

"A importância estratégica do uso de indicadores de desempenho e ferramentas de Gestão da Qualidade: um estudo de dois Centros de Distribuição da Marinha do Brasil."

1ºTen(QC-IM) Leonardo Machado de Souza - 303

Orientador: CMG(RM1-IM) Nilo Guedes

Coorientador: CT(IM) Diego Lopes Pontes Duarte

Resumo

Este artigo objetivou abordar um estudo sobre as características e o uso de indicadores de desempenho nos processos organizacionais de dois Centros de Distribuição da Marinha do Brasil. Para tal, a pesquisa sobre mensuração do desempenho realizadas nas duas organizações militares buscou evidenciar os parâmetros específicos e comuns nos seus indicadores. Além disso, foram investigadas como são aplicadas as principais ferramentas de Gestão da Qualidade, que auxiliam na inovação, coleta de dados e tomadas de decisões. Por outro lado, buscou-se averiguar e coletar informações através de entrevistas em alguns setores administrativos dos Centros de Distribuição estudados. Desta forma, foi possível constatar algumas práticas de excelência em gestão e apresentar sugestões de melhorias nos processos.

Palavras-chave: Indicadores de Desempenho. Ferramentas de Gestão da Qualidade. Centros de Distribuição. Marinha do Brasil. Programa Netuno.

1 INTRODUÇÃO

Na administração pública brasileira, muito se discute a respeito da Gestão da Qualidade (GQ) nos processos organizacionais. Nesse sentido, Junior et al (2010) afirmam a real importância da Qualidade fazer parte do escopo das atividades das organizações, independentemente do ramo de trabalho e abrangência de atuação pública ou privada.

Ainda nesse contexto, ressalta-se que a existência de um bom sistema de indicadores de desempenho (ID) em uma organização proporcionará uma análise eficaz sobre os processos. Tal prática administrativa permite às organizações realizarem as intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, na medida em que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado no processo de gestão. Conceitos estes preconizados pela Fundação Nacional da Qualidade (BRASIL, 2014a).

No âmbito do setor público, os gestores necessitam mostrar à sociedade, a relevância das atividades desenvolvidas nas organizações em que atuam. Do mesmo modo, deve-se evidenciar a entrega de um produto ou serviço pautado nos mais altos padrões de Qualidade.

Essa exigência é observada e operacionalizada através da ferramenta denominada "Carta de Serviços ao Cidadão", este instrumento está preconizado no Decreto nº 9.094/2017 e tem por propósito informar a todo usuário dos serviços quais são as atividades desenvolvidas pelos órgãos públicos, evidenciar a padronização e a Qualidade dos serviços realizados. Cabe ressaltar que a Qualidade nos serviços públicos necessita, basicamente, ser percebida pelo usuário.

Do mesmo modo, cada vez mais, órgãos públicos estão sendo exigidos na comprovação do eficiente uso de recursos públicos, de forma a apresentar resultados relevantes em suas atividades-fim. Face ao exposto, ressalta-se a grande importância no uso do ferramental da Qualidade e de medição do desempenho organizacional para subsídios às tomadas de decisão.

Dentro da estrutura da Marinha do Brasil (MB), o Sistema de Abastecimento da Marinha (SAbM) representa a cadeia de suprimentos responsável por uma grande quantidade de materiais: gêneros alimentícios, material comum, sobressalentes, fardamento, munição, combustível e medicamentos para toda a Força Naval.

O referido setor é responsável, inclusive, por prever e prover uma grande demanda de materiais das Organizações Militares (OM) de apoio, meios operativos, aeronavais e de fuzileiros navais da MB.

A princípio, o presente trabalho de pesquisa visa evidenciar a importância estratégica do uso de ID e ferramentas da GQ nos processos organizacionais, sob a égide do Programa Netuno na MB. O mesmo constitui um programa de melhoria da gestão desenvolvido pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), visando a capacitação profissional do pessoal da MB, as ações de avaliação da gestão, a melhoria de processos e a gestão de projetos.

Para cumprir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa sobre os processos de 2 (dois) Centros de Distribuição (CD) da MB: o Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro (DepFMRJ) e o Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro (DepSIMRJ). Cabe ressaltar que a escolha dos dois CD para a pesquisa se deve ao fato da grande movimentação de recursos financeiros e materiais operacionalizados pelos CD selecionados para o estudo, os quais são responsáveis, respectivamente, pelas categorias classificadas como fardamento, material comum e gêneros alimentícios.

Com relação ao estudo realizado, buscou-se verificar no âmbito do DepFMRJ e do DepSIMRJ a efetiva aplicação de ID e ferramentas de GQ nos processos organizacionais, levando em consideração o alcance de eficiência e eficácia na gestão administrativa das OM.

Por outro lado, foi possível realizar uma análise descritiva e qualitativa entre os ID das duas OM, objetivando apontar os que são comuns e específicos de cada organização. Desta forma, foi possível realizar algumas conclusões sobre a aplicação dos indicadores e encerrar o estudo com algumas sugestões de melhorias, visando o apoio às tomadas de decisões e a implantação de aperfeiçoamentos nos processos gerenciais.

Ainda sob o enfoque dos objetivos da pesquisa, também se buscou evidenciar as tipologias de ferramentas de GQ que são utilizadas nos processos do DepFMRJ e DepSIMRJ para assessoria nas decisões administrativas, coletas de dados e na inovação. Bem como, a sugestão de melhorias no uso das ferramentas da Qualidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Centros de Distribuição

O DepFMRJ e o DepSIMRJ são classificados, pelas Normas para Execução do Abastecimento (BRASIL, 2016), como Órgãos de Distribuição (OD) e Depósitos Primários (DP). Do mesmo modo, os Depósitos analisados também podem ser enquadrados no conceito de CD, pelo fato da analogia entre as suas atividades de fato e o que se preconiza como processos de um CD na bibliografia.

São executadas em um CD as seguintes atividades básicas, segundo Calazans (2001): recebimento de mercadorias, conferência, movimentação até o local de armazenagem ou de despacho, guarda ou armazenagem de mercadorias, separação de pedidos e expedição para transporte. Tais atividades também fazem parte da rotina das OM analisadas na pesquisa.

2.2 Indicadores de Desempenho

As OM da MB possuem práticas de medição do desempenho organizacional nos diversos setores navais por intermédio do Programa Netuno, que é um programa administrativo destinado a aprimorar a gestão das OM. Avalia-se, internamente, o desempenho, através do Conselho de Gestão, o qual constitui uma importante e estratégica ferramenta de gestão, na qual todos os militares envolvidos nos processos organizacionais reúnem-se, mensalmente, e discutem os principais resultados apurados, inclusive através da aplicação dos ID.

Conforme preconizado nas Normas Gerais de Administração na Marinha (SGM-107) (BRASIL, 2015): “a adequação do modelo de excelência à cultura naval foi estabelecida pelo

Programa Netuno, de modo que possa ser aplicado em todas as OM, sejam elas operativas, administrativas ou de apoio”.

Conforme normatiza o Manual de Técnica de ID para Auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU) (BRASIL, 2000), é válido ressaltar, a estratégica importância que a utilização dos ID representa na aferição dos resultados alcançados pelos administradores públicos. Tal prática representa uma metodologia que está relacionada ao conceito de gerenciamento voltado para resultados. Este conceito é extremamente difundido nas administrações públicas de diversas potências mundiais.

Face ao exposto, constata-se a importância em medir o desempenho nas organizações, contudo, para Fávero (2017), o gestor necessita buscar respostas para as seguintes perguntas antes de tentar implantar indicadores de desempenho: o que medir, por que medir, quem deve medir, quando deve medir, como se deve medir, onde medir, por quanto tempo medir?

Sob a ótica da doutrina administrativa da MB, as Normas Gerais de Administração na Marinha (BRASIL, 2015) regulamenta que os diversos processos de trabalho e atividades do dia a dia das organizações podem ser mais bem acompanhados por intermédio do acompanhamento de indicadores, sinalizando dessa forma, os diferentes rendimentos obtidos em diferentes momentos e situações.

Ainda nesse contexto, Kaplan e Norton (1997) destacam que, a fim de sobreviver e alcançar o sucesso no ambiente atual da era da informação, as organizações públicas necessitam utilizar sistemas de gestão e de medição do desempenho.

Assim também, estabelecem-se padrões de desempenho nos processos de planejamento, analisa-se de forma periódica a leitura dos ID nos processos de execução e controle. Neste ínterim, os referidos resultados podem balizar decisões gerenciais nas organizações.

2.3 Categorias dos ID

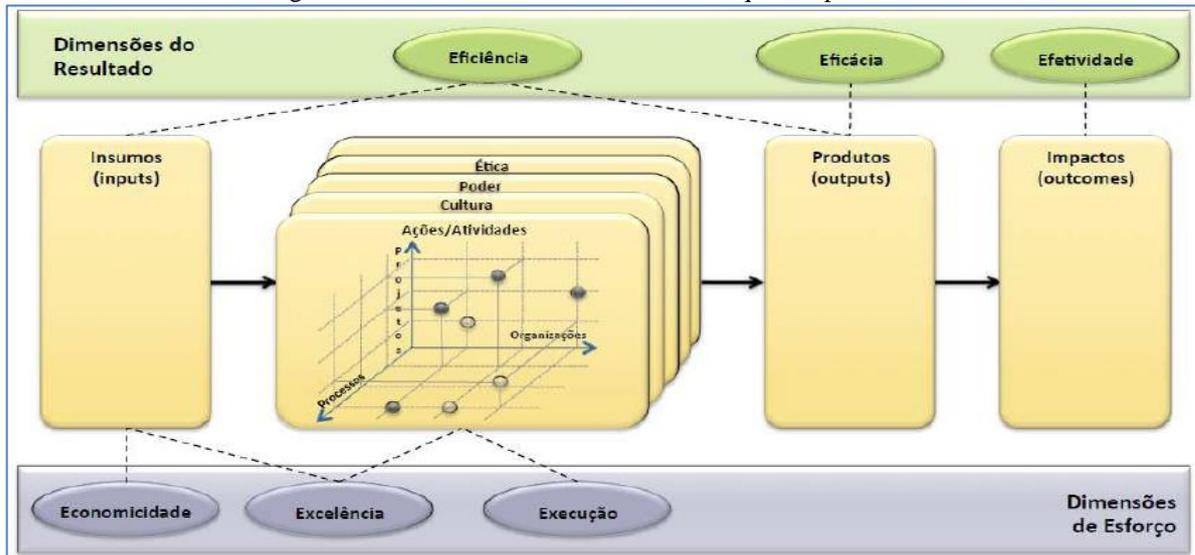
Os ID são classificados das mais diversas formas nos acervos bibliográficos, constituindo uma vasta área de estudo. Entretanto, para a presente pesquisa serão apresentadas as tipologias que possuem semelhanças com as atividades desenvolvidas pelos CD pesquisados.

Cabe ressaltar, quede acordo com o Manual de Técnica de Indicadores de Desempenho para Auditorias do TCU (BRASIL, 2000) existem variáveis contidas na natureza da maioria dos ID, as quais devem ser levadas em consideração na elaboração e aplicação do instrumento de medição do desempenho: custo, tempo, qualidade e quantidade. Os indicadores podem possuir cunho estratégico e com igual importância cunho tático e operacional, como será abordado mais adiante nos casos dos CD pesquisados.

A Fundação Nacional da Qualidade (BRASIL, 2014a) mostra as classificações dos ID de forma didática; inicialmente percebem-se duas tipologias: taxa e índice, a primeira resulta da divisão de duas informações de mesma grandeza, gerando um valor que pode ser expresso em porcentagem. Bem como, a segunda resulta da divisão de duas informações de grandezas distintas, não podendo ser expresso em porcentagem, mesmo efetuando-se a multiplicação por 100 (cem). Sendo o índice considerado o tipo de indicador ideal para uso nas organizações.

Nota-se que um ID está inserido em duas dimensões, conforme ensinamento de Martins e Marini (2010): na “Dimensão do Resultado”, um ID pode medir uma atividade no tocante à Eficiência, Eficácia e Efetividade. Por outro lado, dentro da “Dimensão de Esforço”, um ID está atrelado aos fatores Economicidade, Excelência e Execução. A figura 1 exemplifica de forma didática o exposto no parágrafo anterior:

Figura 1- Cadeia de Valor e Dimensões em que se aplicam ID.



Fonte: MARTINS, H. F.; MARINI, C. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Publix Editora, 2010.

Ainda se tratando da categorização dos ID, é de suma importância citar os indicadores que tratam de medir justamente o desempenho das entradas de um processo (“*inputs*”) e as saídas de um processo (“*output*”).

Conforme abordado, os primeiros indicadores conhecidos como “de esforço” ou “*leading*”, possuem a propriedade de influenciar resultados dos processos ao tomar ações, em função dos indicadores de entrada. São relacionados aos recursos alocados aos processos. Já o segundo indicador, categorizado na literatura como ID “de resultado” ou “*lagging*”, mede saídas ou resultados e existe a impressão de que este ID não pode influenciar os resultados dos processos (FÁVERO, 2017).

Igualmente, os ID de esforço geralmente são aplicados no início da cadeia de valor, mais relacionados às entradas ou recursos do processo e o processamento do produto ou serviço. Em contrapartida, os ID de resultado são utilizados no fim da cadeia de valor, ou seja, na entrega do produto ou serviço, na medição do nível de serviço prestado ou nível de satisfação do usuário, por exemplo.

2.4 Ferramentas de Gestão da Qualidade (GQ)

Usualmente, aspectos sobre GQ no setor público são discutidos de forma acentuada em artigos e seminários. Muitas organizações públicas vêm sendo premiadas com títulos certificadores sobre o tema em questão, como por exemplo, o Prêmio de Qualidade do Rio de Janeiro (PQRio), onde se pode constatar o registro do grande número de OM da MB já detentoras do prêmio. Ou seja, Qualidade já vem sendo um requisito não somente do setor privado, como também do setor público. Como dita o Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2014b): a Gestão Pública repousa sobre a premissa normativa de que o setor público tem que ser excelente, com o imperativo de princípios que devem obedecer aos conceitos e à linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão.

Ainda nessa abordagem, o Manual de Gestão Administrativa da Marinha (EMA-134) (BRASIL, 2011) preconiza Qualidade, como “a totalidade em propriedades e características de um produto ou serviço, que confere sua habilidade para atender às necessidades explícitas ou implícitas do usuário”.

A seguir listam-se algumas das principais ferramentas da Qualidade que podem ser aplicadas no setor público. Cujo grande objetivo das mesmas é voltado à melhoria de processos utilizando-se um roteiro com um fluxo lógico e apoiado com artifícios da qualidade e técnicas estatísticas, conforme Rodrigues et al (2011).

Cabe ressaltar, que o presente trabalho de pesquisa não esgota o assunto a respeito das ferramentas da qualidade. O objetivo aqui é citar as principais ferramentas que possuem aplicabilidade nas atividades desenvolvidas nos CD analisados.

2.4.1 Ferramenta de “Brainstorming”

Esta ferramenta baseia-se em um processo de grupo em que os indivíduos emitem ideias de forma livre, interagindo entre si, sem críticas, no menor espaço de tempo possível, conforme doutrina de Junior et al (2010).

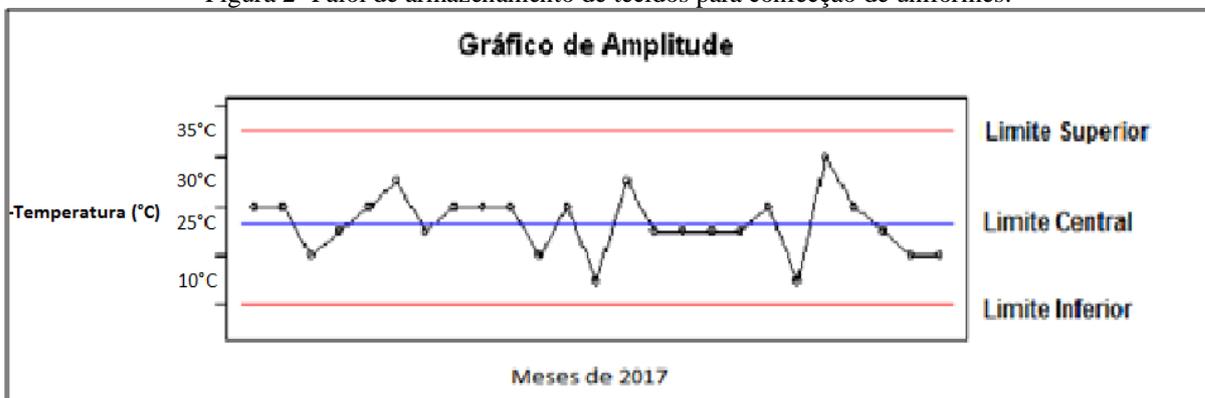
Trata-se de uma prática comum em grandes organizações, o propósito do “brainstorming”, “Chuva de Ideias”, como também é conhecido, é criar uma atmosfera sem inibições de opiniões, incentivando a criatividade do grupo e soluções inovadora para a melhoria de processos.

2.4.2 Cartas de Controle

Ferramenta utilizada para um tipo específico de gráfico de controle que serve para acompanhar a variabilidade de um processo, identificando desvios positivos ou negativos.

Por exemplo, o DepFMRJ possui um paiol para armazenamento de tecidos com alto grau de sensibilidade, de tal forma que se faz necessário o minucioso controle da temperatura média no local. O gráfico de controle já é utilizado para registro da variação da temperatura com o intuito de evitar perdas materiais, conforme o exemplo criado na figura 2:

Figura 2- Paiol de armazenamento de tecidos para confecção de uniformes.



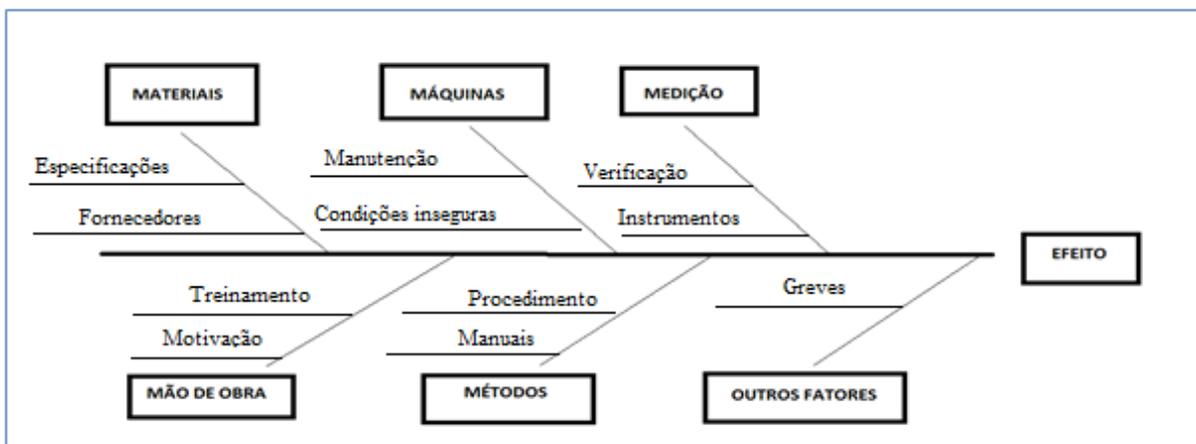
Fonte: o próprio autor baseado em Junior et al (2011).

2.4.3 Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa)

Esta ferramenta é chamada de Diagrama de Ishikawa, também conhecida como “espinha de peixe”, é uma ferramenta que facilita a visualização de problemas ou efeitos nos processos. Segundo Araujo (2012), é uma representação gráfica que mostra o relacionamento entre um efeito e sua causa potencial, mostrando extrema utilidade nos processos de planejamento.

Com a utilização do Diagrama de Causa e Efeito, é possível determinar as causas dos problemas para atacá-los da melhor forma possível. Desta forma, conhecendo as causas relacionadas aos problemas, pode-se efetuar uma priorização na eliminação dos problemas nos processos organizacionais. A figura 3 ilustra o Diagrama de Ishikawa:

Figura 3- Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa ou “Espinha de Peixe”).



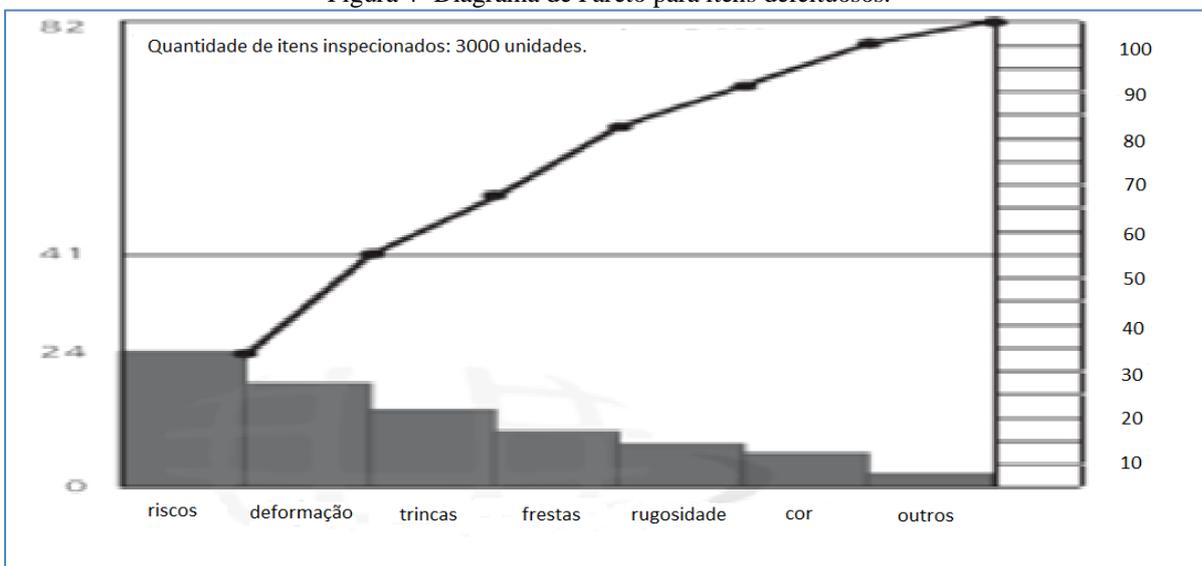
Fonte: O próprio autor baseado em Campos (2004).

2.4.4 Diagrama de Pareto

Vilfredo Pareto foi um economista italiano do século XIX que inventou o diagrama baseado na distribuição de riquezas da população, onde se conclui que 20% da população detinham 80% da riqueza, enquanto o restante da população (muitos e triviais) detinham apenas 20%. A relação também é conhecida como a regra dos 80/20, conforme ensinamento em Juniores et al (2010).

Em suma, a ferramenta pode mostrar quais problemas são mais recorrentes em uma organização, atribuindo-se uma análise estatística dos mesmos. Desta forma, possibilita-se uma priorização de solução aos vários problemas encontrados na organização. A figura 4 exemplifica o referido Diagrama:

Figura 4- Diagrama de Pareto para itens defeituosos.



Fonte: SELEME, R.; STADLER H. Controle da Qualidade. As ferramentas essenciais, uma abordagem gerencial. Curitiba: Ibpx, 2012.

2.4.5 Matriz – Gravidade, Urgência e Tendência (GUT)

Ferramenta extremamente útil para a análise e a tomada de decisão. São levados em conta os fatores da gravidade do problema, da urgência na tomada de ações e da tendência delineada, e o relacionamento entre os três fatores de análise, caracterizando, assim, a matriz, onde se apresenta com a configuração (fatores e pesos de avaliação). Desta forma, atribuem-se

pesos de acordo com o nível de importância de cada fator (SELEME, R.; STADLER H. 2012).

O entendimento desta ferramenta fica mais evidente com a tabela 1, na qual exemplifica a Matriz GUT priorizando problemas em uma situação fictícia de um CD da MB. Esta metodologia é empregada na área de Gestão de Riscos.

Tabela1- Matriz GUT aplicada às atividades de um CD.

Problemas	G	U	T	G x U x T
1 - Atrasos no fornecimento de gêneros secos e refrigerados pelos fornecedores	5	5	5	125
2 - Longos períodos de chuva (Depósito com algumas avarias estruturais no telhado)	3	3	4	36
3 - Alta rotatividade de militares e aposentadoria de servidores civis	2	3	3	18
4 - Parte da mão de obra não está qualificada para operação das empilhadeira	2	3	3	18
5 - Potenciais greves de caminhoneiros no país (Depósito com estrutura logística própria)	2	2	1	4

Fonte: o próprio autor adaptado de Rodrigues et al (2011).

2.4.6 Ferramenta 5W3H

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados a indicadores, conforme Junior et al (2010).

A referida ferramenta é de cunho basicamente gerencial e visa à definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos. Em síntese, o gerente que utiliza a ferramenta utiliza o planejamento das atividades realizando as seguintes perguntas para obtenção das respostas: “why” (por que), “what” (o que), “where” (onde), “who” (quem), “how” (como), “howmuch” (quanto custa) e “howtomensure” (como mensurar).

Cabe ressaltar, que foram analisados documentos administrativos nos CD com o uso da ferramenta 5W2H. A metodologia 5W3H traz a evolução, justamente, da aplicação do uso de ID na ferramenta, importante constatação para efeito da presente pesquisa. A ferramenta está exemplificada na figura 5, que se baseia na aplicação à capacitação de pessoal na MB.

Figura 5- Ferramenta 5W3H aplicada na Gestão de Capacitação

<i>Ação</i> (O quê?)	<i>Responsável</i> (Quem?)	<i>Prazo</i> (Quando?)	<i>Local</i> (Onde?)	<i>Estratégia</i> (Como?)	<i>Justificativa</i> (Por quê?)	<i>Recursos</i> (Quanto?)	<i>Indicadores</i> (Como mensurar?)
Escolha do local onde serão ministrados os cursos.	CC XXXX	Até 30/01/XX	Decidido após uma criteriosa avaliação das possibilidades.	- Contatar OM que participaram de cursos semelhantes, solicitando indicações. - Pesquisar em sites eletrônicos de instituições que ministram cursos na área desejada.	O local precisa ser de fácil acesso para todos os selecionados e também com boa reputação para não prejudicar o aprendizado.	Montante financeiro atinentemente ao pagamento dos cursos contratados	Grau de conclusão da atividade (a pesquisa já foi iniciada: 25%; as opções já foram selecionadas: 50%; foi solicitado o local: 75%; e foi confirmado o local: 100%).
Seleção do pessoal que irá participar dos cursos.	CT XXXXX	Até 30/03/XX	No setor da OM responsável pelo projeto.	- Seleção das pessoas que permanecerão mais tempo na OM; - Prioridade para os operadores dos sistemas relacionados com os cursos.	O investimento realizado pela OM deve ter o maior retorno possível.	XXX	Percentual de alocação nos cursos: Quantidade de colaboradores selecionados para o curso/ necessidade total de colaboradores capacitados.

Fonte: Normas Gerais de Administração (SGM-107) (BRASIL, 2015).

2.5 Modelo “*Balanced Scorecard*”

O “*Balanced Scorecard*” (BSC) é um dos sistemas de medição do desempenho mais difundidos nas organizações. Segundo Kaplan e Norton (1997), BSC é um modelo de gestão estratégica que traduz a missão e a estratégia de uma unidade de negócio em objetivos e medidas tangíveis, que permitem avaliar o desempenho global das organizações.

Dentro desse contexto, o método de mensuração de desempenho é realizado a partir do desdobramento das perspectivas que compõem o BSC em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas. Em suma, o referido modelo possui ID aplicado às perspectivas “da sociedade”, “dos clientes”, “da aprendizagem e crescimento” e “dos processos internos”, conforme doutrina de Kaplan e Norton (2004).

3 METODOLOGIA

Segundo GIL (2007), pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é operacionalizada em várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Sob a perspectiva da metodologia aqui abordada, quanto aos fins, a pesquisa se utiliza de uma metodologia descritiva, pois expõe as características e busca evidenciar as ferramentas de Qualidade e ID utilizados nos processos gerenciais dos CD analisados. Pode também, ser considerada explicativa, pois evidencia justificativas pelo uso de determinadas ferramentas para a medição de desempenho e da Qualidade em determinados processos.

Ainda nesse contexto, quanto aos meios, o presente trabalho se utilizou de pesquisas bibliográficas, publicações da MB e de outros órgãos públicos e pesquisa de campo que foi conduzida com aplicações de entrevistas não estruturadas, realizando-se análise de diversos documentos administrativos. Corroborando o referido conceito, segundo Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa bibliográfica se faz necessária a fim de conseguir informações ou conhecimentos para um problema.

Ainda mais, foi realizado um levantamento de dados, das atas das reuniões do Conselho de Gestão nos anos de 2017 e 2018, realizados no DepFMRJ e no DepSIMRJ. O objetivo principal foi investigar os tipos de ID que são utilizados pelos CD selecionados, demonstrando os comuns e os específicos de cada OM, de tal forma que possibilitou ser realizada uma análise descritiva e qualitativa entre os indicadores e os resultados que se apuram dos mesmos.

Do mesmo modo, também se buscou estudar como as ferramentas de GQ são implementadas pelos CD na melhoria dos seus processos organizacionais. Ao mesmo tempo, buscou-se verificar se os Depósitos encaminham subsídios dos seus ID ao Comando Imediatamente Superior (COMIMSUP) que, no caso, é o Centro de Controle de Inventário da Marinha (CCIM). Com o envio de subsídios, o COMIMSUP pode verificar e gerenciar o alinhamento estratégico e padronização dos indicadores de todos os seus Depósitos subordinados. Cabe ressaltar que o CCIM efetua o controle dos níveis de estoques de todos os CD e este “feedback” prestado pelos Depósitos, no que se refere aos seus respectivos ID, auxiliaria o COMIMSUP sobremaneira na atividade gerencial do Abastecimento na redistribuição.

Como parte das etapas da pesquisa realizada, também foram analisados os Planos Estratégicos Organizacionais (PEO) e Planos de Melhoria de Gestão (PMGes) de ambas as OM, com o intuito de embasar conclusões obtidas na análise dos dados. Bem como, foram realizadas entrevistas não estruturadas com os oficiais dos CD que são designados como elementos de contato do Programa Netuno.

Ratificando o conceito de entrevista não estruturada, com este método de entrevista, o entrevistador possui liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. Desta forma, nota-se a oportunidade de poder explorar mais amplamente uma questão (MARCONI; LAKATOS, 2003).

É necessário ressaltar que, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), a presente pesquisa também é considerada exploratória, pois tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Do ponto de vista da abordagem do problema, foi realizada uma pesquisa quantitativa, ao levantar e analisar séries históricas, pertencentes aos anos de 2017 e 2018, além disso, buscou-se efetuar um estudo descritivo sobre a utilização e resultados dos ID aplicados pelos CD. Da mesma forma, a pesquisa pode ser considerada como uma abordagem qualitativa, ao realizar-se entrevista não estruturada com o objetivo de levantamento das situações dos processos gerenciais e de atividades fim dos CD.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Constatações realizadas nas entrevistas

Primeiramente, constata-se que as ferramentas estudadas são aplicadas e discutidas no Conselho de Gestão dos CD analisados. Mensalmente, realizam-se reuniões de “*brainstorm*”, onde todos os militares, dos diversos postos e graduações, são encorajados a expor suas opiniões, com o objetivo de contribuir com as melhorias dos processos e o atingimento dos objetivos organizacionais.

Com relação à capacitação profissional para o trabalho com ID e ferramentas de GQ, foi constatado que as formações oferecidas pela Escola Naval e pelas faculdades do meio civil, dão embasamento, aos oficiais entrevistados, para o assessoramento nas atividades relacionadas à GQ e de ID.

No decorrer das entrevistas, foi informado que existe um planejamento do CCIM em compilar os ID dos Depósitos, trimestralmente, de forma a obter um resultado sobre os processos dos CD do SAbM. Entretanto, tal prática ainda não está sendo operacionalizada.

Por outro lado, constatou-se que a busca por certificações, prêmios de GQ e boas práticas administrativas fazem parte dos objetivos organizacionais dos Diretores das OM estudadas. Existe, no DepSIMRJ e no DepFMRJ, o objetivo pelos respectivos Diretores em participar do Prêmio Inovação e Eficiência do Abastecimento, no ano de 2019, que avalia a gestão do ano de 2018. O referido concurso é desenvolvido e coordenado pela Diretoria de Abastecimento da MB (DAbM).

4.2 Análises de dados dos PMGes e PEO dos CD

Neste momento, ressalta-se a importância da abordagem referente às boas práticas de Gestão, as mesmas foram constatadas nos PMGes e nos PEO dos CD.

Inicialmente, constatou-se o uso dos ID pautados no modelo BSC, abordados nos PEO das organizações analisadas. Os indicadores são aplicados nas perspectivas abordadas no referencial teórico: “da sociedade”, “dos clientes”, “da aprendizagem e crescimento” e “dos processos internos”. Mais adiante as características dos ID serão analisadas e abordadas.

No que tange às ferramentas de GQ, a matriz GUT, por exemplo, foi utilizada pelo DepSIMRJ, no ano de 2018, para a priorização de problemas. No caso em lide, a OM, através da ferramenta, constatou que as 3 (três) necessidades mais importantes da organização são as seguintes: reformulação do plano de indicadores de desempenho, criação de um plano de melhoria de gestão e um mapa de competências e capacitação de pessoal, informações constantes no PEO do DepSIMRJ (BRASIL, 2018a). Os resultados alcançados com o uso da

ferramenta foram entregues ao CCIM, por ocasião da Inspeção Administrativa-Militar (IAM), realizada neste mesmo ano.

Ainda sob o enfoque gerencial dado no exemplo anterior, foi constatado no PMGesdo DepSIMRJ (BRASIL,2018d), que para a efetivação do planejamento da reformulação dos indicadores de desempenho, o referido CD utilizou a ferramenta de apoio a tomada de decisões gerenciais chamada 5W2H. Entretanto, conforme abordado anteriormente, as Normas Gerais de Administração (SGM-107) (BRASIL, 2015) já preconiza o uso da ferramenta 5W3H (figura 5).

Do mesmo modo, cabe ressaltar que o DepFMRJ utiliza a matriz GUT para priorização na concretização de seus objetivos estratégicos, conforme preconizado no seu PEO (BRASIL, 2017). O citado Depósito utiliza a matriz GUT para priorizar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas em seus processos de gestão. Observando-se assim, uma semelhança de seus processos com o DepSIMRJ.

4.3 Análise dos IDnos CD analisados

Neste momento da análise dos dados, apresenta-se uma esquemática descritiva, nas tabelas 2 e 3, entre os ID dos dois CD analisados. Cabe ressaltar, que neste estudo serão evidenciados os grupos de indicadores comuns e os específicos de cada OM.

Tabela2- Estudo descritivo dos ID em comum dos CD analisados.

Nome do ID	Forma de cálculo	Descrição do ID
Atendimento de RMC (Requisição de material de consumo) no SINGRA (Sistema de informações Gerenciais do Abastecimento)	Nº de RMC fornecidas/Nº RMC liberadas	Mede o índice de atendimento das RMC que foram atendidas em relação ao total de requisições liberadas.
Atendimento de RMT (Requisição de Material para Transferência)	Nº de RMT fornecidas/Nº RMT liberadas	Mede o índice de atendimento das RMT que foram atendidas em relação ao total de requisições liberadas.
Treinamento	Nº de servidores treinados no ano/Total de servidores	Mede o percentual de servidores que estão realizando cursos de qualificação
Satisfação do cliente	Quantidade de clientes satisfeitos/Qty. total de respostas às pesquisas	Mede o percentual de clientes satisfeitos com as entregas dos produtos
Pontualidade das análises (perícia)	Número de análises em atraso/Total de números de análises	Mede o percentual de análises com atrasos realizadas pela OM. O desejável é que o ID seja o menor possível
Acurácia (Inventário)	Número de itens corretos/Número de itens inventariados	Mede o percentual de acurácia na realização dos inventários realizados

FONTE: Elaborado pelo próprio autor com base nos PEO do DepSIMRJ (BRASIL, 2018a) e do DepFMRJ (BRASIL, 2017).

Com relação à análise dos ID, cabe ressaltar que as Inspeções Administrativas-Militares (IAM) auxiliam as gestões das OM, de maneira que as mesmas possuam um conjunto de ID bem formulado e padronizado para os diversos processos gerenciais e de

atividade-fim. Entretanto, nota-se que ainda não existe uma padronização dos ID nos CD analisados.

Conforme evidenciado na tabela 2, de maneira prática, os dois CD atribuem importância aos ID que medem a eficácia no atendimento das demandas das Organizações Militares de Consumo (OMC), que efetuam seus pedidos de materiais aos CD no SINGRA, preocupando-se com o atendimento do fornecimento das RMC e RMT (documento utilizado para efetuar a transferência de material entre os Centros de Acumulação de Material no SINGRA) dentro dos prazos normatizados e com prontidão para atendimento aos pedidos diferenciados a qualquer momento.

Outros ID comuns nos processos dos CD referem-se à capacitação de pessoal. Ratificando-se desta forma, a preocupação com o desenvolvimento profissional dos militares e servidores civis das tripulações das OM.

Nesse segmento, constatou-se o uso de ID para medição do nível de serviço ao cliente com relação à entrega dos produtos. O referido indicador classifica-se como “de resultado”, e objetiva medir a saída do processo, no caso em questão, o nível de satisfação das OMC com relação aos produtos entregues pelos Depósitos, ou seja, o nível de serviço apurado na distribuição dos produtos.

Ainda mais, é de suma importância, ressaltar o uso de ID para medição dos níveis de acurácia dos inventários realizados pelas OM analisadas, evidenciando dessa forma, preocupação em gerenciar o patrimônio público da forma mais eficaz possível, objetivando chegar o mais próximo do “erro zero”. Logo depois, constatou-se, o uso do ID responsável por medir o número de análises periciais realizadas pelas OM de forma correta e sem erros.

Tabela3- Estudo descritivo dos ID específicos de cada CD analisado.

Nome do ID	Forma de cálculo	Descrição do ID	CD que utiliza o ID.
Pontualidade	Nº de entregas em atraso/ Nº total de pedidos	Mede o índice de entregas atrasadas nas atividades de distribuição.	DepSIMRJ
Capacidade Operativa	Número de viaturas em condições máximas de operação/Total de viaturas	Mede o percentual de viaturas prontas para operação em relação ao total da frota do Depósito	DepSIMRJ
Nível de atendimento de TI	Pedidos de Informática atendidos/Total de pedidos de Informática	Mede o nível de serviço do setor de Informática da OM	DepSIMRJ
Planejamento	Despesas executadas constantes no PAR/Total de Despesas constantes no PAR	Mede o percentual de despesas previstas no Plano de Aplicação de Recursos (PAR) executado no exercício financeiro	DepSIMRJ
Acurácia de STC (Solicitação de tráfego de carga)	Quantidade de STC sem discrepância/Qtd. total de STC	Mede o percentual de STC sem discrepâncias	DepFMRJ
Índice de Responsabilidade Socioambiental	Quantidade de manutenções realizadas nas áreas verdes/Qtd. programada de manutenções	Mede o índice de comprometimento de responsabilidade socioambiental da OM	DepFMRJ

FONTE: Elaborado pelo próprio autor com base nos PEO do DepSIMRJ (BRASIL, 2018a) e do DepFMRJ (BRASIL, 2017).

Em síntese, até o momento, foram abordados os ID comuns aos processos do DepFMRJ e DepSIMRJ. A partir de agora, serão abordados os que são específicos das atividades de cada CD, conforme exemplificado na tabela 3.

Portanto, com relação aos indicadores exclusivos do DepSIMRJ, destacam-se os ID denominados “Pontualidade”, que visam medir o índice de entregas atrasadas, o ideal é que os mesmos mantenham-se o mais próximo possível de zero.

Da mesma forma, também foram analisados os indicadores referentes à capacidade operativa, os mesmos são responsáveis pela informação do percentual de viaturas prontas para operação em relação ao total da frota, este ID se destaca, pois está intimamente ligado à atividade-fim do CD. As viaturas e caminhões constituem importantes elementos na Gestão da Frota, pois a mesma precisa estar sempre em condições favoráveis de operação, para que os produtos sejam transportados para as OMC na área do Rio de Janeiro e para todos os Distritos Navais do território nacional.

Ainda realizando-se constatações sobre a capacidade operativa das viaturas, realiza-se menção à greve nacional dos caminhoneiros ocorrida no país em maio de 2018. Se o CD não contasse com uma estrutura própria de caminhões, com o conhecimento do seu nível de prontidão de viaturas e com o pessoal capacitado para dirigir caminhões no território nacional, muitas entregas poderiam deixar de ser feitas e, com isso, muitas OM da MB poderiam ter suas atividades e os seus funcionamentos comprometidos.

Desta forma, o indicador que mensura o nível de prontidão da frota de caminhões pode contribuir sobremaneira na tomada de decisões do Diretor do CD, por exemplo.

O DepSIMRJ utiliza indicadores de cunho gerencial para medir o nível de serviço do setor de Informática e analisar se o seu planejamento de execução de despesas é cumprido no decorrer do exercício financeiro, conforme exemplificado.

Ao mesmo tempo, reitera-se que o DepFMRJ possui alguns ID exclusivos de sua gestão, que merecem destaques neste trabalho. Pode ser ressaltado o índice de acurácia de STC (documento que autoriza o transporte de materiais e volumes na MB). O referido indicador objetiva fornecer o nível de STC que estão sendo emitidas de forma correta em determinado período, desta forma, pode-se concluir se o processo de entregas ocorre de forma eficiente e eficaz. Bem como, implantar melhorias nos processos, caso sejam necessárias.

Simultaneamente, ressalta-se outro ID: o índice de responsabilidade socioambiental, que visa medir quantas áreas verdes são restauradas pelo DepFMRJ em determinado período. Percebe-se que os conceitos de sustentabilidade corporativa permeiam a gestão e a cultura organizacional do CD estudado. Os mesmos não estão presentes apenas em empresas privadas, mas também, em todo o setor público.

Como parte das conclusões da aplicação dos ID, é de suma importância, evidenciar a relação entre os ID e os objetivos estratégicos apontados nos PEO das organizações, conforme metodologia BSC referenciada na bibliografia.

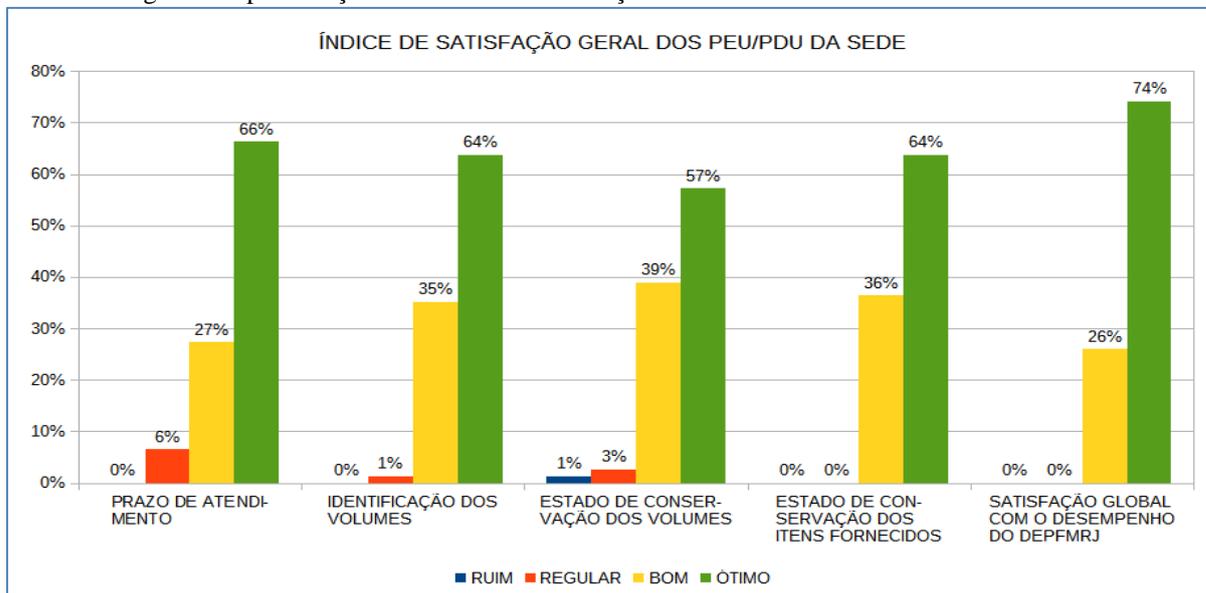
4.4 Análises de séries históricas de alguns ID

A seguir apresentam-se as séries históricas, nas figuras 5 e 6, de alguns ID abordados no presente estudo. Os dados foram obtidos nas atas do conselho de gestão dos CD, que auxiliam os gestores nas tomadas de decisões e na melhoria de processos da OM durante o ano, demonstrando a real utilização dos ID combinados às ferramentas de qualidade.

Analisando-se o gráfico da figura 6, percebe-se a utilidade do indicador “nível de satisfação” nos postos de encomenda de uniformes (PEU) e nos postos de distribuição de uniformes (PDU) na área do Rio de Janeiro. Em suma, percebe-se que o nível de satisfação manteve, durante o ano de 2017, uma média de 65% na classificação “ótimo” em todos os

requisitos analisados. O referido ID funciona como um excelente diagnóstico, do DepFMRJ, para medir o nível de serviço e qualidade percebido pelos clientes.

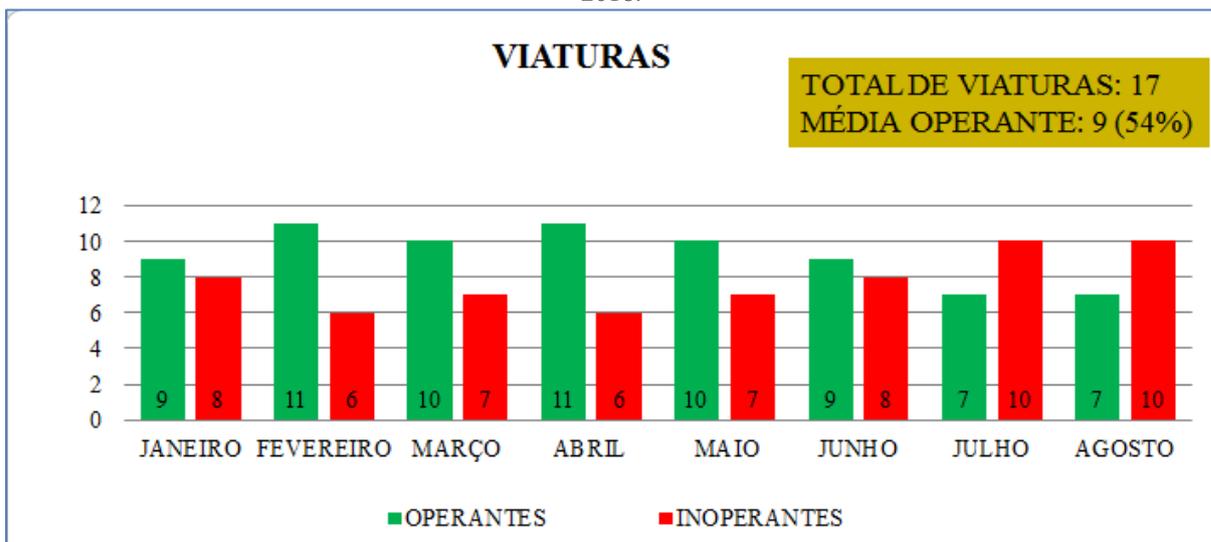
Figura 6- Apresentação do ID Nível de satisfação dos PEU/PDU da sede no ano de 2017.



Fonte: Ata da reunião do Conselho de Gestão do DepFMRJ de janeiro de 2018 (BRASIL, 2018b).

O ID “Capacidade operativa”, do DepSIMRJ, possui na figura 7, a sua série histórica de janeiro até agosto de 2018. Ressalta-se que o ID demonstra que a média de viaturas em operação foi de 54% em relação ao total da frota, durante o período analisado. O que pode gerar uma possível dificuldade nos processos de distribuição da OM. Desta forma, demonstrando a grande utilidade de aferição do resultado do indicador em questão.

Figura 7- Apresentação do ID de Capacidade Operativa do DepSIMRJ no Conselho de Gestão de setembro de 2018.



Fonte: Ata da reunião do Conselho de Gestão do DepSIMRJ no mês de agosto de 2018 (BRASIL, 2018c).

Ainda sob esse prisma, cabe ressaltar que foi escolhida a série histórica dos meses em questão com o intuito de verificar como o CD funcionou com sua frota, tendo em vista a ocorrência da paralização nacional dos caminhoneiros em maio de 2018. Conclui-se que

mesmo com todas as restrições operacionais enfrentadas pelo DepSIMRJ, a OM conseguiu cumprir sua atividade fim, mesmo com os resultados do ID comprometido.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de pesquisa objetivou realizar uma análise qualitativa e quantitativa sobre a atual aplicação dos ID e das principais ferramentas de GQ nos dois CD analisados no estudo. Para tal, realizou-se um processo descritivo e comparativo dos ID nas OM, verificando-se os aspectos comuns e específicos dos diversos indicadores dos Depósitos.

Como foram constatadas diversas boas práticas de gestão, o DepFMRJ e o DepSIMRJ foram considerados CD que buscam a excelência no uso de ID e ferramentas da Qualidade. Pois, existe por parte das gestões das OM, a mensuração dos indicadores, bem como seu uso nas tomadas de decisões realizadas, mensalmente, no Conselho de Gestão. Verificou-se, também, que os gestores realizam a documentação de toda a série histórica dos indicadores, fato importante para a evidência da gestão do conhecimento nos processos.

Por outro lado, ratifica-se que os CD podem utilizar também, diversas outras ferramentas de GQ, descritas na bibliografia. Desta forma, sugere-se programar o uso de outras ferramentas, complementando o uso das que já são aplicadas. Com isto, implementou-se uma aderência maior ao que versa a bibliografia sobre a GQ.

Ainda mais, sugere-se a utilização da ferramenta Diagrama de Causa e Efeito (Diagrama de Ishikawa), a mesma pode vir a auxiliar na análise das causas que afetam determinadas discrepâncias nos CD. Como, por exemplo, entregas atrasadas dos produtos às OMC e também, no recebimento de unidades de fardamento, gêneros alimentícios ou material comum, dos fornecedores, fora das especificações técnicas ou de qualidade definidas nas perícias dos Depósitos.

Do mesmo modo, utilizando-se outra nova ferramenta na melhoria dos processos, o Diagrama de Pareto, por exemplo, pode vir a demonstrar a incidência, em termos percentuais, dos problemas mais recorrentes nos exemplos citados no parágrafo anterior.

Com relação aos ID, foi verificado que existe o planejamento do CCIM em realizar um acompanhamento dos indicadores dos CD analisados, através de recebimento de subsídios trimestrais. A título de conhecimento, reitera-se que dentro da estrutura administrativa do SAbM, o DepFMRJ e o DepSIMRJ estão subordinados ao CCIM.

Além disso, o envio de subsídios dos CD a respeito dos desempenhos mensurados em suas atividades favorece a retroalimentação dos processos de planejamento estratégico do CCIM. De tal forma, que o referido Centro possa planejar-se de forma eficaz nos aspectos referentes aos controles de níveis de estoques dos seus Depósitos Primários e em relação à demanda de itens da linha de fornecimento do SAbM, que atende toda a MB.

Assim sendo, sugere-se a execução de tal planejamento, com o intuito do CCIM controlar de forma ainda mais eficaz, e efetivamente mensurar como suas organizações subordinadas atendem toda a Força Naval com materiais de subsistência, material comum, fardamento e todas as demais classificações de materiais do SAbM, sob sua responsabilidade.

Em suma, este trabalho de pesquisa vislumbra a necessidade de realizar uma padronização dos ID dos CD do SAbM. Desta forma, poderá ser realizada, com critérios objetivos e eficientes, a execução do Prêmio Inovação e Eficiência do Abastecimento. O trabalho de pesquisa constatou que ID diferentes nos diversos CD podem acarretar algumas dificuldades para o SAbM no objetivo de premiar OM com boas práticas nos processos organizacionais voltados ao SAbM.

A título de contribuição, sugere-se ao DepFMRJ o uso de ID para a mensuração do número de itens produzidos por hora em média em sua linha de produção e um indicador para medir o nível de ociosidade dos funcionários. Cabe mencionar, a título de ilustração, que o referido CD possui uma linha de produção própria para produção de itens de fardamentos,

como por exemplo: cadarço preto e branco para cinto, talim e platinas de oficiais. Tais itens passam por um minucioso processo artesanal de confecção e são produzidos de acordo com a demanda de toda a MB.

Em face de todas as constatações apresentadas, o trabalho alcançou o seu objetivo geral e seus objetivos específicos, reunindo o ferramental teórico necessário para exploração do problema proposto. Do mesmo modo, chegaram-se as diversas constatações sobre as atividades dos CD, apontando aspectos positivos, alguns problemas nos processos e sugestões de melhorias.

A título de sugestão de futuras pesquisas, o presente trabalho propõem ainda, a realização de análises de outros CD do SAbM. Desta maneira, será possível realizar um diagnóstico analítico dos ID e ferramentas de GQ pertencentes às gerências de outros materiais da linha de produtos da cadeia de suprimentos do SAbM.

Em conclusão, as sugestões de futuras pesquisas e a divulgação de trabalhos acadêmicos favorecem a implantação de melhorias nos processos de gestão do SAbM e contribuem para o fomento das práticas de pesquisas em toda a Instituição.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, LUIS CÉSAR G. DE. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Vol. 2, 4ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25>. Acesso em: 20 ago. 2018.

_____. Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de Indicadores**. 1ed. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade 2014a.

_____. Marinha do Brasil. **Ata da Reunião do Conselho de Gestão do Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro**, de 10 de janeiro de 2018b.

_____. Marinha do Brasil. **Ata da Reunião do Conselho de Gestão do Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro**, de 29 de agosto de 2018c.

_____. Marinha do Brasil. **Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. Brasília, 2011.

_____. Marinha do Brasil. **Planejamento Estratégico Organizacional do Depósito de Fardamento da Marinha no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2017.

_____. Marinha do Brasil. **Planejamento Estratégico Organizacional do Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2018a.

_____. Marinha do Brasil. **Plano de Melhoria da Gestão do Depósito de Suprimentos de Intendência da Marinha no Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro, 2018d.

_____. Marinha do Brasil. **Normas Gerais de Administração (SGM-107)**. Vol. 1, 6ª Revisão. Brasília, 2015.

_____. Marinha do Brasil. **Normas para Execução do Abastecimento (SGM-201)**. 6ª Revisão. Brasília, 2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GesPública: Modelo de Excelência em Gestão Pública**. Brasília, 2014b.

_____. Tribunal de Contas da União. **Manual de Técnicas de Auditoria: Indicadores de Desempenho e Mapa de Produtos do Tribunal de Contas da União**. Brasília, 2000.

CALAZANS, Fabíola. **Centros de distribuição**. Gazeta Mercantil: Agosto, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da qualidade total**. B. Horizonte: INDG, 2004.

FÁVERO, RONALDO DE. **Indicadores de Desempenho: Desafios da Escolha e do Uso**. 1ed. Rio de Janeiro: QualityMark Editora, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

JUNIOR, I. MARSHALL; CIERCO A. ALVES; ROCHA A. VARANDA; MOTA, E. BACELAR; LEUSIN, SÉRGIO. **Gestão da Qualidade**. 10ed. - Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

KAPLAN, ROBERT. S.; NORTON, DAVID. P. - **A Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 9ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, ROBERT. S.; NORTON, DAVID. P.–**Mapas Estratégicos. Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

MARCONI, LAKATOS. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, MARCUS V.; CARÂP, LEONARDO J.; REZENDE, THELMA B. **Qualidade e acreditação em saúde**. 1ed. - Rio de Janeiro: FGV Editora, 2011.

SELEME, R.; STADLER H. **Controle da Qualidade. As ferramentas essenciais, uma abordagem gerencial**. Curitiba: Ibplex, 2012.