

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CF (IM) RAFAEL MARTORELL RODRIGUES GARCIA

**INDICADORES NA AVALIAÇÃO DA GESTÃO: Uma Análise dos
Indicadores de Gestão do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro**

Rio de Janeiro

2020

CF (IM) RAFAEL MARTORELL RODRIGUES GARCIA

**INDICADORES NA AVALIAÇÃO DA GESTÃO: Uma Análise dos
Indicadores de Gestão do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro**

Dissertação apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Estado-Maior para Oficiais Superiores.

Orientador: CMG (IM) Rodrigo Guimarães

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conceder-me força e fé para superar mais este desafio na minha vida.

Aos meus pais, pela educação, conselhos e apoio nos momentos mais difíceis.

À minha namorada Andreia, que esteve ao meu lado, pelo companheirismo.

Ao meu orientador Capitão de Mar e Guerra (IM) Rodrigo Guimarães pela disponibilidade, paciência e orientações precisas.

Ao amigo Capitão de Fragata (IM) Rebello pelo apoio prestado ao longo do curso.

Ao amigo Capitão de Fragata (IM) André Campos do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro pelas relevantes sugestões e prestimosa contribuição.

RESUMO

Um grande desafio das organizações é identificar, interpretar e decidir sobre os problemas enfrentados na gestão de seus processos. Diante de tal fato, os indicadores de desempenho assumem papel determinante como balizador para a efetividade das decisões tomadas no que tange ao desempenho da gestão. Nesse contexto, torna-se oportuno analisar se a implementação de indicadores de desempenho teve aderência com a melhoria da gestão do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) em 2019. A relevância do tema reside na possibilidade de replicar as boas práticas observadas no estudo de caso para outras Organizações Militares (OM) que sejam confrontadas com situações semelhantes. Assim, o propósito da pesquisa foi reunir os indicadores de desempenho da gestão do AMRJ e correlacioná-los com avanços obtidos na gestão. Para tal, foi realizada uma revisão teórica sobre os diversos aspectos que englobam os temas: processo, indicador de desempenho e avaliação da gestão. Pelo exposto, foram apresentadas as principais definições de processos e indicadores; funções, características, classificações e demonstrações gráficas dos indicadores; e demais aspectos de um sistema de medição. Em seguida, o estudo abordou os indicadores de gestão do AMRJ constantes do Planejamento Estratégico Organizacional. Buscou-se evidenciar as suas principais características e seus desempenhos foram disponibilizados por meio de representações gráficas, abrangendo um período de 12 meses. Especificamente como gabarito para uma abordagem mais aprofundada, o Indicador Tempo dos Processos Licitatórios, implementado em julho de 2018, teve sua evolução histórica analisada até dezembro de 2019. Nesse contexto, o monitoramento deste indicador possibilitou ao AMRJ implantar diversas ações preventivas e corretivas que contribuíram para a melhoria da sua gestão.

Palavras-chave: Indicadores; Avaliação da gestão; Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro; Marinha do Brasil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Conceito de Processos e seus Aspectos.....	46
Figura 2 -	Iniciativas da Marinha na Área da Qualidade e Respectivas Correspondências às Medidas Desenvolvidas no Âmbito do Governamental.....	46
Figura 3 -	Ciclo de Avaliação e Melhoria.....	47
Figura 4 -	Organograma do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro.....	48
Figura 5 -	Painel Resumo dos Indicadores de Desempenho da Gestão do AMRJ.....	49
Figura 6 -	Indicador Tempo dos Processos Licitatórios de Material.....	49
Figura 7 -	Indicador Tempo dos Processos Licitatórios de Serviço.....	50
Figura 8 -	Indicador de Satisfação dos Clientes.....	50
Figura 9 -	Indicador de Capacitação.....	51
Figura 10 -	Índice de Insatisfação do Rancho.....	51
Figura 11 -	Indicador de Material Reciclável.....	52
Figura 12 -	Indicador de Metas Estratégicas.....	52
Figura 13 -	Indicador de Sistema de Registro de Preços.....	53
Figura 14 -	Indicador de Acidente de Trabalho.....	53
Figura 15 -	Panorama Semestral do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios.....	54
Figura 16 -	Mapeamento de Processos das Reuniões de Lições Aprendidas do AMRJ.....	55
Figura 17 -	Mapeamento de Processos para Contratação de Serviços na Modalidade Pregão Eletrônico.....	56

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
2	REVISÃO TEÓRICA.....	8
2.1	Conceito de Processos e seus Aspectos.....	8
2.2	Indicadores de Desempenho.....	10
2.2.1	Conceitos dos Indicadores.....	11
2.2.2	Funções dos Indicadores.....	12
2.2.3	Características dos Indicadores.....	13
2.2.4	Classificações dos Indicadores.....	14
2.2.5	Demonstrações Gráficas dos Resultados.....	16
2.2.6	Elementos de um Sistema de Medição.....	18
2.2.7	Implementação de um Sistema de Medição.....	21
2.3	Avaliação da Gestão.....	24
2.4	Organização Militar Prestadora de Serviço.....	27
3	ESTUDO DE CASO - OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DO AMRJ.....	28
3.1	Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro.....	28
3.2	Indicadores da Gestão do AMRJ.....	30
3.3	Evolução Histórica do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios.....	34
3.4	Implementação do Indicador e Melhoria da Gestão.....	36
4	CONCLUSÃO.....	40
	REFERÊNCIAS.....	43
	ANEXO – Figuras.....	46

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos desafios enfrentados pelas organizações é nem sempre conseguirem obter informações que lhes permitam identificar, analisar e decidir sobre o que está afetando o desempenho dos seus processos organizacionais. A crescente busca por mecanismos de transparência na gestão, com vistas a alcançar patamares mais elevados de produtividade, coloca o indicador como uma importante ferramenta para levar o gestor a um plano de ação.

Isso posto, foi formulada como questão geral a seguinte pergunta: A implementação de indicadores para avaliação da gestão teve aderência com a melhoria da gestão do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro (AMRJ) em 2019?

O propósito dessa pesquisa é, portanto, reunir os indicadores de desempenho do AMRJ e correlacioná-los com avanços obtidos na gestão, a fim de se responder à questão proposta. Para uma abordagem mais aprofundada, foi utilizado como gabarito o Indicador Tempo dos Processos Licitatórios e as boas práticas advindas do seu monitoramento.

A fim de atingir esse propósito, o trabalho foi dividido em quatro capítulos. Após a introdução ora apresentada, o capítulo dois, Revisão Teórica, abrange os fundamentos teóricos com vistas a discutir os variados aspectos pertinentes aos indicadores de desempenho e que serão necessários para as análises realizadas nesse trabalho. O capítulo três, Estudo de Caso, reúne os indicadores de gestão do AMRJ, permitindo a análise de contribuições para a gestão de uma organização. Finalizando, no quarto capítulo será apresentada a conclusão do trabalho com a integração do objetivo e dos resultados obtidos.

A relevância dessa pesquisa reside na oportunidade de contribuir para a gestão de outras Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB) que estejam confrontadas

com situações semelhantes às abordadas nesse estudo, além de permitir a disseminação de boas práticas de gestão.

A metodologia empregada nesta dissertação foi um estudo de caso dos principais indicadores acompanhados pelo Conselho de Gestão do AMRJ em 2019. Nessa perspectiva, essa OM se insere como um campo fértil de investigação e aprendizado, fruto dos desafios enfrentados pela sua gestão e as iniciativas adotadas visando a superá-los. A escolha pelo estudo de caso depreendeu-se dos objetivos da pesquisa. Yin (2005) aponta que o estudo de caso se propõe a realizar uma investigação de “como” e “porquê” de um conjunto de eventos contemporâneos e amolda-se à finalidade descritiva, exploratória ou explanatória do objeto pesquisado.

A pesquisa limitou-se, em seu escopo, essencialmente à literatura que trata do tema indicadores de desempenho e avaliação da gestão; às normas que versam sobre gestão administrativa na MB; aos documentos emitidos por organizações renomadas no assunto; e aos dados obtidos em pesquisa de campo no AMRJ, compreendendo a moldura temporal de julho de 2018 até dezembro de 2019.

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção apresentará uma revisão com os conceitos que integram o arcabouço teórico necessário à compreensão dos assuntos tratados ao longo da pesquisa, bem como das análises e respectivas conclusões. Seu conteúdo possibilitará o entendimento de processos; indicadores de desempenho; avaliação da gestão; e Organização Militar Prestadora de Serviços (OMPS).

2.1 Conceito de Processos e seus Aspectos

Segundo a visão de Silva (2015, n. p.), processo é definido como “uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor”.

Ainda de acordo com Silva (2015) o processo está associado aos termos ação e transformação. Dessa forma, a ação se constitui como um elemento fundamental, pois o processo implicará na “empresa em movimento”, permitindo que decisões, metas e objetivos sejam transformados em realizações. Seguindo, afirma que os processos são a força motriz das empresas e englobam a utilização dos recursos organizacionais como capital, pessoas, materiais, conhecimento entre outros, com a finalidade de produzir algo.

O IIBA (2011, p. 198) considera que uma característica fundamental de um processo é poder ser repetido diversas vezes, a fim de que os clientes sejam constantemente atendidos. Para tal, Silva (2015) aponta a necessidade da existência de padronização nos procedimentos, como um aspecto fundamental da ocorrência de “repetibilidade”, visando a melhoria da produtividade.

Pelas ideias apresentadas, a fim de possibilitar uma visão holística e o entendimento integral de um processo, a FIG. 1, disponibilizada no ANEXO, ilustra seu conceito e elementos constitutivos. Conforme a concepção de Silva (2015), o processo é o meio para se atender as necessidades, ou seja, é por meio dele que as “entregas” serão realizadas entre as diversas áreas interligadas de uma empresa. Nesse sentido, Slack (2002) entende que as entradas, saídas e os clientes integram todos os processos. Acrescenta que uma empresa é constituída por um conjunto de processos, onde as diversas áreas interagem ora como fornecedor e ora como cliente.

Por outro lado, o processo ficou definido pelo Estado-Maior da Armada (EMA), no Manual de Gestão Administrativa da Marinha, como um conjunto de atividades sequencialmente associadas com a finalidade de agregar valor e criar resultado. Além disso, os processos finalísticos estão relacionados à atividade-fim; e os processos secundários, relacionados ao suporte. E, por fim, considera que o processo deverá ser visto como um sistema cujo mapeamento tem início com o levantamento das “atividades” e após algumas etapas é encerrado com a materialização de um fluxograma (BRASIL, 2018).

Conforme a Secretaria-Geral de Marinha (SGM), um melhor gerenciamento dos processos de trabalho que integram as atividades de uma organização é alcançado pelo acompanhamento dos seus principais indicadores. Assim sendo, o estabelecimento desses instrumentos de medição deverá ser feito de forma criteriosa, a fim de evitar encargos adicionais que produzam resultados de pouca relevância para a missão da OM (BRASIL, 2015). Nesse sentido, Motta (2008) afirma que é necessário manter os processos sob controle, permitindo um ambiente de planejamento consciente e uma melhor previsão de resultados.

Adicionalmente, a produtividade e a capacidade de um processo estão essencialmente relacionadas ao aproveitamento do tempo disponível para a realização das atividades

ou tarefas. Em virtude do que foi mencionado, para o uso eficaz da janela do tempo, os processos necessitam ser gerenciados e para tal será necessário medir (SILVA, 2015).

Ao visualizar as diversas definições apresentadas, podemos entender um processo como um sistema composto por um conjunto de atividades logicamente encadeadas, caracterizado por ações padronizadas que se destinam a processar e agregar valor nas entradas e, assim, atender às necessidades dos clientes nas saídas. Como visto, o aproveitamento do tempo está diretamente relacionado com a melhoria da capacidade do processo. Dessa forma, gerenciar, medir e acompanhar processos de uma organização são requisitos para que os objetivos possam ser alcançados com previsibilidade.

Abordaremos na próxima seção as ferramentas necessárias para medição do desempenho dos processos. Assim, será demonstrado de que forma os indicadores cumprem o papel orientador de desempenho para a alta direção de uma organização.

2.2 Indicadores de Desempenho

Dirigir uma empresa multinacional contando somente com as informações que o gestor consegue coletar por seus próprios sentidos equivale a um piloto de avião fazer um voo transcontinental somente olhando pela janela do *cockpit*. Já para o gestor de uma pequena ou média empresa, o número de informações necessárias para a tomada de decisões é muito menor, comparável a um piloto de planador que praticamente não tem instrumentos de voo disponíveis (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017, p. 3).

O conteúdo desta seção está estruturado em sete tópicos e abrange os seguintes assuntos relacionados ao uso dos indicadores de desempenho: conceitos, funções, classificações e características dos indicadores; demonstrações gráficas dos resultados; e os principais elementos que compõem um sistema de medição e sua implementação.

2.2.1 Conceitos dos Indicadores

Segundo a visão de Francischini e Francischini (2017), indicador é uma medida qualitativa ou quantitativa que expõe o estado de uma operação, processo ou sistema. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)¹ define o indicador de desempenho como uma informação qualitativa ou quantitativa, que revela o desempenho de um processo em termos de eficácia, eficiência ou nível de satisfação que geralmente possibilita acompanhar e comparar sua evolução ao longo do tempo (FNQ, 2014b).

Na MB, o EMA conceitua indicador de desempenho no Manual de Gestão Administrativa da Marinha como um instrumento de quantificação, avaliação e controle de desempenho dos resultados (BRASIL, 2018). A SGM conclui, de forma sucinta, que os indicadores são grandezas numéricas utilizadas para a medição do desempenho de uma organização (BRASIL, 2015).

Assim sendo, a vasta literatura sobre os indicadores trilha diversos caminhos, inclusive os enunciados empregados para essa ferramenta, pois ora são tratados como indicadores de gestão, ora como indicadores de desempenho operacionais, entre outras qualificações. Entretanto, independente do enunciado e da taxonomia seguida, todos os indicadores visam acompanhar e monitorar diferentes atividades, subsidiando o processo decisório tanto para a solução de problemas quanto para a melhoria de desempenho (BRASIL, 2018).

Ao visualizar as diversas definições apresentadas, constatamos que todas possuem pontos em comum, não sendo observadas contradições nas abordagens. Sendo assim, conceituaremos os indicadores de desempenho como medidas qualitativas ou quantitativas que evidenciem o desempenho de atividades executadas dentro de um processo em termos de

¹ De acordo com informação extraída do *site* da FNQ, “a Fundação Nacional de Qualidade (FNQ) lida com disseminação, educação, diagnóstico e consultoria focada na gestão direcionada para a excelência e transformação das organizações do Brasil”. Disponível em: <https://fnq.org.br/sobre-a-fnq/>.

eficiência e eficácia², o que permite a comparação das realizações com as metas planejadas em dado período e contribuindo para que a organização alcance o seu objetivo. Ademais, consideramos o termo desempenho como a comparação daquilo que foi realizado em relação a uma meta.

2.2.2 Funções dos Indicadores

Na concepção de Francischini e Francischini (2017), as funções dos indicadores são evidenciar a ocorrência ou ausência de fatos relevantes e alertar um analista sobre problemas que estejam ocorrendo em um processo, além de serem os portadores das informações de que o problema foi resolvido.

Na MB, o EMA estabelece no Manual de Gestão Administrativa da Marinha que o indicador garante o gerenciamento eficaz dos processos e possui como propósito realizar a comparação dos índices obtidos com metas estabelecidas (BRASIL, 2018). A SGM estabelece que o indicador viabiliza a comparação de resultados com metas numéricas estabelecidas. Assim, ele constitui um permanente instrumento de gerenciamento ao identificar falhas e oportunidades de melhorias. Portanto, o papel principal de um indicador é o de monitorar o andamento dos principais processos da organização, contribuindo para a avaliação da gestão e sendo uma importante ferramenta para tomada de decisões, evitando a condução de ações corretivas meramente baseadas em casuísmo, experiência ou intuição (BRASIL, 2015).

Nesse contexto, os indicadores oferecem aos gestores condições de trabalharem respaldados por informações mais precisas, atenuando fatores subjetivos e eliminando aspec-

² Segundo Carvalho Filho (2009), devemos distinguir os conceitos de eficiência e eficácia. A eficiência está relacionada com a conduta ou a forma pela qual os agentes desempenham o trabalho, enquanto a eficácia tem relação com o grau de alcance de um determinado objetivo.

tos até então incompreensíveis. Ademais, consideramos que os indicadores possuem essencialmente as funções de medir, acompanhar e monitorar o desempenho de um processo. Assim, não é função do indicador resolver uma deficiência constatada no resultado de uma medição. Para tal, será necessária a atuação complementar do gestor às medições na adoção de medidas corretivas.

2.2.3 Características dos Indicadores

Segundo a concepção da FNQ, a principal característica de um indicador é que ele permite uma série de comparações. Cita como exemplos: a série histórica utilizada para comparações em relação ao passado; a comparação em relação ao referencial de desempenho; a comparação em relação ao compromisso assumido; e a comparação em relação à meta de desempenho (FNQ, 2014b).

Nesse contexto, a qualidade de um indicador está associada com a posse de certos atributos ou características. A SGM apresenta, entre outros, os seguintes atributos relacionados à qualidade de um bom indicador: simplicidade, representatividade, rastreabilidade, utilidade, disponibilidade, economicidade e confiabilidade da fonte (BRASIL, 2015).

Caldeira (2012) apresenta diversas características que aquilatam um indicador como uma boa ferramenta de gestão: pertinência dos indicadores para a gestão; credibilidade do resultado; esforço aceitável para o apuramento do resultado; simplicidade da interpretação; simplicidade de cálculo; fonte de dados dentro da unidade orgânica ou da organização que facilite o acesso aos dados que alimentam a fórmula de cálculo; cálculo automático que evita a intervenção humana e aumentam a credibilidade e a agilidade na monitoração; possibilidade de realizar auditoria nas fontes de dados com eficácia; possibilidade de calcular em momentos

extraordinários; não gerar efeitos perversos; possibilidade de *Benchmarking*³; os indicadores devem estar atualizados; e a existência de uma meta.

Dentre as características apresentadas, cabe destacar que a realização de auditorias poderá assegurar a confiabilidade nas fontes de dados, pois a possibilidade de identificação de erros tenderá a tornar os responsáveis pelos dados mais cautelosos nas suas atividades. Sabemos que a coleta de dados, seja por sistemas de informações ou manualmente, merece especial atenção quando se trata da aferição da performance de qualquer tipo de indicador. Sendo assim, é imprescindível a acuracidade dos dados coletados, a fim de garantir que os indicadores representem o real desempenho das ações medidas (CALDEIRA, 2012).

Face ao exposto, podemos observar diversas características necessárias aos indicadores para que possam não só medir processos, mas contribuir efetivamente para a avaliação da gestão de uma organização.

2.2.4 Classificações dos Indicadores

Esta seção abrange as diferentes classificações dos indicadores oriundas de diversas fontes. Para permitir a visualização global, o autor apresentará estas classificações em quatro aspectos: quanto à forma de medição; quanto ao nível hierárquico; quanto ao propósito; e quanto à subdivisão do indicador.

Quanto à forma de medição, adotaremos as duas formas elementares apresentadas por Francischini e Francischini (2017) para a aferição de desempenho: medições qualitativas e quantitativas. A medição qualitativa normalmente é realizada por um texto, podendo conter superficialmente dados quantitativos, no qual é colocado uma exposição de motivos se a vari-

³ *Benchmarking* trata-se de um processo de avaliação da empresa em relação à concorrência.

ável analisada atingiu seus objetivos. Por outro lado, a medição quantitativa é mensurada por números, requer a coleta de dados quantitativos e é realizada por meio da comparação de números com metas preestabelecidas. Logo, a medição qualitativa envolve argumentos, considerações, exposições e motivos, enquanto a medição quantitativa é melhor representada pelos indicadores de desempenho. As principais vantagens da medição quantitativa são que ela permite fácil acompanhamento da evolução histórica da avaliação, como também uma análise clara da lacuna que isola a meta dos resultados obtidos (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Quanto ao nível hierárquico, apresentaremos a classificação utilizada pelo Ministério Público de São Paulo (2017), na qual os indicadores são rotulados como estratégicos, táticos e operacionais. Sendo assim, no nível estratégico encontramos os indicadores estratégicos relacionados ao Planejamento Estratégico da organização, ou seja, aqueles vinculados à missão, visão e objetivos estratégicos. Seguindo para o nível tático, encontramos os indicadores táticos que apontarão se o resultado organizacional contribui para a consecução da estratégia e para a melhoria contínua da organização. Por fim, no nível operacional teremos os indicadores operacionais voltados para a avaliação dos processos e das rotinas da organização.

Quanto ao propósito, a SGM considera que o indicador poderá ser classificado como “direcionador” ou “de resultado”. O primeiro realiza a medição das causas, ou seja, antes do efeito aparecer; e o segundo, realiza a aferição dos efeitos após determinado período, sendo indicado para medir o alcance dos objetivos. Assim, para cada indicador de resultado, a organização deve possuir pelo menos um indicador direcionador, caso contrário não se alcançará uma efetiva gestão das estratégias, pois quando não há o acompanhamento dos “indicadores de resultado” pelos “indicadores direcionadores”, o gestor apenas está observando o que está acontecendo (BRASIL, 2015). Nesse contexto, um sistema de medição de desempenho composto apenas por indicadores direcionadores apresenta maior preocupação com os meios

do que com os resultados, ou seja, pouco foco nos objetos. Por outro lado, a implementação apenas de indicadores de resultados demonstra a falta de conexão entre a estratégia, os meios e os resultados (UCHOA, 2013).

Quanto à subdivisão do indicador, a FNQ estabelece que os indicadores organizacionais poderão ser subdivididos em taxa e índice. A taxa é um tipo de indicador caracterizado pela divisão entre duas informações de mesma grandeza, em que obtemos como resultado do cálculo, um valor que poderá ser expresso em porcentagem. Diferentemente, o índice é um tipo de indicador caracterizado pela divisão entre duas informações de grandezas distintas por meio da qual obtemos um valor que não poderá ser expresso em porcentagem, por ser uma unidade típica e dependente de duas grandezas que estão sendo divididas. Assim, o indicador que apresenta um índice ou uma taxa é melhor do que a demonstração de uma grandeza absoluta. Ainda que a taxa seja considerada um bom indicador, o índice é considerado o indicador ideal, devendo ter sua utilização incentivada nos sistemas de medição de desempenho (FNQ, 2014b).

2.2.5 Demonstrações Gráficas dos Resultados

A FNQ sugere simplicidade na montagem de um painel de controle (BRASIL, 2015). Nesse contexto, *dashboard* ou painel de instrumentos é definido como um conjunto de gráficos e diagramas que consolidam as informações e métricas mais importantes, permitindo ao gestor a demonstração de uma visão mais abrangente. Dessa forma, devemos nos cercar de cuidados especiais para a apresentação dos resultados das medições, pois a forma de apresentar conquistará mais o público alvo do que o próprio conteúdo (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Face ao exposto, a apresentação gráfica é uma importante ferramenta para evidenciar a tendência dos resultados nos próximos períodos, contribuindo para o processo de análise. Dessa forma, a boa demonstração gráfica dos resultados permitirá, ao tomador de decisão, a visão holística necessária para identificar as causas influenciadoras das tendências apresentadas para baixo ou para cima, o que subsidiará a escolha da melhor ação corretiva. Portanto, tão importante quanto realizar uma boa medição, será executar uma boa divulgação dos resultados medidos. Assim, gráficos e diagramas bem elaborados auxiliam na visualização do resultado e propiciam um acompanhamento simultâneo de diferentes métricas, para que se possa analisar o comportamento dos indicadores.

Isso posto, na divulgação dos indicadores vários tipos de gráficos e diagramas poderão ser utilizados, como, por exemplo, séries temporais em gráficos de barras, séries temporais em gráficos de linha, gráficos de *pizza*, gráficos de barra acumulado, gráficos radar e gráficos de velocímetro. Não há um critério rígido de escolha entre os modelos citados, entretanto, caberá ao gestor escolher aquele que proporcione maior conforto e acuidade visual para realização das análises dos resultados obtidos (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Os gráficos de linhas normalmente são mais utilizados do que os gráficos em barra devido à facilidade de visualizar por meio de duas linhas, como, por exemplo, a comparação dos valores reais em relações às metas preestabelecidas. Os gráficos em barras são mais indicados para mostrar a evolução dos valores reais ao longo do tempo. Ao analisarmos apenas uma variável o gráfico de *pizza* poderá ser usado para evidenciar a composição percentual desta variável. Entretanto, para uma análise simultânea da composição percentual de uma variável e sua evolução histórica, os gráficos de barra acumulada são muito úteis. Por outro lado, se desejamos evidenciar simultaneamente o desempenho de diversas variáveis, o gráfico radar – cujos eixos das variáveis têm origem em seu ponto central – é bastante indicado e permite uma excelente visualização. Por fim, o gráfico de velocímetro é recomendado quando

desejamos visualizar de forma analógica o valor atual de uma determinada variável dentro de um “velocímetro” que contenha os limites críticos inferiores e superiores ressaltados por um código de cores (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Tendo em vista os aspectos apresentados, entendemos que as representações gráficas para divulgação dos resultados não devem conter muitos exageros de informações ou conceitos estatísticos complexos e sempre que possível devem realçar cores. Assim, os responsáveis pelas atividades dos processos aferidos compreenderão efetivamente as informações recebidas e poderão contribuir inclusive com sugestões e novas ideias.

2.2.6 Elementos de um Sistema de Medição

Essa seção abrange os principais termos encontrados em um sistema de medição. Este conhecimento é um pré-requisito para melhor compreensão e interpretação dos indicadores de desempenho de um processo. Assim, todos os atores envolvidos com o uso dos indicadores e a análise dos seus resultados deverão passar por uma homogeneização quanto ao entendimento dos termos empregados nas discussões.

Segundo o ponto de vista de Caldeira (2012), “andar se aprende andando”, “nadar se aprende nadando”, porém, para gerenciar uma organização, não basta geri-la. Para tal, é essencial aprender a medir o desempenho da gestão.

Desta forma, apresentaremos inicialmente os principais elementos encontrados em um sistema de medição, segundo Caldeira (2012): objetivo, meta, *Key Performance Indicator* (KPI), algoritmo, resultado, performance e avaliação.

O objetivo é entendido como a intenção da organização, ou seja, exatamente aquilo que se deseja alcançar. É evidenciado em termos qualitativos e está sujeito a várias inter-

pretações. Sendo assim, para uma clara interpretação do objetivo, devemos definir metas em termos quantitativos. Nesta linha de raciocínio, a meta evidenciará quanto pretendemos atingir em determinado período para materializarmos um objetivo. Portanto, a meta é o valor a ser alcançado pelo indicador e que deverá traduzir o significado de um objetivo. A meta sempre vai pressupor a existência de um indicador (CALDEIRA, 2012).

Há de se ter alguns cuidados para definirmos as metas de cada indicador. Segundo Falconi (2009), citado por Fávero (2017, p. 18), “metas bem distribuídas são a força motriz para a aquisição do conhecimento: quando temos um desafio pela frente precisamos pesquisar, estudar, refletir, para achar a solução do problema”. Portanto, consideraremos uma meta não atingida como um problema.

Para Fávero (2017), podemos utilizar diversas técnicas para definirmos uma meta para um indicador. Dentre as quais, podemos destacar: a variação percentual, para mais ou menos em relação ao resultado obtido em momento anterior; a comparação com concorrentes adotada por algumas empresas, sendo esta técnica dificultada pela obtenção de informações confiáveis da concorrência; faixas de bandas, conforme modelo de meta de inflação utilizado pelo Governo Federal, onde são atribuídos limites inferiores e superiores; entre outros métodos. Não é raro haver um conflito de interesses entre os níveis mais baixos, os gestores e os diretores de uma organização para se definir as metas. Enquanto a alta direção deseja metas bastante agressivas, os escalões inferiores defendem metas mais facilmente alcançáveis.

Face ao exposto, destacamos o papel orientador das metas em um sistema de medição. Entretanto deverão ser definidas com a participação de todos os atores responsáveis pelo desempenho aferido. Ademais, as metas estabelecidas deverão, dentro do possível, ser agressivas, porém não impossíveis de serem alcançadas. Assim, metas muito difíceis podem desmotivar, provocar insatisfação e desânimo nos níveis mais baixos. Por outro lado, uma

meta muito fácil também não é desejável, pois não contribuirá para o desenvolvimento do processo aferido.

Empregado em alguns sistemas de medição, o termo KPI é definido por Caldeira (2012) como o indicador-chave de desempenho de uma organização, ou seja, aquele eleito como mais importante e que deve ser priorizado. Nesse contexto, a SGM coloca que o KPI está relacionado aos indicadores de medição de performance de “produtos e serviços finais” da OM, ou seja, os indicadores relacionados ao objetivo estratégico. Acrescenta ainda que, apesar do KPI ser classificado como indicador estratégico, não é raro encontrá-lo entre indicadores não estratégicos, porém vitais para garantia de uma boa performance dos macroprocessos. Dessa forma, na ausência de um objetivo estratégico diretamente relacionado ao KPI, não há a necessidade deste indicador-chave ser observado nesse nível. Nesse caso, o seu gerenciamento poderá ser mantido dentro dos seu respectivo nível, operacional ou tático, sendo necessário, entretanto, que os responsáveis alertem a alta direção sobre a ocorrência de parâmetros fora da normalidade (BRASIL, 2015).

Como visto, os indicadores resultam de cálculos matemáticos. Nesse contexto, o algoritmo é compreendido como uma fórmula matemática que permite apurar um resultado em determinado período (CALDEIRA, 2012).

Outro termo normalmente encontrado nas discussões que envolvem os sistemas de medição é “performance”. Esta geralmente é medida em percentual, sendo considerado 100% quando atinge a meta. A performance é muito útil quando se deseja comparar indicadores que possuam diferentes unidades de medidas (CALDEIRA, 2012).

Por fim, o termo “avaliação” é definido como uma análise qualitativa obtida em função da performance, ou seja, se aquele resultado, por exemplo “atinge”, “não atinge” ou “supera” a meta estabelecida (CALDEIRA, 2012).

Por fim, apresentaremos a diferença entre dados, informações e indicadores. Segundo a visão da FNQ, os dados são os componentes de menores instâncias numa estrutura de indicadores que normalmente ficam armazenados em “bancos de dados”, de maneira a estarem disponíveis para serem utilizados. As informações são os componentes intermediários numa estrutura de indicadores. Sendo assim, as informações são formadas pela soma de dados disponíveis e operacionalizados perante determinado interesse temporal. Somente na última instância de um sistema de medição de desempenho encontraremos os indicadores resultantes de algoritmos que relacionam informações e dados. Dado ao exposto, podemos concluir que um indicador oferece uma visão mais abrangente para a tomada de decisão do que uma informação ou um dado (FNQ, 2014b).

2.2.7 Implementação de um Sistema de Medição

Necessitamos implementar métodos que ofereçam resultados e mais certezas às organizações, pois não conseguimos tratar sobre algo que não conhecemos (LEME; VESPA, 2015). Nesse contexto, a boa gestão é dependente do conhecimento que temos sobre o desempenho da nossa organização e do impacto das decisões tomadas (CALDEIRA, 2012).

Isso posto, ao promover a implementação de um sistema de medição de desempenho, temos que nos cercar de especial atenção em pontos que venham prejudicar os benefícios almejados com a utilização das métricas. Logo, devemos evitar indicador que eleve substancialmente o custo de sua obtenção. Nesse contexto, os principais erros cometidos relacionados à implementação dos indicadores são: elaborar indicadores antes de definir os objetivos; excesso de indicadores; desconhecimento dos termos empregados nos sistemas de medição que são discutidos; existência de indicadores sem metas ou que não são utilizados para a gestão; análi-

se de indicadores sem a colocação de ações corretivas; gestores que não entendem o que o indicador mede; periodicidade muito baixa; e coleta de dados errada (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017).

Por sua vez, a efetividade de um sistema de medição reside na seleção de indicadores relacionados com os objetivos estratégicos de uma organização e não sob a forma de um grupo de indicadores confuso e contraproducente (BANDEIRA, 2007).

Em vista dos argumentos apresentados, dentre os mais variados indicadores existentes que podem ser utilizados para avaliação da gestão da organização, é primordial saber escolher quais aqueles mais importantes, ou seja, os KPIs, e aplicá-los conforme a realidade e às necessidades existentes.

Assim, para implementar um sistema de medição de desempenho com bons indicadores, o gestor é levado a raciocinar sobre as seguintes questões:

- a) qual utilidade para a gestão da organização;
- b) qual a fórmula de cálculo;
- c) onde obter os dados e as informações que irão alimentar as fórmulas;
- d) quais as fontes onde se encontram os dados que alimentam os indicadores;
- e) quando apurar;
- f) qual a informação está associada ao indicador;
- g) como o indicador deve ser interpretado;
- h) qual visualização gráfica, ou *dashboard*, pode representá-lo.

A metodologia proposta pela SGM para a construção de indicadores de desempenho institucional apresenta algumas etapas a serem seguidas. O método tem início com a seleção de um objetivo e a identificação dos “fatores críticos de sucessos” que restringem o alcance deste objetivo (BRASIL, 2015).

Ainda de acordo com o método da SGM, serão escolhidos os “indicadores de resultado” que representam o grau de atingimento do objetivo selecionado. Somente depois serão elaborados os “indicadores direcionadores” que representam as ações estratégicas adotadas para superar os “fatores críticos de sucesso” (BRASIL, 2015).

Após a escolha dos indicadores que comporão o sistema de medição, deverá ser realizada uma avaliação da qualidade destes indicadores, de acordo com os seus atributos e suas principais características. Isso posto, sugere-se uma quantidade reduzida de indicadores, criteriosamente selecionados, que deverão ser acompanhados pela alta direção (BRASIL, 2015).

Por tudo isso, o gestor deverá ter poucos indicadores para monitorar. Tal fato possibilita maior foco nas atividades relevantes e, conseqüentemente, a melhoria da sua gestão. Assim, segundo o próprio conceito do KPI, ou indicador-chave, devemos priorizar pela implementação de indicadores judiciosamente elaborados para o acompanhamento das atividades mais relevantes de um processo.

Levando-se em conta o que foi observado, um ponto em comum nas análises para a elaboração de indicadores é a definição clara do objetivo da organização. No caso das OM da MB, no nível estratégico, os objetivos estarão estabelecidos no Planejamento Estratégico Organizacional, que será abordado na seção 2.3.

Nesse contexto, é muito importante que os objetivos estratégicos estejam claramente definidos e conhecidos por todos os integrantes de um processo. Depois de definido o objetivo é necessário que ele esteja precisamente quantificado. Assim, uma clara definição do que se pretende alcançar evita a produção excessiva de indicadores que podem não prestar nenhuma informação relevante para a alta direção.

Diante do que foi exposto, constatamos que a implementação de uma quantidade elevada de indicadores em um sistema de medição de desempenho, necessariamente não im-

plicará na melhoria da avaliação da gestão. Tal fato inclusive poderá gerar um efeito adverso dentro de um processo, ao sobrecarregar a tarefa de gerenciamento. Sendo assim, a seção se encerra tendo trazido todos os conceitos relacionados aos indicadores de desempenho.

2.3 Avaliação da Gestão

A avaliação institucional visa obter as dimensões relevantes da organização, provocando intervenções de aprimoramentos e melhorias. Os programas de qualidade expandidos pelo mundo fizeram surgir estudos na criação de processos de avaliação institucional, por meio dos quais as organizações identificam a importância dos resultados no crescimento e na inovação para a missão institucional (CARVALHO, 2019).

A SGM define a gestão como “a capacidade de fazer o que precisa ser feito na condução da organização para o cumprimento de sua missão. Compreende as ações de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar” (BRASIL, 2015, p. 1-2).

Por sua vez, o planejamento é indissociável da gestão. As atuais restrições econômicas e a ampliação da demanda dos serviços na Administração Pública realçam a importância da elaboração de um planejamento por meio do qual os objetivos devem ser bem definidos. Assim, é necessário que todos os esforços sejam conduzidos na mesma direção, com o foco no cumprimento da missão organizacional.

Para isso, as organizações devem constantemente buscar a melhoria da gestão. Nesse contexto, a FNQ defende a implantação de um programa de melhoria, por meio de autoavaliações, a fim de obter um profundo diagnóstico do sistema de gestão (FNQ, 2014a). Portanto, uma das formas de diagnosticar a estrutura do sistema de gestão decorre de um processo de avaliação onde são identificadas as práticas de gestão organizacional. Assim, os

resultados deverão ser analisados, visando à implementação de ações para melhorias dos processos.

Na MB, a avaliação da gestão está amparada pelo Programa Netuno que simboliza todas as iniciativas rumo à excelência em gestão. O programa foi elaborado com base no GESPÚBLICA⁴ do Governo Federal, estabelecido pelo Decreto nº 5.378/2005. A representação gráfica das iniciativas da Marinha na área da qualidade, associadas às ações desenvolvidas no âmbito governamental pode ser visualizada na FIG. 2 do ANEXO (BRASIL, 2018).

O EMA define o Programa Netuno como um “processo administrativo” proposto para o aprimoramento da gestão das OM e para prover à Marinha as melhores condições possíveis de estar pronta e adequada. Além disso, o Programa Netuno possui uma dinâmica de autoavaliação da gestão a fim de identificar as necessidades de melhoria das OM, conforme exemplifica a FIG. 3 disponibilizada no anexo. Dessa forma, a partir do resultado obtido com essas avaliações será possível aprimorar o sistema de gestão da organização, objetivamente por meio de um Plano de Melhoria de Gestão⁵ (BRASIL, 2018).

Com isso, a SGM estabelece que uma das principais vias para a transformação organizacional é constituída pelo processo de avaliação da gestão, realizado em duas etapas: a autoavaliação e a validação. O processo visa diagnosticar todo o sistema de gestão e serve de base para a implementação de medidas de melhoria (BRASIL, 2015).

Outrossim, com o propósito de orientar e implementar um modelo de excelência em gestão na MB, o Manual de Gestão Administrativa da Marinha estabelece, dentre os objetivos do Programa Netuno:

⁴O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto nº 5.378/05, resultava da fusão do Programa da Qualidade no Serviço Público e do Programa Nacional de Desburocratização (BRASIL, 2005). Sua finalidade era de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos para o aumento da competitividade do país. Foi revogado pelo Governo Federal em 17 de jul. de 2017 com a publicação do Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017).

⁵O Plano de Melhoria de Gestão é o documento em que a OM consolida o planejamento de ações, responsáveis e prazos, para o aproveitamento das oportunidades de melhoria reconhecidas no processo de avaliação da gestão (BRASIL, 2018).

instrumentalizar as OM com ferramentas de análise e melhoria de processos, promovendo a eficiência por meio do melhor aproveitamento dos recursos; acompanhar e avaliar as ações de melhoria da qualidade dos serviços da OM alinhadas com os conceitos da GESPÚBLICA, premiando aquelas que se destacarem (BRASIL, 2018, p. 4-1).

Nesse sentido, o Programa Netuno propõe a implementação de um conjunto mínimo de indicadores de desempenho que deverão ser acompanhados para subsidiar as ações corretivas, visando à obtenção de melhorias contínuas (BRASIL, 2018). Portanto, a avaliação da gestão é configurada pela identificação e realização da análise das práticas de gestão e pela análise dos resultados dos indicadores de desempenho da organização.

Com tudo isso, de acordo com o processo de modernização da gestão na Marinha, a SGM estabelece que cada OM deverá definir no seu Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)⁶ os seus indicadores de desempenho (BRASIL, 2015).

O EMA estabelece que o PEO é uma importante ferramenta para assegurar a continuidade da Organização, fornecendo meios para adaptação às mudanças do ambiente, potencializando as oportunidades identificadas e superando as ameaças. A finalidade dessa ferramenta se traduz pelo estabelecimento de metas de longo prazo para a Organização por meio do levantamento de necessidades, a criação de prioridades e a definição dos indicadores de desempenho (BRASIL, 2018).

Ainda conforme a SGM, as OM devem utilizar o Conselho de Gestão como órgão de assessoramento, sendo responsável pela promoção da qualidade de sua gestão em conformidade com os conceitos do Programa Netuno. Nesse contexto, é estabelecido dentre as atribuições do Conselho de Gestão, o acompanhamento do desempenho dos indicadores de gestão da OM (BRASIL, 2015).

A seção se encerra tendo trazido um panorama geral sobre avaliação da gestão, com breve abordagem do Programa Netuno da Marinha até chegarmos às atribuições de um

⁶Planejamento Estratégico Organizacional é o documento que contém as diretrizes estratégicas, unificadas e integradas, visando orientar as principais decisões e ações da organização (BRASIL, 2018).

Conselho de Gestão. Os conceitos apresentados serão úteis para contextualizar os indicadores que serão apresentados no capítulo três.

2.4 Organização Militar Prestadora de Serviço

OMPS é definida como a “OM que presta serviços a outras OM e, eventualmente, a organizações extramarinha em uma das seguintes áreas: industrial, de pesquisa e desenvolvimento de ciência e tecnologia, ou de serviços especiais” (BRASIL, 2020c, p. 1-9).

O objetivo de se criar o Sistema OMPS decorreu da necessidade de visualizar os reais custos das atividades produtivas de cada uma destas organizações, por meio da Contabilidade de Custos e do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI)⁷ (BRASIL, 2020c).

A SGM classifica as OMPS, conforme a natureza dos serviços realizados, como:

- a) Industrial (OMPS-I);
- b) Ciência e Tecnologia (OMOS-C);
- c) Especial (OMPS-E) (BRASIL, 2020c).

A MB atualmente possui doze OMPS-I cuja atividade principal é a prestação de serviços industriais, tanto para OM, quanto para clientes extramarinha (BRASIL, 2020c). Dentre as OMPS-I, destacamos o AMRJ que será abordado no capítulo três.

O capítulo se encerra tendo abordado todos os conceitos necessários ao entendimento do estudo do caso, servindo como um fio condutor do raciocínio para as próximas análises realizadas.

⁷ De acordo com o *site* do Ministério da economia, o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) é principal instrumento utilizado para registro, acompanhamento e controle da execução financeira, orçamentária e patrimonial do Governo Federal. Disponível em: <<https://www.gov.br/tesouronacional/pt-br/siafi>>.

3 ESTUDO DE CASO – OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA GESTÃO DO AMRJ

Este capítulo abrange o AMRJ e seus indicadores de desempenho gerenciados no Conselho de Gestão ao longo de 2019. Considerados importantes ferramentas de apoio à tomada de decisão, os indicadores, bem como suas contribuições, serão o escopo principal desta análise.

3.1 Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro

Fundado em 1763 na cidade do Rio de Janeiro, o AMRJ é a mais antiga OM da MB. Considerando a primeira metade do século passado, o AMRJ nada tinha a dever aos estaleiros estrangeiros mais avançados. Sua área industrial coberta era a maior da América do Sul e o seu complexo industrial era um dos maiores do Brasil. Ao longo dos anos, o AMRJ demonstrou possuir capacitação para construir e reparar complexos navios de guerra dotados de muita tecnologia (BRASIL, 2020b).

Nesse sentido, conforme estabelecido em sua Carta de Serviços, a Missão do AMRJ é:

Gerenciar e executar programas de construção e reparo naval, além de prover facilidades portuárias aos meios navais da MB, assim como manter a infraestrutura de apoio às OM sediadas no Complexo Naval da Ilha das Cobras (CNIC), com excelência em qualidade, contribuindo para a prontidão operativa do Poder Naval, respeitando ao indivíduo, a sociedade e o meio ambiente (BRASIL, 2020a, n. p.).

Diante disso, o AMRJ é considerado o estaleiro mais importante para a MB na área de reparos dos meios navais. Entretanto, nos últimos anos sua gestão tem enfrentado alguns desafios relacionados à manutenção do seu parque industrial e à sua força de trabalho.

Nesse contexto, baseado em estudos de caráter reservado que foram realizados no âmbito interno da Marinha, por possuir informações sigilosas, a OMPS-I AMRJ não vinha

conseguindo entregar serviços no prazo ou orçamento estimados, o que conduziu a Alta Administração Naval a entender melhor os problemas de gestão do AMRJ. Constatou-se nesses estudos as seguintes dificuldades: falta de recursos para investimento e modernização da infraestrutura industrial; e redução da sua força de trabalho (VASCONCELOS, 2014).

A primeira dificuldade constatada tem estreita ligação com as restrições orçamentárias. O AMRJ é uma OMPS-I e a maior parte da sua receita é proveniente dos serviços prestados a navios da MB. Nesse ponto, os recursos financeiros utilizados para o pagamento desses serviços dependem da disponibilidade orçamentária do Governo Federal.

Quanto à segunda questão, a força de trabalho do AMRJ é composta na maior parte por servidores civis, muitos em idade avançada. Assim, as principais causas para a redução de mão de obra qualificada são, essencialmente, as aposentadorias e os afastamentos decorrentes de restrições de saúde. Diante disso, considerando que não há previsão de novos concursos públicos, a solução adotada tem sido contratação de serviços terceirizados.

No que tange à sua estrutura organizacional (FIG. 4) disponibilizada no ANEXO, o AMRJ possui um Diretor que é auxiliado por duas Vice-Diretorias, sete Assessorias, um Conselho, um Escritório de Tecnologia e Informação, um Serviço de Secretaria e Comunicações e oito Gerências. Diretamente vinculados ao Diretor destacamos a Assessoria de Gestão Integrada e o Conselho Gestão que possuem dentre as suas atribuições o acompanhamento dos indicadores de gestão do AMRJ.

Desta forma, o Regimento Interno (RI)⁸ do AMRJ estabelece que à Assessoria de Gestão Integrada compete gerenciar e coordenar os processos de gestão relacionados ao Programa Netuno. Para isso, a Assessoria é apoiada pelo Núcleo do Programa Netuno que é um Órgão Interno responsável por consolidar os indicadores de desempenho da gestão e realizar a demonstração dos resultados nas reuniões do Conselho de Gestão.

⁸ Regimento Interno é o documento que complementa o regulamento, detalhando-o e permitindo que, em âmbito interno, sejam disciplinadas as tarefas rotineiras da OM e conhecido o detalhamento de sua organização (BRASIL, 2015).

Ainda de acordo com o RI do AMRJ, cabe ao Conselho de Gestão, como um órgão de assessoramento, avaliar a gestão econômico-financeira e promover a qualidade da gestão da OM, de acordo com os conceitos do Programa Netuno.

A seção se encerra tendo apresentado um panorama do AMRJ e servirá de base à delimitação do nosso objeto nas próximas análises.

3.2 Indicadores da Gestão do AMRJ

Esta seção apresentará todos os indicadores constantes do Planejamento Estratégico Organizacional, monitorados no Conselho de Gestão do AMRJ. A moldura temporal da análise abrange o exercício de 2019. A FIG. 5 disponibilizada no ANEXO, apresenta graficamente o “Painel Resumo” dos nove indicadores de desempenho da gestão que serão ora analisados.

O Indicador Tempo dos Processos Licitatórios de Material (FIG. 6), demonstra a performance baseada no número de dias necessários para a elaboração de um processo licitatório de obtenção de material. Assim, relaciona o tempo empregado para a conclusão do processo com uma meta de 150 dias estabelecida pela alta direção em 2019.

Analogamente ao anterior, o Indicador Tempo dos Processos Licitatórios de Serviço (FIG. 7) evidencia a performance de um processo licitatório de contratação de serviços terceirizados, porém, sua meta é de 200 dias. A fonte de dados desses dois primeiros indicadores é a Divisão de Licitações.

O Indicador Satisfação dos Clientes (FIG. 8) evidencia o percentual de satisfação dos clientes frente aos serviços realizados pela OMPS-I AMRJ. Os dados que alimentam o algoritmo deste indicador são provenientes da média aritmética de um questionário entregue

aos clientes contendo doze perguntas com respostas pontuadas de 1 a 5 e mais uma pergunta para crítica ou sugestão. Sua fonte de dados é o Núcleo do Programa Netuno.

O Indicador de Capacitação (FIG. 9), por sua vez, mostra o percentual de horas utilizadas em capacitação e treinamentos da força de trabalho do AMRJ em relação ao total de horas disponíveis no mês de análise. Cabe à Divisão de Capacitação fornecer os dados para o seu cálculo.

O Índice de Insatisfação do Rancho (FIG. 10) demonstra o percentual de insatisfação da tripulação em relação ao cardápio e à confecção das refeições disponibilizadas no AMRJ. Seu cálculo é realizado pela relação entre as avaliações classificadas como “ruins” e o total de avaliações realizadas no mês de análise. Assim, o Departamento de Subsistência é o responsável por realizar as pesquisas nos refeitórios com os comensais e compilar os dados.

O Indicador de Material Reciclável (FIG. 11) evidencia o percentual de reciclagem de garrafas PET⁹ fornecido pelo Departamento de Subsistência. Seu cálculo é efetuado pela razão de garrafas PET vazias que retornam para o paiol de subsistência e a quantidade total de garrafas PET fornecidas no mês de análise. O Núcleo de Gestão Ambiental é responsável por sua apuração.

O Indicador de Metas Estratégicas (FIG. 12) para projetos demonstra o percentual do andamento do projeto de um serviço prestado pela OMPS-I, por meio da comparação do avanço físico real da obra em relação ao avanço físico planejado. Cabe ao Escritório de Projetos fornecer seus dados.

O Indicador de Sistema de Registro de Preços (SRP)¹⁰, constante da FIG. 13, demonstra percentualmente a quantidade de itens de materiais constantes em atas de SRP em

⁹PET é uma sigla que significa polietileno tereftalato que é um tipo de polímero plástico.

¹⁰Sistema de Registro de Preço, regulamentado pelo Decreto nº 7.892 de 23 de jan. de 2013, é o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras (BRASIL, 2013).

relação à quantidade total de itens utilizados no estaleiro. A fonte de dados deste indicador é a Divisão de Planejamento de Abastecimento de Material.

O Indicador de Acidente de Trabalho (FIG. 14) objetiva demonstrar a quantidade de acidentes graves de mão de obra orgânica. Seu cálculo é realizado por meio da razão entre o total de acidentes graves e a quantidade total de militares e servidores civis do AMRJ no mês de análise. Fica a cargo do Departamento de Saúde fornecer os dados para o seu cálculo.

Todos os indicadores apresentados cumprem as funções de medir, acompanhar e monitorar o desempenho dos processos com uma periodicidade mensal. Na sequência, identificaremos no sistema de medição de desempenho da gestão do AMRJ suas classificações e principais características.

Quanto ao nível hierárquico, os nove indicadores de gestão são classificados como indicadores estratégicos por pertencerem ao Planejamento Estratégico Organizacional do AMRJ em 2019.

Quanto ao propósito, apenas o Indicador de Metas Estratégicas pode ser enquadrado como um “indicador direcionador”, pois suas medições são apresentadas durante o andamento de um projeto, ou seja, antes da conclusão do serviço. Desta forma, os demais indicadores enquadram-se como “indicadores de resultados”. Nesse contexto, a recomendação da SGM é que os indicadores de resultados sejam acompanhados por indicadores direcionadores. Como visto, o uso apenas de indicadores de resultados poderá caracterizar uma falta de conexão entre a estratégia, meios e resultados.

Quanto à subdivisão em índice e taxa, todos os indicadores se enquadram como taxa, pois dividem informações da mesma grandeza e são expressos em porcentagem. Cabe ressaltar que o indicador Índice de Insatisfação do Rancho, apesar de trazer na sua denominação o termo “índice”, de acordo com a classificação estabelecida pela FNQ, não é considerado como tal, por não conter em seu cálculo a divisão entre duas grandezas distintas.

Por fim, na concepção da FNQ, em que pese a taxa seja um bom indicador, a utilização de índices deve ser incentivada nos sistemas de medição.

No que tange às características, todos os indicadores de gestão do AMRJ apresentados possuem a principal característica identificada pela FNQ que é a possibilidade de comparações em séries. Tal fato pode ser observado nas séries históricas que comparam os resultados em relação ao passado e às metas estabelecidas.

No que se refere aos algoritmos empregados, a simplicidade de cálculo nos nove indicadores de desempenho da gestão do AMRJ é considerada como um fator positivo. Outro aspecto favorável é o fato de as fontes encontrarem-se dentro do AMRJ, facilitando o acesso aos dados que integram as fórmulas de cálculo dos indicadores da gestão. Nesse sentido, a possibilidade de realização de auditoria interna reforça a ideia de confiabilidade da fonte.

Nesse ponto, o AMRJ não possui um sistema de informações que realize a coleta de dados ou os cálculos automaticamente de forma a reduzir a possibilidade de interferência de erro humano. Assim, para que os indicadores representem realmente o desempenho dos processos medidos, os cálculos realizados manualmente devem ser objeto de especial atenção.

Todas as demonstrações gráficas apresentados no Conselho de Gestão do AMRJ atendem à simplicidade sugerida pela FNQ, permitindo fácil e abrangente visualização dos resultados e da evolução histórica dos indicadores. Embora não haja um critério rígido para a escolha do tipo de gráfico ou diagrama, os modelos disponibilizados em ANEXO (FIG. 5 a 14) são bons exemplos de representações gráficas. Assim, as séries temporais em gráficos de barras evidenciaram com clareza a evolução dos valores reais dos resultados nos últimos doze meses. Os gráficos de velocímetro utilizados, ao unirem a visualização análoga do resultado do mês de análise e da média anual em relação aos valores críticos preestabelecidos por código de cores, permitem grande conforto para o acompanhamento dos resultados.

A seção se encerra tendo apresentado os nove indicadores de desempenho e gestão implementados pelo AMRJ ao longo de 2019, cujos resultados estão disponibilizados com periodicidade mensal no ANEXO (FIG. 6 a 14).

3.3 Evolução Histórica dos Resultados do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios

Esta seção abrange a análise comparativa da evolução dos resultados de um indicador de grande importância gerenciado pelo Conselho de Gestão do AMRJ. Para isso, o estudo engloba especificamente o Indicador Tempo dos Processos Licitatórios pelos motivos apresentados em seguida.

Como visto, a redução da força de trabalho nos últimos anos aumentou a dependência da contratação de empresas prestadoras de serviços pelo AMRJ, a fim de atender ao volume demandado de reparos e manutenções dos meios navais.

Nesse ponto, a necessidade de reposição de mão de obra qualificada exigiu maior planejamento dessa OMPS-I para evitar atrasos nas manutenções dos navios. Desta forma, o AMRJ focou a gestão dos processos relacionados à elaboração de licitações, tendo em vista os diversos procedimentos e prazos impostos pelas Leis 8.666/93¹¹ e 10.520/02¹². Assim, o Indicador Tempo dos Processos Licitatórios ganhou destaque na gestão dos processos licitatórios do AMRJ e, por conseguinte, terá sua evolução histórica discutida a partir de agora.

Criado em 2018, esse indicador amadureceu junto com o desempenho da gestão daquela OM. Naquele ano, o tempo estimado médio para montagem de um processo

¹¹Lei 8.666 de 21 de jun. de 1993 regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências (BRASIL, 1993).

¹²Lei 10.520, de 17 de jun. de 2002, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituiu a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns (BRASIL, 2002).

licitatório era de 365 dias. Como o Planejamento Estratégico Organizacional do AMRJ estabelecia como parâmetro uma redução anual de 20% deste tempo, a meta buscada para aquele ano foi 292 dias.

Conforme o panorama semestral de 2018 (FIG. 15), a medição começou em julho e ao evidenciar a ocorrência de elevados prazos para conclusão das licitações, o indicador alertou a direção da OM sobre dificuldades e possíveis falhas, desde pequenos erros à demora no trâmite processual de obtenção. Desde então, uma série de ações corretivas foram implementadas visando à melhoria da gestão deste processo, propiciando constatações e oportunidades de melhorias. Em dezembro do mesmo ano, os resultados já indicavam uma queda de 48% no tempo de elaboração das licitações em relação ao início da aferição. Portanto, nos primeiros seis primeiros meses de aferição, o resultado mais baixo alcançado começou a retratar uma maior aderência à meta e, por isso, um melhor desempenho.

Em 2019, na busca por uma meta mais desafiadora, esse indicador foi atualizado e passou a evidenciar medições de tempos em dias para aquisição de material e para a contratação de serviços, separadamente. Assim, tiveram suas metas atualizadas e reduzidas para 150 e 200 dias, respectivamente.

Quanto à análise dos resultados (FIG. 6 e 7) obtidos em 2019, quando confrontados com a meta preestabelecida, a avaliação da média anual aponta para o não atingimento da meta. Entretanto, em que pese o resultado médio anual de 2019 ter sido avaliado qualitativamente como “ruim”, o último resultado médio mensal aferido daquele ano é avaliado como “bom” e evidencia uma significativa redução do tempo dos processos em relação ao mês de janeiro do mesmo ano.

Face ao exposto, considerando a evolução histórica dos resultados desde o início do segundo semestre de 2018 (FIG. 15) até dezembro de 2019 (FIG. 6 e 7), é nítida a tendência de queda dos tempos médios para a elaboração dos processos licitatórios.

Conforme dados obtidos no AMRJ, de forma a exemplificar tal evolução, tomando-se como base quatro processos de serviços de alta complexidade iniciados e finalizados em 2019, houve uma redução do tempo médio de realização de processos licitatórios, passando de 300 dias, como era anteriormente, para 122 dias, o que perfaz uma redução de 60%.

Entretanto, a busca por melhores resultados deve ser revestida dos cuidados necessários para que esse indicador não gere efeitos perversos para a organização. Para tal, nenhuma das etapas de um processo licitatório, previstas na Lei 8.666/93 ou na Lei 10.520/02, poderá ser negligenciada em busca de menores prazos.

3.4 Implementação do Indicador e Melhoria da Gestão

Em 2018, logo após a implementação do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios, foram evidenciados prazos excessivos na tramitação processual da obtenção. Destarte, algumas importantes medidas foram colocadas em prática com vistas à correção de rumos e oportunidades de melhorias. Tais ações empreendidas serão ora apresentadas de forma a evidenciarmos a contribuição dessa ferramenta para a melhoria da gestão do AMRJ.

Primeiramente, tanto a área física quanto a estrutura organizacional do AMRJ são muito amplas. Sendo assim, foi identificado um perceptível distanciamento entre os principais setores da sistemática de obtenção. Considerando esse isolamento, com o propósito de aumentar a sinergia entre os envolvidos nesse processo, foram implementadas duas ferramentas: a Comunidade de Prática para Licitações e Contratos e a Reunião de Lições Aprendidas.

Lavando-se em conta o que foi observado, a criação da Comunidade de Prática para Licitações e Contratos, composta por pessoas especialistas nesse assunto que visava discutir mensalmente os processos de obtenção, seus principais problemas e oportunidades de melhorias. Os membros deste fórum eram incentivados a colaborarem com relatos da situação atual enfrentada; experiências anteriores, casos de sucesso extramareno, além de novas ideias que pudessem ser aproveitadas nos processos organizacionais. A reunião permitiu a geração de relatórios de boas práticas e recomendações; e o estabelecimento de novos procedimentos devidamente formalizados sem Ordem Interna¹³. Dessa forma, contribuiu efetivamente para a melhoria da gestão, ao possibilitar que os representantes dos setores envolvidos na sistemática de obtenção agissem de forma mais sinérgica entre si, replicando conhecimentos e aproximando os setores.

Em seguida foram colocadas em prática as Reuniões de Lições Aprendidas da área de licitações e contratos (FIG. 16), realizadas mensalmente e coordenadas pelo Núcleo do Programa Netuno. Esse fórum reunia os setores envolvidos na elaboração dos processos licitatórios finalizados no mês anterior. Seu propósito era identificar pontos positivos e negativos encontrados ao longo do processo. Isso posto, as práticas positivas eram registradas, disseminadas e replicadas para os próximos processos licitatórios. Além disso, o próprio coro da reunião realizava um *brainstorm* para encontrar oportunidades de melhorias ante as dificuldades encontradas. Assim, eram geradas ações internas necessárias para evitar a reincidência do mesmo problema nas próximas licitações. Portanto, o objetivo era reunir o fiscal do contrato, o advogado que analisou o processo, o pregoeiro responsável pela fase externa, dentre outras pessoas, a fim de maximizar o aprendizado. Os resultados destas reuniões passaram a ser apresentados à direção do AMRJ durante as reuniões do Conselho de Gestão, acompanhados do Indicador de Tempo dos Processos Licitatórios.

¹³ Ordem Interna é o documento administrativo normativo pelo qual os titulares de OM estabelecem normas e procedimento no âmbito interno de suas OM (BRASIL, 2015).

Posteriormente, foi criada uma Coordenadoria de Gestão de Contratos que tinha o propósito de discutir melhorias na sistemática de obtenção e na rotina de gestão dos contratos. Essa reunião semanal contava com a participação de fiscais de contratos. Sua contribuição para um processo licitatório mais efetivo foi aprimorar e padronizar a elaboração dos Projetos Básicos e Termos de Referência¹⁴, com melhores especificações dos objetos a serem contratados.

Por sua vez, outra importante ação empreendida para a melhoria da gestão do AMRJ foi o mapeamento de 55 processos finalísticos e estratégicos identificados pela direção. Finalizado em julho de 2019, esse mapeamento teve por objetivo documentar formalmente o conhecimento que se encontrava na cabeça das pessoas, de forma a perpetuá-lo para a organização, além de gerar padronização e identificação de gargalos. O trabalho realizado pelo AMRJ contemplou tanto os processos críticos industriais quanto os processos de apoio, cobrindo toda a organização, inclusive o processo de obtenção da FIG. 17, constante no ANEXO.

Dando prosseguimento às melhorias, no mês de julho de 2019, foram incluídos 22 processos licitatórios críticos no Sistema de Gerenciamento de Documentos Eletrônicos da Marinha (SIGDEM), permitindo melhor rastreabilidade pelos principais setores envolvidos no processo de obtenção. A medida propiciou um constante monitoramento desses processos, otimizou a aferição dos tempos processuais e, conseqüentemente, facilitou a identificação de gargalos e possíveis erros.

Ainda visando à redução dos tempos processuais, em julho de 2019, foi desenvolvida uma Planilha de Acompanhamento dos Processos Licitatórios mais críticos. Essa ferramenta abrangia os dados referentes ao tempo da trajetória do processo, manipulava

¹⁴ O Projeto Básico é o documento base para a realização de um processo licitatório, ao permitir que os interessados verifiquem o que a Administração pretende contratar. O Termo de Referência possui a mesma função, mas em licitações na modalidade pregão.

esses dados e demonstrava informações gerenciais de apoio à tomada de decisão aos setores integrantes da sistemática de obtenção do AMRJ. A partir de então, essas informações gerenciais passaram a ser disponibilizadas para consulta na rede interna do AMRJ.

Outra prática estabelecida foi a Reunião Semanal de Acompanhamento de Contratos. Essa Reunião tinha como escopo os processos licitatórios críticos, seus principais óbices e medidas que precisam ser tomadas para que os prazos processuais internos fossem otimizados. Esse fórum reunia o Diretor, os Vice-Diretores, os gerentes e todos os setores integrantes do processo de obtenção do AMRJ.

O AMRJ designou, ainda, por meio de Portaria, os membros da Equipe de Planejamento da Contratação para cada processo licitatório crítico. Essa Portaria tinha o propósito de relacionar os responsáveis pelos setores integrantes da sistemática de obtenção e demais atores envolvidos para que todos pudessem elaborar os processos licitatórios em conjunto desde sua concepção.

Por fim, foram observadas oportunidades de melhorias referentes à capacitação do pessoal nesta temática. Para tal, foi realizado o Curso de Fiscalização de Contratos *In Company* pelo Centro de Instrução Almirante Newton Braga (CIANB) para 30 fiscais de contratos no período de 13 a 15 de agosto de 2019. Além disso, mais cinco cursos relacionados à fiscalização de contratos, pregões e elaboração de editais, ministrados pelo CIANB, com a participação de dois servidores civis e treze militares do AMRJ.

Este capítulo se encerra tendo sido apresentada essencialmente uma análise dos indicadores de gestão do AMRJ, abrangendo mais especificamente a evolução histórica do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios, bem como as melhorias na gestão decorrentes da implementação dessa ferramenta.

4 CONCLUSÃO

Neste estudo buscou-se enfatizar que a implementação de indicadores de desempenho contribuiu para a melhoria da gestão de uma organização. Assim sendo, os capítulos pregressos cumpriram o objetivo proposto. Procurou-se apresentar como escopo do trabalho os indicadores de gestão utilizados pelo AMRJ, correlacionando-os com a identificação de dificuldades nos processos e a adoção de boas práticas para superá-las.

Em vista dos argumentos apresentados, o capítulo dois realizou uma revisão teórica sobre os conceitos fundamentais para o entendimento dos processos organizacionais, indicadores de desempenho e os principais aspectos relacionados à avaliação da gestão. Foi, ainda, apresentada a definição de OMPS-I e suas classificações.

No capítulo três foi adotado como roteiro para o estudo de caso, os indicadores acompanhados pelo Conselho de Gestão do AMRJ ao longo do exercício de 2019. Em seguida, fez-se oportuno restringir a abordagem às sucessivas interações entre os resultados do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios e as medidas praticadas para a melhoria da gestão naquela OM. Portanto, apesar do resultado médio anual não ter atingido a meta, ao analisar os dados apresentados de outra perspectiva, de maneira global, a tendência de queda dos tempos processuais apontou que a implementação deste indicador teve aderência à melhoria da gestão da sistemática de obtenção do AMRJ.

Levando-se em conta o que foi observado, pode-se citar como exemplos de ações preventivas e corretivas implantadas pelo AMRJ: a criação da Comunidade de Prática para Licitações e Contratos, bem como a Reunião de Lições Aprendidas, reduzindo o distanciamento e aumentando a sinergia entre os setores responsáveis pelo processo de obtenção; a criação da Coordenadoria de Gestão de Contratos que otimizou a elaboração dos Termos de Referência e dos Projetos Básicos; o mapeamento de 55 processos finalísticos e estratégicos,

incluindo o processo de obtenção; a disponibilização de 22 processos licitatórios críticos no SIGDEM, permitindo melhor rastreabilidade; o desenvolvimento da Planilha de Acompanhamento dos Processos Licitatórios mais críticos, possibilitando a redução dos tempos processuais; o estabelecimento da Reunião Semanal de Acompanhamento de Contratos; a instauração da Portaria com os membros da Equipe de Planejamento da Contratação para cada processo licitatório crítico; e a inscrição de servidores civis e militares em cursos sobre fiscalização de contratos, pregões e elaboração de editais.

Pelas ideias apresentadas, observou-se ainda os seguintes pontos relevantes:

A maneira mais usual de monitorarmos os processos organizacionais é realizada por meio de indicadores de desempenho. Com isso, não há necessidade de um indicador ser complexo para possibilitar a visualização de oportunidades e a implantação de ferramentas, visando à otimização dos processos. Pelo contrário, a simplicidade é um excelente atributo na escolha de um bom indicador. Portanto, o “valor da informação do indicador” deve ser superior ao “esforço para realizar seu cálculo”.

Outrossim, as organizações deverão promover em seus sistemas de medição uma constante atualização dos indicadores de gestão e suas metas. Ademais, quando surgirem novas prioridades, novos indicadores deverão ser incentivados.

Por outro lado, é importante que se observe uma rotina de fiscalização junto às fontes dos dados que alimentam os indicadores. A acuracidade no manuseio desses dados garante que o resultado represente o real desempenho dos processos. Dessa forma, auditorias internas auxiliam na identificação de erros e tornam os responsáveis mais cautelosos.

Levando-se em conta o que foi apresentado no estudo, apenas medir o desempenho de um processo não é suficiente para se obter ganhos. A solução do problema apontado pelo indicador depende da atuação de um gestor. Em outras palavras, a medição deve ser complementada por sua divulgação, análise e implantação de ações corretivas ou

preventivas a fim de promover benefícios à organização. Caso contrário, haverá apenas dispêndio de tempo e recursos.

Compreende-se, ainda, que a divulgação dos resultados da medição é tão importante quanto a métrica em si. Os diagramas e gráficos fornecem uma visão global das informações e facilitam a compreensão sobre o comportamento de diferentes indicadores de desempenho. Sendo assim, uma medição de forma estruturada e sistêmica, realizada com o auxílio de um indicador, seguida de uma adequada divulgação, permite a realização de análises mais abrangentes dos processos organizacionais.

Dessa maneira, buscou-se responder ao seguinte questionamento: A implementação de indicadores para avaliação da gestão teve aderência com a melhoria da gestão do AMRJ em 2019? Conclui-se que, em que pese as análises se fundamentarem em um único caso, seus resultados sugerem contribuições práticas e indicam que ocorreu tal aderência.

Pelo exposto, destaca-se a possibilidade de se replicar algumas das iniciativas de sucesso adotadas pelo AMRJ para solução de problemas semelhantes que venham a ser enfrentados por outras OM.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Anselmo Alves. *Avaliação de Desempenho: Uma abordagem Estratégica em Busca da Proatividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2007.

BRASIL. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. *Carta de Serviços*. Disponível em: https://www.marinha.mil.br/amrj/sites/www.marinha.mil.br.amrj/files/carta_servico_vP4_internet.pdf. Acesso em: 29 jun. 2020a.

_____. Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro. *Histórico*. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/amrj/historico>. Acesso em: 28 jun. 2020b.

_____. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Revogado pelo Decreto nº 9.094 de 2017. Disponível em : < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm>. Acesso em: 02 abr. 2020.

_____. Decreto nº 7.892 de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Brasília, DF, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d7892.htm> Acesso em: 02 abr. 2020.

_____. Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017. Revoga o Decreto nº 5.378 de 2005. Brasília, DF, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm>. Acesso em: 02 abr. 2020.

_____. Estado-Maior da Armada. *EMA 134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha*, 1ª Rev. Brasília, 2018.

_____. Lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 02 abr. 2020.

_____. Lei nº 10.520 de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10520.htm>. Acesso em: 02 abr. 2020.

_____. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM 107: Normas Gerais de Administração*, v. I, Brasília, 2015.

_____. Secretaria-Geral da Marinha. *SGM 307: Normas Sobre o Sistema de Custos da Marinha do Brasil*, 1ª Ed. Brasília, 2020.

CALDEIRA, Jorge. *100 Indicadores da Gestão – Key Performance Indicators*. Coimbra: Conjuntura Actual Editora, 2012.

CARVALHO, Marinilza Bruno de. *A3 – Metodologia de Avaliação e Construção de Indicadores*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2019.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de Direito Administrativo*. 21. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

FÁVERO, Ronaldo de. *Indicadores de Desempenho: Desafios da Escolha e de Uso*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2017.

FALCONI, Vicente. *O verdadeiro poder*. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

FRANCISCHINI, Andressa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. *Indicadores de Desempenho: Dos Objetivos à Ação – Métodos para Elaborar KPIs e Obter Resultados*. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. *Modelo de Excelência da Gestão®*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014a. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/e-book-2-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. *Sistema de Indicadores*. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014b. Disponível em: <<https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/>>. Acesso em: 20 jun. 2020.

IIBA. *Guia BABOK: business analysis body of knowledge*. Versão 2.0. IIBA, 2011.

LEME, Rogério; VESPA, Marcia. *Gestão do Desempenho Integrado Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda., 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Manual de Indicadores de Desempenho*. São Paulo, 2017. 16 p. Disponível em: http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/Centro_de_Gestao_Estrategica/ManualIndicadores.pdf. Acesso: 01 jun. 2019.

MOTTA, Patrícia. *As Vantagens do Gerenciamento com Foco na Abordagem por Processos. FNQ - Gestão para transformação*. São Paulo, 31 jul. 2008. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/as-vantagens-do-gerenciamento-com-foco-na-abordagem-por-processos-2/>. Acesso em: 01 jul. 2020.

SILVA, Leandro Costa da. *Gestão e Melhoria de Processos: Conceitos, Técnicas e Ferramentas*. Rio de Janeiro: Brasport Livros e multimídia Ltda., 2015.

SLACK, N. *et al. Administração da Produção*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

UCHOA, Carlos Eduardo. *Elaboração de indicadores de desempenho institucional*. Brasília: ENAP, 2013.

VASCONCELOS, Alexandre Felbinger Cossu de. *A Parceria Público-Privada em bases e arsenais navais: Reflexões e lições em distintos contextos nacionais*. 2014, Dissertação (Mestrado em Estudos de Gestão) – Universidade do Minho. Braga, 2014

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO

Figuras

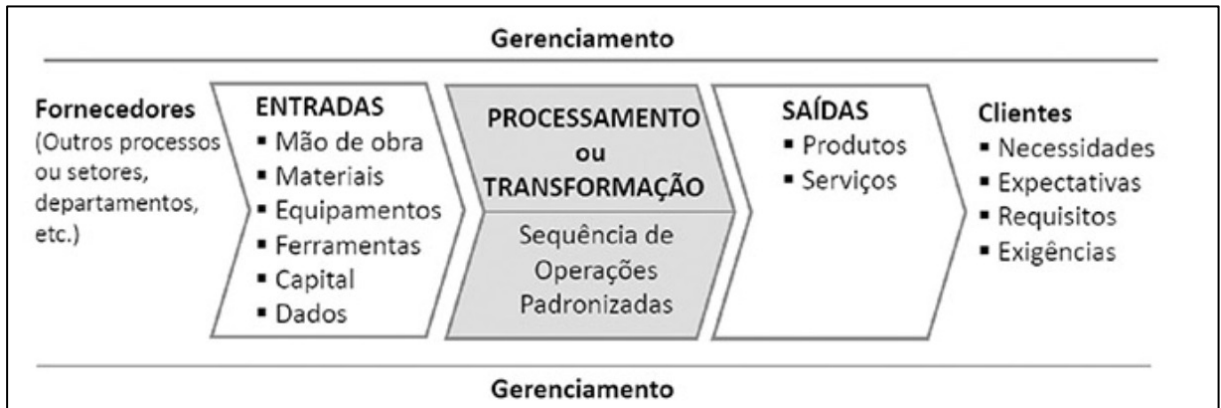


FIGURA 1 - Conceito de Processos e seus Aspectos

Fonte: (SILVA, 2015, n. p.)

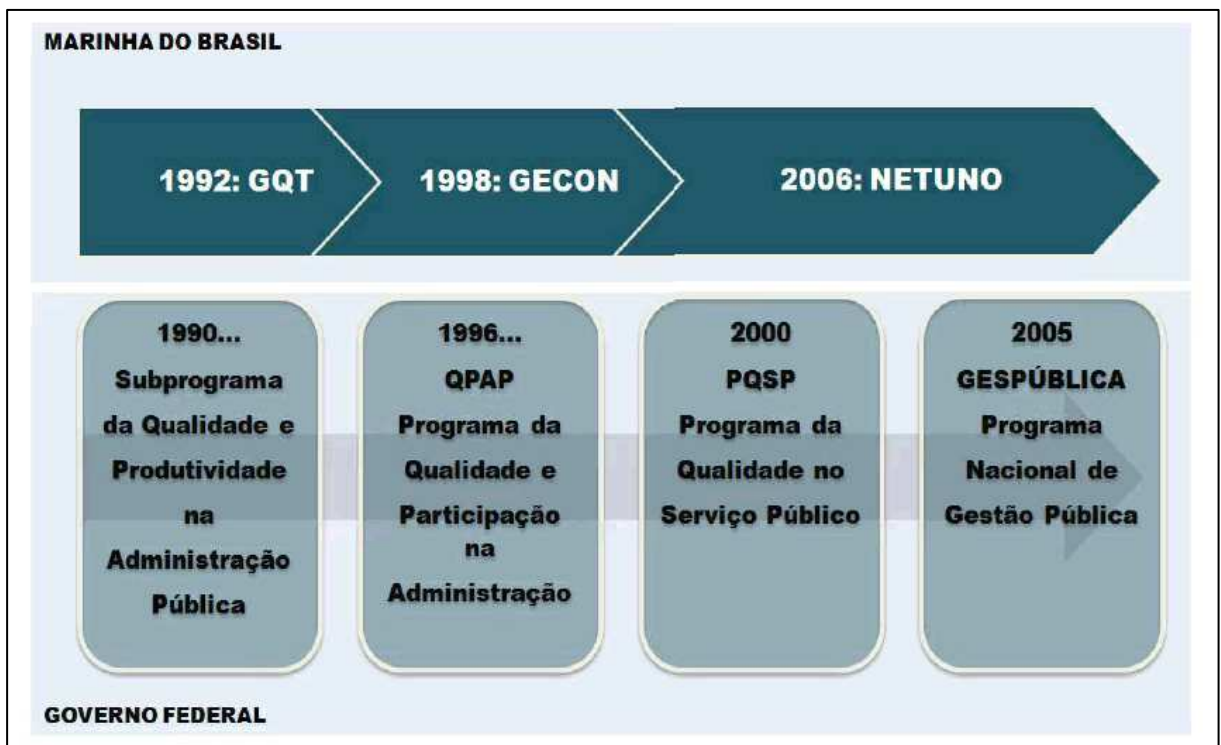


FIGURA 2 - Iniciativas da Marinha na Área da Qualidade e Respectivas Correspondências às Medidas Desenvolvidas no Âmbito Governamental

Fonte: (BRASIL, 2018, p. 2-2)



FIGURA 3 - Ciclo de Avaliação e Melhoria
Fonte: (BRASIL, 2018, p. 6-9)



FIGURA 4 - Organograma do Arsenal de Marinha do Rio de Janeiro

Fonte: Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/amrj/organograma>>. Acesso em: 28 jun. 2020.

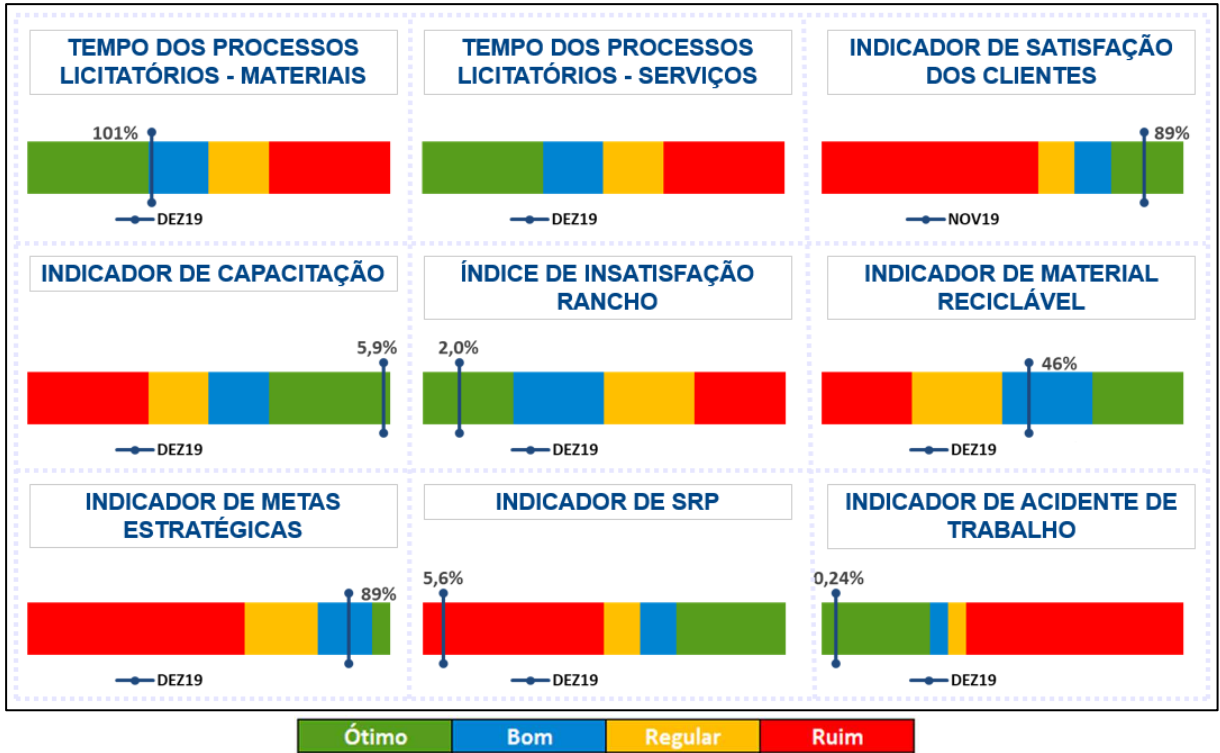


FIGURA 5 – Painel Resumo dos Indicadores de Desempenho da Gestão do AMRJ
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

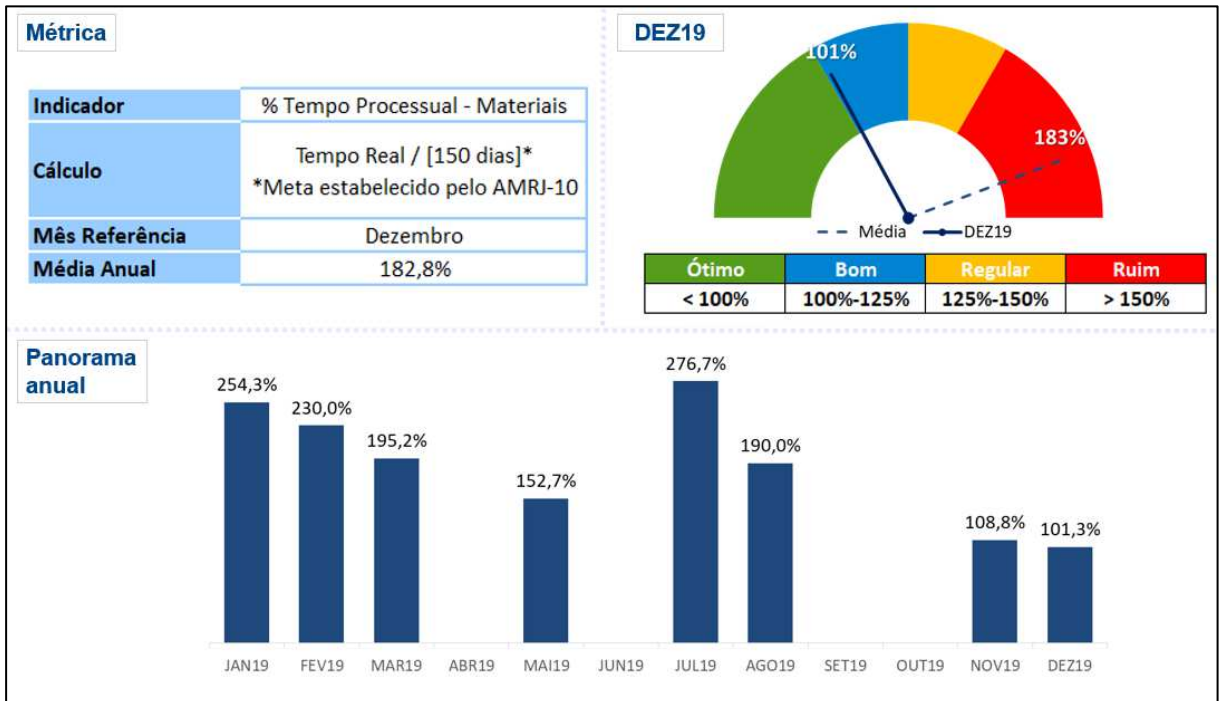


FIGURA 6 - Indicador Tempo dos Processos Licitatórios de Material
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

(*) Nos meses sem demonstração gráfica não houve processo licitatório de material concluído.

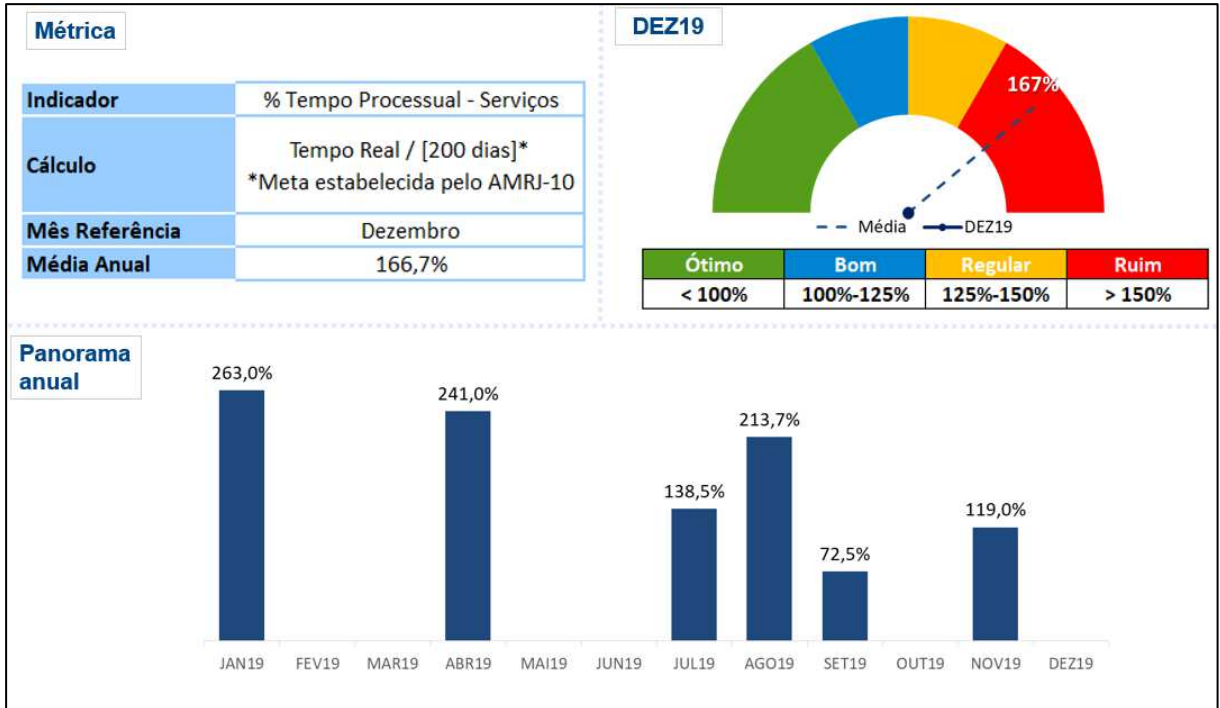


FIGURA7 - Indicador Tempo dos Processos Licitatórios de Serviço

Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

(*) Nos meses sem demonstração gráfica não houve processo licitatório de serviço concluído.

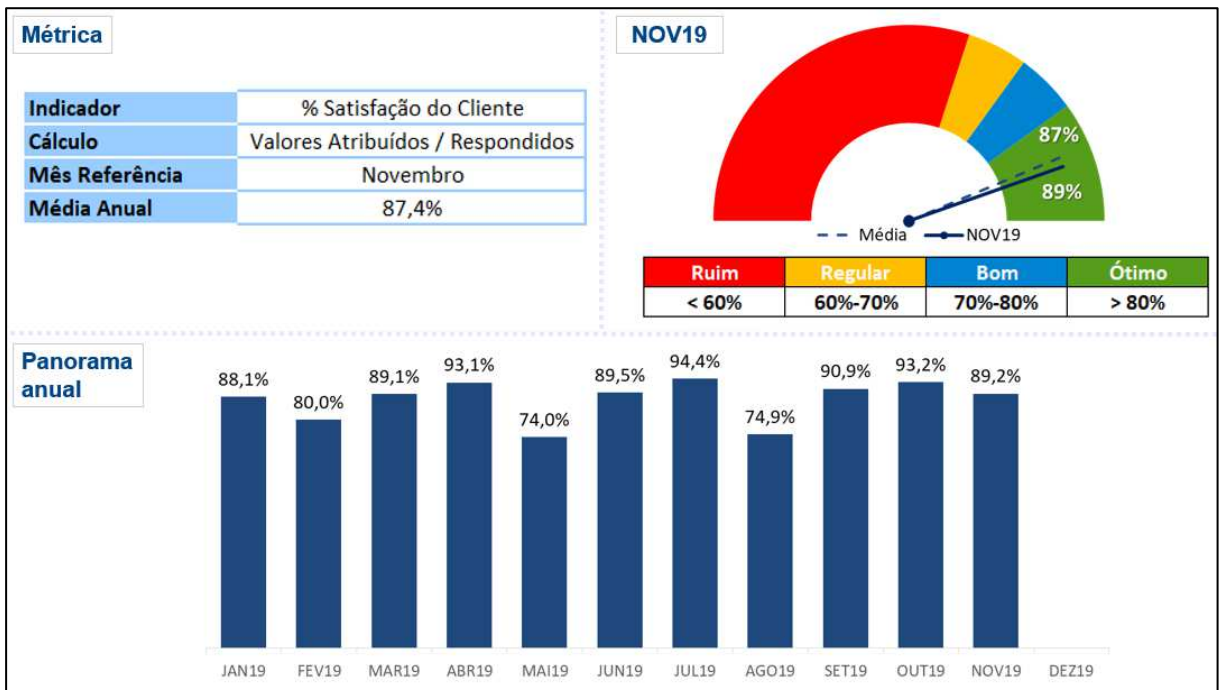


FIGURA 8 - Indicador de Satisfação dos Clientes

Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

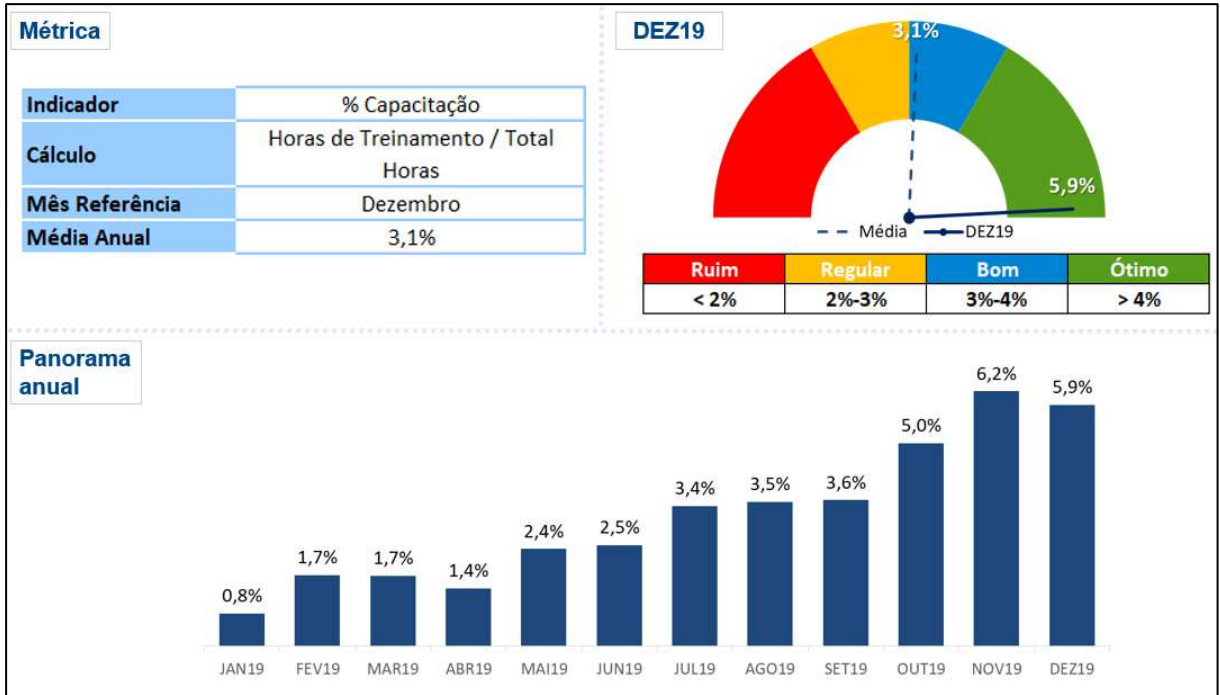


FIGURA 9 - Indicador de Capacitação
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

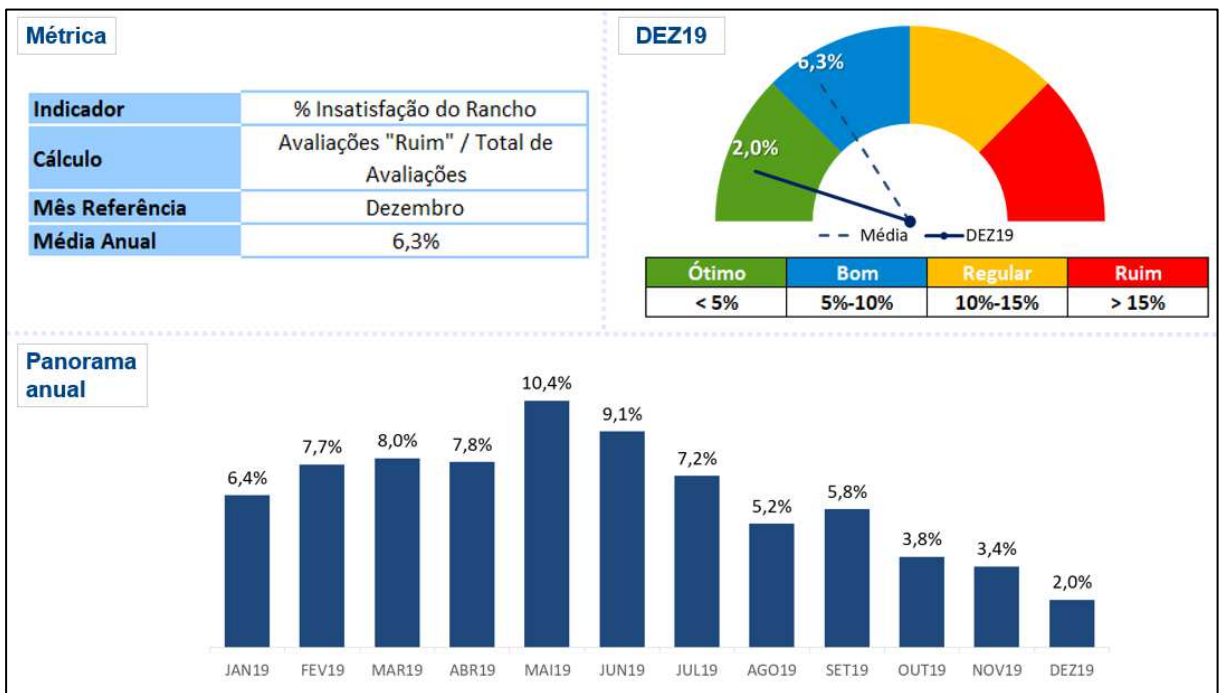


FIGURA 10 - Índice de Insatisfação do Rancho
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

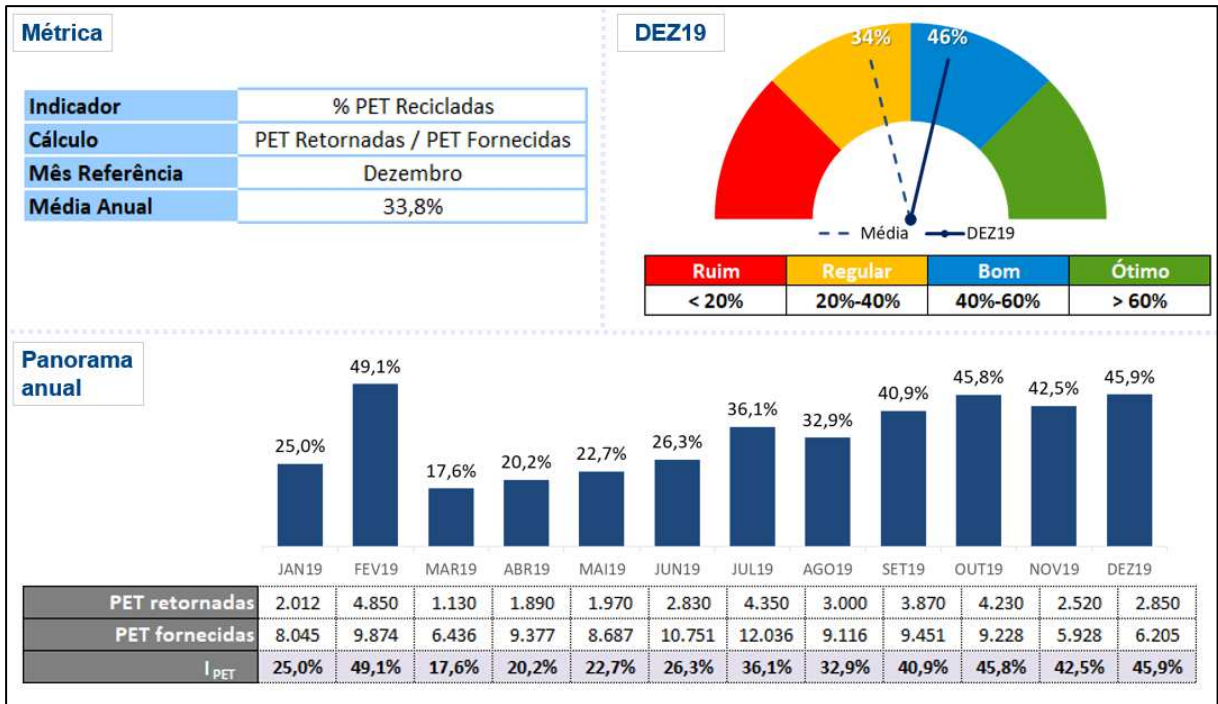


FIGURA 11 -Indicador de Material Reciclável
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)

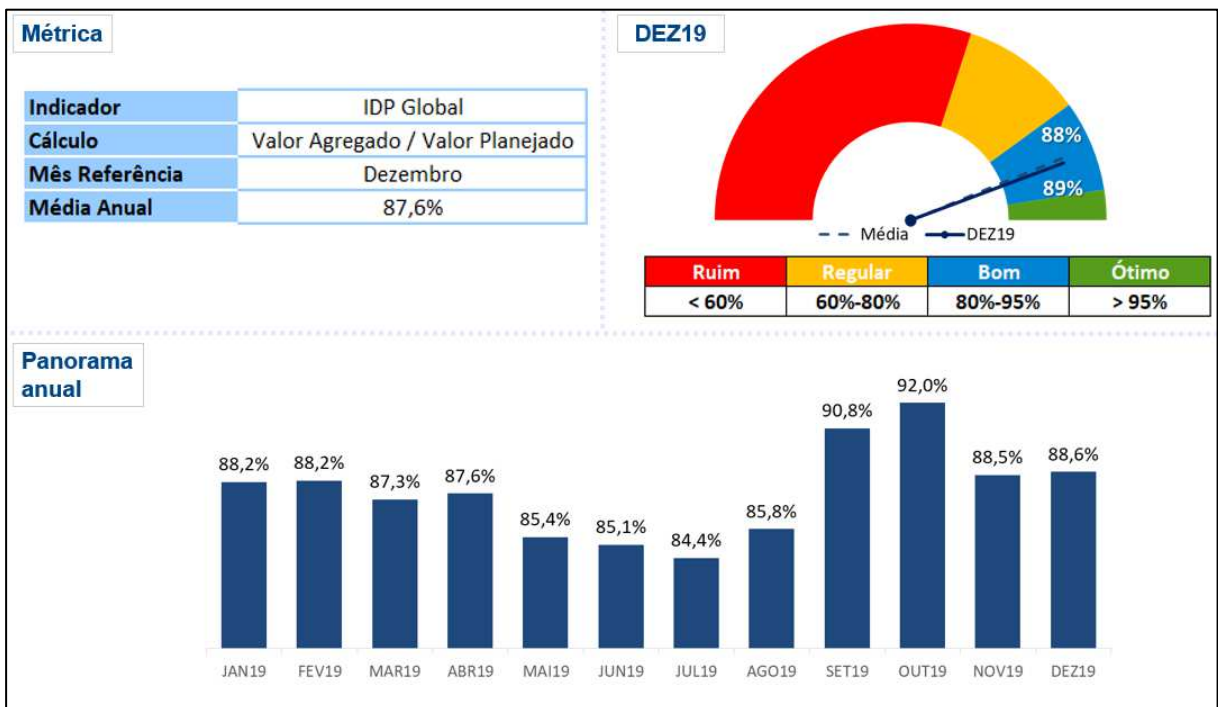
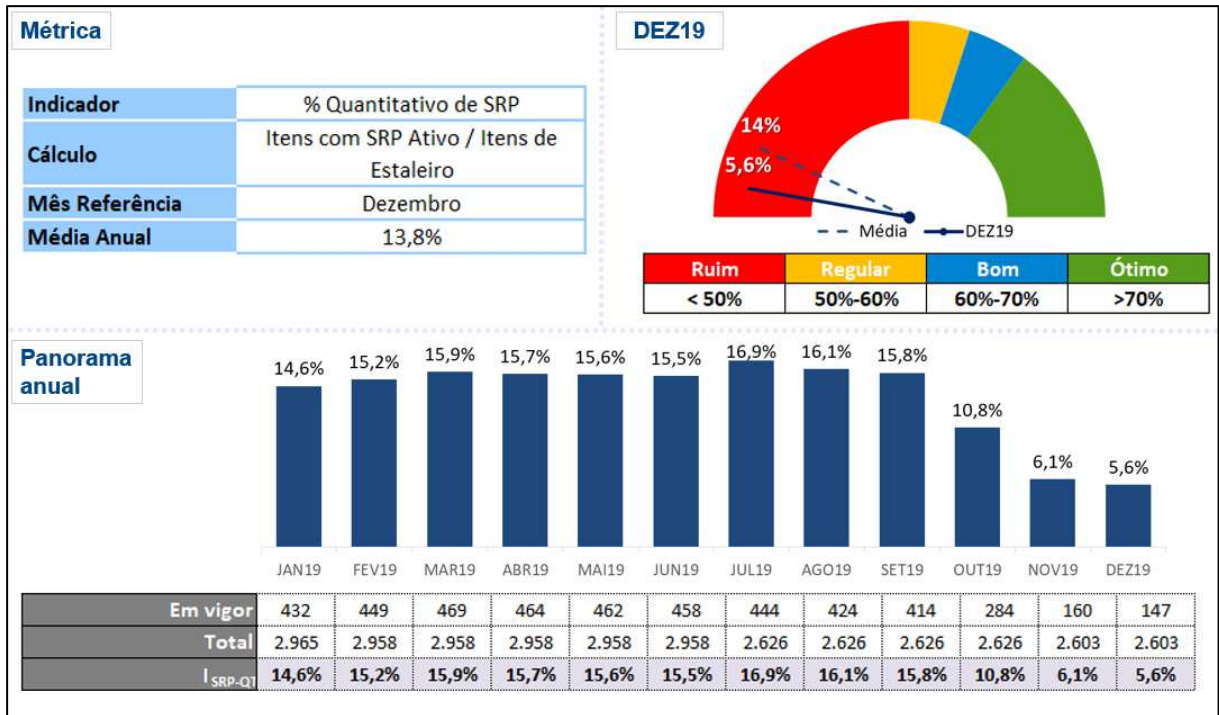


FIGURA 12 - Indicador de Metas Estratégicas
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2019)



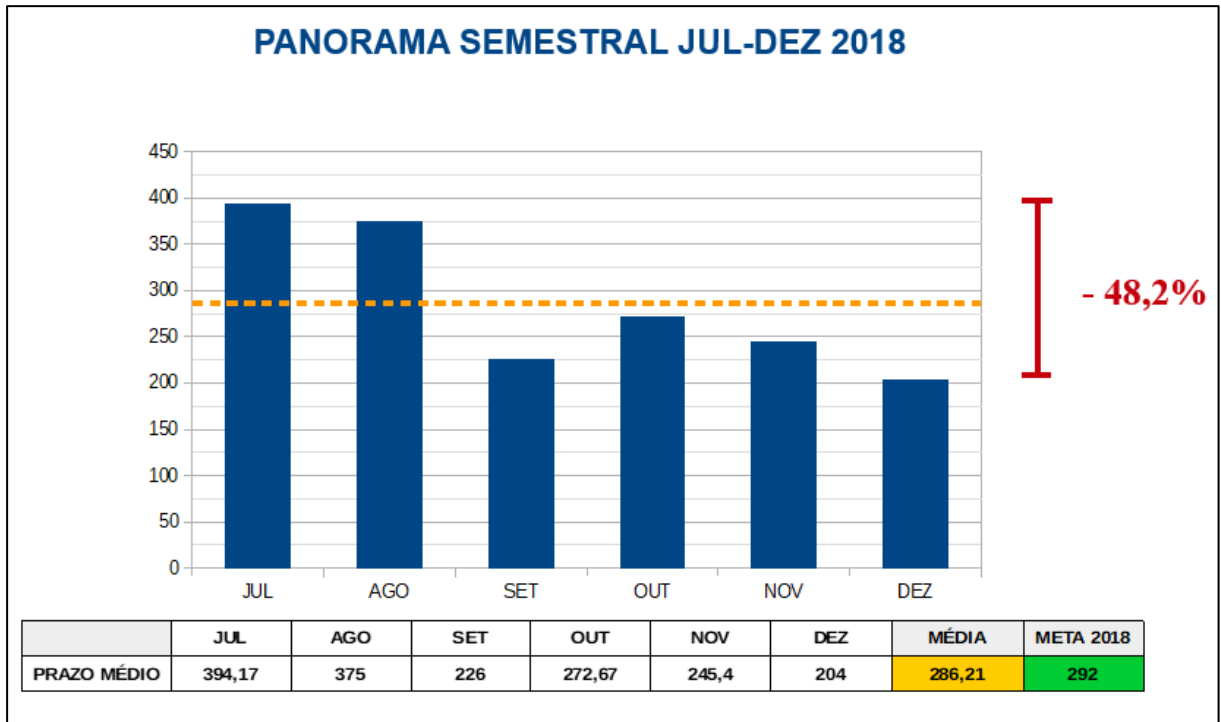


FIGURA 15 – Panorama Semestral do Indicador Tempo dos Processos Licitatórios
 Fonte: Assessoria de Gestão Integrada do AMRJ (dez. 2018)

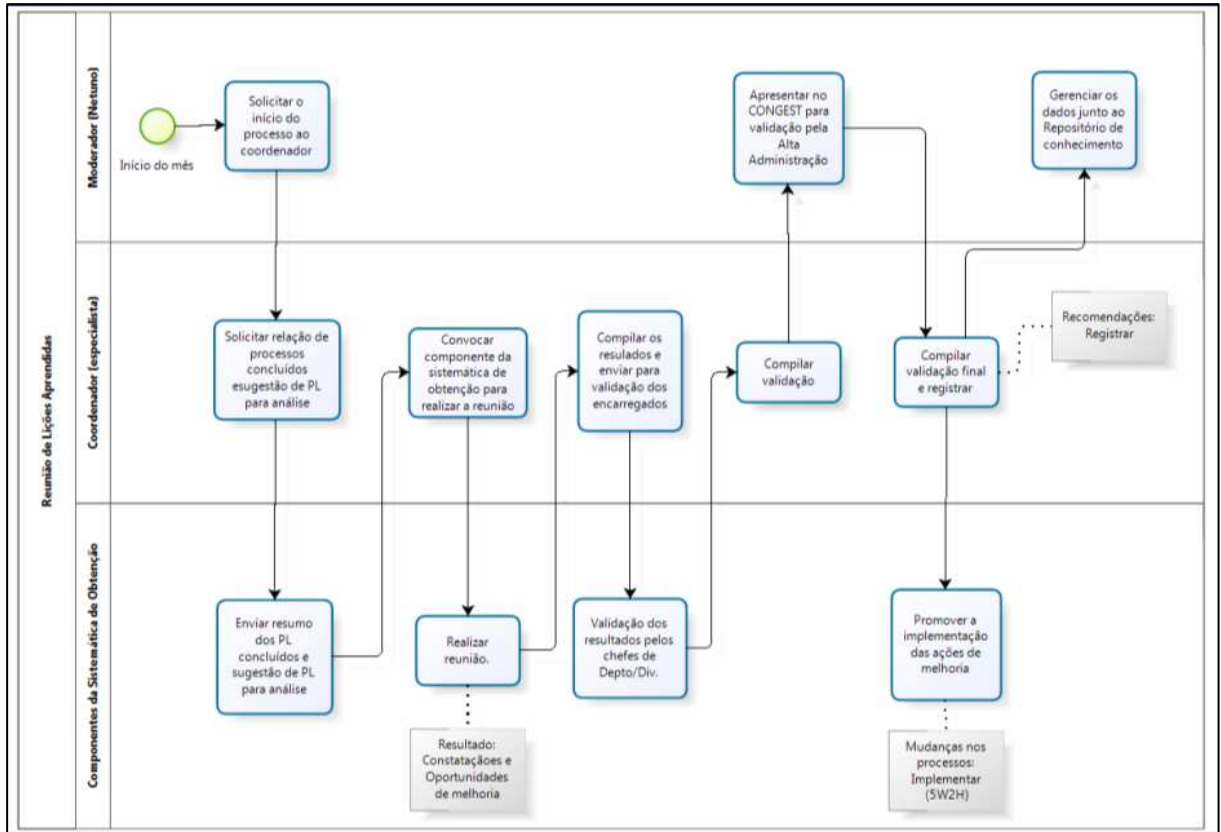


FIGURA 16 – Mapeamento de Processos das Reuniões de Lições Aprendidas do AMRJ

Fonte: AMRJ (ago. 2018)

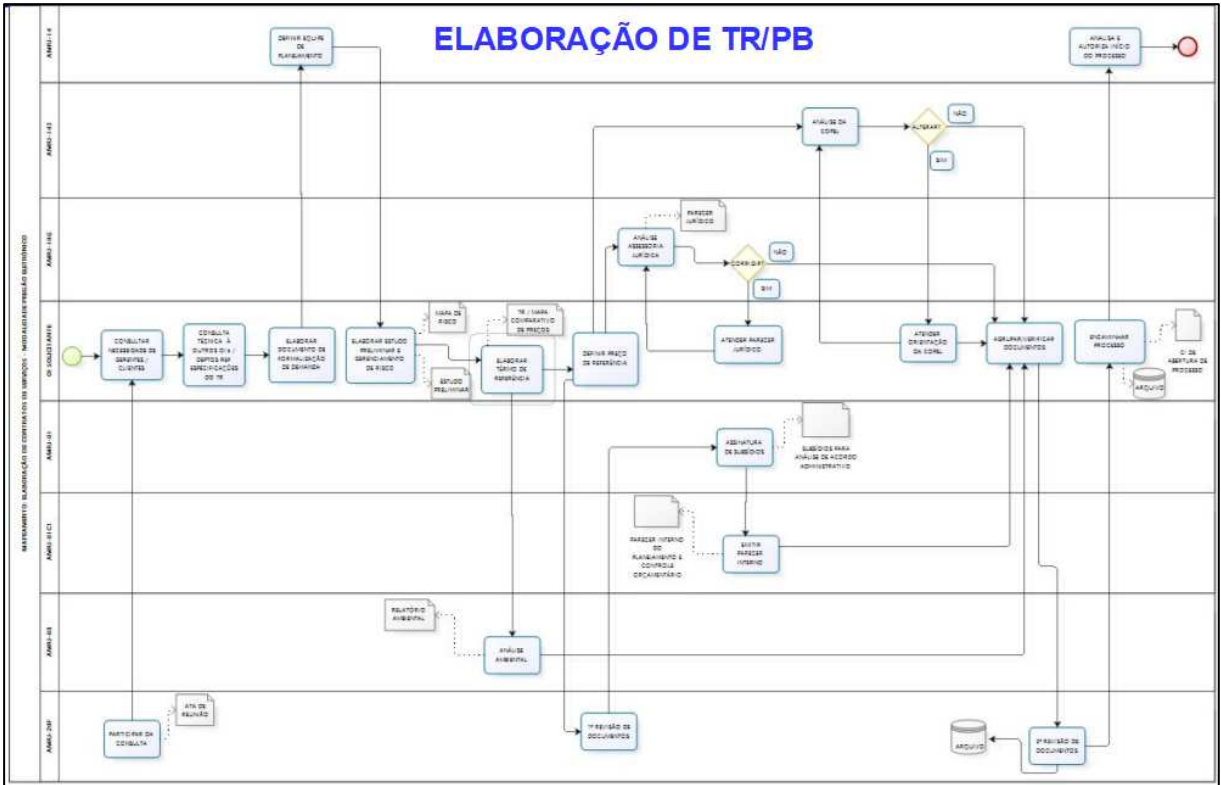


FIGURA 17 – Mapeamento de Processos para Contratação de Serviços na Modalidade Pregão Eletrônico
 Fonte: AMRJ (ago. 2018)