

EMPREENDENDO NA GESTÃO DE PROCESSOS COM A UTILIZAÇÃO DE PAINÉIS EXECUTIVOS: O CASO DA DIRETORIA DE FINANÇAS DA MARINHA¹

RENATO SANTIAGO QUINTAL², JORGE LUIZ TESCH SANTOS³, MARIA DE FÁTIMA BANDEIRA DOS SANTOS⁴, ESDRAS CARLOS DE SANTANA⁵, MARCELO DAVID DAVIS⁶

RESUMO

O objetivo do trabalho consiste em identificar as contribuições advindas da introdução de sistema informatizado gerador de painéis executivos no âmbito do Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), bem como seus possíveis reflexos de cunho orçamentário e financeiro no âmbito da Marinha do Brasil. A relevância do tema reside no fato de que a gestão de processos é responsável pela melhoria contínua do desempenho organizacional por meio da elevação dos níveis de qualidade em suas atividades. Aperfeiçoamentos nos processos organizacionais apresentam reflexos diretos em custos, qualidade, confiabilidade, flexibilidade e velocidade. O método de pesquisa do presente trabalho é o estudo de caso. As fontes de evidências utilizadas foram bibliográfica, documental e observação direta. A observação direta foi realizada mediante acompanhamento da implantação do sistema informatizado na Divisão de Análise Gerencial. Os principais achados do estudo apontam para o fato de que sistema informatizado gerador de painéis executivos poderá contribuir sensivelmente para a padronização das informações. Nesse contexto, houve a melhoria dos processos internos na Divisão de Análise Gerencial; foi viabilizada a consolidação de um padrão de gestão e análise de desempenho que contribuisse para a homogeneidade no tratamento global das informações indispensáveis ao processo de tomada de decisão. Este estudo apresenta limitações associadas ao fato de o resultado da pesquisa estar sujeito exclusivamente ao caso tela, sendo impossível a sua generalização irrestrita a outros órgãos da Administração Pública.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Controle Gerencial; *Business Intelligence*.

¹ Os autores agradecem aos ilustres pareceristas da Revista Horizonte Científico pelas críticas e sugestões feitas à versão original do texto.

² Mestre em Ciências Contábeis (UERJ), Chefe do Departamento de Sistemas de Pagamento da Pagadoria de Pessoal da Marinha (PAPEM) e Membro do Corpo Editorial da Revista PAGMAR (ISSN 2318-1702 versão impressa e ISSN 2446-4791 versão online). Rua da Ponte - s/nº - Ilha das Cobras - Ed. 23 do AMRJ - Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil - CEP 20091-000. E-mail: quintal@papem.mar.mil.br

³ Especialista em Administração Pública (CIANB) e Encarregado da Subseção de Abastecimento do Comando do Quarto Distrito Naval. Praça Carneiro da Rocha - S/Nº - Cidade Velha - Belém - PA - Brasil - CEP 66020-150. E-mail: tesch@com4dn.mar.mil.br

⁴ Mestre em Ciências Contábeis (UFRJ) e Encarregada da Divisão de Análise Gerencial da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Rua da Ponte - s/nº - Ilha das Cobras - Ed. Almirante Gastão Motta, 3º andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil - CEP 20091-000. E-mail: maria.fatima@dfm.mar.mil.br

⁵ Mestre em Ciências Contábeis (UFRJ) e Chefe do Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM). Rua da Ponte - s/nº - Ilha das Cobras - Ed. Almirante Gastão Motta, 3º andar - Centro - Rio de Janeiro - RJ - Brasil - CEP 20091-000. E-mail: esdras@dfm.mar.mil.br

⁶ Mestre em Ciências Contábeis (UERJ) e Chefe do Departamento de Intendência do Instituto de Pesquisas da Marinha (IPqM). Rua Ipiru nº 2 - Cacuia - Ilha do Governador - Rio De Janeiro - RJ - Brasil - CEP 21931-095. E-mail: davis@ipqm.mar.mil.br

ENDEAVOR IN MANAGEMENT PROCESS BY EXECUTIVE DASHBOARDS: THE CASE OF THE FINANCIAL DIRECTORSHIP IN BRAZILIAN NAVY

ABSTRACT

The objective is to identify the contributions from the introduction of computerized system generator executive dashboards within the Accounting Department of Finance Board of the Brazilian Navy and its possible effects of budgetary and financial nature within the Brazilian Navy. The relevance lies in the fact that the management processes is responsible for the continuous improvement of organizational performance by raising levels of quality in their activities. Improvements in organizational processes have direct impact on cost, quality, reliability, flexibility and speed. The research method of this study is the case study. The sources of evidence used were bibliographical, documentary and direct observation. Direct observation was made by monitoring the implementation of the computerized system in the Division of Management Analysis. The main findings of the study point to the fact that generator computerized system of executive dashboards can contribute significantly to the standardization of information. In this context, there was the improvement of internal processes in the Division of Management Analysis; was made possible consolidation of a pattern of management and performance analysis to contribute to the homogeneity of the comprehensive approach to information essential to the decision-making process. This study has limitations associated with the fact that the search result be subject exclusively to the display case being impossible to generalize unrestricted to other bodies of public administration.

Keywords: Process Management, Management Control, *Business Intelligence*

1 INTRODUÇÃO

Segundo Etzioni (1984, p.3), "as organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos". Nesse contexto, vislumbra-se a Gestão de Processos, conforme definição apresentada por Varvakis (1998), como identificação, exame e aperfeiçoamento contínuo dos processos para atingimento das expectativas dos clientes. Para Pinto (1993), a gestão de processos está associada à operação do agregado de pessoas, equipamentos, insumos, informações, materiais e procedimentos afetos às atividades da organização à luz das expectativas dos consumidores, estando todos esses atributos orientados à promoção do aperfeiçoamento da organização e da agregação de valor à produção.

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), como Órgão Setorial de Contabilidade da Marinha do Brasil, percebeu a conveniência do desenvolvimento de um sistema corporativo para planejamento, avaliação e controle das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS). Nessas circunstâncias, surge um sistema informatizado voltado ao monitoramento do desempenho econômico das OMPS, alimentado por relatórios gerenciais e informações extraídas do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

O objetivo do trabalho consiste em identificar as contribuições advindas da introdução do sistema informatizado em lide no âmbito do Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), bem como seus possíveis reflexos de cunho orçamentário e financeiro no âmbito da Marinha do Brasil.

A relevância do tema reside no fato de que a gestão de processos "passa a ter papel crucial nas organizações de serviços, principalmente para as organizações voltadas à prestação de serviços de informação" (SANTOS et al, 2003, p.85). Para Clemente et al (2004), a percepção sobre a importância da gestão de processos vem aumentando nas organizações brasileiras, fato que pode ser corroborado pelo incremento dos investimentos em projetos atrelados à Engenharia de Processos. Adicionalmente, Lira Silva (2013) destaca que a gestão de processos em organizações públicas se reveste de uma relevância social, notadamente pelo fato de promover o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

O presente trabalho é composto pelas seguintes seções: introdução; referencial teórico; metodologia; análise e discussão; considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção é composta pelas seguintes subseções: a sistemática das organizações militares prestadoras de serviço; intraempreendedorismo a bordo: identificando oportunidades de melhoria na análise gerencial; e gestão de processos e *business intelligence*.

2.1 A SISTEMÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES PRESTADORAS DE SERVIÇO

As abordagens reformistas na administração pública federal sofreram influência do gerencialismo, movimento que defendia a adoção de práticas gerenciais do setor privado como referência para o setor público (HOOD, 1991; HUGHES, 1994). O movimento *New Public Management* (NPM), observado nas décadas de 1980 e 1990, balisou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, responsável pela reforma gerencial de 1995 e a nova gestão pública brasileira (PEREIRA, 2000). Naquele período, buscou-se ajustar a baixa efetividade da Administração Pública aos novos tempos, especialmente quanto aos aspectos relacionados a: qualidade, motivação, *accountability*, efetividade, eficácia, eficiência e administração por projetos (MARTINS, IMASATO, PIERANTI, 2007).

A Marinha do Brasil (MB) alinhou-se às reformas proposta pelo Governo Federal na busca de uma administração pública gerencial e implementou ferramentas que aperfeiçoassem seus processos administrativos de forma contínua. Nesse contexto, merece relevância a adoção do planejamento estratégico pelas Organizações Militares Prestadoras de Serviços (OMPS) da MB (SILVA, FONSECA, 2009).

O Sistema OMPS foi implantado na Marinha do Brasil (MB) com o propósito de atender aos anseios da alta Administração Naval no que concerne à mensuração dos custos das organizações militares industriais e prestadoras de serviços. Existia uma preocupação por parte daquele setor com os seguintes fatos: a) recorrentes déficits financeiros dessas organizações; e b) desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que permitissem a identificação e a adequada avaliação das diversas atividades empreendidas nestas organizações (MARINHA DO BRASIL, 2004).

Em termos conceituais, OMPS é a organização militar responsável por prestar serviços a outras organizações militares e, de forma eventual, a organizações extra-Marinha em uma das seguintes áreas: industrial, ciência e tecnologia, hospitalar, abastecimento e serviços especiais, promovendo a cobrança pelos serviços prestados, a partir dos custos e despesas por ela incorridos (MARINHA DO BRASIL, 2004).

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) é órgão integrante do Sistema de Controle Interno da Marinha do Brasil (MB) e tem como propósito conduzir as atividades relacionadas à Administração Financeira, Contabilidade e Pagamento de Pessoal na MB. A DFM, enquanto Órgão Setorial de Contabilidade da MB, promove a orientação técnica das OMPS e a atualização permanente das normas que regem a Contabilidade de Custos na MB, bem como tem fomentado a pesquisa de assuntos que contribuam para o aperfeiçoamento da sistemática OMPS.

Neste cenário, a DFM vislumbrou a necessidade da implantação de sistema corporativo para planejamento, avaliação e controle das OMPS, o que auxiliará na avaliação do desempenho da sistemática e na geração de informações para tomada de decisão, atividades empreendidas pela Divisão de Análise Gerencial. A proposta de implementação do sistema corporativo encontra-se coerente com o planejamento estratégico da DFM, que prevê o aprimoramento da metodologia existente de planejamento, avaliação e controle das OMPS, visando orientar e acompanhar o desempenho daquelas organizações e aprimorar o seu processo de contabilização de custos. Outrossim, tal proposta coaduna com o caráter finalístico - controle da eficiência e administração de resultados - conferido pela Constituição Federal de 1988 à Administração Pública.

Nesta subseção, foi promovida uma abordagem histórica da sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço, desde a sua gênese, no início da década de 1990, até a sua fase atual. A próxima subseção tratará do intraempreendedorismo e os seus principais reflexos no aperfeiçoamento gerencial da administração pública.

2.2 INTRAEMPREENDEDORISMO A BORDO: IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA ANÁLISE GERENCIAL

A expressão intraempreendedorismo tem sido empregada no Brasil como empreendedorismo corporativo e surgiu em 1978, como abreviatura do conceito de *intra corporate entrepreneuring* ou empreendedorismo intra corporativo. Naquela ocasião, foram apresentados argumentos e conceitos que embasam a ideia de que um profissional não precisa abandonar seu ofício em uma grande corporação para se tornar um empreendedor (PINCHOT; PELLMAN, 2004).

Para Pinchot (1989), o conceito de intraempreendedorismo está associado à iniciativa individual ou coletiva de assumir riscos calculados, efetuando gestões voltadas para a criação de oportunidades de negócios, que contemplem os anseios de crescimento e melhoria

contínua da organização. Apesar de o intraempreendedorismo consistir em um modo de incrementar o nível de inovação e produtividade das organizações, Chieh (2007) afirma que o intraempreendedor é um elemento empreendedor, mas situado no plano interno de uma determinada organização. Hashimoto (2009) afirma que intraempreendedorismo está focado no funcionário de forma individual e na sua inclinação a agir solitariamente de modo empreendedor.

Por meio do Quadro 1 lançado abaixo, Pinchot (1989, p.44) promove uma comparação entre as características do gerente tradicional, do empreendedor tradicional e do intraempreendedor.

Quadro 1: Quadro comparativo entre distintos perfis

	Gerente Tradicional	Empreendedor Tradicional	Intraempreendedor
Motivos Principais	Busca de promoção e outras recompensas corporativas tradicionais. Motivado pelo poder.	Busca da liberdade. Orientado para metas, autoconfiante e automotivado.	Busca da liberdade e acesso aos recursos de corporação. Orientado para metas e automotivado, mas também reage às recompensas e ao reconhecimento da corporação.
Orientação Quanto ao Tempo	Responde a cotas e orçamentos, horizonte de planejamento semanal, trimestral e anual, próxima promoção ou transferência.	Metas finais de 5 a 10 anos de crescimento do negócio como guias. Age agora para passar à próxima etapa.	Metas finais de 3 a 15 anos, dependendo do tipo de empreendimento. Urgência para atender cronogramas autoimpostos ou corporativos.
Ação	Delega a ação. Supervisão e relatórios levam a maior parte da energia.	“Põe a mão na massa”. Pode aborrecer os empregados fazendo de repente o trabalho deles.	“Põe a mão na massa”. Pode saber como delegar, mas quando necessário, faz o que deve ser feito.
Habilidades	Gerência profissional. Com frequência, formado em escola de administração. Ferramentas analíticas abstratas, administração de pessoas e habilidades políticas.	Conhece intimamente o negócio. Mais agudez para negócios do que habilidade gerencial ou política. Frequentemente com formação técnica, se em um negócio técnico. Pode ter sido responsável por lucros e perdas na antiga corporação.	Muito semelhante ao <i>entrepreneur</i> , mas a situação exige maior capacidade para prosperar dentro da organização. Necessita de ajuda neste aspecto.
Coragem e Destino	Vê outros como responsáveis por seu destino. Pode ser vigoroso e ambicioso, mas pode temer a capacidade dos outros em prejudicá-lo.	Autoconfiante, otimista e corajoso.	Autoconfiante e corajoso. Muitos <i>intrapreneurs</i> são cínicos a respeito do sistema, mas otimistas quanto à sua capacidade de superá-lo.
Atenção	Principalmente sobre	Principalmente sobre a	Tanto dentro como fora.

	eventos dentro da corporação.	tecnologia e o mercado.	Convence a empresa da necessidade de correr certo risco para atender demandas do mercado, mas também focaliza os clientes.
Risco	Cauteloso.	Gosta de riscos moderados. Investe pesado, mas espera ter sucesso.	Gosta de riscos moderados. Em geral não teme ser demitido, portanto, vê pouco risco pessoal.
Pesquisa de Mercado	Manda fazer estudos de mercado, para descobrir necessidades e guiar a concepção do produto.	Cria necessidades. Cria produtos que, frequentemente, não podem ser testados com pesquisa de mercado. Os clientes potenciais ainda não os entendem. Fala com clientes e forma opiniões próprias.	Faz sua própria pesquisa e avaliação intuitiva do mercado, como o <i>entrepreneur</i> .
Status	Importa-se com símbolos de status.	Fica feliz em se acomodar em uma garagem desde que o trabalho esteja feito.	Despreza os símbolos tradicionais de status. Prefere símbolos de liberdade.
Fracasso e Erro	Esforça-se para evitar erros e surpresas. Adia o reconhecimento do fracasso.	Trata erros e fracassos com experiências de aprendizado.	Sensível à necessidade de parecer disciplinado na corporação. Tenta ocultar os projetos arriscados para poder aprender com os erros sem o custo político do fracasso público.
Decisões	Concorda com aqueles no poder. Adia decisões até sentir o que o chefe quer.	Segue sua visão particular. Decisivo, orientado para a ação.	Gosta de fazer os outros concordarem com sua visão. Algo mais paciente e disposto a compromisso que o <i>entrepreneur</i> , mas ainda é um executor.
A Quem Serve	Agrada aos outros.	Agrada a si mesmo e aos clientes.	Agrada a si mesmo, aos clientes e aos patrocinadores.
Atitude em Relação ao Sistema	Vê o sistema como nutriente e protetor, busca posição dele.	Pode avançar rapidamente em um sistema; então, quando frustrado, rejeita o sistema e forma o seu próprio.	Não gosta do sistema, mas aprende a manipulá-lo.
Estilo de Solução de Problemas	Resolve os problemas de acordo com os procedimentos preestabelecidos no sistema.	Evita os problemas em empresas com estruturas grandes e formais, deixando-as e começando por conta própria seu novo negócio.	Resolve os problemas de acordo com os procedimentos preestabelecidos no sistema ou passa por cima dele, sem deixá-lo.
História Familiar	Membros da família que trabalharam em grandes corporações.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.	Passado de pequena empresa, profissional liberal ou agricultor.
Histórico Socioeconômico	Classe média.	Classe baixa em alguns estudos antigos, classe média nos mais recentes.	Classe média.

Nível de Instrução	Alto.	Menor em estudos antigos, alguns graduados, mas nenhum Ph.D. nos mais recentes.	Com frequência alto, em particular em áreas técnicas, às vezes não.
Relacionamento com os outros	Hierarquia como relacionamento básico.	Transações e acordos como relacionamento básico.	Transações dentro da hierarquia.

Fonte: Pinchot, 1989, p.44

A pesquisa de Félix (2013) concentra-se na influência da aprendizagem organizacional no intraempreendedorismo, analisada a partir de fatores que impactam o desempenho organizacional. A autora destaca que, embora seja um conceito formulado há mais de trinta anos, o interesse das organizações pelo conceito é algo recente. Tem crescido o emprego do intraempreendedorismo como uma forma de intensificar as aptidões inovadoras dos colaboradores, bem como elevar o êxito organizacional por meio da elaboração e melhoria de novos produtos, serviços e/ou processos administrativos.

A procura pelo “espírito empreendedor” nas corporações se dá de modo constante; as organizações atualmente estão desenvolvendo e treinando seus colaboradores com o objetivo de desenvolver habilidades e capacidades empreendedoras; estão estimulando-os para o intraempreendedorismo. Convém salientar que não há uma “personalidade empreendedora” ou intraempreendedora, mas características comuns a estas pessoas, tais como: autonomia, autoconfiança, flexibilidade, independência, criatividade, liderança, dentre outras (LEZANA; PEDRO; VETURA, 2001). O intraempreendedor é aquele que no seio da organização assume a responsabilidade de promover a inovação de qualquer natureza, a qualquer tempo, em qualquer local da empresa. (HASHIMOTO, 2006). Trata-se de um indivíduo hábil para atuar em qualquer setor da empresa, onde quer que tenha proposto um novo projeto, notadamente pelo seu envolvimento com os objetivos propostos e com a identificação de novas oportunidades que sejam capazes de beneficiar a organização (PAULA, ALMEIDA, 2008).

Goosen, Coning e Smit (2002 *apud* Félix, 2013, p.12) apresentam um modelo conceitual sobre o intraempreendedorismo, identificando os elementos que o orientam e o suportam, conforme pode ser verificado no Quadro 2 abaixo transcrito.

Quadro 2: Modelo conceitual de intraempreendedorismo

Elementos	Descrição
Equipe empreendedora	O intraempreendedorismo é praticado num ambiente com espírito de equipe
Liberdade e delegação de poder	O poder é delegado à equipa intraempreendedora e há medidas que garantem a liberdade de ação.
Executivos de topo	Os executivos de topo devem garantir e suportar os intraempreendedores.

Confiança e estilo gestor	Os intraempreendedores devem possuir confiança na empresa num ambiente que não penaliza erros. O estilo gestor deve promover o intraempreendedorismo.
Comunicação e <i>feedback</i>	<i>Feedbacks</i> devem ser dados frequentemente e a partilha de ideias deve ser incentivada.
Recompensa e reconhecimento	Os intraempreendedores e os seus trabalhos devem ser reconhecidos e o resultado deve ser recompensado.
Partilha	Os recursos empresariais devem ser partilhados.
Criatividade e inovação	Criatividade e inovação devem ser incentivadas.
Intracapital	Deve ser instalado um sistema de intracapital, associado à existência de recursos, financeiros ou não, providos pela empresa com a finalidade de sustentar as ações.
“Sangue novo”	O “Sangue novo” favorece a introdução de novas ideias à organização.
Incentivo ao sucesso	Um ambiente interno positivo deve ser criado através de incentivo ao sucesso

Fonte: Goosen, Coning e Smit (2002 *apud* Félix, 2013, p.12)

Para Goosen, Coning e Smit (2002), os fatores do intraempreendedorismo podem ser resumidos no Quadro 3 transcrito abaixo.

Quadro 3: Fatores do intraempreendedorismo e suas características

Fatores	Características
Estilo e orientação gestora	Ações gestoras direcionadas ao incentivo do intraempreendedorismo
Comunicação	Comunicação transparente e facilidade para a troca de ideias.
Ambiente organizacional	Ambiente aberto às mudanças, aprendizagem e novas ideias.
Estrutura organizacional	Estrutura informal com níveis hierárquicos reduzidos.
Estratégia	Voltada às ações de longo prazo.
Propensão ao risco	Tolerância a erros e falhas.
Criatividade e inovação	Sistemas e práticas organizacionais que incentivam à criatividade e à inovação
Produtos inovadores	Liderança em pesquisa e desenvolvimento
Proatividade	Ações proativas em busca de novas técnicas e postura competitiva

Fonte: Adaptado de Goosen, Coning e Smit (2002)

Verifica-se que os conceitos de intraempreendedorismo têm sofrido alterações ao longo dos últimos anos. Nesse contexto, o Quadro 4 lançado abaixo sintetiza as abordagens de distintos autores.

Quadro 4: Evolução dos conceitos afetos ao intraempreendedorismo

Autor	Abordagem
Cantillon, (1750)	Diferenciação do indivíduo que assume riscos (empreendedor) daquele que fornece o capital (capitalista).
Schumpeter, (1911)	Teoria do desenvolvimento económico, associa os empreendedores à inovação.
MacClelland, (1950)	Ciências do comportamento, o ser humano é um produto social e a motivação humana compreende três necessidades dominantes: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder.
Pinchot, (1985)	Intraempreendedor: pessoa empreendedora, mas dentro de uma organização.
Gossen, Conning e Smit, (2002)	Fatores que influenciam o intraempreendedorismo: estilo e orientação gestora; comunicação; ambiente organizacional; estrutura organizacional; estratégia; propensão ao risco; criatividade e inovação; produtos inovadores; proatividade.

Fonte: Adaptado de Félix (2013)

O empreendedorismo deixou de ser uma atitude somente dos que iniciam uma nova empresa ou um empreendimento social e transformou-se em um atributo desejado de um profissional de qualquer organização que almeja crescer e se destacar. Atitudes empreendedoras nas organizações a cada dia são mais valorizadas. A capacidade criativa está pulverizada por toda a organização; cada colaborador pensa, identifica oportunidades de mudança e pode ser capaz de empreendê-las. Portanto, uma entidade que pretende se destacar como inovadora necessita manejar esta força espalhada por toda a organização (MARIANO; MAYER, 2008).

Quando se fala em intraempreendedorismo em uma organização pública brasileira, soa tal qual mais uma expressão da moda que rapidamente será extinta. Contudo, de um modo democrático e quase despercebido, os intraempreendedores agem de um modo bastante peculiar na realização de seus projetos; alguns agem sem saber que são intraempreendedores, enquanto outros são conscientes de suas ações e os riscos que correm (VOGEL, 2004). Para Roberts (1992), o empreendedorismo público representa a geração de ideia inovadora, a concepção e a implementação dessa ideia na esfera pública. Osborne e Gaebler (1992) identificam esses indivíduos como agentes que empregam os recursos disponíveis e edificam novos caminhos para maximização da produtividade e efetividade organizacional.

Para Coelho (2010), o empreendedorismo na gestão pública pode ser descrito pelo modelo incremental, uma vez que se materializa na melhoria gradativa de métodos e procedimentos administrativos; ou seja, pode ser caracterizado pelo incremento da efetividade. A autora reforça que as peculiaridades afetas à gestão pública – rígida hierarquia, descontinuidade, paternalismo, clientelismo, burocracia e inflexibilidade – não tornam essas organizações insensíveis ao empreendedorismo. Os princípios que regem esse fenômeno são os mesmos, não importando se o processo é conduzido em uma instituição governamental ou não governamental. De forma ilustrativa, Coelho (2010) destaca que a ação intraempreendedora nas organizações públicas brasileiras tem sido reconhecida pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), por meio de ações da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que tem promovido há mais de 15 anos concursos para premiar experiências exitosas de gestão na Administração Pública.

As organizações militares, a despeito de serem dotadas de uma estrutura organizacional alicerçada em valores como hierarquia, disciplina e tradição, também são capazes de fomentar o intraempreendedorismo. A proposta de desenvolvimento de um sistema de *Business Intelligence* voltado à análise gerencial das OMPS surgiu internamente, após sucessivas reuniões das quais participaram o dirigente máximo da instituição, Oficiais da

área técnica e Pesquisadores da COPPE/UFRJ. A próxima seção abordará aspectos de gestão de processos e *Business Intelligence* pertinentes ao presente trabalho.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS E *BUSINESS INTELLIGENCE*

O futuro pertencerá às organizações que forem capazes de explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos. (GONÇALVES, 1997). Modificar a estrutura funcional da empresa para uma estrutura por processos envolve definir a responsabilidade pelo andamento do processo, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o dispêndio de energia. A relevância da utilização do conceito de processo aumenta à medida que as organizações lidam com conteúdo cada vez mais intelectual. As técnicas e práticas de gestão necessitarão se adequar às organizações que estão se estruturando por processos. Atualmente, existe uma tendência em se focalizar nas atividades e habilidades individuais, acarretando a perda da visão de processo e das habilidades do grupo. Existe a necessidade de que os modelos de monitoração do desempenho das empresas sejam remodelados para que possam ter utilidade na gestão dessas organizações (GONÇALVES, 2000).

O impacto da tecnologia na execução do trabalho contempla desde modificações na forma de realização do trabalho individual até o modo pelo qual as empresas trabalham juntas em processos inter organizacionais, passando pela redefinição da maneira pela qual os grupos de indivíduos realizam suas tarefas (GONÇALVES e GOMES, 1993).

Os Sistemas de Apoio à Decisão (SAD), entre eles o *Business Intelligence* (BI), apresentam um papel relevante nos negócios e na sociedade contemporânea, por permitirem a conversão de dados primários, em fatos e formas representativas, ou seja, produzindo informações executivas e inteligentes (REZENDE, 2005).

Guarda, Silva e Augusto (2012) afirmam que o conceito de *Business Intelligence* (BI) é empregado pelo Gartner Group desde 1996. Trata-se da utilização de um agregado de metodologias e tecnologias para aperfeiçoar a eficácia da operação da organização e a decisão de apoio à gestão para o atingimento de vantagens competitivas. Segundo os autores acima citados, Howard Dresner é considerado o precursor do termo "Business Intelligence", desde que o empregou em 1989 na Gartner, onde desempenhava a função de analista. Contudo, foi Hans Pete Luhn o primeiro a empregar o termo em um artigo científico intitulado "A Business Intelligence System", publicado em 1958 pela IBM.

Evans (2010) argumenta que Dresner buscava um termo pelo qual pudesse definir as mais adequadas ferramentas de acesso e análise quantitativa da informação e promoveu a descrição de BI como conceitos e metodologias orientados ao aperfeiçoamento do processo de tomada de decisão, por meio da utilização de sistemas baseados em fatos.

Kotler (2004) destaca que Luhn conceituou BI como a capacidade relacionada ao aprendizado das inter-relações dos fatos apresentados, de modo a orientar a ação com o objetivo de alcançar a meta desejada.

Barbieri (2001) estabelece que o BI pode ser vislumbrado como o emprego de distintas fontes de informação para estabelecer estratégias competitivas no âmbito de uma organização.

Stackowiak e Greenwald (2007) definiram BI como sendo o processo de coleta de maciça quantidade de dados, a sua análise e a geração de relatórios que consolidem a essência dos dados de modo a contribuir para o processo diário de tomada de decisão do gestor.

Zeng *et al* (2006) defendem que BI está associado ao processo de coleta, tratamento e difusão informacional com o propósito de minimizar a incerteza por ocasião do processo de tomada de decisões estratégicas.

Em última análise, Aaker *et al* (2009) dissertam que os dados oriundos dos diversos contextos do negócio possibilitam aos utilizadores estabelecer a identificação, a análise e a detecção de tendências, anomalias e a realização de previsões. Nesse contexto, os sistemas e ferramentas de BI assumem um papel primordial no processo de planejamento estratégico organizacional. Estes sistemas viabilizam o recolhimento, a armazenagem, a acessão e análise de dados organizacionais de modo a prover o apoio e a facilitação necessários à tomada de decisão.

O *Business Intelligence* (BI), além de ser uma ferramenta, representa um conceito que contempla a aptidão corporativa de explorar, analisar e utilizar distintas informações oriundas de diversas bases, que serão determinantes no processo decisório. Esse tratamento da informação contribui para uma análise favorável de grandes volumes de informações, bem como as relações de causa e efeito, convertendo as entradas das bases de dados em informação útil e estratégica para a atividade empresarial (BARBIERI, 2001; BOTH; DILL, 2005). Para Turban (2009, p.27), *Business Intelligence* (BI) “é um termo guarda-chuva que inclui arquiteturas, ferramentas, bancos de dados, aplicações e metodologias”.

O BI apresenta quatro grandes componentes: *data warehouse* (DW) com seus dados-fonte; análise de negócios, uma reunião de ferramentas para manipular e analisar os dados no *data warehouse*, incluindo data mining; *Business Performance Management* (BPM) para

monitoria e análise do desempenho; e interface de usuário (como o *dashboard*) (TURBAN et al, 2008). O Quadro 5 abaixo apresenta um panorama dos quatro macro componentes de um *Business Intelligence*.

Quadro 5: Macro componentes do *Business Intelligence*

Componente	Característica
<i>Data warehouse</i>	Banco de dados estruturado para oferecer suporte à tomada de decisões gerenciais. Esse tipo de banco de dados contém uma grande variedade de elementos que ensejam a construção de uma imagem coerente das condições da organização em um determinado período no tempo. A ideia principal de um DW é fornecer uma infraestrutura de banco de dados que esteja sempre <i>online</i> e contenha todas as informações dos sistemas operacionais da empresa, incluindo dados históricos.
Ferramentas	As ferramentas são quaisquer tipos de <i>software</i> que permitam ao usuário criar relatórios e consultas sob demanda, além de realizar análises de dados. Essas ferramentas surgiram originalmente com o nome de processamento analítico <i>online</i> (do inglês, <i>Online Analytical Processing - OLAP</i>).
<i>Business Performance Management</i>	É considerado o componente final do processo de <i>Business Intelligence</i> . Este utiliza a análise, a geração de relatórios e as consultas de BI com o objetivo de aperfeiçoar o desempenho geral da organização.
Interfaces de usuários	Representam as ferramentas de visualização que apresentam as informações de uma maneira compreensível aos usuários. Estas podem ser <i>dashboards</i> (fornecem uma visão abrangente e amigável dos indicadores chaves de desempenho e suas tendências e exceções), cubo multidimensional de dados e, até mesmo, realidade virtual em alguns casos.

Fonte: Adaptado de Turban et al, 2008

Para Eckerson (2003), o emprego do BI pode propiciar distintos benefícios, especialmente: economia de tempo; versão única da verdade; melhores estratégias e planos; melhores decisões táticas; processos mais eficientes; e economia de custos. Adicionalmente, Thompson (2004) afirma que os benefícios mais significativos o BI são: geração de relatórios mais rápida e precisa; melhor tomada de decisões; melhor serviço ao cliente; e maior receita.

Nesta subseção foi empreendido estudo da ferramenta *Business Intelligence* (BI), por meio da consulta a distintas pesquisas publicadas acerca da temática em questão. A próxima seção tratará dos aspectos metodológicos do presente estudo.

3 METODOLOGIA

Esta seção encontra-se subdividida nas seguintes subseções: a escolha da unidade de análise; método de pesquisa; levantamento de dados; e limitações da pesquisa.

3.1 A ESCOLHA DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise escolhida para o presente estudo foi a Divisão de Análise Gerencial da Diretoria de Finanças da Marinha, especialmente pela lacuna de conhecimento sobre a temática em questão na esfera militar, principalmente quando se considera o cenário nacional. Adicionalmente, os autores do presente estudo estão lotados naquele setor, o que facilita o acesso aos dados.

3.2 MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com a natureza dos dados, o presente estudo pode ser classificado como qualitativo. À luz do ambiente de coleta de dados, a pesquisa classifica-se como pesquisa de campo. No que tange ao nível de controle das variáveis, a pesquisa enquadra-se como não experimental. Quanto ao delineamento, o estudo em questão pode ser categorizado como: pesquisa bibliográfica; pesquisa documental; e estudo de caso. Em relação aos objetivos mais gerais, a pesquisa classifica-se como exploratória, cujo desígnio é propiciar maior intimidade com o problema, tentando a torná-lo mais compreensível (GIL, 2010).

3.3 LEVANTAMENTO DE DADOS

Foi empregado o método de coleta de dados baseado em observações diretas, pelo qual os pesquisadores tornaram-se partícipes do agrupamento social o qual estudaram. A observação direta foi realizada mediante acompanhamento da implantação do sistema informatizado *Executive Dashboard*, na Divisão de Análise Gerencial da Diretoria de Finanças da Marinha. Nesse contexto, Vieira (2009) destaca que a limitação dessa metodologia está associada à possibilidade da modificação do fenômeno em razão da eventualidade de os indivíduos sentirem-se inspecionados.

Foi empreendida a consulta a fontes documentais ostensivas, especialmente relacionadas a: relatórios; modelos; procedimentos; diretrizes; requisitos; e bases de conhecimento. Os dados foram levantados integralmente no ano de 2013.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo apresenta limitações associadas ao fato de o resultado da pesquisa estar sujeito exclusivamente ao caso tela, sendo impossível a sua generalização irrestrita a outros órgãos da Administração Pública.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

O painel de indicadores usado pela Divisão de Análise Gerencial é fruto de acordo de cooperação celebrado entre a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) e a COPPE/UFRJ para condução de trabalhos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento para melhoria dos processos de negócio na Divisão de Análise Gerencial, subordinada ao Departamento de Contabilidade da DFM. Naquele acordo, foi proposto que os trabalhos seriam coordenados pelo Laboratório de Banco de Dados do Programa de Pós-Graduação em Sistemas e Computação COPPE/UFRJ, de tal forma que possibilitassem a transferência do conhecimento e da tecnologia, criados ao longo desta parceria, aos militares designados por aquela Diretoria para acompanhamento do projeto. Os trabalhos conjuntos de pesquisa objetivaram o desenvolvimento de um sistema corporativo responsável por aperfeiçoar os processos de negócios por meio do estabelecimento de um novo processo de gestão da informação de acordo com as seguintes rotinas: (1) análise dos processos de negócio; (2) viabilização técnica da gestão da informação por meio de mecanismos de aquisição, armazenamento e visualização dos dados; (3) implantação dos modelos de análise para apoio aos processos de inteligência de negócio; e (4) implantação de modelos de análise futura.

Ao longo dos trabalhos desenvolvidos em conjunto para a melhoria dos processos internos na Divisão de Análise Gerencial, foi estudada a exequibilidade da implantação de um modelo mais eficiente de gestão orientada por uma plataforma de inteligência de negócios. Dos óbices apontados ao longo destes trabalhos, foi observada que a principal necessidade seria a melhoria da abordagem atual de gestão da informação.

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), com base em informações extraídas do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), emite um Relatório Econômico-Financeiro das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) com o propósito de fornecer à Alta Administração Naval subsídios sobre o desempenho econômico-financeiro para tomadas de decisões em âmbito estratégico. Além de um demonstrativo com os indicadores pré-estipulados, este relatório gerencial contempla os

seguintes demonstrativos referentes às Organizações Militares Prestadoras de Serviço gerenciadas pela Diretoria de Finanças da Marinha:

- I) Demonstrativo de Resultado do Período (DRP);
- II) Demonstrativo da Mão de Obra (DMO); e
- III) Demonstrativo do Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE).

O DRP evidencia os desempenhos econômicos das OMPS Industriais, de Ciência e Tecnologia e Hospitalares, no período em análise, geralmente a cada trimestre. Já o PMRE representa, em dias, o prazo médio que a OMPS leva para renovar seus estoques, fruto da crescente necessidade dos estoques que não está ligada apenas aos preços pagos por sua aquisição, mas fundamentalmente aos níveis mantidos de estoque. Em última análise, o DMO das OMPS possibilita um melhor acompanhamento do emprego da sua mão de obra, assim como uma melhor percepção da influência da mão de obra nos resultados econômicos dessas organizações.

A DFM identificou que o fluxo destas informações sofria limitações pelo emprego de planilhas em Excel para consolidar as informações extraídas do SIAFI. Com o advento do sistema informatizado *Executive Dashboard*, foi possível monitorar o desempenho econômico das OMPS, por meio da transformação dos indicadores em gráficos e imagens gerados a partir de informações oriundas, na maior parte, da contabilidade gerencial e do SIAFI. Destarte, este novo sistema possibilitou o acompanhamento mais preciso, e em menor espaço de tempo, do desempenho das OMPS com uma visualização mais atual e crítica da situação econômica daquelas organizações, permitindo que a DFM alcançasse simultaneamente o controle efetivo de todas as OMPS da Marinha do Brasil em tempo real, podendo corrigir tempestivamente quaisquer inconsistências que sejam apresentadas no cotidiano.

Antes de implantação do sistema informatizado, a extração dos dados pertinentes era realizada pelos analistas da Divisão de Análise Gerencial, os quais extraíam e manualmente os inseriam nas planilhas *Excel*. Com o advento desse trabalho conjunto de pesquisa, o sistema realiza automaticamente a extração destes dados do SIAFI, em arquivos no formato “.txt”, e promove o envio direto para o seu banco de dados, minimizando a ocorrência de erros e otimizando o trabalho e o tempo despendido na realização desta tarefa, além de ser uma plataforma de dados dotada de maior segurança. Derradeiramente, vislumbra-se o estabelecimento de um padrão de gestão e análise de desempenho que assegure homogeneidade no tratamento global das informações necessárias à formulação de regras e padrões de análise mais confiáveis à Marinha do Brasil.

A carência de um modelo corporativo para análise de desempenho obrigou a DFM a buscar um modelo na academia que pudesse ser implantado e utilizado internamente e, posteriormente, empregado em outras Diretorias Especializadas da Marinha. A formalização da pareceria com a COPPE/UFRJ possibilitou a consolidação de um padrão de gestão e análise de desempenho que garantisse a homogeneidade no tratamento global das informações necessárias à formulação de regras e padrões de análise mais confiáveis à Marinha do Brasil. Sendo assim, a implantação de uma abordagem padronizada de controle dos processos internos culminou no desenvolvimento de um modelo de gestão da informação dotado de qualidade e confiabilidade, fruto do emprego de modernas técnicas de extração, transformação e armazenamento de dados.

Ao final dessa seção, é possível afirmar que os resultados encontrados a partir da análise empreendida são aderentes ao arcabouço teórico pesquisado. A rigidez hierárquica e a burocracia, inerentes à essência de organizações militares, não tornaram a Divisão de Análise Gerencial da Diretoria de Finanças da Marinha indiferente ao empreendedorismo, conforme apontado pela pesquisa de Coelho (2010).

A implementação do sistema corporativo revelou-se completamente aderente ao planejamento estratégico da Diretoria de Finanças da Marinha e ao aprimoramento da metodologia de contabilização de custos das Organizações Militares Prestadoras de Serviço assistidas.

Por fim, além do atendimento ao caráter finalístico - controle da eficiência e administração de resultados - estabelecido na Carta Magna de 1988, a implantação do *Executive Dashboard* contribuiu visivelmente para o aperfeiçoamento da gestão de processos da organização, proporcionando o emprego racional dos limitados recursos públicos, o que o torna um empreendimento dotado de indubitável relevância social, conforme apontado por Lira Silva (2013).

Esta seção empreendeu a análise e a discussão da pesquisa, quando os dados foram apresentados, comentados e interpretados. A próxima seção abordará as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho consiste em identificar as contribuições advindas da introdução do sistema informatizado em lide no âmbito do Departamento de Contabilidade da DFM, bem como seus possíveis reflexos na seara orçamentária e financeira da Marinha do Brasil.

À semelhança do entendimento de Davenport (2004), percebe-se que a gestão de processos é algo muito maior do que sistemas de informação orientados por processo. Ela contempla estilos de gestão e liderança; estruturas de avaliação; estruturas organizacionais e que espelhem a posse a gestão de processos, além de outros aspectos.

Os principais achados do estudo apontam para o fato de que o sistema informatizado poderá contribuir sensivelmente para a padronização das informações. Houve a melhoria dos processos internos na Divisão de Análise Gerencial; foi possibilitada a consolidação de um padrão de gestão e análise de desempenho que contribuísse para a homogeneidade no tratamento global das informações indispensáveis ao processo de tomada de decisão.

Este estudo apresenta limitações associadas ao fato de o resultado da pesquisa estar adstrito exclusivamente ao caso estudado, sendo impossível a sua generalização a outros órgãos da Administração Pública, o que demandaria acompanhamento e avaliação das especificidades daquelas organizações. Esse fato não impede que sejam recomendadas pesquisas futuras em outros órgãos da Administração Pública no sentido de avaliar o nível de aceitabilidade de informações geradas a partir de sistemas informatizados dessa natureza pela esfera decisória daqueles órgãos.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. et al. **Marketing Research**, 10th Edition. Wiley, 2009.

BARBIERI, C. BI — **Business Intelligence**: modelagem & tecnologia. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2001.

BOTH, E.; DILL S. Business intelligence aplicado em saúde pública. In: CONGRESSO SUL CATARINENSE DE COMPUTAÇÃO. **Anais eletrônicos...** Criciúma: Sulcomp, 2005.

CLEMENTE, R. G. et al. Projeto organizacional como mecanismo para implementação da coordenação de processos: um estudo de caso numa organização do setor elétrico. In: XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais ...** Florianópolis, 2004.

CHIEH, N. Intra-Empreendedorismo: Um estudo de caso sobre o entendimento e a aplicação dos fundamentos organizacionais associados ao termo. **Dissertação**. Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2007.

COELHO, M. L. G. M. M. O Intraempreendedorismo e a inovação na Gestão Pública Federal. **Revista do Serviço Público**, v. 61, p. 233-247, 2010.

ECKERSON, W. **Smart Companies in the 21st Century**: the secrets of creating successful business intelligent solutions. Seattle, WA: The Data Warehousing Institute, 2003.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1984.

EVANS, P. (2010). Business intelligence is a growing field. **Database Journal**, 2010.

FÉLIX, M. S. A. A Influência da Aprendizagem Organizacional no Intraempreendedorismo: Impacto no Desempenho Organizacional. **Dissertação**. Mestrado em Administração. Centro de Ciências Sociais e Humanas. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUARDA, T.; SILVA, C.; AUGUSTO, M. F. Business Intelligence: proposta de framework para o marketing intelligence. In: Lusófona International Congress: International perspectives. **Anais...** Porto, Portugal, 2012.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, jul./set. 1997.

GONÇALVES, J. E. L, GOMES, C de A. A tecnologia e a realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 1, jan./fev. 1993.

GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6-19, 2000.

GOOSEN, C. J.; CONING, T. J.; SMIT, E. M. The development of a factor based instrument to measure corporate entrepreneurship: A South African perspective. **South Africa Journal Business Management**, 39–51, 2002

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas Organizações**: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HASHIMOTO, M. Organizações Intra-empreendedoras: Construindo a ponte entre clima interno e desempenho superior. **Tese**. Doutorado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2009.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, n.69, p. 3-19, 1991.

HUGHES, O. **Public Management and Administration**, London: Macmillan, 1994.

KOTLER, P. **Marketing management** (12th Ed ed.). Upper Saddle River, N.J.: PrenticeHall, 2004.

LEZANA, Á. G. R.; PEDRO, A. M.; VENTURA, G. . A Liderança, o Poder e o Intraempreendedorismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, **Anais** ...,Porto Alegre, 2001.

LIRA SILVA, E. R. Gestão de processos no serviço público: uma análise no setor comercial da Cagepa, Regional das Espinharas, Patos, PB. 2013. 79 p. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração)—Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, Universidade Estadual da Paraíba, Patos, 2013.

MARTINS, P.E.M.; IMASATO, T.; PIERANTI, O.P. Reformas administrativas brasileiras recentes: a dimensão estrutural e o desafio de quebra de um paradigma na administração pública. In.: XXXI ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro, 2007.

MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F. **Criatividade e Atitude Empreendedora**. 1. ed.Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008. v. 1. 223p.

MARINHA DO BRASIL. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-301**: normas sobre administração financeira e contabilidade, v. IV, 5. rev. Brasília, DF, 2004.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government**: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. New York, NY: Plume, 1992.

PAULA, R. M. ; ALMEIDA, F. L. B. G. . O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. In: VIII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Paraíba, **Anais...**, São José dos Campos, 2008.

PEREIRA, L. C. Bresser. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**.v.34, n.4, p.7-26, jul./ago. 2000.

PINCHOT, G. **Intrapreneuring**: por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

PINCHOT, G.; PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática**: um guia de inovação nos negócios. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PINTO, C. Gerenciamento de Processos na Indústria de Móveis. Florianópolis. **Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1993.

REZENDE, D. A. **Planejamento de informações públicas municipais**: guia para planejar sistemas de informação, informática e governo eletrônico nas prefeituras e cidades. São Paulo: Atlas, 2005.

ROBERTS, N. C. Public entrepreneurship and innovation. **Policy Studies Review**, 11(1), p.55-74, 1992.

SILVA, A. S.; F., A. C. A Perspectiva Organizacional de Controle em uma Organização de Serviços da Marinha do Brasil: o caso CASNAV. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, p. 179-196, 2009.

STACKOWIAK, R. R.; GREENWALD, R. **Oracle Data Warehousing and Business Intelligence Solutions**. Indianapolis: Wiley Publishing, 2007.

THOMPSON, O. **Business Intelligence Success**, Lessons Learned, 2004.

TURBAN, E. **Business intelligence**: um enfoque gerencial para a inteligência do negócio. São Paulo: Bookman, 2009.

TURBAN, E., SHARDA, R., ARONSON, J. E. e KING, D., **Business Intelligence: A Managerial Approach**, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2008.

VARVAKIS, G. J. (org.). Gerenciamento de Processos. **Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), 1998.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VOGEL, José Paulo. O Intraempreendedorismo na Prática. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, **Anais...**Madrid, España, nov, 2004.

ZENG et al. Systems, Man and Cybernetics. In: IEEE International Conference, **Anais...**, Taipei, Taiwan, 2006.