acionistas.

Aqui reside, segundo Kaplan e Norton (1997, p. 98), uma das principais diferenças entre os sistemas tradicionais de medição de desempenho e o *Balanced Scorecard*. Aqueles visam ao controle e à melhoria dos centros de responsabilidade e departamentos existentes, valendo-se da análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle. O BSC acompanha as tendências mais recentes de reforçar a importância de medir o desempenho dos processos de negócios, através de indicadores de custo, qualidade, produtividade e tempo.

Por outro lado, a necessidade de melhorar o resultado medido pelo indicador financeiro de retorno sobre o capital empregado pode provocar o desenvolvimento de novos processos internos.

Entenda-se aqui como processo interno toda a atividade empreendida na organização, desde a identificação das necessidades até a satisfação dos clientes. Abrange processos de inovação (projeto e desenvolvimento de produtos e serviços), de operação (produção e comercialização) e de serviço pós-venda (RODRIGUES, 2004).

3.1.4 Perspectiva do aprendizado e crescimento

Três itens principais formam a perspectiva de aprendizado e crescimento do *Balanced Scorecard*. São elas: as capacidades dos funcionários; as capacidades dos sistemas de informação; e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Por muito tempo, desde a Revolução Industrial, as pessoas representavam apenas força de trabalho e nem era permitido que pensassem. Isso competia aos dirigentes, Os trabalhadores eram apenas mão-de-obra executora. Felizmente não é mais assim, já há muitos anos. Grande parte das inovações surge dos empregados de produção, conhecedores dos processos internos, e dos empregados de vendas, sabedores das preferências da organização.

Empresas como a América Latina Logística (ALL) promovem meios de recompensa aos empregados responsáveis por ideias inovadoras. A empresa citada instituiu um concurso, cujo prêmio máximo é um automóvel, a ser entregue à ideia mais importante.

Mas nem todas as empresas estão prontas para essa mudança organizacional, que exige grande reciclagem dos empregados para que suas mentes e criatividade sejam mobilizadas. Eles precisam assumir outras responsabilidades, diferentes, para que a empresa atinja os objetivos.

A capacitação e habilitação dos empregados não são suficientes para o alcance das metas. Para tanto, é necessário, também, que eles disponham de informações atualizadas e confiáveis relativas às outras três perspectivas – do cliente, dos processos internos, e financeira. Portanto, os sistemas de informação da empresa devem ser compatíveis com essas necessidades.

Ainda assim, mesmo capacitados e dispendo de um excelente sistema de informações, se os empregados não estiverem motivados a atuar em prol dos interesses da empresa e imbuídos de certa autonomia para tomar decisões, não haverá melhoria na organização.

A medição dos resultados dessa perspectiva pode ser feita através de diversos indicadores, como: a satisfação, a retenção e a produtividade dos empregados; o número de sugestões implementadas com sucesso e as taxas de melhoria efetivas nos processos críticos.

3.2 CONSTRUÇÃO DE UM *BALANCED SCORECARD*

O início da construção de um *Balanced Scorecard* passa pela obtenção de consenso e apoio entre os executivos da alta administração, relativamente às razões para a implantação do *scorecard*. Três papéis deverão ser desempenhados na construção e implementação do BSC: o arquiteto, o agente de mudanças e o comunicador.

O primeiro será o responsável pelo trabalho junto ao corpo gerencial. Ele deve conhecer o processo de construção do BSC, estar motivado pelo novo foco em objetivos de longo prazo e ser suficientemente hábil para obter o comprometimento dos executivos.

O agente de mudanças incorporará o *scorecard* aos processos gerenciais vigentes, reportando-se diretamente ao executivo principal, e auxiliando a redefinição dos papéis da equipe executiva.

O comunicador, por sua vez, é responsável por compreender, aderir e apoiar todos os membros da organização, em todos os níveis. Atuará em uma espécie de campanha de *marketing*. Deve motivar os empregados a fornecerem *feedback* sobre a viabilidade e a aceitação da estratégia proposta.

Os criadores do *Balanced Scorecard* definiram dez etapas no processo de construção do BSC, que pode ser elaborado em um prazo de dezesseis semanas. (QUADRO 2)

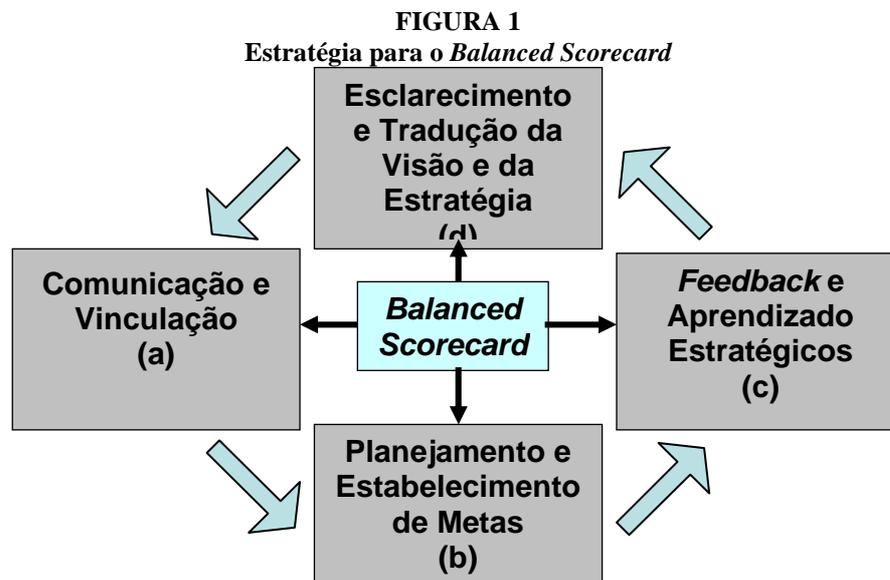
QUADRO 2
Atividades e Etapas na construção de um *Balanced Scorecard*

Atividade I	Arquitetura do Programa de Medição
Etapa 1	Selecionar a unidade organizacional adequada
Etapa 2	Identificar as relações entre a unidade de negócios e a corporação
Atividade II	Definição dos Objetos Estratégicos
Etapa 3	Realizar a primeira série de entrevistas (com executivos da alta administração)
Etapa 4	Sessão de síntese (relação preliminar de objetivos e medidas advindas das entrevistas)
Etapa 5	Workshop executivo: primeira etapa (com executivos da alta administração, para definição de três a quatro objetivos por perspectiva)
Atividade III	Escolha dos Indicadores Estratégicos
Etapa 6	Reuniões dos subgrupos (de executivos da alta administração, juntamente com representantes dos níveis gerenciais seguintes e os principais gerentes funcionais, descrevendo os indicadores para cada objetivo e como eles poderão ser quantificados e apresentados, bem como se inter-relacionarem e entre as quatro perspectivas)
Etapa 7	Workshop executivo: segunda etapa (com a alta administração, seus subordinados diretos e um maior número de gerentes de nível médio, debatendo a visão, a estratégia e os objetivos e indicadores)
Atividade IV	Elaboração do Plano de Implementação
Etapa 8	Desenvolver o plano de implementação
Etapa 9	Workshop executivo: terceira etapa (com a equipe executiva para a decisão final quanto à visão, aos objetivos e aos indicadores)
Etapa 10	Finalizar o plano de implementação

Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997, p. 314-323.

Nota: Quadro e texto trabalhados pelo autor.

A figura a seguir (FIG. 1) representa a implementação estratégica do *Balanced Scorecard*.



Fonte: KAPLAN; NORTON, 1997.

Onde:

(a) Comunicação e Vinculação

- O alinhamento das metas ocorre de cima para baixo
- A educação e a comunicação aberta sobre a estratégia constituem a base para o *empowerment* dos funcionários
- A remuneração está vinculada à estratégia

(b) Planejamento e Estabelecimento de Metas

- Metas de superação são estabelecidas e aceitas
- Iniciativas estratégicas são claramente identificadas
- Investimentos são determinados pela estratégia
- Orçamentos anuais são vinculados a planos de longo prazo

(c) *Feedback* e Aprendizado Estratégicos

- Sistema de *feedback* utilizado para testar as hipóteses nas quais a estratégia se baseia
- Solução de problemas em equipe
- O desenvolvimento da estratégia é um processo contínuo

(d) Esclarecimento e Tradução da Visão e da Estratégia

- A estratégia é o ponto de referência para todo o processo gerencial
- A visão compartilhada é a base para o aprendizado estratégico.

3.3 APLICAÇÃO EM EMPRESAS PÚBLICAS E INSTITUIÇÕES SEM FINS LUCRATIVOS

Segundo Kaplan e Norton (1997, p. 188), “embora o foco e a aplicação iniciais do *Balanced Scorecard* estivessem voltados para o setor comercial (privado), a oportunidade de o *scorecard* melhorar a administração de empresas públicas e instituições sem fins lucrativos é, no mínimo, maior”.

Para essas organizações, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia com que elas atendem às necessidades de seus participantes. A prioridade será para a

definição de objetivos tangíveis, pois a perspectiva financeira poucas vezes será o objetivo básico.

O trabalho com os funcionários da administração direta tende a ser mais complexo, com maior dificuldade na reciclagem da equipe e na motivação e *empowerment*.

O Governo do Estado do Rio Grande do Sul, em agosto de 2006, em conjunto com representantes de todos os setores, elaborou a Agenda Estratégica 2006-2020 para o Rio Grande do Sul, promovendo a criação de uma visão compartilhada de futuro para a sociedade gaúcha.

A construção dessa Agenda utilizou metodologia de planejamento estratégico do *Balanced Scorecard*, com consulta a todos os segmentos da sociedade, com a implementação de objetivos, indicadores, metas e linhas de ação estratégicas.

A cronologia do processo iniciado em março de 2006 é a seguinte (QUADRO 3):

QUADRO 3
Agenda 2020 – RS

Março/2006	Encontro “O Rio Grande que queremos” - Visão de Futuro	850 participantes
Abril/2006	Seminário “Mapa estratégico do RS” - A Estratégia	Análise de 70 entrevistas
...	11 Fóruns Temáticos de Desenvolvimento	350 participantes
Julho/2006	Seminário “Indicadores, Metas, Ações e Projetos”	Com líderes de segmentos e especialistas em cada tema
Agosto/2006	Seminário “Modelo de Governança – Agenda Estratégica”	Com líderes de segmentos e técnicos da Agenda

Fonte: Agenda 2020¹

Nota: Quadro montado pelo autor.

Foram elencados 36 objetivos e 76 indicadores distribuídos em quatro perspectivas: Sociedade; Diferenciais Competitivos; Eixos de Crescimento; e Bases para o Desenvolvimento. Como exemplo de objetivo pode ser citado o de ser “referência em inovação e tecnologia”, medido por meio dos indicadores “número de empresas de base

¹ (<www.agenda2020.org.br>).

tecnológica” e “percentual de exportações de alta tecnologia”, vinculados à perspectiva “Diferenciais Competitivos”.

A Caixa Econômica Federal utiliza indicadores de desempenho há bastante tempo, desde que implantou, em cada Filial, o então Escritório da Qualidade. Nas Superintendências Regionais e nas agências, a avaliação de desempenho vem sendo feita desde 1996, gerando consequências diretas na vida funcional dos gestores das unidades, seja sob aspecto pecuniário, seja sob aspecto administrativo, contribuindo para promoções funcionais, transferências e dispensas (MAIA, 2002). Na Matriz e nas unidades administrativas, os indicadores começaram a ser medidos logo depois.

Em 1998, a empresa iniciou um processo de planejamento de médio prazo e iniciou a análise e medição de desempenho valendo-se de princípios do *Balanced Scorecard*, contemplando a perspectiva financeira e a perspectiva do cliente. Em 2002, acrescentou outras perspectivas, que, aprimoradas, fazem parte do sistema AVGestão, com métricas para todas as unidades, tanto da área negocial, quanto da área administrativa.

Na virada do milênio, a CAIXA percebeu que os clientes não têm as mesmas necessidades e as mesmas preferências, e dividiu-os em segmentos. Anteriormente, havia uma segmentação no atendimento. Mas era uma segmentação por produto, por processo interno, reflexo de uma época em que ao cliente não era dada a devida importância.

A segmentação então implementada levou em consideração a categorização dos clientes por sua renda e pelo volume de movimentação e aplicação bancária. Tal modelo foi aperfeiçoado, e vigora, hoje, a Gestão de Relacionamento com o Cliente (GRC), com a divisão em mercados, segmentos, níveis de relacionamento e nichos.

A partir de 2004, a CAIXA deu início à elaboração de seu planejamento estratégico de longo prazo, optando por fazê-lo de forma participativa, com representantes de todos os níveis da empresa, na forma prescrita pelo BSC. Kaplan e Norton (1997, p. 14) afirmam que “os altos executivos deverão estabelecer metas para os objetivos do scorecard, com três a cinco anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa”. O planejamento tinha dois focos: ações para o período 2005 a 2007, e fixação de desafios para até o ano de 2015.

O processo de trabalho dividiu-se em três etapas fundamentais: atividades preparatórias, destinadas a examinar os esforços já em curso para se valorizar o planejamento e a gestão estratégica na CAIXA; bases para a estratégia, compreendendo a análise da própria organização e do ambiente externo, mundial e nacional, quando foram construídos cenários alternativos do ambiente de negócios e identificada a trajetória mais provável, com base em hipóteses a serem assumidas, buscando a identificação dos pontos fortes (forças) e dos pontos fracos (fraquezas) da organização e das oportunidades e ameaças provenientes do ambiente externo; direcionamento estratégico, fase em que foi definido o direcionamento estratégico até 2007.

As escolhas foram feitas pelo corpo de gestores da matriz e representantes da rede de agências e filiais, a partir de propostas sistematizadas pela equipe técnica que conduziu o planejamento estratégico, e apoiada pelos consultores externos, em seminários estruturados com essa finalidade. Tais decisões foram apreciadas e canceladas pelo Conselho Diretor da CAIXA, reunido em oficina.

Agora em 2009, passados cinco anos da elaboração do Plano Estratégico, a empresa promoveu sua revisão, novamente com a participação dos empregados. Desta vez, obteve ainda maior participação, pois as etapas iniciais ocorreram via *web*, pela *intranet* da CAIXA. As etapas seguintes foram presenciais, com a representação de todas as áreas e com empregados ocupantes de todos os níveis. O ciclo do Plano Estratégico 2009-2015 mobilizou mais de 20 mil empregados. Os participantes das etapas presenciais receberam um troféu comemorativo.

A partir das contribuições dos empregados, foram revisitadas a Missão, os Valores, a Visão de Futuro e os Desafios Estratégicos, que passaram a ter a redação já demonstrada neste trabalho, na apresentação da empresa.

4 RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

Responsabilidade Social Empresarial diz respeito à maneira como as empresas realizam seus negócios: os critérios que utilizam para a tomada de decisões, os valores que definem suas prioridades e os relacionamentos com todos os públicos com os quais interagem, segundo o Instituto Ethos.

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.²

Em 1988, o Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (citado por SILVEIRA, 2003)³ definiu:

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comprometimento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de seus familiares, da comunidade local e da sociedade como um todo.

É possível extrair a importância dada pelo conceito à ética e à transparência nas relações com todos os seus públicos, à preservação do meio ambiente, ao respeito à diversidade e à promoção da redução das desigualdades sociais.

Na França surgiu a obrigatoriedade das empresas com mais de 300 empregados prestarem contas dos investimentos sociais. Já as empresas norte-americanas foram pioneiras na divulgação de suas ações sociais, introduzindo a ideia de balanço social.

No Brasil, o conceito de responsabilidade social empresarial começou a se expandir somente nos anos 90. Vários fatores contribuíram para essa expansão, dentre eles: a competitividade mundial e a globalização; o crescimento da pobreza; as agressões ao meio-ambiente; as ações não governamentais contra a fome, como a iniciada por Betinho; os movimentos sociais; a incapacidade do Estado de criar e manter políticas públicas para redução da insuficiência alimentar, da violência urbana, do analfabetismo e da falta de

² <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>

³ <http://www.fiec.org.br/artigos/social/responsabilidade_social_empresarial.htm>

recursos para a saúde. Surgiram centenas de organizações da sociedade civil, as Organizações Não-Governamentais – ONG.

A partir daí, houve a difusão entre as empresas e a sociedade, a tal ponto que, hoje, para muitos consumidores, já não basta a empresa oferecer um produto ou serviço de qualidade ou um preço atrativo, se não atuar com ética, com transparência, com respeito às causas ambientais. Passaram a ser discutidos novos conceitos, como o de sustentabilidade ou desenvolvimento sustentável, com foco nas dimensões social, econômica e ambiental.

Desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades, conforme definição dada na Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, criada pelas Nações Unidas para discutir e propor meios de harmonizar dois objetivos: o desenvolvimento econômico e a conservação ambiental.

Para o Instituto Ethos, são sete as diretrizes da responsabilidade social empresarial:

- adotar valores e trabalhar com transparência;
- valorizar empregados e colaboradores;
- fazer sempre mais pelo meio-ambiente;
- envolver parceiros e fornecedores;
- proteger clientes e consumidores;
- promover sua comunidade;
- comprometer-se com o bem comum.

A gestão com responsabilidade social é, então, poderoso instrumento de competitividade mercadológica; fator de interesse social e respeito à cidadania; fator estratégico para o sucesso organizacional em todas

as esferas da administração; e fator de perenidade, requerendo maior ou menor esforço para a internalização e prática na cultura organizacional de uma empresa.

Sendo tudo isso, a responsabilidade social empresarial é também vetor de aceitabilidade, de competitividade e de sobrevivência das empresas. Natural, então, que elas divulguem suas ações e realizações nesse campo.

No início dos anos 70, na França, a empresa Singer publicou seu primeiro balanço social. Jacques Ehram (citado por KROETZ, 2000, p. 42), ex-presidente daquela empresa, declarou certa feita:

Os resultados da empresa dependem cada vez mais da eficiência e das motivações de todos que nela trabalham. O lucro continua indispensável para a nossa sobrevivência, mas não deve mais constituir nossa única finalidade; a ele é imprescindível que se somem objetivos de ordem humana, como a satisfação dos assalariados e dos clientes e a proteção e a melhoria do ambiente.

Segundo Kroetz (2000, p. 78), o balanço social “representa a demonstração dos gastos e das influências das entidades na promoção humana, social e ecológica, dirigidos aos gestores, aos empregados e à comunidade com que interage, no espaço temporal passado/presente/futuro”. Tem entre seus objetivos:

- revelar, em conjunto com as demais demonstrações contábeis, a solidez da estratégia de sobrevivência e crescimento da entidade;
- evidenciar, com indicadores, as contribuições à qualidade de vida da população;
- apresentar os investimentos no desenvolvimento de pesquisas e tecnologias;
- ampliar o grau de confiança da sociedade na empresa;
- verificar a participação do quadro funcional no processo de gestão;
- servir de instrumento para negociações trabalhistas entre a direção e representantes dos funcionários;

- clarificar os objetivos e as políticas administrativas, julgando a administração não apenas em função do resultado financeiro, mas também dos resultados sociais.

O balanço social deve servir a diversos tipos de usuários: aos trabalhadores, aos acionistas, à administração executiva, aos fornecedores, aos clientes, à sociedade, aos governos, aos estudiosos, aos concorrentes e às entidades de classe.

Na linha do estabelecimento de métricas, conforme já visto neste estudo ao tratar do *Balanced Scorecard*, o balanço social pode fornecer indicadores do desempenho da empresa no quesito responsabilidade social. Poderiam ser indicadores neste sentido:

- relacionamento da entidade com os empregados (salários, seleção, desenvolvimento, saúde, etc.);
- investimentos em segurança;
- investimentos em condições de trabalho;
- doações e participação em programas sociais (cultura, esporte, educação, etc.);
- investimentos no meio-ambiente;
- riscos ao meio-ambiente e à comunidade.

A Caixa Econômica Federal não poderia ficar ao largo desse movimento e, de fato, não está. Além das ações realizadas nos últimos anos e da incorporação da responsabilidade social empresarial no planejamento estratégico da empresa, a CAIXA criou, em seu organograma, uma Superintendência Nacional (o terceiro degrau hierárquico, abaixo apenas da Presidência e Vice-Presidências) específica para atendimento e gestão para assuntos dessa ordem.

Visando a resultados sustentáveis, a CAIXA gere seus negócios pautados no equilíbrio entre o social, financeiro e ambiental, contribuindo para a sua credibilidade e perenidade no setor de atuação e para o bem-estar de seus empregados, clientes, consumidores,

fornecedores, governo e sociedade. A missão, a visão e os valores da empresa refletem essa preocupação. No Plano Estratégico concluído recentemente, referente ao período 2009-2015, a CAIXA estabeleceu um oitavo desafio estratégico: o de ser referencial como banco focado na RSE e no apoio ao desenvolvimento regional sustentável.

A RSE na CAIXA tem o seguinte objetivo geral: consolidar a CAIXA como empresa socialmente responsável, por meio de práticas que promovam o desenvolvimento sustentável (DS), contribuindo para a melhoria da qualidade de vida de seu público interno e externo e para ampliação da vantagem competitiva da empresa. Os objetivos específicos são: implementar ações que consolidem a RSE na CAIXA; contribuir para a implementação dos princípios e diretrizes da Política Ambiental da CAIXA; e disseminar e aplicar os princípios, valores, premissas e diretrizes que norteiam a RSE e o DS na CAIXA.

Os princípios e valores de RSE na CAIXA, aprovados por Resolução de Diretoria, são: responsabilidade; transparência; comportamento ético; consideração pelas partes interessadas; legalidade; normas internacionais; direitos humanos; e gestão participativa.

Entre as premissas e diretrizes, igualmente aprovadas por Resolução de Diretoria, estão: o exercício da RSE em todas as áreas e por todos os empregados; a atuação com base nos princípios de direitos humanos universalmente declarados; o combate à corrupção em todas as formas; a crença na compatibilidade entre lucratividade e sustentabilidade social e ambiental; ações educacionais que desenvolvam competências humanas e profissionais com base nos princípios e valores de RSE; a equidade nos processos seletivos internos; o estímulo à participação dos empregados em programas de voluntariado.

Como estratégia de RSE da empresa, já foram e vêm sendo desenvolvidas algumas ações, como a Agenda CAIXA para Sustentabilidade; a Coleta Coletiva Solidária CAIXA; o Programa Melhores Práticas em Gestão Local; o Programa Educação em RSE; o Programa CAIXA de Diversidade; e o Programa Documentação Civil Básica.

Com a Agenda para Sustentabilidade, a CAIXA pretende fomentar a participação das unidades em iniciativas socioambientais, elaborando suas Agendas, com o fim de viabilizar a sustentabilidade da organização e contribuir, no presente e no futuro, para o desenvolvimento econômico, justiça social e equilíbrio ecológico.

Além disso, foi criado o Comitê de Responsabilidade Social Empresarial da CAIXA, que designou as seguintes comissões: Comissão Pró Equidade de Gênero; Comissão para Igualdade Racial; Comissão para Pessoas com Deficiência; Comissão para LGBT; Comissão de Crédito e Risco; Comissão de Relacionamento com os Fornecedores; Comissão de Comunicação, Marketing e Patrocínio.

A empresa ainda utiliza critérios de medição de seu desempenho em RSE, com indicadores apontados pelo Instituto Ethos, nos seguintes temas: valores, transparência e governança; público interno; meio ambiente; relacionamento com fornecedores; clientes; comunidade; governo e sociedade.

5 BSC E RSE NA GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

Já existe a aplicação de conceitos de Responsabilidade Social Empresarial e *Balanced Scorecard* na gestão de contratos da CAIXA, mas ainda de forma incipiente, sobretudo com relação ao BSC.

Em relação à RSE, a CAIXA coloca na folha de rosto de seus editais de licitação que tem, por vocação, a responsabilidade social, o compromisso de consolidar um Brasil forte, sustentável, em especial nos seus valores éticos. Expõe os valores de seu Código de Ética: Respeito, Honestidade, Compromisso, Transparência e Responsabilidade. E divulga suas premissas de Responsabilidade Social Empresarial. E ainda exigem que as empresas declarem que não exploram mão-de-obra infantil

De outra banda, existe compromisso para que fornecedores para as obras financiadas pela CAIXA trabalhem apenas com madeira de reflorestamento certificada.

Algumas edificações de agências ou prédios administrativos têm itens de sustentabilidade, como de reaproveitamento da água da chuva, de otimização da iluminação natural, de uso de água de lençol freático para abastecimento de torre de arrefecimento de água de sistema de ar condicionado central.

A CAIXA implantou em suas unidades o Projeto Ilhas de Impressão, racionalizando o uso de impressoras através da centralização na unidade, permitindo que fossem disponibilizadas centenas de impressoras, mormente as de tecnologia jato-de-tinta, e que se obtivesse a redução de consumo de milhares de folhas de papel e de cartuchos de impressão. Os equipamentos retirados foram doados para organizações não-governamentais, entidades filantrópicas e órgãos de governo.

A doação de microcomputadores é permanente, dada a rapidez com que tais equipamentos chegam à obsolescência. Móveis e outros equipamentos, papéis, cartuchos de toner, inservíveis, também são doados.

Na Matriz, há lixeiras para coleta seletiva, providência que está sendo estendida para as demais unidades.

Há política e ações de reconhecimento e valorização aos empregados.

Vê-se que, embora dignas dos mais altos elogios, que resultaram em diversas premiações à CAIXA, as ações acima pouco ou nada têm a ver diretamente com a gestão de contratos, à exceção das colocações e exigências constantes no edital, e aos próprios contratos ligados àquelas providências.

Ideias de RSE poderiam ser levadas às contratações, dentre as quais as propostas abaixo, que até já foram motivo de alguns estudos, sem, contudo, serem implementadas:

- exigência de que as empresas de serviços de limpeza utilizem apenas material de limpeza biodegradável;
- exigência de que as empresas de obras, reformas e manutenção despejem restos de obra e sucatas (lâmpadas, reatores, calça, madeiras, ferros, etc.) em usinas de reciclagem ou em depósitos específicos;
- exigência de que as empresas de obras e reformas utilizem apenas madeira de reflorestamento certificada;
- nas contratações de locação de imóveis a serem construídos por investidores, negociar que sejam inseridos na obra itens de sustentabilidade;
- exigência de fornecimento de equipamentos que consumam menos energia (aqui a importância de especificação técnica que assim preveja);
- orientação para que as empresas de serviços de limpeza utilizem a água de forma racional.

Poderia ser criada, até mesmo, uma certificação simbólica da CAIXA às empresas que adotem medidas de RSE, que poderia servir como atestado nas licitações futuras.

Em termos de *Balanced Scorecard*, a carência de ações é maior.

Os indicadores existentes para medir a gestão de contratos estão mais voltados à perspectiva financeira. Por exemplo, os indicadores “valor médio de passagem aérea” e “valor médio de hospedagem”. Ou, ainda, o “custo da cópia reprográfica”.

Evidentemente que tais indicadores são importantes, sobretudo se considerarmos a natureza de empresa pública da CAIXA, além da questão do lucro, comum a qualquer empresa. Mas as outras perspectivas podem – e devem - também serem observadas.

Quanto à perspectiva do cliente, existem alguns indicadores, normalmente ligados à satisfação do cliente com o serviço prestado. Mas este cliente é o cliente interno. Poderia ser melhor explorada essa perspectiva por meio de incremento e realização periódica permanente de pesquisas de satisfação. E mais, por que não estender essa pesquisa ao cliente externo? A título de exemplo, apenas o cliente interno, o usuário, deve estar satisfeito com a limpeza da unidade? Certamente não. O cliente externo terá atendimento melhor se as instalações estiverem limpas e ficará mais satisfeito. Assim vale também para os serviços de manutenção e, de regra, para todos os demais serviços que, de alguma forma, possam ser percebidos pelo cliente. Ou ainda que não sejam percebidos, o que também pode ser um bom indicador. Se não nota, é porque está tudo bem.

Outro indicador da perspectiva do cliente poderia ser o índice de necessidade de reparo em equipamentos, e ainda, o índice de indisponibilidade de equipamentos, traduzindo em medidas a necessidade de confiabilidade que tem o cliente. Na CAIXA, a indisponibilidade das máquinas de auto-atendimento, por exemplo, causa sério prejuízo ao atendimento, às operações e à imagem institucional. A empresa investiu nesse canal de atendimento, por ser mais ágil, por dar maior capacidade de fluxo e por ter menor custo operacional.

O número de reclamações dos clientes, internos ou externos, sobre um contrato ou processo de gestão do contrato é ainda outra possibilidade de medição na perspectiva do cliente.

Em relação à perspectiva dos processos internos, podem ser implantados os seguintes indicadores:

- nos contratos de obras e reformas, de maneira assaz interessante, pois o indicador de ocorrência de serviços extracontratuais pode medir o serviço prestado em outro contrato, qual seja aquele de prestação de serviços de elaboração de projetos;

- os prazos de entrega, que são indicadores na perspectiva do cliente, quando se referem ao fornecedor ou prestador, podem ser indicadores do processo interno, naqueles casos em que o fornecedor ou prestador depende de alguma providência prévia da Administração;

- índice de preparação para eventos incertos ou, pelo desfavorável, o índice de ocorrências em que a gestão não estava preparada.

Quanto à perspectiva do aprendizado e crescimento, a gestão de contratos pode medir a capacidade de inovação da equipe ou de cada empregado ao lançar ideias para a melhoria do processo, seja qual for a fase ou atividade. Pode medir, também, a capacidade do empregado em transmitir seu conhecimento aos colegas, através da disponibilidade, iniciativa, autodesenvolvimento.

Esses seriam apenas alguns indicadores possíveis de serem aproveitados na gestão de contratos administrativos sob as quatro perspectivas apontadas por Kaplan e Norton (1997), podendo criar-se outros tantos.

Porém, a conjugação do modelo de *Balanced Scorecard* com a política de Responsabilidade Social Empresarial direciona para a criação de outra perspectiva: a perspectiva de Responsabilidade Social Empresarial. Os autores de *A Estratégia em Ação* concluíram que as quatro perspectivas devem ser consideradas um modelo, mas não uma

camisa-de-força, e que, dependendo da circunstância e da unidade de negócios, outras perspectivas possam ser necessárias (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 35).

Talvez eles não tenham previsto tal perspectiva porque o estudo que deu origem ao modelo ocorreu na época em que a RSE apenas engatinhava. Portanto, outra proposta de indicadores que se apresenta é a de que as exigibilidades a serem feitas às empresas contratadas pela CAIXA, apostas neste capítulo, sirvam também como medidas na perspectiva de Responsabilidade Social Empresarial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para implementação mais contundente na gestão de contratos administrativos, as premissas e a estratégia de construção do modelo de *Balanced Scorecard* e as premissas e diretrizes estabelecidas pela CAIXA para Responsabilidade Social Empresarial devem ser seguidas e adotadas por todos os níveis e por todas as áreas. Deve haver comprometimento dos empregados e suas metas individuais de desempenho devem alinhar-se ao *scorecard*. O enfrentamento de questão existente na empresa, que é a certa segregação entre os subsistemas estratégico (a Matriz, em Brasília), logístico (unidades administrativas) e negocial (rede de agências). A aplicação consistente do modelo na esfera dos contratos administrativos, com grande exploração da etapa de comunicação e divulgação, pode contribuir para a mitigação desse sentimento de divisão.

Outra condição imprescindível é de que as medidas elencadas devem estar alinhadas com o *scorecard* da unidade, e este com o da empresa.

Considerando que a gestão de contratos lida diretamente com fornecedores e que o mercado de empresas públicas e órgãos governamentais gera muita atratividade, devem ser tomados cuidados especiais com relação ao estabelecimento de medidas e metas que possam, ao invés de contribuir para a empresa e o processo, causar a ruína do contrato e do fornecedor, provocando prejuízo final ao contratante.

Conclui-se que há, sim, aplicabilidade de conceitos de *Balanced Scorecard* e de Responsabilidade Social Empresarial no processo de gestão de contratos administrativos. A pré-existência de algumas ideias indica isso, mas o estudo realizado busca demonstrar que ainda há muito campo de atuação nesse sentido.

Finalmente, há que se fazer da gestão de contratos administrativos não apenas uma tarefa operacional, de execução e de controle, mas também de planejamento, para o que bem serve o modelo BSC.

REFERÊNCIAS

AGENDA 2020 - O Rio Grande que queremos. **Mapa estratégico**. 2006. Disponível em <<http://www.agenda2020.org.br/mapa-estrategico.php>>. Acesso em 24 out. 2009.

ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito**: como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001. 143 p.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988. 16. ed. atual. e amp. São Paulo: Saraiva, 1997. 337 p.

_____. Congresso Nacional. **Lei 8.666 de 21 de junho de 1993**: licitações e contratos administrativos: consolidação determinada pelo art. 3º. da Lei 8.883/94 e publicada no Diário Oficial da União de 6.7.94. Organização de Cerdônio Quadros; Marcello Rodrigues Palmieri; Centro de Estudo de Direito Administrativo da NDJ. 13. ed. São Paulo: Ed. NDJ, 2005. 274 p.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Manual Normativo AD029**: Gestão Formal e Operacional de Contratos Administrativos e Atas de Registro de Preços. 2009, 35 p.

_____. **Manual Normativo PO011**: Política de Terceirização. 2009. 11 p.

_____. **Responsabilidade Social Empresarial**. Disponível em: <<http://www.surse.mz.caixa>>. Acesso em 18 out. 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 727 p.

FERNANDES, Francisco; Luft, Celso Pedro; Guimarães, F. Marques. **Dicionário brasileiro Globo**. 30. ed. São Paulo: Globo, 1993. 720 p.

FRANÇA, Júnia Lessa; Vasconcellos, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. Colaboração [de] Maria Helena de Andrade Magalhães; Stella Maris Borges. 8. ed. rev. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2009. 258 p.

FÜHRER, Maximilianus C. **Resumo de obrigações e contratos**. 21. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico**. 11. ed. ref. Porto Alegre: [s.n], 2002. 143 p.

GOMES, Orlando. **Contratos**. Atualização e notas [de] Humberto Theodoro Júnior. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1999. 523 p.

HAMZE, Amélia. **A responsabilidade social empresarial e desenvolvimento sustentável**. Disponível em: < <http://www.educador.brasilecola.com/politica-educacional/a-responsabilidade-social-empresarial.htm>>. Acesso em 18 out. 2009.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores de RSE.** Disponível em: <http://www.ethos.org.br/docs/conceitos_praticas/indicadores/default.asp>. Acesso em: 18 out. 2009.

_____. **O que é RSE?** Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx>. Acesso em: 18 out. 2009.

_____. **Responsabilidade social empresarial para micro e pequenas empresas – passo a passo.** São Paulo: 2003. 68 p. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresas_passo.pdf>. Acesso em: 18 out. 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*.** 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344 p.

KROETZ, César Eduardo Stevens. **Balanco social: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2000. 162 p.

MAIA, Sérgio Melo. **O modelo de avaliação de desempenho baseado no *Balanced Scorecard*:** o estudo de caso da Caixa Econômica Federal. 2002. 87 f. MBA em Administração Estratégica de Sistemas de Informação. Fundação Getúlio Vargas, Brasília.

MATTOS, Ana Maria; SOARES, Mônica F.; FRAGA, Tânia M. de Abreu. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos da Escola de Administração.** Porto Alegre: UFRGS, 2007. 56 p.

PEYROTON, José Ronaldo (Org.). **Pequeno manual de administração e negócios: frases que podem mudar um destino.** Campinas: United Press, 1998. 160 p.

RIBEIRO, Marina Cabral. **O *Balanced Scorecard* como modelo de gestão estratégica.** 2004. 44 f. Especialização em Controladoria. Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasília.

RODRIGUES, José Mauro Molina. ***Balanced Scorecard e sua eficácia na gestão de resultados na Caixa Econômica Federal.*** 2004. 65 f. Especialização em Controladoria. Universidade Presbiteriana Mackenzie, Brasília.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** Colaboração de Grace Vieira Becker e Maria Ivone de Mello. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. 121 p.

SILVEIRA, Maria do Carmo A. C. **O que é responsabilidade social empresarial?** Federação das Indústrias do Estado do Ceará, 2003. Disponível em: <http://www.fiec.org.br/artigos/social/responsabilidade_social_empresarial.htm>. Acesso em: 18 out. 2009.

VERDI, Carlos Roberto. **Reorganização e informatização do almoxarifado de materiais de manutenção**. 1995. 143 f. Graduação em Administração. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.