

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (AA) Ronaldo da Costa Lima

OS FATORES CONTRIBUINTES PARA O ÊXITO NOS RESULTADOS
DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NAS CAPITANIAS DOS PORTOS

Rio de Janeiro

2021

CC (AA) Ronaldo da Costa Lima

OS FATORES CONTRIBUENTES PARA O ÊXITO NOS RESULTADOS
DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NAS CAPITANIAS DOS PORTOS

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

Orientador: CMG (RM1-FN) Adriano Lauro

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTOS

A Deus, que diariamente tem renovado as minhas forças e ânimo perante a superação de obstáculos e na concretização de objetivos.

A minha esposa Cristiane, por muito contribuir para a rotina em que transformo motivação em trabalho, aos meus filhos Daniel, Ronaldo, Luiza e Sophia, e ao meu neto, Miguel Lima, pela certeza de felicidades presente e futura.

Aos meus irmãos Rodrigo, Rose, Renata e Rinaldo pelo cuidado, preocupação e companheirismo sempre demonstrados, sobretudo, nas horas mais difíceis da minha vida.

Ao meu orientador, Capitão de Mar e Guerra (RM1-FN) Adriano Lauro, pela paciência, expertise, orientação segura e apoio fundamental para a condução e conclusão deste trabalho de pesquisa.

À Capitão de Mar e Guerra Chiara Leão Araújo de França Delgado de Freitas e ao SO - Ref^o - ET Francisco Rodrigues de Souza, pela maneira entusiasmada, profissional e atenciosa com a qual orientaram e acompanharam a produção deste estudo.

DEDICATÓRIA

À minha esposa Cristiane e aos meus filhos Daniel, Ronaldo, Luiza e Sophia, bem como meu neto Miguel Lima, razões da minha vida e incentivadores da minha carreira, dedico este trabalho.

RESUMO

A presente pesquisa tem o propósito de identificar os fatores contribuintes para o êxito nos resultados dos Indicadores de Desempenho implementados nas Capitânicas dos Portos. Se fundamenta na revelação de práticas bem-sucedidas e desencadeadoras de resultados satisfatórios perante dados mensurados, como resultados de serviços prestados à sociedade, em um período ou ciclo considerado. O aumento vertiginoso da demanda de trabalho que adentra às Capitânicas dos Portos, aliado às exigências crescentes em termos de qualidade da sociedade propõem que haja um aprimoramento na dinâmica de execução e prestação de serviços com vistas ao cidadão usuário. Tal fato justifica este desafio em buscar informações ainda não veladas, para o aperfeiçoamento de profissionais distribuídos pelas jurisdições do país. Diante deste cenário, medir e avaliar desempenhos nas Organizações Militares da Marinha, em particular nas Capitânicas dos Portos, são condições essenciais para balizar decisões para inserção de melhorias a partir de eventuais inconsistências reveladas em processos e atividades. Assim, para consecução dos objetivos deste trabalho, foram realizadas análises dos aspectos conceituais dos Indicadores de Desempenho, no tocante aos seus tipos, finalidades e benefícios, averiguações das relações utilizadas para aferir os índices de produtividade e qualidade dos serviços produzidos nas Organizações Militares do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário, bem como verificações do exercício das práticas laborais, durante a rotina nas Capitânicas dos Portos, com o objetivo de constatar as ações dos gestores, a partir de inconformidades gerenciais. Para tal, a metodologia aplicada consistiu de pesquisas de revisão bibliográfica, sobre os aspectos conceituais dos indicadores de Desempenho, e entrevistas semiestruturadas com os gestores das Capitânicas vencedoras do Prêmio “DPC de Qualidade”, no período de 2016 a 2020. O cumprimento do *script* estabelecido para o trabalho permitiu identificar os fins adequados ao coerente emprego dos Indicadores nas Capitânicas, averiguar os critérios de avaliação dessas Organizações Militares pela Diretoria de Portos e Costas e verificar as medidas preventivas e corretivas implementadas a partir de oportunidades de melhorias evidenciadas nos processos de execução dos serviços. Tais constatações foram relevantes ao emprego coerente dos Indicadores, para os eventuais ajustes dos parâmetros de cálculo do Índice de Produtividade, bem como à disseminação de práticas bem-sucedidas ao aprimoramento da gestão, em todas as unidades militares atuantes no âmbito do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário.

Palavras-chave: Indicadores, índices, produtos, serviços, usuários, desempenho, qualidade, resultados, metas, gestão, eficiência, eficácia e partes interessadas.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AJB — Águas Jurisdicionais Brasileiras

AMB — Autoridade Marítima Brasileira

CP/DL/AG — Capitâneas, Delegacias e Agências

DF — Desempenho Final

ID — Indicador de Desempenho

DPC — Diretoria de Portos e Costas

EMA — Estado-Maior da Armada

FM — Fator Multiplicador

GAP — Grupo de Atendimento ao Público

IP — Índice de Produtividade

IPG — Índice de Produtividade Geral

IQ — Índice de Qualidade

IQG — Índice de Qualidade Geral

IQGSTA — Índice de Qualidade Geral do Sistema do Tráfego Aquaviário

IQGEPM — Índice de Qualidade Geral do Sistema Ensino Profissional Marítimo

IPF — Índice de Produtividade Final

OM — Organização Militar

MB — Marinha do Brasil

PEO — Planejamento Estratégico Organizacional

SGM — Secretaria-Geral da Marinha

SSTA — Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário

SISAP — Sistema de Atendimento ao Público

SCAM — Sistema de Controle de Arrecadação Marítima

SISAUTO — Sistema de Auto de Infração

SISGEMB — Sistema de Gerenciamento de Embarcações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	CONCEITOS E ASPECTOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	11
2.1	Contextualização dos Indicadores de Desempenho.....	11
2.2	Conceitos de Indicadores de Desempenho	12
2.3	Tipos de Indicadores de Desempenho.....	14
2.4	Finalidades dos Indicadores de Desempenho.....	15
2.5	Benefícios da utilização dos Indicadores na gestão.....	18
3.	ANÁLISE DA GESTÃO POR INDICADORES NAS CAPITANIAS	20
3.1	Sistemática de mensuração da produtividade nas Capitánias.....	22
3.2	Sistemática de mensuração da qualidade nas Capitánias.....	23
3.3.	Avaliação para o Prêmio “DPC de Qualidade”	23
3.4	Aspectos metodológicos atinentes às entrevistas.....	25
3.5	Análises das entrevistas e discussão dos resultados.....	26
4.	CONCLUSÃO	33
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE I	41
	APÊNDICE II	42

1 INTRODUÇÃO

Os modelos de prestação de serviços na Administração Pública passam por transformações significativas. A influência das tecnologias cada vez mais sofisticadas, oriundas do fenômeno globalizante, contribui não só para a celeridade na transmissão das informações, mas também para a ampliação das necessidades e exigências das pessoas. Deste modo, a urgência pelo aumento da qualidade na prestação dos serviços é de notório conhecimento da população e dos gestores, particularmente, das organizações governistas.

Nesse contexto, surgem teorias administrativas, metodologias de medição e avaliação do desempenho e sistemas digitais de simplificação de tarefas, com o intuito de reformular e ajustar as práticas geradoras de produtos e serviços, com foco na eficiência, eficácia e satisfação dos usuários interessados. Segundo Lane (2000) a visão de ESTADO que emerge com a globalização, passando de executor a regulador, para atender as demandas cada vez mais crescentes e complexas da sociedade, tende a não admitir um modelo convencional de atuação.

Engajada nessa realidade, as Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil (MB) aderiram programas e propostas de gestão, doutrinariamente mais promissoras, quando comparadas ao padrão burocrático de administração. As novas formas de gerir permitiram reorganizar as atividades laborativas a partir da revisão dos processos de trabalho, trouxeram ferramentas de controle da qualidade, a exemplo dos Indicadores de Desempenho e ainda focaram os resultados com base nas exigências e satisfação dos clientes. Com base no Decreto nº 5.378/2005, o qual instituiu o Programa Nacional de Gestão e Desburocratização – GESPÚBLICA – do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, a MB implementou o Programa Netuno¹, no ano de 2007. Iniciativa esta que traduz os anseios da Administração Naval em proporcionar às OM da MB condições exequíveis à adequada prestação de serviços, alinhados aos objetivos estratégicos do país (BRASIL, 2018).

No âmbito das OM do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário (SSTA), distintamente nas Capitânicas dos Portos (CP), além das metas empreendidas pelo Programa Netuno, com objetivos de aprimoramento das práticas de gestão, por intermédio do Planejamento Estratégico Operacional (PEO)², foram implementados Indicadores de

¹ O **Programa Netuno** é um processo administrativo instituído pela Marinha do Brasil e destinado a aprimorar a gestão das Organizações Militares, de forma a proporcionar melhoria contínua nos processos e trabalhos desempenhados, aumentando a qualidade dos seus serviços e proporcionando melhores condições para atender as expectativas da sociedade (BRASIL, 2018).

² Planejamento Estratégico Organizacional é um documento onde são concentradas as condições administrativas da organização, seus objetivos, visão de futuro, indicadores, metas, bem como os fatores crítico de sucesso aos

Desempenho (ID) padronizados, pela Diretoria de Portos e Costas (DPC). A prestação de serviços à sociedade, em quantidade e complexidade, por aquelas OM despertou a preocupação desta Diretoria, no sentido de medir, avaliar e reconhecer os resultados dos Indicadores. Destarte, foi institucionalizado o Prêmio Anual “DPC de Qualidade”, a fim de distinguir os resultados das atividades efetuadas e avaliadas com base nas respostas desses instrumentos de aferição. É fato que o amadurecimento institucional, acerca dos resultados satisfatórios do Programa Netuno, motivou, no ano de 2012, a implementação desses mecanismos de controle, a fim de permitir mensurar resultados de maneira mais fidedigna (BRASIL, 2018).

No campo do emprego dos Indicadores de Desempenho, Cruz (2009) preconiza que essas ferramentas retratam os resultados da organização e permitem identificar lacunas para promover a inserção de iniciativas, medidas e práticas que conduzam ao aperfeiçoamento dos processos essenciais aos resultados. Seguindo essa perspectiva, o propósito deste trabalho é identificar os fatores contribuintes para o êxito nos resultados dos Indicadores de Desempenho, implementados pela DPC nas Capitânicas dos Portos.

Assim, o objetivo principal deste trabalho é identificar as práticas gerenciais bem-sucedidas para a gestão dos Indicadores nas Capitânicas, a partir das ações dos gestores frente aos empecilhos ocorridos nas atividades laborais. Para isso, serão realizadas análises dos aspectos conceituais dos Indicadores de Desempenho, no tocante aos seus tipos, finalidades e benefícios, averiguações das relações utilizadas para aferir os índices de produtividade e qualidade dos serviços executados nessas OM, bem como verificação do exercício da rotina de trabalho nas Capitânicas dos Portos.

Importa ressaltar que a DPC distingue, anualmente, uma Capitania, uma Delegacia e uma Agência com o Prêmio “DPC de Qualidade”. Mas ao identificar o fator ou fatores determinantes para o desempenho satisfatório dos Indicadores nas Capitânicas dos Portos, nos últimos cinco anos, será possível sistematizar um conhecimento ainda velado, de maneira que as demais OM do SSTA — Delegacias (DL) e Agências (AG) —, que seguem a política organizacional das Capitânicas, possam também implementar essas ações de melhorias. Fato que justifica o esforço da presente pesquisa, na medida que será possível traduzir os recursos públicos e o esforço da força de trabalho em resultados mais eficientes e eficazes para as partes interessadas (BRASIL, 2012).

propósitos almejados (BRASIL, 2018).

Assim, de forma a delimitar a pesquisa, para obter resultados consistentes e aplicáveis, este estudo analisará as práticas de gestão norteadoras dos Indicadores de Desempenho nas Capitania dos Portos vencedoras do Prêmio Anual “DPC de Qualidade”, no período do ano de 2016 a 2020.

A metodologia empregada neste trabalho consistiu em pesquisa de revisão bibliográfica acerca dos aspectos teóricos dos Indicadores de Desempenho, das relações utilizadas para quantificar os resultados dos processos de trabalho nas Capitania dos Portos, tal como da verificação de atividades gerenciais e de natureza técnica, efetivadas pelas Normas da Autoridade Marítima (BRASIL, 2012).

Além disso, na fase exploratória da pesquisa, foram procedidas entrevistas com os encarregados dos setores de Ensino Profissional Marítimo e Segurança do Tráfego Aquaviário das Capitania dos Portos vencedoras do Prêmio Anual “DPC de Qualidade”, do ano de 2016 a 2020. Neste caso, optou-se pela entrevista do tipo semiestruturada. Mattos (2005) defende que o tipo semiestruturada deixa ao entrevistado a liberdade para formular a resposta e ressalta o seu potencial enriquecedor para a construção do conhecimento.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos: o primeiro, com a introdução apresentada; o segundo, por meio de conceitos e aspectos dos Indicadores de Desempenho, com êxito em seus tipos, finalidades e benefícios; o terceiro, pela análise das relações dos Indicadores implementados nas Capitania, conforme fundamentação das Normas da Autoridade Marítima. Este capítulo abordará também a análise das entrevistas efetuadas, com a discussão dos meios e estratégias utilizadas para obtenção de resultados. O quarto capítulo tratará as conclusões, com uma síntese sobre os assuntos estudados ao longo das seções, de forma a relembrar os principais pontos estudados, a integração dos objetivos para com os resultados obtidos, assim como o produto da análise técnica das entrevistas realizadas com os atores das Capitania vencedoras do Prêmio “DPC de Qualidade” nos últimos cinco anos.

Portanto, a disposição deste trabalho de pesquisa permitiu descrever os conceitos, tipos, finalidades e benefícios dos Indicadores de Desempenho, analisar o processo de mensuração dos resultados das atividades efetuadas nas Capitania, tal como identificar ações dos gestores, na dinâmica de execução e prestação de serviços aferidos pelas ferramentas de medição.

Ao término deste estudo, serão explanados, em síntese, os aspectos pesquisados ao longo das seções, a fim de recapitular as contribuições elucidadas. Serão enunciadas, também, as conclusões com base nos embasamentos científicos e técnicos utilizados, tal como

sugeridas futuras pesquisas, a fim de contribuir para a continuidade do aprimoramento das atividades aqui contempladas.

2 CONCEITOS E ASPECTOS DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Aprimorar as ações de gestão tem sido o foco de chefes, encarregados e gestores nas OM da MB. Atualmente, gerir se transformou em um desafio de grande monta. A elevada demanda de atividades, oriundas de um arcabouço jurídico específico e da sociedade, atribui complexas atribuições subsidiárias e finalísticas à Força. Desta forma, aferir os desempenhos durante e após a produção de produtos e serviços se tornou em uma condição primordial para controlar, avaliar e aprimorar os processos de trabalho, de forma a fomentar a almejada excelência organizacional (BRASIL, 2018).

Assim, esta seção apresentará um estudo dos fundamentos que teorizam o uso de Indicadores de Desempenho. Tais conceitos são essenciais ao entendimento da dinâmica de pesquisa presente ao longo deste escrito para atingir os objetivos ora apresentados. As temáticas desenvolvidas terão como norte a contextualização dos Indicadores de Desempenho no panorama presente e seus conceitos, tipos, finalidades e benefícios, diante da condução das atividades de trabalho.

2.1 Contextualização dos indicadores de desempenho (ID)

No estudo acerca da dimensão histórica dos Indicadores de Desempenho, é constatável que essas ferramentas de medição passaram por evoluções ao longo dos anos. Embora com o objetivo comum de permitir aos gestores tomar decisões baseadas em resultados, no passado, os Indicadores aferiam dados de métricas financeiras. Kaplan e Norton (1996) relatam que, desde o período da revolução industrial, as organizações vêm desenvolvendo sistemas de medição inovadores, em que pese a mensuração das medidas financeiras, que tem apreciável importância nas instituições até nossos dias.

Mas o aumento progressivo da exigência das partes interessadas, em termos de transparência e efetividade, colocou esses meios de aferição a serviço de um escopo maior de objetivos. As decisões com base nos resultados dos Indicadores passaram a contemplar uma dimensão mais ampla e diversificada: a produtividade, a satisfação de clientes, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a fidelização de usuários, além da introdução de boas práticas são circunstanciadas com base em dados sistematicamente aferidos e avaliados.

Importa ressaltar que, atualmente, não basta alcançar resultados convincentes ou mesmo atingir a meta idealizada. Faz-se necessário identificar os fatores que motivaram o êxito de um dado ciclo de atividade, a fim de que o desempenho favorável perpetue frente ao aprimoramento contínuo e a inércia gerencial não se instale com a falsa sensação de sucesso inabalável.

Deste modo, as instituições estão cada vez mais introduzindo os Indicadores de Desempenho em atividades criteriosamente selecionadas. O propósito primário é favorecer as decisões, medidas e ações que venham interferir positivamente no comportamento dos atores envolvidos nos processos.

Ora, ao apreciar a dinâmica dos processos e atividades contemporâneos, há de se conceber que não existe uma configuração ideal sustentável para os Indicadores. Aliás, sua configuração varia para cada entidade ou organização. Gonçalves (2002) entende que a capacidade de utilizar com sucesso os Indicadores para a medição do desempenho é uma característica particular de cada organização. Quanto maior for o conhecimento das peculiaridades dos processos, menos equívocos poderão ocorrer na escolha dos métodos e meios de monitoramento e medição.

Logo, as metodologias de aplicação dos Indicadores devem continuar a evoluir ao longo do tempo, conforme as mudanças e expectativas da sociedade. Até porque os níveis crescentes de eficiência e eficácia nas organizações devem se manter para propiciar cada vez mais benefícios aos usuários dos diversos serviços e produtos oriundos dos distintos tipos de fornecedores.

2.2 Conceitos de Indicadores de Desempenho (ID)

Para Cruz (2009), os Indicadores de desempenho de um determinado processo fornecem dados ou parâmetros que permitem avaliar se os objetivos foram alcançados, de acordo com o planejamento previamente estabelecido.

Na MB, as Normas Geais de Administração – SGM-107 define os Indicadores de Desempenho como grandezas numéricas capazes de aferir a atuação de uma organização ou de um processo, a fim de permitir que estes resultados sejam comparados com metas numéricas preestabelecidas no planejamento (BRASIL, 2015). Já o Manual de Gestão Administrativa da Marinha - EMA-134 conceitua Indicador de Desempenho basicamente como uma ferramenta de medida, avaliação e controle de desempenho de uma métrica resultante de um processo ou atividade executado com uma finalidade específica (BRASIL, 2018).

Os Indicadores são recursos metodológicos geradores de informações quantitativas ou qualitativas úteis para organizar e captar dados relevantes dos meios que compõem o objeto da observação, Ferreira, Cassiolato e Gonzales (2009).

Jannuzzi (2001), considerado referência perante o tema em questão, menciona que os Indicadores são medidas usadas objetivando possibilitar a operacionalização de um conceito abstrato ou de uma demanda de interesse realizável.

Ao ampliar o conceito de Indicadores de Desempenho, Moreira (1996) expõe que um Sistema de Medição de Desempenho é um grupo de Indicadores atinentes à organização como um todo, às suas partições (departamentos, divisões, seções, etc.), aos seus processos, às suas tarefas organizadas em quantidade bem definidas, de forma a refletir características do desempenho para cada nível gerencial monitorado.

Em que pese os distintos conceitos ora abordados, do mais conciso ao mais abrangente, é observável em todas as referências pesquisadas contundentes afirmações sobre a coleta de informações para serem analisadas e comparadas, com a finalidade de atribuir um valor específico. Em todas as concepções estudadas foi indubitável o consenso sobre a importância da avaliação dos parâmetros coletados de processos e atividades de trabalhos. A comparação dos dados dos Indicadores com as metas estabelecidas ou com dados historicamente registrados permite fornecer critérios para a identificação de incoerências e correções de falhas por intermédio das decisões e, até mesmo, mudança de postura dos sujeitos envolvidos.

Ressalta-se que apenas medir o desempenho de uma determinada atuação não é condição suficiente para se obter ganhos qualitativos. Os conceitos analisados já tornam evidente a importância do papel do gestor para lidar com as informações oriundas de um grupo de Indicadores implementados com uma metodologia específica. A solução das inconsistências reveladas pelos números da medição ainda depende da atuação de um gestor em ser perceptível a pontos-chaves da dinâmica laboral da instituição a ser aprimorada, Kaplan e Norton (2001).

Em síntese, os dados da medição devem ser cuidadosamente debatidos com os participantes envolvidos nos processos e atividades. A transformação das referências numéricas em informações úteis aos envolvidos é condição essencial para a inserção de eventuais ações preventivas ou corretivas, quer seja na metodologia de aplicação dos indicadores, quer seja na postura dos elementos de trabalho.

As intervenções realizadas, após a análise dos resultados, ao término de um determinado ciclo de atividades, terão como fim precípuo a correção de rumo para a

promoção de metas quantitativas e qualitativas. E é diante deste desafio que discorreremos sobre os tipos de Indicadores a partir de agora.

2.3 Tipos de Indicadores de Desempenho

No âmbito dos escritos acerca dos Indicadores de Desempenho, existem classificações bem definidas para os tipos de Indicadores utilizados, de acordo com os diferentes propósitos de aferição. Francischini e Francischini (2017) discorre que para a mensuração do desempenho existem medições qualitativas e quantitativas. A primeira é realizada por um texto, podendo conter superficialmente dados quantitativos. A segunda, é mensurada por números, requer a coleta de dados quantitativos e é realizada por meio da comparação de números com metas históricas ou pré-determinadas.

Sink e Tuttle (1993) citam sobre os conceitos de eficiência e eficácia mensurados por meio dos Indicadores. Os mesmos autores discorrem que a eficiência está conexas ao consumo dos recursos em um sistema e é caracterizada e entendida pela relação entre previsão e a realização. Essa métrica de desempenho afere se a organização executou uma determinada tarefa da melhor forma possível.

No tocante à eficácia, conceitua-se como a relação entre os resultados alcançados e os objetivos propostos. Existe neste ponto, segundo Sink e Tuttle (1993), uma relação direta de causa e efeito. Para o autor, a eficácia da organização pode ser obtida por intermédio de os atributos de qualidade, quantidade e pontualidade. A eficácia passa a ser uma forma de avaliar se aquilo que foi proposto foi realmente realizado. Seria então uma medida de “monitoramento” no interior da organização.

A SGM-107 esclarece que a eficiência é caracterizada pela relação entre os insumos e os produtos gerados, busca-se fazer “mais com menos”. A eficácia está relacionada ao produto entregue, sua quantidade e qualidade conforme o pré-estabelecido. (BRASIL, 2015). Ressalta-se que a medição quantitativa permite um fácil acompanhamento da evolução histórica da avaliação, bem como uma visão mais clara da lacuna que isola a meta dos resultados obtidos (FRANCISCHINI e FRANCISCHINI, 2017).

Segundo o Portal do Instituto Business de Educação (IBE), os Indicadores de Desempenho organizacionais podem ser divididos em quatro tipos de categorias principais:

- Indicadores de produtividade: estão relacionados, normalmente, à produtividade de um processo ou atividade. Ou seja, estão ligados ao uso dos recursos da organização com relação às entregas. Podemos citar, como exemplo, o número de processos de inscrição de

embarcações protocolados em uma Capitania dos Portos, frente ao número de documentos de embarcações emitidos, como resultado da conclusão dos processos solicitados.

- Indicadores de qualidade: intimamente relacionados com os indicadores de produtividade, na medida que contribuem para entender qualquer desvio ou não conformidade que ocorreu durante o processo produtivo. Um exemplo de indicador de qualidade é o quantitativo de processos de inscrição de embarcações concluídos em uma Capitania dos Portos sem erros, frente ao número de processos solicitados. É um Indicador de extrema relevância para instituições públicas e Organizações Militares, na medida que constitui uma espécie de termômetro da satisfação dos usuários e da proficiência do pessoal que executa as tarefas.

- Indicadores de capacidade: eles medem a capacidade de resposta de um processo. Podemos citar como indicadores de capacidade a quantidade de processos de inscrição de embarcações concluídos versus solicitados, durante um determinado período de tempo.

- Indicadores estratégicos: são os que balizam as metas a serem alcançadas quando da montagem de um Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). São estabelecidos, normalmente, com base nos propósitos de longo prazo da instituição. Eles indicam e fornecem um comparativo de como está o cenário atual da organização com relação ao que deveria ser. Um exemplo de indicadores estratégicos seria a capacidade de fomentar uma estrutura administrativa em uma Organização Militar para executar 95% dos processos de inscrição de embarcações, sem inconformidades, dentro de uma moldura temporal de dois anos.

Importa salientar que a utilização de um tipo específico de Indicador terá como parâmetro inicial o propósito a ser atingido, o estado organizacional da instituição, a sua estratégia, o entendimento da força de trabalho acerca dos mecanismos de medição e a visão de futuro a ser perseguida. A utilização desses Indicadores, em diferentes níveis organizacionais, terá grande relevância no controle dos processos e serviços setoriais, conforme relata juram (1992, p.74): "Gerenciar é controlar. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição, não há controle".

2.4 Finalidades dos Indicadores de Desempenho (ID)

As principais finalidades dos Indicadores de Desempenho são objeto de interpretação de uma diversidade de autores. A forma como os dados e informações coletados são utilizados pelos gerentes das empresas e instituições ainda constitui um desafio sem consenso. Fato é que as circunstâncias em que as métricas são coletadas diferem entre as organizações. As variantes financeiras, humanas, materiais e externas, muitas vezes não controláveis pelos membros da organização, interferem na intenção de como utilizar as

informações reveladas por meio dos resultados dos Indicadores. Assim, normalmente, a alta direção encontra as seguintes finalidades para o uso dos sistemas de avaliação de desempenho:

- Monitoramento: refere-se aos sistemas de feedback formais usados para monitorar e coordenar a implementação dos planos e alcance das metas organizacionais, comparar os resultados com as metas.
- Foco de atenção: refere-se aos sistemas de sinalização usados para focar a atenção da organização e forçar o diálogo por toda a organização.
- Tomada de decisão estratégica: refere-se aos sistemas de informação usados para dar suporte ao processo de tomada de decisão, análises de oportunidades e escolha de alternativas entre diferentes cenários.
- Legitimidade: refere-se à justificação e validação das ações e decisões no passado, presente e futuro, além do exercício do poder. (Henri, 2009, p.252-253).

Para Simon (2000), a informação proveniente da coleta de dados sistematizados pode ser utilizada para 5 (cinco) finalidades gerenciais:

1) Tomada de decisão: contemplada pelos gestores em duas vertentes: informação para planejamento e para coordenação. Perante ao planejamento, as informações provenientes da coleta de dados influenciarão na decisão das metas a serem estabelecidas, conforme parâmetros dos Indicadores disponíveis. Na coordenação, os gestores acompanharão os processos, em suas partes distintas, ajustando as ações durante a execução das tarefas para alcançar objetivos organizacionais estabelecidos no planejamento.

2) Controle: utilizado pelos gestores quando usam o feedback para garantir que as entradas, processos e saídas sejam alinhadas com as metas organizacionais. Mais especificamente, os administradores usam a informação de *feedback* para o controle que está, intimamente, relacionado à maneira dos gerentes agirem acerca do comportamento humano;

3) Sinais: os sinais terão a relevância adequada no momento em que os gerentes enviam sugestões para toda a organização sobre as preferências, valores e tipos de oportunidades que estes querem que os empregados busquem e explorem;

4) Educação e aprendizado: usados para moldar tanto os membros-chaves de tomada de decisão quanto os componentes da área operacional. O conhecimento organizacional, adquirido ao longo do tempo, também por meio da análise das métricas aferidas nos Indicadores, proverá mais segurança nas decisões a serem tomadas e permitirá antever alterações e inconsistências nos processos. O entendimento do funcionamento de toda a organização é essencial para o planejamento, execução e acompanhamento dos resultados a serem alcançados.

5) Comunicação externa: uso das métricas para informar às partes interessadas, sobre a eficiência e eficácia dos serviços e produtos oferecidos e executados, a fim de passar segurança aos usuários acerca dos fins disponibilizados.

As Normas Gerais de Administração - SGM-107 retrata que os Indicadores de Desempenho possui as seguintes finalidades básicas: proceder uma avaliação criteriosa do atendimento aos requisitos dos clientes/usuários, a fim de materializar o alcance dos objetivos, avaliar se as metas estabelecidas no planejamento da organização foram atendidas e de que forma foram atendidas, gerenciar as atividades de maneira palpável e efetiva, para permitir identificar inconformidades e pontos de correção, incitar tomadas de decisões com base em parâmetros, permitindo evitar o casuísmo e a intuição descabida no estabelecimento de diretrizes e rumos no planejamento, bem como prover transparência e objetividade da condução da gestão da organização aos *stakeholders*, por intermédio da apresentação de resultados, sendo eles satisfatórios ou não (BRASIL, 2015).

As principais finalidades para o uso das informações dos sistemas de medição de desempenho são: para o controle, para a melhoria contínua reativa e proativa, planejamento, retorno pelo desempenho do grupo, reforço da retórica gerencial, indução das atitudes dos funcionários, estudos de *Benchmarking*; aprendizado individual e organizacional, foco e justificativa para tomada de decisão e investimentos (MARTINS, 2000).

Depreende-se que os autores elucidam uma interessante diversidade de finalidades gerenciais no trato com as referências reveladas pelos Indicadores de Desempenho, atendendo às características, peculiaridades e propósitos de cada instituição.

Observa-se, portanto, que a identificação de inconformidades por intermédio do monitoramento e controle dos resultados das métricas aferidas tem um significativo papel na gestão. Observa-se que o monitoramento e o controle já são um tipo de interferência para dar efetividade às metas previamente estabelecidas e fornecer *feedback* sobre qualquer desvio dos objetivos. O monitoramento e o controle permitem também aos gestores identificar oportunidades de melhorias já durante a execução das atividades, promovendo correções em relação aos seus planos (SIMONS, 2000; e HENRI, 2009).

É importante salientar que a monitoração de fenômenos na dinâmica de trabalho pode não só respaldar a inserção de medidas corretivas oportunas conforme mencionado, mas também coibir decisões com base no casuísmo, na experiência ou mesmo na intuição aleatória. Não se pretende, aqui, subestimar a capacidade decisória de gestores, supervisores e até mesmo dos titulares de organizações, mas sim elucidar que esses administradores têm em mãos ferramentas que podem potencializar suas expertises nas ações decisórias.

A experiência do gestor pode definir, sim, o rumo correto a seguir. Entretanto, as análises histórica e técnica de empresas e instituições, mencionadas em inúmeros trabalhos científicos, elucidam que a implementação de práticas promissoras nos processos e atividades, sejam elas de apoio ou finalísticas, só poderão ser bem dimensionadas quando se conhece a intensidade correta da variação indesejável (BRASIL, 2015). A implementação de oportunidades de melhorias a partir da identificação das inconformidades, tema de estudo deste trabalho, será possibilitada, na medida que o ato de mensuração é acompanhado pela análise que indica onde se encontra o ponto de declínio das metas estipuladas.

2.5 Benefícios da utilização dos indicadores de Desempenho na gestão

Por ocasião do exame nos escritos dos principais autores do assunto em referência, é possível constatar relevantes benefícios que merecem especial atenção no que concerne à utilização dos Indicadores de Desempenho nas instituições.

Tais benefícios muitas vezes não estão palpáveis no dia a dia, mas o uso adequado das ferramentas de medição impõe, ao longo do tempo, e instintivamente, no seio das organizações, obrigatoriedades em atitudes administrativas, por força do monitoramento e controle dos sistemas de aferição e avaliação. Destarte, foi possível identificar não só os benefícios diretos já elencados, mas também os indiretos, reconhecidos e detectados nas entrelinhas da fundamentação teórica, no tocante à utilização dos Indicadores de Desempenho:

— Mudança de postura organizacional

Um dos grandes obstáculos no processo de implementação de novas estratégias e iniciativas está diretamente relacionado à resistência dos componentes da organização. Essa resistência ocorre, principalmente, na alta administração, baseada na percepção de risco de ganhos e perdas resultantes das mudanças, e no “chão fábrica” - a base da execução -, sob o pretexto da interferência. O “sempre foi assim” desencoraja a exposição ao risco e à inovação, sendo obstáculo à mudança que visa à implantação de um sistema de mensuração de desempenho, Kaplan e Norton (2001).

Nesse contexto, a utilização dos Indicadores de Desempenho e a concepção de que se saberá, com fundamento dos dados, onde estão os gargalos e quem são os responsáveis impõem responsabilidades aos operadores de processos e atividades, não eximindo daí a alta administração. Por isso, passa-se a ter uma preocupação bem maior com as metas estabelecidas, com os resultados alcançados e com a introdução contínua de melhorias durante

o ciclo de execução das tarefas. O modelo burocrático cede lugar ao funcional, valorizando os resultados no final da cadeia de valor (BRASIL, 2018).

— Desenvolvimento de expertises

Ocorre na medida que os gestores, supervisores e gerentes são obrigados a analisar os dados dos indicadores, identificar os empecilhos e antecipar as oportunidades para inserir ações preventivas e corretivas. No modelo tradicional de gestão, atribuía-se aos resultados infrutíferos causas circunstanciais e, por vezes, sem fundamento comprovadamente seguro. Atualmente, com o sistema de aferição sistematicamente implementado, os elementos organizacionais responsáveis são obrigados a desenvolver estratégias para mitigar as incoerências e prestar conta aos escalões superiores a respeito dos seus resultados e das medidas de aprimoramento desencadeadas.

Os membros dos departamentos, divisões e assessorias da organização devem estar engajados a propor alternativas que venham a desenvolver um trabalho com a obtenção de resultados tangíveis e agregação de valores aos clientes e aos processos interessados. Os atores, em todos os níveis, precisam estar comprometidos como parte de um processo transformacional usado para edificar um sistema (ROHM, 2009).

— Fundamento para o mérito de servidores e funcionários

Hoje, o reconhecimento dos méritos de funcionários e agentes está sendo largamente empregado em modelos de gestão de organizações públicas ou privadas. As distinções dos elementos gerenciais, pelos serviços executados e prestados à sociedade, passaram a ser um objeto de interesse para que se possa distinguir as atuações bem-sucedidas das más sucedidas.

Na MB, o EMA-134, relata que os membros da instituição, sejam eles militares ou servidores civis, competentes e dedicados, são os elos de alavancagem da qualidade e produtividade das OM. E esses componentes precisam ser reconhecidos e recompensados apropriadamente (BRASIL, 2018).

Assim, a gestão por Indicadores permite que o reconhecimento dos sujeitos de diferentes escalões e protagonistas de ações e operações possam ter seus méritos devidamente reconhecidos com base em resultados fidedignamente apurados.

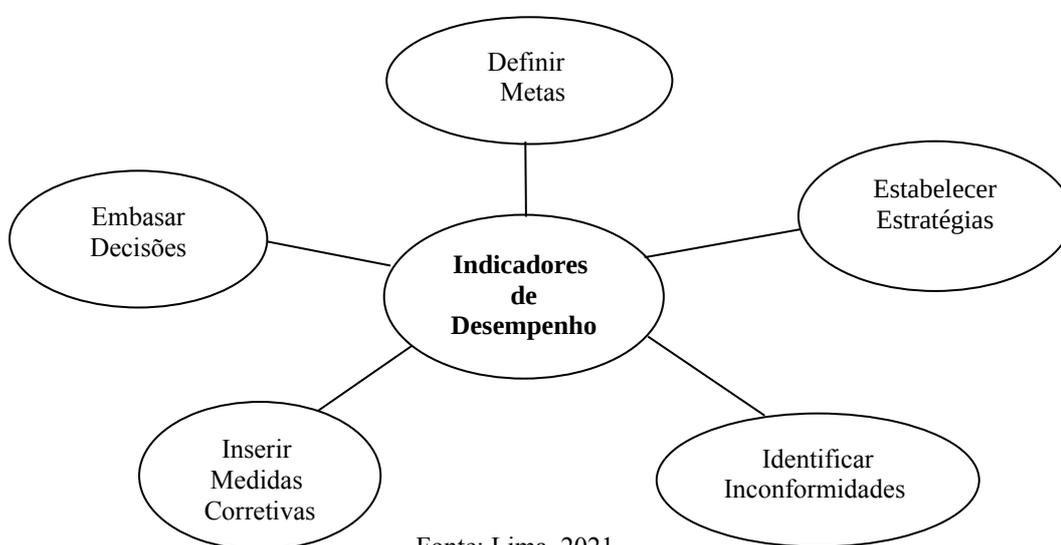
— Gestão de conhecimentos

Nonaka e Takeuchi, citados por Freitas (2008), mencionam que a criação do conhecimento nas instituições advém da combinação dos conhecimentos tácito e explícito. Ou seja, para se fomentar uma teoria, faz-se necessário vivenciar a experiência prática (tácito) com o aprendizado conceitual (explícito). Nessa ótica, na gestão por Indicadores, os gestores

planejam e executam as atividades laborais de seus setores, ao mesmo tempo em que são monitorados por seus próprios resultados. A resultante desse desempenho permite a esses mesmos atores procederem análises e tomar decisões a respeito das ações a empreender.

Isto posto, dada a análise conceitual, tipológica, finalística e benéfica dos Indicadores de Desempenho, inseridos e contextualizados em um sistema de medição com metodologias específicas, de acordo com as características e peculiaridades de cada organização, não existe uma configuração ideal e sustentável para essas ferramentas de medição. Desta maneira, sua utilização poderá ser circunstanciada com base em critérios atendendo os fins a que se destinam, conforme sugerido a seguir:

Figura 01: Diagrama dos principais fins dos Indicadores de Desempenho



Fonte: Lima, 2021.

3. ANÁLISE DA GESTÃO POR INDICADORES NAS CAPITANIAS

A dinâmica de execução e prestação dos serviços referentes ao Sistema do Tráfego Aquaviário nas Capitânicas é digna de cuidadosa análise. Os marcos reguladores constantes da estrutura da Autoridade Marítima Brasileira (AMB), com a devida relevância para a Lei nº 9.537, de 1997, que dispõe sobre a Segurança do Tráfego Aquaviário (LESTA) e as Normas da Autoridade Marítima (NORMAM) da DPC, decorrentes desta Lei, contemplam o exercício de um universo de atribuições que são exercidas pelas CP/DL/AG. Nesse sentido, as OM do SSTA, com subordinação ao Comando dos Distritos Navais, possuem supervisão técnica da DPC, a qual é responsável por orientar 64 OM do SSTA, distribuídas ao longo de toda a extensão territorial brasileira (BRASIL, 2019).

Diante deste arcabouço normativo, as CP/DL/AG prestam serviços requeridos pela sociedade previstos nas NORMAM, executados por militares e servidores civis, em ambientes preparados e circunstanciados, de acordo com a natureza do serviço ou produto. Boa parte dessas atividades possuem auxílios de sistemas informatizados da DPC, sendo o Sistema de Atendimento ao Público (SISAP), Sistema de Controle de Arrecadação Marítima (SCAM), Sistema de Auto de Infração (SISAUTO) e o Sistema de Gerenciamento de Embarcações (SISGEMB) os mais utilizados. Esses softwares corporativos tem a finalidade de simplificar as ações e acompanhar as demandas recebidas e fornecidas em forma de produtos, serviços e ações rotineiras regulamentadas, neste último caso, têm-se como exemplos o despacho de embarcações e as inspeções navais, que seguem um rito contínuo e diário nas Capitânicas dos Portos.

Considera-se que sob o comando dos Distritos Navais e supervisão técnica da DPC, as OM do SSTA são as principais protagonistas no atendimento aos cidadãos clientes que adentram às organizações da MB. Há, nessas OM, a busca de serviços, especialmente, os tocantes à capacitações para emissão de Carteira de Habilitação de Amadores (CHA) e de Carteira de Inscrição e Registro (CIR), em suas distintas categorias; qualificação em cursos do Ensino Profissional Marítimo (EPM); inscrição e registro de embarcações com as respectivas emissões do Título de Inscrição de Embarcação Miúda (TIEM) e Título de Inscrição de Embarcação (TIE); vistorias para emissão de Certificado de Segurança da Navegação (CSN) e emissão Certificado Nacional de Borda Livre (CNBL). Os demais ofícios que contemplam o rol de atribuições regulamentadas pelas NORMAM, juntamente com os já citados, totalizam cerca de 180 serviços prestados à comunidade aquaviária (BRASIL, 2019).

Diante desse universo de atividades configuradas pela contextura jurídico-normativa, em demanda crescente na federação, a DPC institucionalizou os Indicadores de Desempenho padronizados para as CP/DL/AG. O objetivo estratégico daquela Diretoria e a preocupação com a melhoria das ações destas OM fomentaram os motivos para implantação do sistema de medição dos serviços, com vistas ao alcance da excelência e do aperfeiçoamento contínuo no atendimento ao público em geral (BRASIL, 2012).

Portanto, o foco principal desta seção se concentra nas relações de medição dos serviços executados pelo conjunto de Indicadores utilizados para expressar o desempenho das Capitânicas, no acompanhamento das metas estabelecidas. Em harmonia com os conceitos já estudados, pretende-se aqui também identificar as dissoluções implementadas a partir dos entraves do cotidiano gerencial, para evitar o comprometimento das metas com a qualidade pretendida, notadamente, nas capitânicas dos Portos.

3.1 Sistemática de mensuração da produtividade nas Capitânicas – Eficiência

Muito embora o conjunto de indicadores da NORTEC-41, da DPC, tenha sido efetivado nas CP/DL/AG, para efeito de propósito deste trabalho de pesquisa, será abordada a análise da sistemática de mensuração de desempenho inerente apenas nas Capitânicas, de forma que as conclusões de interesse possam ser replicadas para as DL/AG.

Desta maneira, por ocasião do estabelecimento dos Indicadores de Desempenho nas Capitânicas, pela DPC, partiu-se do pressuposto de que os índices obtidos elucidariam se as ações que foram empreendidas necessitariam de ajustes e se o efeito desejado estaria ou não sendo obtido, com a qualidade almejada, em todas as etapas do processo (BRASIL, 2012). Aliás, a luz do estudo do primeiro capítulo, todo sistema de medição de desempenho é formado por um conjunto de Indicadores, previamente estabelecido, que irão verificar o alcance, ou não, de determinados objetivos organizacionais.

Então, para a mensuração da produtividade, foi estabelecido o Indicador de Produtividade (IP), o qual afere à eficiência na preparação dos documentos solicitados pelos cidadãos clientes ao Grupo de Atendimento ao Público (GAP) das Capitânicas, de acordo com os prazos estabelecidos na Norma Técnica sobre a Emissão de Documentos e a Prestação de Serviços nas áreas da Segurança do Tráfego Aquaviário e do Ensino Profissional Marítimo, para cada tipo de solicitação (BRASIL - 2011). A principal métrica da produtividade, portanto, é o número de documentos prontificados dentro de um determinado prazo normatizado e estabelecido.

Importa citar que para a avaliação da produtividade nas Capitânicas, a contagem do prazo de execução das solicitações inicia-se a partir do 1º dia útil subsequente à data de entrada do serviço (data em que o documento foi protocolado) e termina no prazo máximo para emissão, de acordo com o estabelecido na NORTEC-40. A contagem do prazo será interrompida sempre que o processo apresentar algum tipo de exigência documental. Quando a exigência for sanada pelo solicitante, a continuação da contagem retornará a partir do 1º dia útil subsequente, não levando em consideração o tempo destinado à correção da exigência. Se a exigência não for sanada, dentro do prazo de sessenta dias, o protocolo se tornará sem efeito pelo SIPAP e o usuário deverá dar entrada em uma nova solicitação (BRASIL, 2012).

Partindo do pressuposto de que a principal métrica da produtividade da CP está relacionada com a preparação dos documentos, de acordo com os prazos estabelecidos pela NORTEC-40, o Índice de Prontificação de cada documento (IPD) é representado pela razão entre o total de cada tipo de documento prontificado no prazo estabelecido pela NORTEC-40 e o total de cada tipo de documento protocolado no período considerado (BRASIL, 2012).

O Indicador de Produtividade Geral (IPG) expressa a produtividade da OM no tocante aos documentos emitidos nas áreas da STA e do EPM (eficiência da Capitania) e é calculado com base na razão entre o somatório de todos os Indicadores de Produtividade (IPD) e o total de tipos de documentos no período considerado.

O Indicador de Produtividade Geral (IPG), nas áreas da STA e do EPM, é calculado automaticamente, a partir do Índice de Prontificação de cada documento (IPD), por meio dos dados extraídos do Sistema de Atendimento ao Público.

3.2 Sistemática de mensuração da qualidade nas Capitánias - Eficácia

Para a mensuração da qualidade nas Capitánias, foi estabelecido o Indicador de Qualidade (IQ), que afere se as ações e as atividades em curso estão atendendo as expectativas dos usuários. O Indicador de Qualidade Geral (IQG) expressará a satisfação dos usuários em relação à expectativa de atendimento do serviço que é solicitado à OM (emissão de documentos), nas áreas da STA e do EPM. Desta feita, o Índice de Qualidade Geral (IQG) será a soma dos Indicadores de Qualidade para a STA (IQGSTA) e para o EPM (IQGEPM), dividido por 2 (BRASIL, 2012).

Cabe ressaltar que para se calcular o índice dos Indicadores de Qualidade para a STA (IQGSTA) e o índice dos Indicadores de Qualidade para o EPM (IQGEPM) serão compilados os resultados das pesquisas de satisfação fornecidas aos usuários, por meio de um e-mail e um SMS contendo o *link* para o preenchimento do formulário da pesquisa, por ocasião do término da execução do serviço.

A respeito da Pesquisa de Satisfação, ela contém 7 perguntas, atendendo ao STA e ao EPM. Uma vez que o peso máximo atribuído a cada resposta é 10, o somatório da pontuação atribuída a cada resposta deverá ser dividido por 70 (10 multiplicado por 7 perguntas).

O Indicador de Qualidade Geral (IQG), nas áreas da STA e do EPM é calculado automaticamente pelo SISAP, tendo como base as Pesquisas de Satisfação que foram respondidas pelos usuários. A análise conjunta dos Indicadores de Produtividade e Qualidade fornece aos gestores uma visão global do desempenho da CP, visando um aprimoramento na qualidade do atendimento e propiciando melhoria contínua da gestão (BRASIL, 2012).

3.3 Avaliação para o Prêmio “DPC de Qualidade”

Muito embora as análises dos processos de mensuração de desempenho de produtividade e qualidade estejam centralizadas nas CP, o Prêmio “DPC de Qualidade” é

destinado à CP/DL/AG, dentro de sua categoria, que obtiver o maior valor de Indicador de Proficiência Final (IPF). Seguindo o escopo desta pesquisa, serão procedidas a continuidade à abordagem nos processos de aferição e avaliação de desempenho nas Capitânicas.

O propósito do Prêmio “DPC de Qualidade” é incentivar o constante aprimoramento da qualidade dos serviços que são prestados ao longo do ano. Será destinado à CP que alcançar a maior pontuação do Índice de Proficiência Final (IPF).

O Indicador de Proficiência Final (IPF), que tem como base o Desempenho Final (DF), é estabelecido pelo número de documentos prontificados no prazo dividido pelos documentos protocolados. São incluídos no cálculo do IPF os desempenhos em outras atividades relacionadas à Autoridade Marítima. Assim, são consideradas, também, as ações de Inspeção Naval, os alunos formados nos cursos do EPM, o esforço demandado para conduzir, e finalizar os Inquéritos Administrativos sobre Acidentes e Fatos de Navegação (IAFN), o total de documentos protocolados e o número de despachos emitidos (BRASIL, 2012).

De forma mais detalhada, o Indicador de Proficiência Final (IPF) será calculado com a métrica do Desempenho Final (DF) multiplicado pelos Fatores Multiplicadores (FM) do número de documentos protocolados, alunos formados, Inspeções Navais níveis 1 e 2 realizadas, Inquéritos finalizados e de quantidade de despachos de embarcações emitidos (BRASIL, 2012).

A tabela a seguir apresenta uma síntese explicativa dos Indicadores mesurados nas Capitânicas dos Portos, bem como os parâmetros necessários aos cálculos da proficiência das atividades executadas:

Figura 02: Quadro síntese dos Indicadores utilizados pelas OM do SSTA

Tipo de Indicadores	Descrição	Fórmula
Indicador de Produtividade (IPD)	Razão entre o total de cada tipo de documento prontificado no prazo normatizado (A) e o total de cada tipo de documento protocolado no período considerado (B).	$IPD = (A \div B)$
Indicador de Produtividade Geral (IPG)	Razão entre o somatório de todos os Índice de Produtividade (IPD) e o total de tipos de documentos no período considerado.	$IPG = \frac{(\sum IPD) \times 100\%}{N}$
Indicador de Qualidade Geral (IQG)	Soma dos Índices de Qualidade para o STA (IQGSTA) e para o EPM (IQGEPM), dividido por 2.	$IQG = \frac{(IQGSTA + IQGEPM)}{2}$
Indicador de Desempenho Final (DF)	Média aritmética dos Índice de Produtividade Geral (IPG) e Índice Qualidade Geral (IQG) divididos por 2.	$DF = (IPG + IQG) \div 2$
Indicador de Proficiência Final (IPF)	É o Índice de Desempenho Final (DF) multiplicado pelos fatores multiplicadores de documentos protocolados, alunos formados, número de inspeções navais de nível 1 e 2, IAFN finalizados, e despachos emitidos.	$IPF = DF \times (FMDOC + FMEPM + FMIN + FMIAFN + FMDESP)$

Fonte: Lima, 2021.

3.4 Aspectos metodológicos atinentes às entrevistas

Um dos métodos de obtenção de informações utilizados para entender a dinâmica da execução e prestação de serviços nas Capitania dos Portos foram as entrevistas semiestruturadas, realizadas com os representantes das OM vencedoras do Prêmio “DPC de Qualidade”, na moldura temporal do ano de 2016 a 2020. É importante salientar a preferência pelas entrevistas a questionários padronizados, uma vez que a conversação, o diálogo e os questionamentos *in locos* permitem um maior número de respostas com abrangências relevantes, admitindo, assim, captar os detalhes da fala e as expressões dos entrevistados Gil (1999).

Além disso, ainda no tocante às entrevistas, Gil (1999) elucida algumas vantagens em relação ao questionário, haja vista que é mais fácil não responder a um questionário do que a uma entrevista e, ainda, o entrevistado pode utilizar-se da flexibilidade presente no diálogo para eventuais esclarecimentos do significado das perguntas, bem como importância de voz em aspectos mais relevantes do conteúdo da sua fala.

Em relação ao poder enriquecedor da entrevista para a construção do conhecimento, há que se mencionar:

Há certo consenso – e aqui se parte desse pressuposto – de que elas servem as pesquisas voltadas para o desenvolvimento de conceitos, o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles. Isso tem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas, e não se confunde com outro tipo de utilidade, a generalização indutiva, propiciada pela estatística (Mattos, 2005, p. 825).

Desta feita, as entrevistas foram realizadas por chamadas de vídeo, em diálogos e conversações, junto aos Encarregados das Divisões de Segurança do Tráfego Aquaviário (STA) e Ensino Profissional Marítimo (EPM) ou por outro militar por eles designados com a devida qualificação para responder sobre o tema. Os contatos iniciais com os entrevistados foram realizados via e-mail, contendo as explicações a respeito do propósito da pesquisa como meio de motivação ao aceite.

Aliás, a ideia inicial era proceder as entrevistas com os titulares das Capitania, mas como este cargo possui duração de 2 anos e a maioria dos comandantes não se encontram nas OM pesquisadas e, a fim de evitar perda de informações relevantes, as interlocuções foram realizadas com os gestores que, em boa parte, estavam presentes no ano em que a Capitania foi premiada com a distinção de qualidade da DPC. Esses militares atuam diretamente nas atividades mensuradas e controladas pelos Indicadores de Desempenho.

Com o atendimento dos critérios para as entrevistas semiestruturadas, em acordo com o roteiro constante no Apêndice I, os questionamentos buscaram contemplar, sobretudo,

os aspectos teóricos fundamentais estudados neste trabalho, com vistas ao gerenciamento dos Indicadores implementados pela DPC nas Capitânicas. A transcrição das entrevistas constas no Apêndice II.

O diagrama da página 20, figura 1, o qual ilustra os pontos indispensáveis à harmonia da gestão por Indicadores nas organizações, foi aqui o principal referencial às análises das falas dos entrevistados. O confronto dos fundamentos conceituais dos Indicadores, que foram tratados no capítulo 2, para com as práticas de gestão atribuídas às OM pesquisadas, bem como a análise do sistema de medição das Capitânicas, tratado neste capítulo, foram de fundamental importância para balizar os resultados aqui consumados.

Foi necessário, deste modo, abarcar circunstâncias, de forma a verificar se a definição de metas, o estabelecimento de estratégias, a identificação de inconformidades, a inserção de medidas corretivas, bem como o embasamento de decisões estavam nos propósitos dos gestores dos Indicadores de Desempenho dessas OM.

3.5 Análises das entrevistas e discussão dos resultados

Foram entrevistados dois gestores por Capitânicia selecionada, de acordo com os critérios já mencionados no corpo deste trabalho. Para efeito de análise e discussão das informações, as Capitânicas foram nomeadas de C1 a C5 e os entrevistados de E1 e E2 para cada OM, sendo o E1 o encarregado do EPM e o E2 o do STA.

Assim, de acordo com os questionamentos do Apêndice I, deste relatório de pesquisa, os entrevistados foram inquiridos de forma a atender o foco da pesquisa, sendo selecionados aspectos que norteiam a gestão por Indicadores como metas, estratégias, inconformidades, medidas corretivas e decisões.

3.5.1 Definição de Metas para os resultados Indicadores

Observa-se, em vários prescritos científicos, a exemplo de PINTO, (2009) e BERGUE, (2011), que o estabelecimento de metas constitui requisito básico na gestão por Indicadores de Desempenho. A propósito, o EMA elucida 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).

Não obstante, o presente estudo constatou lacunas pontuais entre as metas estabelecidas e as perseguidas, junto aos componentes de algumas Capitânicas dos Portos entrevistadas. Destarte, partiu-se do pressuposto de que as metas dos processos e atividades

mesurados deveriam estar bem elucidadas e serem de conhecimento dos encarregados e supervisores, gestores de uma forma geral, a fim de se manter um acompanhamento positivo dos resultados parciais, bem como das métricas alcançadas para compará-las com os propósitos estabelecidos.

Alguns entrevistados demonstraram falta de clareza acerca das metas planejadas. Ao ser indagado a respeito de como eram estabelecidas as metas a serem perseguidas, o entrevistado E2, representante da Capitania C1, citou:

Nossa meta é cumprir o que vier pela frente. Estou na função só há dezenove anos e sei de tudo aqui. Assim não preciso estabelecer metas. Eu cumpro tudo que vem pela frente. Minha meta é fazer tudo o que tiver para fazer. (Apêndice II, pp. 41 e 42).

Ainda nessa mesma linha de abordagem, observa-se, todavia, que a maioria dos entrevistados tem conhecimento e reconhecem a importância do estabelecimento de resultados a serem perseguidos. Constatou-se a evidência do procedimento de divulgação de parâmetros pré-estabelecidos a serem perseguidos, inclusive em Conselho de Gestão³ da OM, como bem relatou o gestor E1, da Capitania C1:

Não permanecer abaixo do índice da DPC que é de pelo menos 80% dos documentos entregues dentro do prazo, não comprometendo assim o índice de produtividade. (Apêndice II, p. 41).

Ora, relembra-se que estamos nos reportando às Organizações Militares do Sistema de Segurança do Tráfego Aquaviário, as quais foram agraciadas com o Prêmio “DPC de Qualidade” nos últimos cinco anos. Essas OM, em sua maioria, demonstraram significativa preocupação no atingimento das metas dos processos e atividades monitorados pelos Indicadores. Nos dizeres do entrevistado E1, da Capitania C2:

Nossa meta nos Indicadores é ficar acima dos 80% nas demandas que recebemos da sociedade. Quando fica abaixo disso, logo acende a luz vermelha e observamos o que está acontecendo para corrigir. (Apêndice II, p. 42).

Sem desejar esgotar o assunto, mas dando relevo à fala do membro E2, da Capitania C3, fica nítida a preocupação dessas OM em executar, de fato, a demanda de serviços oriundos da sociedade tendo por base uma meta expressiva e desafiadora frente aos Indicadores de Desempenho dos seus respectivos setores:

³ O Conselho de Gestão possui como objetivo o assessoramento do Comando ou a Direção da OM na administração econômico-financeira e gerencial e no desenvolvimento organizacional, por meio de planejamento, programação, controle e fiscalização da aplicação de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais colocados à disposição da OM, bem como órgão de assessoramento, sendo responsável pela promoção da qualidade de sua gestão, em conformidade com os conceitos e fundamentos disseminados por meio do programa de excelência gerencial da Marinha (BRASIL, 2015).

Normalmente programamos cumprir todos os cursos previstos no PREPOM⁴. Sendo que os cursos extra-PREPOM não entram nos indicadores e trabalhamos além do que somos avaliados. A nossa meta no EPM é cumprir 100% dos cursos e documentos solicitados. (Apêndice II, p. 44).

À luz do já teorizado, é patente que os resultados de um determinado processo, quando quantificado, fornecem subsídios para verificar se os objetivos foram alcançados, bem como para avaliar a possibilidade de inserir interposições, de forma a atingir os índices almejados. Mas pelas apreciações e diagnósticos revelados junto às entrevistas, foi elucidada a preocupação em cumprir um referencial estabelecido pela DPC que é considerado satisfatório nas OM. O parâmetro mínimo de 80% mencionado por boa parte dos entrevistados, que é estabelecido pela Diretoria Técnica, revela a ausência de uma meta estabelecida pelos gestores das Capitânicas e com base nas possibilidades gerenciais individualizadas dessas OM.

3.5.2 Estabelecimento de Estratégias na gestão por Indicadores

A nível de definição, estratégia significa a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar o ambiente favorável, com o propósito de concretizar objetivos pré-estabelecidos (Houaiss, 2009). Nos contextos conceitual e prático abordados neste estudo de pesquisa, os resultados quantitativos e qualitativos de uma Instituição, como um todo, refletem o seu status organizacional e são planejados com estratégias a longo prazo.

Além disso, atitudes procedimentais com abordagens e buscas de resultados ao longo prazo são estratégias definidas e sistematizadas a nível de Direção da OM. Assim, há o entendimento de que os índices a serem perseguidos a longo prazo necessitam de procedimentos sistematizados e orientados às circunstâncias.

Contudo, foi constatado diante das entrevistas que as estratégias não são sistematizadas, mas são, de certa forma, postas em prática com o fito de não comprometer os resultados de cada ciclo. Observou-se que as estratégias implementadas são a nível de setores e não de planejamento da alta administração da OM, embora possa ter ciência do Titular, com bem citou o membro E2 da Capitania C3:

Aqui a Operação Verão ocorre no meio do ano, quando o Rio Tocantins começa a baixar oferecendo opções de lazer para a população nas ilhas formadas pelos bancos de areia. Então neste período, concentramos um maior número de militares da Força de Trabalho no GAP. Ainda assim temos elevadas dificuldades para cumprir as solicitações recebidas. (Apêndice II, p. 44).

⁴ O PREPOM, Programa de Ensino Profissional Marítimo constitui um documento emitido pela DPC, atualmente quadrimestralmente, que divulga a programação de Cursos do EPM oferecidos por Centros de Instrução, Capitânicas dos Portos e Agências da Marinha do Brasil. (Conceito elaborado pelo Próprio autor da presente Monografia).

Para Porter (1996), a estratégia está intensamente atrelada à busca de uma vantagem competitiva, um processo que faz uma organização se destacar perante as demais, a fim de contribuir para um desempenho expressivo. No campo das estratégias implementadas, digna de nota foi a iniciativa relatada pelo entrevistado E1 da Capitania C1:

O nosso diferencial é que entregamos a Carteira de Habilitação Amador (CHA) minutos após o cliente efetuar a avaliação e ser aprovado. Este procedimento permitiu não acumular processos de uma das maiores demandas das Capitánias. Além disso, temos a Função de Encarregado da Qualidade exercido por uma Servidora Civil que acompanha os índices dos Indicadores periodicamente. (Apêndice II, p. 41).

Em que pese a resposta do entrevistado ter sido para uma argumentação sobre as estratégias implementadas, observa-se que o procedimento citado ocorreu a nível de setor e não foi sistematizado em documento específico, a fim de conceber resultados a longo prazo. Mas, de certa forma, produziu um valor, uma melhoria alcançada e beneficiada aos usuários.

3.5.3 Identificação de Inconformidades na gestão dos Indicadores

Não são poucas as dificuldades evidenciadas na gestão por Indicadores de Desempenho nas OM do SSTA, em particular nas Capitánias dos Portos. Sem ser redundante, e conforme já explanado no corpo deste trabalho, essas OM são responsáveis por cerca de 180 serviços que são disponibilizados à Comunidade Marítima, em conformidade com as NORMAM da DPC. Serviços estes que vão além das AJB – Art. 1º, §1º, da LESTA, a fim de regulamentar comportamentos marítimos globais de embarcações brasileiras navegando em oceanos inclusive não brasileiros.

Não menos relevante, relembra-se que trafega por via marítima um montante próximo de 90% do comércio internacional brasileiro (BRASIL, 2017). Em razão desta ordem de grandeza econômica e comercial, a fiscalização adequada se faz necessária para este tipo de modal e demais ramos de atuação onde são empregadas embarcações, sejam eles marítimos, aquaviários, pescadores, mergulhadores, práticos, agentes de manobra e tantas outras atividades executadas no mar e em águas interiores que exijam o constante acompanhamento para o cumprimento da Salvaguarda da Vida Humana no Mar, Segurança na navegação e prevenção da poluição hídrica provocadas por embarcações e estruturas de apoio.

Desta maneira, a elevada demanda de atividades normatizadas para execução pelas Capitánias concorre para a necessidade de um maior monitoramento e controle dos resultados. Ainda há a premente necessidade de diagnosticar esses resultados de forma mais representativa, de forma a permitir, inclusive, a erradicação de tarefas que não coadunam com

as principais atribuições da OM.

É importante evidenciar que muitos afazeres atinentes aos processos de apoio nas Capitánias são relegados a um segundo plano ou não são realizados, haja vista a árdua rotina de tarefas e atribuições nessas Unidades do Tráfego Aquaviário. Além disso, ficou reconhecido que os serviços prestados e monitorados pelos Indicadores de Desempenho são interferidos por circunstâncias administrativas constatadas nas entrevistas, as quais merecem a devida intervenção:

a) Recursos humanos e financeiros limitados:

As viaturas e embarcações são muito precárias e não tem dinheiro para fazer os devidos reparos. O nosso pessoal também é cada vez mais reduzido. Não sei como vai ser futuramente pois a Marinha ainda vai cortar mais gente. (Apêndice II, p. 44).

b) Dificuldades para a prestação do serviço:

As maiores dificuldades são as grandes distâncias da área de jurisdição. Às vezes temos que ministrar cursos a 600km da Capitania. Isso é cansativo demais. Nós temos 139 municípios na nossa jurisdição e muitas vezes temos que levar a capitania até eles, pois somos a única OM do estado do Tocantins. (Apêndice II, p. 43).

c) Competências gerenciais limitadas:

Ainda mais com o atendimento cheio de MN-RM2, eles não sabem e recebem os documentos do jeito que entregam. Assim vai ficar difícil da nossa Capitania ganhar o prêmio da DPC novamente, pois a maioria dos processos atrasam. (Apêndice II, p. 45).

d) Lacunas entre teoria e prática:

Não vejo tanta ênfase em decisões como um todo tendo por base os resultados dos Indicadores. (Apêndice II, p. 41).

Conforme o preceituado na abordagem sobre os aspectos do Indicadores de Desempenho, referenciado no capítulo 2 deste trabalho, o papel do gestor frente aos resultados dos Indicadores e das inconsistências por eles reveladas, independente de natureza qualitativa ou quantitativa, tem elevada importância. A intercessão dos gerentes com ações, normatizações pontuais, tal como inserção de mudança de postura perante as atividades monitoradas pelas ferramentas de medida deve ser perceptível aos olhos dos executores e clientes, de forma que exista um vetor com fulcro na eficiência e eficácia, que serão traduzidas em qualidade a todos os interessados.

3.5.4 Inserção de Medidas Corretivas durante a gestão dos Indicadores

Alcançar o desempenho planejado em atividades e processos monitorados pelos Indicadores de Desempenho ainda não se constitui um desafio simples para muitas organizações. Particularmente em OM com a natureza subsidiária das Capitánias dos Portos,

ter um desempenho linear ao da entrada dos insumos para produção de produtos em forma de serviços e atividades exige, além de expertise dos gestores, uma gama de iniciativas para mitigar inconvenientes durante a laboração dos serviços rotineiros da OM.

A sensibilidade gerencial dos Encarregados é fundamental para implementar ações de gestão com vistas ao desempenho, conforme relata o E2 da C3:

A OM contratou uma empresa de gerenciamento de Frotas para gerir a manutenção das embarcações e viaturas. Como o nosso pessoal é cada vez mais reduzido, foi terceirizada a manutenção dos meios e, assim, podemos aplicar os recursos humanos nos processos de prestação de serviços que são crescentes ano a ano e, mesmo com a pandemia, aqui foi crescente o índice de produtividade. (Apêndice II, p. 44).

Por vezes, as iniciativas para a inserção de melhorias nas ações de gestão não dependem de expertises técnicas e sim de vontade de cada elemento da organização como relata o entrevistado E1 da C1:

Aqui a embarcação de serviço já fica no caminhão-prancha para não perdermos tempo quando tocar uma emergência para a equipe de Inspeção Naval. (Apêndice II, p. 41).

Mas a capacidade profissional, o conhecimento imerso em procedimentos técnicos das áreas afins, e a experiência parecem ser indiscutíveis para o bom desempenho da Força de Trabalho, na busca de resultados satisfatórios perante as métricas planejadas por ciclo de execução, E2 da C2:

Eu procuro manter o pessoal por bastante tempo no setor. Isso evita processos com erros, sobretudo no setor de cadastro de embarcações e cadastro de amadores, pois esses setores possuem elevada demanda de solicitações diariamente. (Apêndice II, p. 42).

Seria viável se tivéssemos para cada inconsistência mencionada uma prática corretiva e gerencial adequada. Ocorre que tal assertiva é insustentável. Embora muitos desses entraves sejam de conhecimento dos escalões superiores da Instituição, é devidamente reconhecido que há um campo de prioridades para o futuro da Força que impede a efetividade de ações nessas demandas. Destarte, o monitoramento dessas atividades pelos indicadores estabelece um direcionamento a seguir para inserir medidas de acertos, de acordo com as prioridades e necessidades dos clientes e usuários dos serviços prestados.

3.5.5 Embasamento das Decisões com base nos resultados Indicadores

Um dos papéis primordiais dos Indicadores de Desempenho, conforme já pesquisado e sintetizado neste relatório de pesquisa, é balizar as decisões dos gestores tornando-as efetivas no que tange ao desempenho dos processos e atividades. Os dados mensurados de entradas e saídas – insumos e produtos – necessitam de um contínuo ajuste,

junto ao andamento dos processos. Os atos administrativos de tomada de decisão devem partir de informações quantificadas e qualificadas, o que tornam as deliberações dos gestores mais consistentes, certas e seguras. Fato é que a posse de dados, em números e informações, aumenta a velocidade e a precisão dos efeitos do processo decisório. Por outro lado, é notório que as decisões com base no casuísmo ou na intuição, normalmente, são circundadas de incertezas, medo e infortúnios.

O processo de tomada de decisão ainda é fortemente dependente da cultura burocrática da Instituição. Constata-se, sim, uma evolução no sentido de se utilizar cada vez mais os resultados dos Indicadores, entretanto as informações exploratórias coletadas mostram que esse ato ainda é incipiente, conforme elucida o interrogado E2, da Capitania E3:

Aqui existe um misto nas decisões que são tomadas na OM. Normalmente quando os resultados dos Indicadores são apresentados no Conselho de Gestão o Comandante determina as medidas corretivas. Mas, no dia a dia as decisões ainda são com base na experiência de vivências de outras OM. Até porque boa parte das decisões que envolvem as atividades das OM não tem Indicadores a serem analisados. (Apêndice II, p. 44).

A fala do componente de uma das Capitânicas dos Portos entrevistadas deixou claro, também, que um número pequeno de atividades é monitorado pelos Indicadores em relação a todas as ações executadas diariamente nessas OM. Além disso, Organizações Militares com extensas áreas jurisdicionadas, como as Capitânicas distribuídas pelo país, necessitam gerir sobre situações e fatos em distintas realidades geográficas e políticas. Neste caso, nem sempre um ato decisório dependerá de um sistema de Indicadores:

A cultura organizacional na administração pública e o contexto político muitas vezes obrigam os responsáveis a adotarem outros compromissos, em vez de se basearem em rigorosos princípios e conceitos de gestão. Por isso, não é possível, garantir que a medição influencie, de fato, as decisões. (PINTO, 2009, pp 109-107).

O processo decisório com base nos Indicadores nas OM pesquisadas ainda é um mecanismo discreto. Necessita sim de uma mudança de postura nesse sentido, embora já demonstre sinais de alteração de paradigma. A utilização dos dados e informações, provenientes dos Indicadores durante o processo decisório, tem a finalidade de proporcionar coerência intuitiva durante as interpretações, com o fito de tornar a dinâmica administrativa mais eficiente e eficaz. Com isso, as decisões dos gestores têm a nobre finalidade de tornar viável a execução de tarefas durante a efetivação de produtos e serviços, influenciando de maneira decisiva e positiva o comportamento da organização.

Por fim, perante a análise dos Indicadores instituídos nas Capitânicas dos Portos pela DPC, sobretudo os que aferem o Índice de Produtividade, há elementos organizacionais que efetuam um controle paralelo ao do Indicador institucionalizado, por este não demonstrar a

real produtividade das Capitánias, conforme cita o questionado E2 da C2:

Nós montamos uma planilha própria para acompanhar o nosso desempenho, pois os indicadores não refletem a realidade.... Para demonstrar ao nosso Comandante que o nosso índice de produtividade é alto e não como revela o indicador. (Apêndice II, p. 44).

Observou-se, em consonância ao contemplado na sistemática de mensuração da produtividade nas Capitánias, subitem 3.1, deste trabalho, que quando um serviço é protocolado nessas OM, existe a possibilidade de o serviço entrar no status de “em exigência”. Isso ocorre em função da falta de um documento ou informação comprobatória necessária à continuidade do processo, que é de responsabilidade do solicitante. Neste caso, o tempo do relógio atinente ao prazo de execução do serviço estabelecido em norma é interrompido. O temporizador é acionado novamente quando o cliente usuário sana a exigência necessária à conclusão do pedido.

Entretanto, para efeito de cálculo do Índice de Produtividade – razão entre o total de cada tipo de documento prontificado no prazo normatizado e o total de cada tipo de documento protocolado no período considerado – todas as solicitações protocoladas, em exigência ou não, entram no cálculo, camuflando o real resultado de produção de trabalho do processo considerado. Em ocasiões em que há um elevado quantitativo de solicitações com o status “em exigência”, a OM é prejudicada por um fator que não depende de inserção de medidas corretivas internas em processos ou atividades.

4. CONCLUSÃO

O presente estudo teve o propósito de identificar os fatores contribuintes para o êxito nos resultados dos Indicadores de Desempenho, implementados pela DPC nas OM do SSTA. A pesquisa foi realizada com base em análises dos aspectos conceituais dos Indicadores de Desempenho, no tocante aos seus tipos, finalidades e benefícios, na averiguação das relações utilizadas para aferir os índices de produtividade e qualidade dos serviços executados, bem como na verificação do exercício das práticas laborais, durante a rotina nas Capitánias dos Portos, com o propósito de constatar as ações dos gestores a partir dos embaraços gerenciais.

Importa frisar que as entrevistas realizadas com os encarregados dos setores de Segurança do Tráfego Aquaviário e Ensino Profissional Marítimo, diante das Capitánias vencedoras do Prêmio “DPC de Qualidade” nos últimos cinco anos, proporcionaram uma proximidade prática com os aspectos ora estudados. Essa metodologia aplicada à pesquisa

permitiu confrontar as alegações teóricas com as que são, de fato, conduzidas durante a práxis dessas OM.

No que tange aos aspectos conceituais dos Indicadores de Desempenho, foram analisados e constatados que os instrumentos de coleta de dados e informações são imprescindíveis às OM do SSTA. Inviável seria conduzir e prestar serviços em demandas elevadas sem o uso dos Indicadores para monitorar e acompanhar cerca de 180 tipos de tarefas que podem ser demandadas pela sociedade, particularmente pela comunidade aquaviária.

Os atos administrativos inerentes ao planejamento, com definição das metas a serem alcançadas, ao estabelecimento das estratégias de longo prazo, à identificação de inconformidades durante as atividades, tal como à inserção de medidas de correção nas atividades para embasar futuras decisões são desencadeados, de forma mais coerente, quando de posse de referências comparativas ou métricas obtidas pelos Indicadores.

Reconheceu-se que a interpretação e ou avaliação dos dados coletados, durante um determinado período ou ciclo, permitem mudanças em pontos específicos da cadeia de valor. Isso provê o aperfeiçoamento das relações de produtividade, conferindo maior eficiência à produção dos produtos e serviços.

Com relação à averiguação das relações utilizadas para aferir os índices de produtividade e qualidade dos serviços executados nas Capitânicas, foi verificado se o conjunto de Indicadores implementados refletem a real produtividade dessas OM. Foi preciso reconhecer a importância dos sistemas corporativos digitais implantados pela DPC, a exemplo do SISAP, que automatiza e simplifica as tarefas de compilação de dados e cálculos dos parâmetros estabelecidos por aquela Diretoria Técnica, durante a prestação dos serviços.

Entretanto, observou-se que os critérios estabelecidos para a mensuração da produtividade nas OM do SSTA podem implicar valores que não refletem o esforço da dinâmica gerencial da Força de Trabalho das Capitânicas. O fato de se considerar documentos com o status “em exigência” no cálculo do Índice de Produtividade (IP) torna a determinação deste dado impreciso.

Desta forma, o total de cada tipo de documento protocolado em um período considerado, ao figurar na fórmula de cálculo do Índice de Produtividade (IP), não poderá considerar os processos protocolados, e sem continuidade. Entendeu-se que a determinação de um índice não poderá levar em conta falhas ou omissões não atribuídas aos processos internos.

Observou-se ainda que quando um determinado serviço é protocolado em uma Capitania ou outra OM do SSTA, o Índice de Produtividade (IP) decai automaticamente. Pois o SISAP já compila imediatamente o pedido recém-chegado como não prontificado, atualizando, a menor, o cálculo da eficácia da OM, até que o serviço seja executado. O ideal seria, neste caso, se as entradas figurassem para o cálculo da produtividade quando o prazo de execução normatizado expirasse ou quando da execução do serviço, o que de fato não ocorre.

Esse automatismo atribuído ao citado sistema corporativo da DPC confere um determinado grau de subjetividade para a escolha da Capitania ao Prêmio “DPC de Qualidade”. Porque o cálculo do índice de Proficiência Final (IPF), que tem como base o Desempenho Final (DF) das OM, leva em consideração a produtividade da OM, muitas vezes mensurada de maneira não fidedigna.

Mas o conjunto de Indicadores implementados nas OM são relevantes para o continuísmo do aperfeiçoamento das práticas laborais. A aferição dos índices de produtividade e qualidade dessas organizações impõem, por si só, a obrigatoriedade dos gestores em prestar conta à DPC, trimestralmente, dos resultados alcançados, por intermédio do envio do Mapa de Resultados àquela Diretoria. Além disso, esses resultados são interpretados pelos gestores das OM do SSTA, no sentido de obter metas e corrigir eventuais falhas, por intermédio de decisões com base em dados e informações apuradas.

Em referência ao exercício das práticas laborais nas Capitânicas dos Portos, com o propósito de constatar as ações dos gestores frente as inconsistências relevadas nos processos e atividades, com vistas ao desempenho satisfatório nos Indicadores, procedeu-se entrevistas com gestores das OM já obtentoras do Prêmio “DPC de Qualidade”. Estes procedimentos metodológicos permitiram verificar que não são poucas as dificuldades enfrentadas pelos elementos organizacionais dessas agências de Segurança do Tráfego Aquaviário.

Os depoimentos elucidaram que os recursos humanos e financeiros limitados, as elevadas distâncias atribuídas às jurisdições das Capitânicas, as competências gerenciais muitas vezes deficientes de alguns membros organizacionais e as lacunas percebidas entre os fundamentos administrativos e as práticas de trabalho constituem os principais desafios a serem atenuados pelos gestores. Constatou-se inclusive que alguns desses embaraços são de naturezas estruturais.

Portanto, digno de nota foram as intervenções auferidas pelos gestores para solucionar os empecilhos e tornar a gestão harmonizada com as métricas almejadas, ao final de cada ciclo ou período considerado. No cenário analisado, por intermédio das entrevistas, verificou-se que a atuação desses militares prestando Tarefa por Tempo Certo tem destaque no

desempenho técnico característico das atividades do SSTA. Esses componentes veteranos, por força contratual, não exercem cargos colaterais, dedicam-se exclusivamente ao fim contratado e possuem embasamentos técnico e normativos. São, em sua maioria, autênticos assessores de setores de apoio e finalísticos nas Capitânicas dos Portos.

Além disso, conforme elucidados nas entrevistas, há que se considerar como fatores contribuintes ao desempenho dos Indicadores nas Capitânicas e demais OM do SSTA: a implementação de prazos internos para a execução e conclusão dos serviços, inferiores aos normatizados pela DPC; o estabelecimento de metas, com patamares acima de 80%, para a conclusão dos processos finalísticos de trabalho; a implantação de guichês exclusivos no GAP, voltados aos atendimentos do Grupo de Profissionais Pescadores, a fim de atenuar as dificuldades eruditas desse público alvo nas solicitações de cunho administrativo e a disponibilização dos modelos de documentos a serem preenchidos pelos usuários na página da Capitânicia, para tornar tempestivo o atendimento no GAP.

No aspecto administrativo, a institucionalização do Encarregado da Qualidade (EQ), função que tem a atribuição de acompanhar, periodicamente, a dinâmica dos gráficos com números revelados pelos Indicadores, a fim de permitir intervenções proativas nos processos e atividades; a concentração de boa parte da Força de Trabalho nos setores com atividades finalísticas, durante o período da Operação Verão; a digitalização dos processos administrativos finalizados, com a criação do arquivo digital, atenuando a necessidade de estrutura física para a guarda de numerosas pastas de documentos, bem como conferindo autenticidade, integridade e tempestividade aos Autos dos Procedimentos Administrativos encerrados e o rito de qualificação assídua do pessoal que embarca nas Capitânicas para o desempenho de tarefas técnicas também devem ser enaltecidos frente aos fatores contribuintes ao desempenho dos Indicadores.

O ousado procedimento implantado de expedição da Carteira de Habilitação Amador (CHA) no mesmo dia da avaliação e aprovação dos alunos candidatos, conferindo satisfação aos clientes de uma das maiores demandas protocoladas nas OM do SSTA e o debate sobre os dados apurados pelos Indicadores de Desempenho, por ocasião do Conselho de Gestão da OM são procedimentos dignos de nota, haja vista que atribuem valor público às atividades das Capitânicas.

Os fatores contribuintes exemplificados das Capitânicas vencedoras do Prêmio “DPC de Qualidade” poderão ser sugeridos para as demais OM do SSTA, Delegacias e Agências, como forma de subsídios para o aperfeiçoamento das suas práticas laborais. Ainda dentro deste contexto, sugere-se como futuras fontes de pesquisa: a primeira, trata-se do

estudo do aperfeiçoamento dos Planos de Trabalhos (PT), de maneira a eliminar as atividades que não agregam valor às práticas laborais nas Capitânicas; e a segunda, é a possibilidade de aperfeiçoar a entrada de serviços para serem executados pelas Capitânicas, sem exigências que interrompam a efetivação dos processos de trabalho. Por fim, sugere-se a continuidade das análises das atividades que apoiam os processos finalísticos das Capitânicas, na medida que se revelaram deficientes nas falas dos entrevistados, com o intuito de melhorar a condução das tarefas internas que dão suporte às situadas ao final da cadeia de valor.

Desta feita, conclui-se que este estudo apresentou os fatores que tem efetiva influência na condução dos processos e atividades aferidos pelos Indicadores de Desempenho. A pesquisa elucidou também que tanto as Capitânicas quanto as demais OM do SSTA têm condições de enfrentar os desafios da crescente demanda de serviços oriundos da comunidade aquaviária, fruto de um ordenamento jurídico que confere a essas Organizações Militares um relevante papel norteado pela Segurança da Navegação, Salvaguarda da Vida Humana no Mar e prevenção da Poluição Hídrica provocada por embarcações e estruturas de apoio.

Portanto, espera-se que o resultado desta monografia possa agregar valor à dinâmica laboral peculiar das Capitânicas, em seus distintos processos, com o propósito de promover, cada vez mais, produtos com qualidade à comunidade aquaviária – marítimos e fluviais – e aos demais cidadãos usuários.

REFERÊNCIAS

- BERGUE, Sandro T. **Métodos de Gestão em Organizações Públicas: teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS. Educus. 2011.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA 134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**, 1ª Rev. Brasília, 2018.
- BRASIL. Secretária-geral da Marinha. **SGM 107: Normas Gerais de Administração**, v. I, Brasília, 2015.
- CRUZ, Carlos. **“Balanced Scorecard – Concentrar uma Organização no que é Essencial”**, Grupo Editorial Vida Económica. 2009. ISBN:978-972-788-281-6.
- FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Sistema de Indicadores**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2014. Disponível em: <https://fnq.org.br/comunidade/e-book-3-sistema-de-indicadores/>. Acesso em: 18 de junho de 2021.
- 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.
- GONÇALVES, J. P. (2002) **“Desempenho Organizacional”**, Seminário Econômico. São Paulo, n. 815, agosto de 2002.
- GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 Edição. São Paulo: Atlas, 1999.
- HENRI, J.F. **Taxionomia do Sistema de Medição do Desempenho**. Avanços em Contabilidade Gerencial, Volume 17, 2009.
- HOUAISS. **Dicionário Online**, disponível em <https://www.google.com.br/search?q=Houaiss>. Consulta realizada em 03 de agosto de 2021.
- JANNUZZI. P.M. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Campinas: Alínea, 2001.
- JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. Tradução de João Maio Csillag e Cláudio Csillag. 2ª ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.
- KAPLAN, Robert S. NORTAN, David P. **Aprendizagem Estratégica e o Balanced Scorecard. Estratégia e Liderança**; 1996.
- LANE, Jan-Erik. **Nova Gestão Pública**. Londres: Routledge, 2000.

Lei nº 9.537, de 11 de dezembro de 1997. Dispõe sobre a segurança do tráfego aquaviário em águas sob jurisdição nacional e dá outras providências. Brasília, DF, 1997. Disponível em: Acesso em: 15 de maio de 2021.

MATTOS, Pedro L.C.L de. **A entrevista não estruturada como forma de conversão: razões e sugestões para a sua análise.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 2005.

Marinha do Brasil. Diretoria de Portos e Costas. **NORMAM.** 2019a. Disponível em: <<http://www.dpc.mb/dpc/normam>>. Acesso em: 21 mar. 2021.

Marinha do Brasil. Diretoria de Portos e Costas. **NORTEC 40:** Norma Técnica sobre a emissão de documentos e a prestação de serviços nas áreas da Segurança do Tráfego Aquaviário e do Ensino Profissional Marítimo. Rio de Janeiro, 2019b. Disponível https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br.ciaba/files/nortec_40.pdf. Acesso em 11 de maio de 2021.

Marinha do Brasil. Diretoria de Portos e Costas. **NORTEC 41:** Normas Técnicas sobre a avaliação do desempenho das Capitânias, Delegacias, Agências, nas áreas de Segurança do Tráfego Aquaviário (STA) e Ensino Profissional Marítimo (EPM). Rio de Janeiro, 2011. Acesso em https://www.marinha.mil.br/sites/www.marinha.mil.br.ciaba/files/nortec_41.pdf. Acesso em 13 de junho de 2021.

MARTINS, R. A. **Uso de sistemas de medição de desempenho: algumas reflexões para uma abordagem abrangente.** Artigo da Second International sobre medição de desempenho. Universidade de Cambridge, 19-21 de julho. Publicado em *Medição de Desempenho 2000 – Passado, Presente e Futuro*. Editado por Andy Neely, Center for Business Performance of Cranfield, University. 2000.

MOREIRA, Daniel. **Administração de Produção e Operações.** São Paulo: Pioneira, 1996.

NONAKA e TAKEUCHI, citados por FREITAS, **GESTÃO DO CONHECIMENTO: Contribuições para o Sistema de Ensino Naval – Uma Aproximação Prática.** Rio de Janeiro. Escola de Guerra Naval, 2008. Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

PINTO, Francisco. “Balanced Scorecard”. **Alinhar mudança, estratégia e performance nos serviços públicos.** Lisboa: Edições Sílabo, 2009.

Portal do Instituto Business de Educação (IBE) - Artigo “**Cinco Indicadores de Desempenho para medir seu sucesso**”. Disponível em <https://ibe.edu.br>. Consulta realizada em 3 de agosto de 2021.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1990.

ROHM, Howard. **Improving Government Performance: using the Balanced Scorecard to plan and manage strategically.** The Balanced Scorecard Institute, 2009.

SIMONS, R. **Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy, Upper Saddle River:** Prentice Hall, Inc., 2000.

SINK, D.S. e TUTTLE, T.C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

APÊNDICE I

QUADRO DE QUESTIONAMENTOS PARA A ENTREVISTA

Questão	Descrição
01	A OM estabeleceu metas a serem cumpridas, objetivando o êxito nos resultados dos Indicadores de Desempenho da NORTEC-41, da DPC? Como essas metas foram implementadas?
02	A OM implementou estratégias, práticas administrativas ou procedimentais com o propósito de obter êxito nos resultados dos Indicadores de Desempenho da NORTEC-41, da DPC? Cite algumas dessas práticas.
03	A OM identifica oportunidades de melhorias utilizando os resultados dos indicadores de Desempenho da NORTEC-41, da DPC?
04	Um elemento essencial na gestão de qualquer organização com foco em resultados é o uso de indicadores de desempenho. Aliás, esta ferramenta é uma grande aliada no processo de tomada de decisão. Poderia citar exemplos de decisões tomadas com base nos resultados dos Indicadores de Desempenho da NORTEC-41, da DPC?
05	Quais as maiores dificuldades enfrentadas na execução das atividades afetas aos setores de Segurança do Tráfego Aquaviário (SSTA) /Ensino Profissional Marítimo na OM?
06	Quais medidas foram implementadas para mitigar as dificuldades desses setores?

APÊNDICE II

QUADRO DE ENTREVISTAS PARA ANÁLISES

ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C1 (CPRN) EPM	E1	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“Nossa meta é não permanecer abaixo do índice da DPC que é de pelo menos 80% dos documentos entregues dentro do prazo, não comprometendo assim o índice de produtividade.”
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“O nosso diferencial é que entregamos a Carteira de Habilitação Amador (CHA) minutos após o cliente efetuar a avaliação e ser aprovado. Este procedimento permitiu não acumular processos de uma das maiores demandas das Capitânicas. Além disso, temos a Função de Encarregado da Qualidade exercida por uma Servidora civil que acompanha os índices dos Indicadores periodicamente”
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“São muitas: falta de pessoal, atividades paralelas, militares com função colateral e excesso de tarefas. Quase todos os dias tem algo novo”.
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“Implementamos vários adestramentos, inclusive no CCCAM. Aqui a embarcação de serviço já fica no caminhão-prancha para não perdermos tempo quando tocar uma emergência para a equipe de Inspeção Naval”. Atualmente, estamos atuando como Capitania Itinerante para atender o pessoal que tem dificuldades de deslocamento. Hoje, inclusive, estamos no município de Caiçara.”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“Observo apenas no que tange aos processos de atendimento ao público. Não vejo tanta ênfase em decisões como um todo tendo por base os resultados dos Indicadores”.
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C1 (CPRN) STA	E2	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“Nossa meta é cumprir o que vier pela frente. Estou na função só há dezenove anos e sei de tudo aqui. Assim, não preciso estabelecer metas. Eu cumpro tudo que vem pela frente. Minha meta é fazer tudo o que tiver para fazer.”
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“Nossas estratégias são com base no tripé das Capitânicas: Segurança da Navegação, Salvaguarda da Vida Humana no mar e Prevenção da Poluição hídrica”. Aqui todo mundo faz tudo. Quem atende no GAP também Inspeção Naval.”
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“Imprevisibilidade diária, muitas atividades paralelas, não sabemos quando o SAR vai acontecer. Os nossos meios são os maiores problemas pois são muito utilizados, mas o nosso pessoal está sempre pronto.”

		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“Por dado período não tem férias, nós premiamos o nosso pessoal de destaque e trabalhamos com a conscientização diária no que fazer.”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“Isso já é com a Encarregada da Qualidade. Ela é quem manobra com os resultados.”
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C2 (CPPR) EPM	E1	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	Não concordou em participar da entrevista.
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C2 (CPPR) STA	E2	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“Nossa meta nos Indicadores é ficar acima dos 80% nas demandas que recebemos da sociedade. Quando fica abaixo disso, logo acende a luz vermelha e observamos o que está acontecendo para corrigir.”
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“Nós montamos uma planilha própria para acompanhar o nosso desempenho, pois os indicadores não refletem a realidade. Quando um serviço entra em exigência por conta da falta de um documento ou informação, o relógio do prazo de prestação de serviço no SISAP é interrompido, mas o parâmetro do índice de produtividade não. Assim se houver muitos serviços com o status de “em exigência” no SISAP, que não é por culpa da Capitania, nós ficamos com este índice baixo, uma vez que o sistema observa que o serviço não foi prontificado e não leva em conta que se encontra “em exigência”. Isso não é justo. Por isso que eu elaborei uma planilha à parte para demonstrar ao Comandante que o nosso índice de produtividade é alto e não como revela o Indicador.”
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“Tem períodos que tem elevada demanda de serviços e, nesses períodos, o pessoal se torna insuficiente. A rotatividade de pessoal atrapalha bastante já que os que embarcam necessitam de adestramento e até eles pegarem o serviço já acumulou bastante solicitações. Eu considero os

			TTC mais produtivos pois eles não saem do setor para executar outras atividades. Eu observo que muito trabalho acaba desmotivando o pessoal, pois eles ainda dão serviço e executam outras atividades.”
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“Eu procuro manter o pessoal por bastante tempo no setor. Isso evita processos com erros, sobretudo no setor de cadastro de embarcações e cadastro de amadores, pois esses setores possuem elevada demanda de solicitações diariamente.”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“É como eu disse, sempre que o resultado está abaixo de 80% nós procuramos corrigir. Às vezes até mudamos alguém de lugar para aumentar a produção de trabalho naquele setor.”
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C3 (CFAT) EPM	E1	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“Normalmente programamos cumprir todos os cursos previstos no PREPOM. Sendo que os cursos extra-PREPOM não entram nos indicadores e trabalhamos além do que somos avaliados. A nossa meta no EPM é cumprir 100% dos cursos e documentos solicitados.”
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“Quando um militar embarca na OM ele não assume logo a função. Nós fazemos uma qualificação antes de assumir. Então ele estuda as publicações, faz cursos, acompanha as aulas nos cursos que estão sendo ministrados.”
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“As maiores dificuldades são as grandes distâncias da área de jurisdição. Às vezes temos que ministrar cursos a 600km da Capitania. Isso é cansativo demais. Nós temos 139 municípios na nossa jurisdição e muitas vezes temos que levar a capitania até eles, pois somos a única OM do estado do Tocantins.”
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“Nós limitamos aquilo que não podemos fazer. Não adianta fazer um monte de coisas sem pessoal, sem estrutura, isso acaba expondo a Marinha. Infelizmente tem que ser assim.”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“Pelo menos aqui no EPM as decisões são sim com base nos indicadores 100% das vezes”.
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
		DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“As metas são apresentadas e discutidas no Conselho de Gestão e foi estabelecido o patamar de 80% da demanda recebida da sociedade. Mas quando for constatado que não vamos conseguir ficar dentro do estabelecido nós paramos de receber

C3 (CFAT) STA	E2		os processos, pois julgamos que é melhor executar bem o serviço a não conseguir executar. ”
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“Aqui a Operação Verão ocorre no meio do ano, quando o Rio Tocantins começa a baixar oferecendo opções de lazer para a população nas ilhas formadas pelos bancos de areia. Então, neste período, concentramos um maior número de militares da Força de Trabalho no GAP. Ainda assim, temos elevadas dificuldades para cumprir as solicitações recebidas”.
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“As viaturas e embarcações são muito precárias e não tem dinheiro para fazer os devidos reparos. O nosso pessoal também é cada vez mais reduzido. Não sei como vai ser futuramente pois a Marinha ainda vai cortar mais gente”.
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“A OM contratou uma empresa de gerenciamento de Frotas para gerir a manutenção das embarcações e viaturas. Como o nosso pessoal é cada vez mais reduzido, foi terceirizada a manutenção dos meios e, assim, podemos aplicar os recursos humanos nos processos de prestação de serviços que são crescentes ano a ano e, mesmo com a pandemia, aqui foi crescente o índice de produtividade. ”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“Aqui existe um misto nas decisões que são tomadas na OM. Normalmente, quando os resultados dos Indicadores são apresentados no Conselho de Gestão o Comandante determina as medidas corretivas. Mas no dia a dia, as decisões ainda são com base na experiência de vivências de outras OM. Até porque boa parte das decisões que envolvem as atividades das OM não tem Indicadores a serem analisados. ”
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C4 (CPSC) EPM	E1	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	Não concordou em participar da entrevista.
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	

ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C4 (CPSC) STA	E2	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“No início, por volta do ano de 2012, todos os nossos processos atrasavam. Não tínhamos arquivos organizados, não tínhamos metas definidas, muitos processos levavam até três meses para serem prontificados. Após a implementação do SISAP, começamos a pensar em metas. Assim, no auge da nossa Capitania, fazíamos 100% dos serviços recebidos”.
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“Nós reorganizamos todo o setor de arquivos. Começamos a digitalizar os processos de embarcação por ano de inscrição. Assim, quando o usuário chegava na Capitania, não tínhamos dificuldades de verificar o processo dele como antes. Outro ponto a citar é que colocamos um púlpito na entrada da OM com um militar e um notebook só para atender os pescadores, pois os pescadores não têm instrução para acessar a Internet. Neste caso específico dos pescadores, nós agendamos o serviço e já imprimimos os modelos para eles darem entrada nos processos solicitados com os arquivos preenchidos. Se não fizer isso, eles tomam muito tempo no atendimento ao público.”
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“Hoje o GAP é separado do EPM e STA. Isso é ruim, pois o GAP recebe muitos processos que entram em exigência. Quando o atendimento ao público era atrelado à Divisão de Tráfego Aquaviário (STA), os processos que davam entrada para registro e inscrição de embarcação, transferência de jurisdição, solicitação de vistoria, enfim, nós filtrávamos e não deixava entrar processo errado. Hoje, entram vários processos faltando documentos que são necessários entrar “em exigência.” Ainda mais com o atendimento cheio de MN-RM2, eles não sabem e recebem os documentos do jeito que entregam. Assim, vai ficar difícil da nossa Capitania ganhar o prêmio da DPC novamente, pois a maioria dos processos atrasam. Outra coisa que eu acho errado é a pesquisa de qualidade. O usuário só responde a pesquisa se ficar insatisfeito com o serviço. Se ele fica insatisfeito ou falta algum documento para resolver o problema dele, ele critica a Capitania. Mas se o atendimento é satisfatório, se ele consegue resolver tudo o que deseja, dificilmente ele responde a pesquisa. Por isso que eu digo que a pesquisa de qualidade não reflete a realidade. E com relação a Capitania Itinerante, os militares que vão para atender o pessoal não são os mesmos do

			atendimento ao público. Quem vai são os militares dos setores que são escalados. O que é que acontece: lá eles trazem os processos com erros e acabam entrando “em exigência.”
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“ Eu acho que os TTC são mais produtivos para alguns serviços. Pois eles sabem das coisas. Assim o nosso Comandante aqui colocou vários TTC em setores específicos e isso está ajudando muito. Nós colocamos os modelos dos arquivos na página da OM e isso acelera o serviço do atendimento ao público, pois os usuários já chegam com os modelos preenchidos ”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“Eu não vi esse tipo de procedimento porque eu ficava mais no atendimento ao público”
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C5 (CPAO) EPM	E1	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	“Não estipulamos metas. Mas trabalhamos incansavelmente durante todo o ano. Fizemos cinquenta turmas de cursos no EPM, pois aqui na Amazônia todos os nossos cursos são itinerantes. Isso é mais trabalhoso, pois temos que nos deslocar para aldeias, cidadelas e locais cujo acesso só chega de barco. No entanto, nossa meta é não cancelar nenhum curso e entregar os documentos no máximo em dois dias após darem entrada do protocolo na Capitania”
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	“Considero que a nossa principal estratégia foi fazer um mutirão na OM para fazer e entregar todos os documentos que se encontravam atrasados. Existiam muitos protocolos acumulados em função do elevado número de entradas. Após o mutirão, passamos a não atrasar nenhum documento e isso nos levou ao prêmio “DPC de Qualidade.”
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	“O nosso maior problema é que aqui tudo é pelo rio. Isso torna as fainas mais trabalhosas e mais árduas. Mas é gratificante ver o nosso trabalho fluindo. Outra coisa é que não temos como contratar instrutores e as aulas são ministradas pelos nossos militares”
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	“Na OM, existe um procedimento consolidado de qualificação dos militares quando embarcam. Eles são adestrados em áreas afins, de forma que possam ministrar aulas, fazer inspeção naval, prontificar documentos, enfim eles precisam fazer tudo aqui. Eu considero também que a mão de obra dos militares prestando Tarefa por Tempo Certo se torna em muito produtiva pois eles não dão serviço, não se ausentam do setor e sabem a fundo aquilo o que fazem, sem falar que eles têm muita

			experiência.”
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	“ As decisões em muitos casos são levadas em consideração as informações dos indicadores. Mas nem tudo é aferido e isso atrapalha um pouco. ”
ENTREVISTADO		CRITÉRIOS	FALA DO ENTREVISTADO
C5 (CPAO) STA	E2	DEFINIÇÃO DE METAS PARA OS INDICADORES	Não concordou em participar da entrevista.
		ESTABELECIMENTO DE ESTRATÉGIAS	
		IDENTIFICAÇÃO DE INCONFORMIDADES	
		INSERÇÃO DE MEDIDAS CORRETIVAS	
		EMBASAMENTO DAS DECISÕES	