

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (T) Silvio Mendes de Oliveira

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DA MARINHA DO BRASIL:
UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO LOGÍSTICO DO MATERIAL DA MARINHA

Rio de Janeiro

2020

CC (T) Silvio Mendes de Oliveira

INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES MILITARES DA MARINHA DO BRASIL:
UM ESTUDO DE CASO DO CENTRO LOGÍSTICO DO MATERIAL DA MARINHA

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

Orientador: CMG (IM) Rodrigo Cordeiro
Guimarães

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2020

RESUMO

A capacidade de avaliação da gestão estratégica nas organizações é indispensável para identificação de possíveis falhas ou deficiências na execução de suas atividades, dando meios para a tomada de decisões mais seguras. Nesse contexto se inserem os indicadores de desempenho, que, devidamente estruturados e dimensionados, contribuem de forma significativa para a mensuração das atividades de uma organização. Porém, uma organização recém criada, em processo de implantação, tem maiores dificuldades para estabelecer o que se deseja mensurar ou avaliar. O trabalho propõe um estudo dos indicadores de desempenho padronizados dos Centros de Intendência da Marinha, de forma a analisar a sua aplicabilidade no Centro Logístico do Material da Marinha, organização militar da Marinha do Brasil recém criada. A avaliação dos indicadores de desempenho foi realizada por meio da análise de um questionário aplicado aos Centros de Intendência da Marinha. Tal verificação é possível devido à similaridade de algumas atividades desenvolvidas pelos Centros de Intendência e o Centro Logístico. Como resultado, o trabalho mostra que é possível aplicar os indicadores de desempenho padronizados de organizações militares da Marinha do Brasil em novas organizações da Marinha, desde que possuam atividades similares previstas em sua portaria de criação ou regulamento, o que, via de regra, gera objetivos estratégicos semelhantes. Para tal, é necessário que se faça uma avaliação prévia dos indicadores de desempenho existentes, de forma que sejam aplicados na nova organização militar somente indicadores considerados válidos e com as características adequadas ou após serem reavaliados.

Palavras chave: Indicadores de desempenho. Objetivo estratégico. Centralização de atividades.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNIC	Base Naval da Ilha das Cobras
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CeIM	Centros de Intendência da Marinha
CeIMBe	Centro de Intendência da Marinha em Belém
CeIMLa	Centro de Intendência da Marinha em Ladário
CeIMMa	Centro de Intendência da Marinha em Manaus
CeIMNa	Centro de Intendência da Marinha em Natal
CeIMNi	Centro de Intendência da Marinha em Niterói
CeIMPL	Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas
CeIMRG	Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande
CeIMSa	Centro de Intendência da Marinha em Salvador
CeIMSPA	Centro de Intendência da Marinha em São Pedro da Aldeia
CLogMat	Centro Logístico do Material da Marinha
COPIMED	Conta de Pagamentos Imediatos
CTIM	Centro de Tecnologia da Informação da Marinha
DAdM	Diretoria de Administração da Marinha
DAerM	Diretoria de Aeronáutica da Marinha
DCTIM	Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha
DEN	Diretoria de Engenharia da Marinha
DGePM	Diretoria de Gestão de Projetos da Marinha
DGMM	Diretoria-Geral do Material da Marinha
DOCM	Diretoria de Obras Civas da Marinha
DSAM	Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GT	Grupo de Trabalho
NI-CLogMat	Núcleo de Implantação do Centro Logístico do Material da Marinha
OE	Objetivos Estratégicos
OM	Organizações Militares
RM	Requisição de Material
SINGRA	Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento da Marinha do Brasil
SOLEMP	Solicitações de Empenho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO.....	7
2.1	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	8
2.2	Objetivos estratégicos.....	9
2.3	Conceito de Indicadores de desempenho.....	9
2.4	Tipos de indicadores de desempenho.....	11
2.5	Características dos indicadores de desempenho.....	12
2.6	Sistemas de indicadores de desempenho.....	13
2.7	Quantidade de indicadores de desempenho.....	13
3	AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO	
	PADRONIZADOS DOS CENTROS DE INTENDÊNCIA DA MARINHA.....	13
3.1	Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão do abastecimento.....	15
3.2	Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão do pagamento.....	16
3.3	Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão da obtenção.....	16
3.4	Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão da execução financeira centralizada.....	17
3.5	Indicadores do objetivo estratégico incrementar o nível de capacitação, liderança e motivação da força de trabalho.....	18
3.6	Indicador do objetivo estratégico aprimorar as condições de trabalho da força de trabalho.....	18
3.7	Avaliação da quantidade de indicadores padronizados dos CeIM.....	19
3.8	Avaliação consolidada dos indicadores padronizados dos CeIM.....	19
3.9	Análise dos resultados.....	19
4	INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O CENTRO LOGÍSTICO DO MATERIAL DA MARINHA.....	20
5	CONCLUSÃO.....	22
	REFERÊNCIAS.....	26
	APÊNDICES.....	28

1 INTRODUÇÃO

Os Depósitos Navais, Organizações Militares (OM) da Marinha do Brasil, criados em 1995, tiveram sua denominação alterada para Centros de Intendência da Marinha (CeIM), em 2011, por meio de portaria do Comandante da Marinha (BRASIL, 2011b), sendo, na época, sete CeIM: Centro de Intendência da Marinha em Belém (CeIMBe) - Pará; Centro de Intendência da Marinha em Ladário (CeIMLa) - Mato Grosso do Sul; Centro de Intendência da Marinha em Manaus (CeIMMa) - Amazonas; Centro de Intendência da Marinha em Natal (CeIMNa) - Rio Grande do Norte; Centro de Intendência da Marinha em Rio Grande (CeIMRG) - Rio Grande do Sul; Centro de Intendência da Marinha em Salvador (CeIMSa) - Bahia; e Centro de Intendência da Marinha em São Pedro da Aldeia (CeIMSPA) - Rio de Janeiro.

Os CeIM exercem, como Organização Centralizadora, as tarefas de obtenção, execução financeira, pagamento de pessoal civil e militar, gestoria da Conta de Pagamentos Imediatos (COPIMED), dentre outras, das Organizações Militares Centralizadas em suas áreas de jurisdição (BRASIL, 2011a)

Recentemente, foram ativados o Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas (CeIMPL), localizado na área do Centro Tecnológico do Corpo de Fuzileiros Navais, e o Centro de Intendência da Marinha em Niterói (CeIMNi), subordinado ao Comando-em-Chefe da Esquadra (BRASIL, 2019a; BRASIL, 2018c).

Dando continuidade a essa centralização de atividades na Marinha do Brasil, foram criados, em 10 de janeiro de 2020, por portaria do Comandante da Marinha, o Centro Logístico do Material da Marinha (CLogMat) e a Base Naval da Ilha das Cobras (BNIC). Essas OM, subordinadas à Diretoria-Geral do Material da Marinha, estão em processo de implantação e serão responsáveis pela centralização de atividades do Setor do Material (BRASIL, 2020c; BRASIL, 2020d).

No caso específico do CLogMat, além das atividades de obtenção, execução financeira, pagamento de pessoal e COPIMED executadas pelos CeIM, ele centralizará também as atividades administrativas de pessoal, transporte e administração predial (BRASIL, 2020e). O CLogMat apoiará oito OM, todas situadas no Edifício Barão de Ladário: Diretoria-Geral do Material da Marinha (DGMM), Diretoria de Engenharia da Marinha (DEN), Diretoria de Sistemas de Armas da Marinha (DSAM), Diretoria de Gestão de Projetos da Marinha (DGePM), Diretoria de Aeronáutica da Marinha (DAerM), Diretoria de Obras Civis da Marinha (DOCM), Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha (DCTIM) e Centro de Tecnologia da Informação da Marinha (CTIM). A

centralização trará significativas mudanças na execução das atividades das OM, com alteração de procedimentos e estruturas internas.

Diante dessa situação, é importante que a eficácia das atividades desenvolvidas se mantenha, cumprindo as metas estabelecidas, e que haja um incremento na eficiência, reduzindo custos e o efetivo de pessoal dentro do setor do material. Para tal, é necessário propor indicadores de desempenho para a gestão estratégica do CLogMat, a fim de obter a capacidade de avaliação de sua gestão, visando a identificação e correção de possíveis gargalos na execução das atividades centralizadas no Setor do Material, sem que haja atrasos ou solução de continuidade nos processos em execução.

Para tanto chega-se ao seguinte problema: como propor indicadores de desempenho que permitam avaliar a gestão estratégica do CLogMat, considerando que o CLogMat é uma nova OM?

Tendo em conta o problema anterior, foi definido como objetivo deste trabalho propor indicadores de desempenho para a gestão estratégica a serem aplicados ao CLogMat, considerando o fato de ser uma nova OM. Para tal, será necessário estabelecer o que se deseja mensurar ou avaliar, para então definir os seus respectivos indicadores.

Como pressupostos Teóricos foram utilizadas literaturas sobre indicadores de desempenho, tais como as Normas Gerais de Administração, publicação da Marinha do Brasil que versa sobre a gestão administrativa, trazendo, dentre outros assuntos, a definição, as características, os tipos e os sistemas de indicadores de desempenho para as OM da Marinha do Brasil (BRASIL, 2019b); Maranhão e Macieira (2017b), abordando a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), a definição de missão, visão de futuro e objetivo estratégico, e Francischini e Francischini (2017a), que trata de indicadores de desempenho, da importância de sua priorização, da limitação da quantidade de indicadores que cada gestor deve administrar, das características e tipos de indicadores.

Este projeto se limitará a propor os indicadores de desempenho para avaliação da gestão estratégica do CLogMat e, conseqüentemente, propor os objetivos estratégicos, aos quais os indicadores estarão vinculados, com base no estudo dos indicadores de desempenho padronizados dos CeIM.

Foram estabelecidas as seguintes questões de estudo: quais indicadores de desempenho deverão ser aplicados para gestão estratégica do CLogMat, a fim de obter a capacidade de avaliação de sua gestão, considerando o fato de ser uma nova OM, e, conseqüentemente, quais os objetivos estratégicos podem ser propostos para criação dos indicadores de desempenho?

Como procedimentos metodológicos foram realizadas pesquisas bibliográfica e documental, além da aplicação de questionário sobre os indicadores de desempenho padronizados utilizados pelos CeIM, estabelecidos pela Diretoria de Administração da Marinha (DAdM), em dezembro de 2018, como resultado do relatório do Grupo de Trabalho (GT) criado para esse fim (BRASIL, 2018a).

O estudo foi organizado em cinco seções primárias, sendo a seção primária 1 esta introdução. Na seção primária 2, será apresentado o referencial teórico para este estudo, mostrando diversos conhecimentos existentes na literatura sobre os indicadores de desempenho, versando sobre o modelo *Balanced Scorecard*, os objetivos estratégicos, o conceito, os tipos, as características, a quantidade adequada e os sistemas de indicadores de desempenho.

Na seção primária 3 será realizada uma avaliação dos indicadores de desempenho padronizados dos CeIM, com a análise das respostas do questionário sobre indicadores de desempenho, citado anteriormente, recebidas dos CeIM. Será feita uma alusão à base teórica apresentada na seção primária 2, a fim de verificar se atendem às características necessárias para os indicadores de desempenho e, conseqüentemente, se contribuem para a gestão estratégica dos CeIM, além de serem verificados os objetivos estratégicos padronizados, que representam o que os CeIM desejam medir para sua gestão estratégica.

Na seção primária 4 será verificada a aplicabilidade no CLogMat dos indicadores de desempenho padronizados para os CeIM, analisados na seção primária 3 e seus respectivos objetivos estratégicos, considerando a similaridade de algumas de suas tarefas.

Na seção primária 5, será apresentada uma conclusão sobre a possibilidade de propor os indicadores de desempenho e seus respectivos objetivos estratégicos para a gestão estratégica do CLogMat, OM recém criada, utilizando os indicadores de desempenho padronizados, e respectivos objetivos estratégicos de OM que possuam atividades similares, neste caso, os CeIM.

2 REFERENCIAL TEÓRICO SOBRE INDICADORES DE DESEMPENHO

Nesta seção primária será apresentado o referencial teórico para aplicação neste estudo, a fim de prover o suporte necessário para avaliação dos indicadores de desempenho e respectivos objetivos estratégicos dos CeIM, que serão analisados na seção primária seguinte. Após isso, será verificada sua aplicabilidade no CLogMat.

Nas três últimas décadas, houve uma expressiva evolução na área de medição de

desempenho, com a introdução de novas ferramentas (NUTINI, 2015). Há diversas ferramentas ou modelos existentes já testados e consolidados, dentre os quais, um dos mais representativos é o *Balanced Scorecard* (BRASIL, 2009a). O referencial e demais seções se limitarão a abordar esse modelo.

Os gestores de grandes empresas e organizações do setor público consideram um sistema de indicadores de desempenho como uma importante ferramenta de gestão, porém tal consideração, em muitas organizações, não se expressa nos demais escalões, havendo uma falta de alinhamento estratégico entre a organização e o indivíduo que nela atua (NUTINI, 2015). Nesse contexto, a aplicação do *Balanced Scorecard* contribui para solução dessa situação, conforme explicado a seguir.

2.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma das mais conhecidas metodologias para gestão do desempenho (BRASIL, 2009a). É um modelo de gestão que permite avaliar o desempenho de uma organização, traduzindo sua missão e estratégia em objetivos e medidas concretas, proporcionando a criação de um sistema de mensuração de desempenho e de gestão apropriados (MARANHÃO; MACIEIRA, 2017b). O BSC facilita o conhecimento do planejamento estratégico da organização em todos os níveis hierárquicos e, conseqüentemente, sua implantação, por meio de ferramentas que deixam claro os termos, muitas vezes, complexos, utilizados pela alta administração, servindo de base para o desenvolvimento de um sistema de medição (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017a).

O BSC, habitualmente, possui quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento; porém, o número e a nomenclatura das perspectivas dependem de cada organização. O modelo propõe um balanceamento entre as perspectivas, ou seja, todas possuem uma importância similar (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017a).

O BSC é um sistema integrado com relações de causa e efeito, sendo estabelecidos objetivos para cada perspectiva, alocados dentro de um mapa estratégico, que é a apresentação gráfica da estratégia, mostrando essas relações de baixo para cima, facilitando a visualização da estratégia da organização (BRASIL, 2019b).

Para construção do BSC, primeiramente são estabelecidos os objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva no mapa estratégico. A partir desse ponto, são definidos os indicadores de desempenho, que farão parte do sistema de medição, e as respectivas metas a serem alcançadas (BRASIL, 2019b).

2.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os resultados que devem ser conquistados ou mantidos por uma organização, tendo indicadores de desempenho e metas associadas a cada um deles (MARANHÃO; MACIEIRA, 2017b). Os objetivos estratégicos devem fazer parte do mapa estratégico de uma organização, considerando o modelo BSC, orientando as ações e as decisões a fim de convergir os esforços na direção adequada, alinhando e motivando os integrantes da organização para alcançar a sua visão de futuro e cumprir a sua missão (BRASIL, 2019b). Devem ser estabelecidos poucos objetivos estratégicos, para que a alta administração tenha uma visão clara dos resultados esperados, e de simples compreensão, para que facilite o entendimento por todos os níveis hierárquicos da organização (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017a).

A missão de uma organização representa o motivo de sua existência (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017a). A missão mostra com clareza o propósito de uma organização, devendo ser elaborada de forma simples e objetiva, para que seja compreendida e absorvida pelos seus integrantes e outras pessoas que tenham relação com a organização (MARANHÃO; MACIEIRA, 2017b). Na Marinha do Brasil, a missão é definida no ato de criação e no regulamento das OM (BRASIL, 2019b).

Já a visão de futuro define um cenário de como uma organização pretende estar e ser vista no futuro, após um período pré-estabelecido, sendo uma referência fundamental para conduzir os esforços da organização, em conjunto com os atores externos que tenham relação com a organização, para conquista do futuro planejado (MARANHÃO; MACIEIRA, 2017b). Segundo Francischini e Francischini (2017a), a visão de futuro mostra o que a organização planeja ser ou se tornar dentro de um determinado período, que, normalmente é de 10 a 15 anos, podendo variar de acordo com a organização. Para Brasil (2019b), a visão de futuro representa a busca pela excelência, devendo ser ambiciosa, porém alcançável, considerando um período de 5 a 10 anos.

2.3 Conceito de Indicadores de desempenho

Na literatura, há diversos conceitos sobre indicadores de desempenho. Para Brasil (2000), indicadores de desempenho são números, percentagens ou razões resultantes da medição de alguma atividade previamente estabelecida. Esses valores são avaliados comparativamente de acordo com metas pré-determinadas a serem alcançadas pela instituição. Destaca uma sutil diferença entre indicador de desempenho e medição de desempenho. A medição de desempenho é um valor obtido de forma fácil e direta, como por exemplo, o

número de determinado item produzido ou vendido por uma empresa. Já o indicador de desempenho não é obtido de forma direta. É um valor que necessita ser interpretado e comparado com metas previamente determinadas daquilo que se quer medir, pois, se tratado isoladamente, não mostrará nada sobre o desempenho da instituição.

Segundo Brasil (2009b) os indicadores são métricas resultantes do acompanhamento do desempenho de um objeto. O desempenho representa a soma de diversos esforços que se traduzem em resultados, sendo fundamental para uma organização que se crie modelos, compostos por indicadores, visando realizar a mensuração do desempenho, com vistas a ter meios para verificar o alcance das metas, identificar e corrigir problemas e propor mudanças a fim de aprimorar a gestão da organização. Brasil (2012, p. 17) complementa a definição, estabelecendo que “indicadores são informações que permitem descrever, classificar, ordenar, comparar ou quantificar de maneira sistemática aspectos de uma realidade e que atendam às necessidades dos tomadores de decisões”.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2014), indicadores de desempenho permitem monitorar o desempenho de um processo de uma organização. São informações quantitativas ou qualitativas que possibilitam a avaliação da eficiência, eficácia ou nível de satisfação, além de sua evolução no tempo, permitindo a comparação com as metas estabelecidas, compromissos ou informações históricas. FNQ (2019), destaca que essas informações, por meio de uma mensuração contínua, permitem realizar uma avaliação do comportamento do que os gestores querem medir.

Segundo Nutini (2015), indicador é uma informação quantitativa que tem a função de apoiar decisões, realizando esta função de forma aprimorada quando estão em conjunto, formando um sistema de indicadores.

Francischini e Francischini (2017a) estabelece o significado de indicadores e de desempenho, ao juntar os dois conceitos, define indicadores de desempenho como medidas qualitativas ou quantitativas que permitem comparar o que foi executado com o esperado por um cliente ou gestor.

Segundo Brasil (2018b), os indicadores de desempenho são medidas (índices) que fornecem subsídios para gestão eficaz de processos, permitindo a avaliação do desempenho ou dos resultados, contribuindo para a tomada de decisões, seja visando a melhoria do desempenho ou a solução de problemas.

Já para Brasil (2019b), indicadores de desempenho são grandezas numéricas que contribuem para a avaliação do atendimento de requisitos da organização ou dos clientes/usuários, identificação de deficiências e oportunidades de melhorias, auxiliando na

tomada de decisões.

É importante compreender o que são os indicadores, diferenciando-os dos dados e informações. Os dados são números disponíveis em banco de dados, por meio de coleta, não tendo o foco no gerenciamento. As informações são números tratados, disponibilizados em relatórios, porém possuem o foco genérico e disperso. Já os indicadores são tratados matematicamente, com a utilização de fórmulas, delineado em gráficos, viabilizados por meio de medições, tendo o foco no que é importante (FNQ, 2014).

Diante das definições anteriores, conclui-se que indicadores de desempenho são informações resultantes da medição de processos, previamente definidos pelos gestores das organizações, com o objetivo de, com os valores obtidos, ter subsídios que possam auxiliar no processo de tomada de decisão, contribuindo para avaliação do desempenho ou dos resultados, identificação de falhas e correção de problemas, com base em requisitos estabelecidos em atendimento aos clientes/usuários ou à organização. É importante, para isso, que esteja bem definido o que se quer medir.

2.4 Tipos de indicadores de desempenho

Segundo FNQ (2014), os indicadores podem ser do tipo taxa, caracterizado pela divisão de duas informações de mesma grandeza, que pode ser expressa em percentagem; ou índice, resultante da divisão de duas informações de grandezas diferentes, não podendo ser expresso em percentagem. Destaca, ainda, que taxa é um bom indicador, porém o índice é o tipo de indicador ideal e seu uso deve ser incentivado nas organizações.

Tanto o indicador do tipo taxa como o índice podem ser subdivididos em *driver* ou *outcome*. *Driver* é o indicador que mede a causa antes do resultado, sendo também chamado de indicador de esforço ou direcionador. Já o *outcome* é o indicador que mede o resultado, se os objetivos estão sendo alcançados. Deve possuir indicadores *drivers* ligados a ele (FNQ, 2014).

Francischini e Francischini (2017a) também define a existência dos indicadores do tipo *driver*, ou indicadores de meio, ou de causa, que fazem as medições das tomadas de decisões, e os indicadores do tipo *outcome*, também chamados de resultado, ou de efeito, que verificam a consequência das ações, ou seja, o resultado. Brasil (2019b) destaca que um sistema de indicadores equilibrado necessita, para cada indicador classificado como de resultado, ter pelo menos um indicador direcionador ligado a ele.

Assim, é possível concluir que no sistema de medição de desempenho de uma organização, os indicadores podem ser classificados por do tipo taxa ou índice, e de resultado

ou direcionador. Observa-se também que para cada indicador de resultado ou *outcome* deve existir ligados a ele indicadores direcionadores ou *driver*.

2.5 Características dos indicadores de desempenho

Na preparação de novos indicadores de desempenho ou na verificação dos já existentes deve-se analisar se atendem algumas características que mostram a qualidade de um indicador: da Representatividade, Homogeneidade, Praticidade, Validade, Independência, Confiabilidade, Seletividade, Simplicidade, Cobertura, Economicidade, Acessibilidade, Estabilidade (BRASIL, 2000).

Representatividade significa que o indicador deve focar no produto, naquilo que é essencial. Um indicador com homogeneidade é aquele que utiliza variáveis homogêneas, devendo tal característica ser considerada na elaboração dos indicadores. Se um indicador funciona na prática e proporciona a tomada de decisões ele possui a Praticidade, caso contrário ele deve ser alterado ou excluído. Se um indicador espelha o que está sendo monitorado, ele possui Validade (BRASIL, 2000).

Independência é a característica dos indicadores que não são influenciados por elementos externos. Se a fonte de dados do indicador é confiável, ele possui confiabilidade. A Seletividade significa que quantidade de indicadores deve ser equilibrada e focada nos aspectos essenciais do que se quer medir. Se o cálculo, a utilização e a compreensão do indicador não apresentam dificuldades, ele possui a característica da simplicidade. Se um indicador possui cobertura, ele representa a amplitude e a diversidade, de forma adequada, do que está sendo medido. A economicidade significa que o custo para o cálculo do indicador não deve ser alto. Um indicador deve possuir acessibilidade, permitindo o acesso fácil às suas informações. Para que o desempenho possa ser avaliado durante o passar do tempo, o indicador, seus procedimentos e variáveis devem possuir estabilidade (BRASIL, 2000).

Francischini e Francischini (2017a), também destaca a característica da validade, que considera a mais importante, pois mostra que primeiro é necessário saber o que se quer medir, o objetivo, para depois definir o indicador. Afirma, ainda, que os indicadores devem ser corretos e precisos, ou seja, os dados coletados devem ser corretos senão os resultados dos indicadores não serão verdadeiros.

Brasil (2019b) apresenta mais alguns atributos que os indicadores devem possuir, dentre eles, a utilidade, ou seja, o indicador deve ter uma serventia para a gestão da organização, a Disponibilidade, que trata da facilidade de coleta dos dados do indicador, sem distorções, no tempo adequado, e a Sensibilidade, que é a capacidade do indicador reagir

tempestivamente as variações no processo.

2.6 Sistemas de indicadores de desempenho

Segundo Nutini (2015) sistema de indicadores é um conjunto de indicadores que possibilita analisar e interpretar a atuação e o desempenho de uma organização, contribuindo para a tomada de decisões e para o seu planejamento futuro, utilizando modelos de causa e efeito.

O simples resultado positivo das vendas ou o aumento do número de clientes de uma organização não mostram de forma profunda a sua real situação. Um adequado sistema de indicadores permite isso, proporcionando uma verificação mais aprofundada e ampla de gestão da organização, por meio da análise e comparação entre as medições realizadas, permitindo a execução de intervenções para melhoria da gestão com base em informações confiáveis (FNQ, 2014).

2.7 Quantidade de indicadores de desempenho

Segundo Francischini e Francischini (2017a), um sistema de medição de desempenho (SMD) deve possuir a quantidade adequada de indicadores. Um único indicador não seria capaz de expor o que se quer medir, dando uma imagem parcial da situação. Por outro lado, o excesso de indicadores pode ser danoso. Esses autores consideram que um gestor da alta administração não deve monitorar mais do que nove indicadores, sendo este número reduzido para cinco, quando se trata de gestores no nível de supervisão, pois seria improdutivo. Um gestor não deve ter um número excessivo de indicadores para monitorar, para que possa realizar a análise dos indicadores com eficiência e alcançar os objetivos estabelecidos, sem demandar recursos, mão de obra e tempo desproporcionais aos benefícios que a medição pode trazer. Ou seja, os benefícios têm que ser maiores que o custo.

Segundo Brasil (2019b), deve haver um critério para se definir o que se deve medir, para que se possa criar um sistema de medição viável. Se tudo for medido não sobrá tempo para fazer mais nada. Os indicadores podem ser divididos em grupos com quantidade limitada para serem monitorados nos níveis estratégico, tático e operacional.

3 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO PADRONIZADOS DOS CENTROS DE INTENDÊNCIA DA MARINHA

Nesta seção primária será realizada uma análise dos indicadores estratégicos

padronizados dos CeIM, citados na Introdução, fazendo uma alusão ao referencial teórico apresentada na seção primária 2, a fim de verificar se atendem às características necessárias para os indicadores de desempenho e se são adequados para os CeIM, contribuindo para a gestão estratégica dessas OM.

Em 2018, foi criado um GT pela DAdM para, dentre outras atividades, definir a visão de futuro e os objetivos estratégicos comuns aos CeIM, consideradas OM do mesmo tipo, estabelecendo as metas e indicadores de desempenho para essas OM. O trabalho foi desenvolvido utilizando o modelo *Balanced Scorecard* (BSC) citado na seção primária anterior. Como resultado, foram padronizados os objetivos estratégicos e respectivos indicadores de desempenho dos CeIM (BRASIL, 2018a). Os sete CeIM existentes naquela época, citados na introdução, estão aplicando os novos indicadores de desempenho desde então.

Considerando que os CeIM possuem a mesma missão, ou seja, o mesmo propósito e tarefas, conforme estabelecido no regulamento para os CeIM (BRASIL, 2011a), e que, por esse motivo, devem ser consideradas como OM do mesmo tipo, foi possível ao GT definir objetivos estratégicos padrão para todos os CeIM. Os Objetivos Estratégicos (OE) para os CeIM definidos pelo GT foram os seguintes, enumerados de 1 a 6: OE1 aprimorar a gestão do abastecimento; OE2 aprimorar a gestão do pagamento; OE3 aprimorar a gestão da obtenção; OE4 aprimorar a gestão da execução financeira centralizada; OE5 incrementar o nível de capacitação, liderança e motivação da força de trabalho; e OE6 aprimorar as condições de trabalho da força de trabalho (BRASIL, 2018a).

Com os objetivos estratégicos fixados, ficou definido o que se desejava medir, tendo a base para propor os indicadores de desempenho. O GT estabeleceu dezesseis indicadores de desempenho estratégicos padronizados para os CeIM, com as respectivas metas (BRASIL, 2018a).

Considerando essa padronização dos indicadores do CeIM, foi preparado um questionário, constante do Apêndice A, visando analisar cada um dos indicadores. As perguntas foram elaboradas com o objetivo de verificar se os indicadores atendiam as características citadas na seção primária anterior e se cumpriam algumas premissas necessárias aos indicadores. O Apêndice B apresenta algumas características de indicadores relacionadas às perguntas elaboradas para o questionário. Assim, se a resposta ao questionário fosse positiva em uma determinada pergunta, significaria que o indicador atenderia às características atreladas a ele.

Foi solicitado aos sete CeIM que já existiam em 2018 que respondessem o

questionário. Todos os sete contribuíram para o trabalho. As respostas estão consolidadas no Apêndice C, trazendo não só as respostas diretas como também algumas observações, o que permitiu uma análise mais detalhada de cada indicador. Os resultados foram estabelecidos em valores percentuais.

Na análise realizada, constante do Apêndice D, foi atribuída uma escala de avaliação, considerando o resultado insatisfatório para percentuais até 60%, regular acima de 60% até 75%, bom acima de 75% até 90% e ótimo acima de 90%. Para a avaliação, só foram considerados os percentuais das respostas positivas, ou seja, que indicam uma qualidade ou que o indicador atende a um requisito. Não foi realizada uma média das avaliações de todas as respostas por indicador, pois poderiam camuflar uma falha no indicador, visto que, o indicador pode ter uma resposta insatisfatória, porém nas demais questões, as respostas podem ser positivas e mascarar um problema no indicador.

Cada indicador foi analisado, também, dentro de seu respectivo objetivo estratégico, considerando as seguintes premissas para realização da análise: se o indicador é do tipo taxa ou índice e se é direcionador (*driver*) ou de resultado (*outcome*). O Apêndice E apresenta uma tabela mostrando os tipos de cada indicador e a correlação existente entre eles.

Outra situação avaliada foi a quantidade de indicadores. Foram analisados dois pontos: se há uma quantidade excessiva de indicadores e se, para cada indicador de resultado há um ou mais indicadores direcionadores. Foi também verificado o nível de dificuldade para obter os dados aplicados no indicador. Conforme citado na seção primária 2, o gestor não pode despender um tempo excessivo obtendo os dados para o indicador a ponto de prejudicar o andamento de suas atividades.

A seguir será apresentada a avaliação dos indicadores de desempenho padronizados dos CeIM, de acordo com os resultados obtidos por meio do questionário e das análises realizadas. Inicialmente, será feita uma análise de cada indicador, dentro de seu respectivo objetivo estratégico e, a seguir, a análise irá considerar o conjunto de indicadores, ou seja, o sistema de indicadores de desempenho estratégicos dos CeIM.

3.1 Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão do abastecimento

O objetivo estratégico aprimorar a gestão do abastecimento (OE1), possui dois indicadores de desempenho relacionados a ele: nível de serviço por categoria de material e tempo de atendimento de Requisição de Material (RM) por categoria de material. O indicador nível de serviço por categoria de material obteve, na maioria das respostas, uma avaliação boa ou ótima, obtendo regular apenas uma resposta relativa à pergunta nº 2 (os dados utilizados

para apurar o indicador são de fácil obtenção?). Segundo os dois CeIM, há dificuldade em obter os dados via Sistema de Informações Gerenciais do Abastecimento da Marinha do Brasil (SINGRA), utilizados no cálculo do indicador. É um indicador do tipo *outcome*, porém não possui um indicador do tipo *driver* atrelado a ele. Assim, é um indicador válido e útil, porém necessita que seja criado um ou dois indicadores direcionadores ligados a ele. É recomendado também que seja reavaliado a título de aperfeiçoamento.

Já o indicador tempo de atendimento de RM por categoria de material apresentou resultado insatisfatório na avaliação de duas respostas. Uma relativa a facilidade para obtenção dos dados e outra relativa à identificação de alguma falha no indicador. É um indicador do tipo *outcome*, possuindo um indicador do tipo *driver* atrelado a ele. Pelo resultado da avaliação, o indicador necessita ser alterado ou substituído.

3.2 Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão do pagamento

Esse objetivo estratégico possui três indicadores de desempenho estratégicos atrelados a ele: índice de conformidade das fichas financeiras, índice de correção de alterações de pagamento e índice de conformidade de Ordem de Serviço. O índice de conformidade das fichas financeiras teve avaliações ótimas ou boas na consolidação das respostas do questionário. É um indicador do tipo *outcome* e possui dois indicadores do tipo *driver* atrelado a ele, sendo um deles mensurado por outro setor. É um bom indicador e deve continuar sendo utilizado.

O índice de correção de alterações de pagamento apresentou avaliações insatisfatórias em cinco das sete perguntas individualizadas para os indicadores. Nas outras duas perguntas, as respostas tiveram avaliação regular. É um indicador do tipo *outcome* e possui dois indicadores relacionados como *driver*, sendo um deles mensurado por outro setor. Devido ao resultado da avaliação, é recomendado que o indicador seja alterado ou substituído.

Já o índice de conformidade de ordem de serviço teve avaliações variando entre regular, boa e ótima. Alguns CeIM consideraram que o indicador avalia uma atividade da OM apoiada, porém o resultado se reflete no desempenho do CeIM. É um indicador do tipo *driver* ligado a dois indicadores do tipo *outcome*. O indicador deve continuar sendo utilizado, porém é recomendado que seja reavaliado a título de aprimoramento.

3.3 Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão da obtenção

Esse objetivo estratégico possui cinco indicadores de desempenho atrelados a ele: índice de economicidade nas licitações, tempo de obtenção por modalidade, índice de

retrabalho na obtenção, índice de intempestividade no planejamento e percentual de despesas licitadas. Em relação ao primeiro indicador, o índice de economicidade nas licitações, as respostas dos CeIM resultaram em avaliações regulares em cinco das sete perguntas. É um indicador do tipo *outcome* e não possui indicador do tipo *driver* atrelado a ele. Devido aos resultados, apesar de não ter nenhum insatisfatório, recomenda-se uma reavaliação do indicador, a fim de aperfeiçoá-lo, e que seja proposto um ou dois indicadores do tipo *driver* relacionado a ele.

O tempo de obtenção por modalidade obteve seis avaliações ótimas e apenas uma boa. É um indicador do tipo *outcome* que possui como *driver* outros três indicadores, sendo um deles mensurado por outro setor. Diante dos resultados, é considerado um ótimo indicador, sendo recomendado que continue fazendo parte dos indicadores padronizados dos CeIM, não havendo necessidade de ser reavaliado.

Já o índice de retrabalho na obtenção apresentou quatro avaliações regulares e uma insatisfatória. A avaliação insatisfatória se refere a pergunta 6 do questionário (se as metas estabelecidas associadas ao indicador necessitam ser reavaliadas). É um indicador do tipo *driver* estando atrelado a um indicador *outcome*. Devido aos resultados, o indicador necessita ser alterado ou substituído.

O índice de intempestividade no planejamento teve duas avaliações insatisfatórias, relacionadas as perguntas se o indicador e as metas associadas a ele necessitam ser reavaliadas. É um indicador do tipo *driver* com dois indicadores *outcome* correlacionados. O indicador necessita ser alterado ou substituído.

O quinto indicador deste objetivo estratégico, percentual de despesas licitadas, apresentou avaliações regulares, boas e ótimas. É um indicador do tipo *outcome* e possui um indicador do tipo *driver* relacionado a ele. Uma reavaliação poderia ser realizada a título de aprimoramento do indicador.

3.4 Indicadores do objetivo estratégico aprimorar a gestão da execução financeira centralizada

Esse objetivo estratégico possui três indicadores de desempenho estratégicos atrelados a ele: tempo de atendimento às solicitações de empenho (SOLEMP), intempestividade na liquidação de despesas e intempestividade no pagamento das notas fiscais. O primeiro, tempo de atendimento às SOLEMP, teve avaliações em sua maioria ótimas, sendo regulares apenas nas perguntas relacionadas a facilidade para obter os dados e a necessidade de reavaliação das metas associadas ao indicador. É um indicador do tipo *outcome* com um indicador do tipo *driver*, mensurado por outro setor, associado a ele. O

indicador, pelo resultado da avaliação, deve ser mantido, podendo ser realizada uma reavaliação a título de aperfeiçoamento do indicador.

Já o indicador intempestividade na liquidação de despesas recebeu três avaliações insatisfatórias, relacionadas a reavaliação do indicador e suas metas e a indicação que há uma falha no indicador. É um indicador do tipo *outcome* que não possui um indicador do tipo *driver* relacionado a ele. Diante do resultado da avaliação, é recomendável que o indicador seja alterado ou substituído.

O indicador intempestividade no pagamento das notas fiscais recebeu três avaliações insatisfatórias e as demais foram regulares. O principal relato dos CeIM é que dependem de outra OM para executarem a atividade mensurada. É um indicador do tipo *outcome* que não possui um indicador do tipo *driver* relacionado a ele. O indicador, considerando as avaliações recebidas, necessita ser alterado ou substituído.

3.5 Indicadores do objetivo estratégico incrementar o nível de capacitação, liderança e motivação da força de trabalho

Esse objetivo estratégico possui dois indicadores de desempenho estratégicos atrelados a ele: índice de capacitação do pessoal e índice de clima organizacional motivação. O primeiro, índice de capacitação do pessoal, obteve apenas uma avaliação regular, relativa à pergunta sobre a necessidade de reavaliação do indicador. As demais avaliações foram boas ou ótima. É um indicador do tipo *driver*, estando correlacionado a outros cinco indicadores do tipo *outcome*. Pelo resultado das avaliações é possível verificar que é um bom indicador e que deve ser mantido, sendo recomendável uma reavaliação a título de aprimoramento do indicador.

O segundo indicador, índice de Clima Organizacional Motivação, obteve apenas uma avaliação boa, sendo as demais ótimas. É um indicador do tipo *outcome*, não possuindo um ou mais indicadores do tipo *driver* correlacionado. É mensurado com periodicidade anual. Diante das avaliações, é considerado um ótimo indicador, necessitando que se crie indicadores do tipo *driver* a serem correlacionados a esse indicador, a fim de atuarem na causa dos resultados do indicador, de forma contínua e em menor espaço de tempo.

3.6 Indicador do objetivo estratégico aprimorar as condições de trabalho da força de trabalho

Esse objetivo estratégico possui um indicador de desempenho estratégico atrelado a ele, o Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho. O indicador teve todas as

avaliações consideradas ótimas. É um indicador do tipo *outcome*, não possuindo um ou mais indicadores do tipo *driver* correlacionado. Similar ao indicador anterior, é mensurado com periodicidade anual. Diante das avaliações, é considerado um ótimo indicador, necessitando que se crie indicadores do tipo *driver* a serem correlacionados a ele, a fim de atuarem na causa dos resultados do indicador, continuamente.

3.7 Avaliação da quantidade de indicadores padronizados dos CeIM

Em relação à quantidade de indicadores estratégicos, um CeIM considerou a quantidade reduzida e os outros seis consideraram adequada. Pela análise feita em relação ao tipo de indicador, verificou-se que há indicadores do tipo *outcome* sem indicadores do tipo *driver* correlacionados a eles. Nessa situação, seria importante que fossem criados indicadores desse tipo, de forma que, para cada indicador do tipo *outcome* existisse um ou dois indicadores do tipo *driver* relacionados.

3.8 Avaliação consolidada dos indicadores padronizados dos CeIM

Após a análise realizada, utilizando a consolidação das respostas ao questionário, constante do Apêndice C, da avaliação das respostas consolidadas, no Apêndice D e dos tipos e correlação dos indicadores, relacionados no Apêndice E, além das análises citadas nos itens anteriores, é possível concluir que dos dezesseis indicadores padronizados dos CeIM, quatro não necessitam de alterações, seis, apesar de terem uma avaliação positiva, é recomendada uma reavaliação a título de aprimoramento do indicador, e seis, por terem, dentro do resultado do questionário, uma ou mais avaliações insatisfatórias, recomenda-se que sejam alterados ou substituídos. Tais avaliações estão consolidadas no Apêndice F.

3.9 Análise dos resultados

Após a realização da pesquisa, com uma análise de cada indicador estratégico padronizado para os CeIM, é possível concluir que a padronização dos indicadores para OM do mesmo tipo é válida, porém necessita de um acompanhamento e compartilhamento entre os CeIM dos resultados alcançados de forma permanente, conforme orientação do GT criado para esse fim (BRASIL, 2018a), a fim de se obter um constante aprimoramento dos indicadores, suas metas e a forma de obtenção dos dados. É importante destacar que, apesar das OM serem consideradas do mesmo tipo e possuírem o mesmo regulamento, tem algumas peculiaridades decorrentes do local onde estão instaladas e das OM que apoiam, conforme é possível verificar nas observações constantes da consolidação das respostas dos questionários

aplicados aos CeIM (APÊNDICE C). É importante que tal fato seja destacado durante as interações entre as OM sobre os indicadores de desempenho padronizados.

4 INDICADORES DE DESEMPENHO PARA O CENTRO LOGÍSTICO DO MATERIAL DA MARINHA

Nesta seção primária será verificada a aplicabilidade no Centro Logístico do Material da Marinha dos indicadores de desempenho padronizados para os CeIM, e respectivos objetivos estratégicos, analisados na seção primária anterior, considerando a similaridade de algumas de suas tarefas.

O CLogMat foi criado, em janeiro deste ano, por portaria do Comandante da Marinha, passando a operar como organização militar a partir de 10 de julho de 2020, data de sua ativação (BRASIL, 2020a). Antes desse fato, o CLogMat estava em processo de implantação, sendo gerenciado pelo Núcleo de Implantação do Centro Logístico do Material da Marinha (NI-CLogMat), que teve a responsabilidade de preparar as instalações, materiais, pessoal e organização do CLogMat até a sua ativação (BRASIL, 2020c).

Ao comparar a portaria de criação do CLogMat e o regulamento dos CeIM, é possível verificar a similaridade das tarefas de executar, de forma centralizada, as atividades de obtenção, execução financeira, pagamento de pessoal militar e civil e da gestoria da COPIMED. Observa-se que os CeIM não possuem, previstas em seu regulamento, as atividades administrativas centralizadas de pessoal, transporte e administração predial (BRASIL, 2020e). Para verificação de possíveis indicadores relacionados a essas atividades, seria necessária a avaliação dos indicadores de outras OM com atividades similares, visando a verificação da possível aplicabilidade no CLogMat. Assim, para fins deste trabalho, foram analisados, conforme já mencionado, os indicadores dos CeIM.

Considerando essa similaridade entre as OM, a necessidade do CLogMat ter indicadores que contribuam para a sua gestão estratégica nesse momento de recém ativação e a existência de indicadores de desempenho padronizados dos CeIM, que já vem sendo aplicados a mais de 18 meses, foi verificada a possibilidade dos indicadores padronizados dos CeIM serem aplicados ao CLogMat. Para tal, foi realizada uma análise na seção primária anterior de todos os indicadores de desempenho, a fim de verificar, baseado no referencial teórico da seção primária 2, se estavam contribuindo para a gestão estratégica das OM e se necessitavam de uma reavaliação, alteração ou até, em uma situação mais crítica, substituição. Na avaliação realizada, foram verificadas também as observações realizadas pelos CeIM em

suas respostas ao questionário.

Primeiramente, para se estabelecer os indicadores de uma organização, é necessário definir o que se quer medir. Considerando que o problema é verificar se é possível estabelecer indicadores de desempenho para a gestão estratégica do CLogMat, é necessário definir, primeiramente, os objetivos estratégicos da OM, ou seja, o que se quer medir.

No trabalho executado pelo GT de 2018, da DAdM, foram estabelecidos os objetivos estratégicos padronizados para os CeIM: aprimorar a gestão do abastecimento; aprimorar a gestão do pagamento; aprimorar a gestão da obtenção; aprimorar a gestão da execução financeira centralizada; incrementar o nível de capacitação, liderança e motivação da força de trabalho; e aprimorar as condições de trabalho da força de trabalho (BRASIL, 2018a).

Realizando a análise de cada um dos objetivos estratégicos dos CeIM, comparando as tarefas das OM, é possível verificar que, com exceção do objetivo estratégico aprimorar a gestão do abastecimento, os demais podem ser aplicados ao CLogMat, inclusive os objetivos estratégicos incrementar o nível de capacitação, liderança e motivação da força de trabalho; e aprimorar as condições da força de trabalho, por serem relacionados à gestão interna das OM.

Considerando a possibilidade de aplicação desses cinco objetivos estratégicos para o CLogMat, é possível verificar os indicadores de desempenho padronizados dos CeIM que poderiam ser utilizados pelo CLogMat. Dos dezesseis existentes, dois deles já não seriam aplicados, devido a estarem ligados ao objetivo estratégico aprimorar a gestão do abastecimento. Em relação aos catorze restantes, poderiam ser aplicados aqueles que obtiveram uma avaliação boa ou ótima em todas as respostas do questionário, totalizando quatro, e os indicadores que tiveram como resultado uma avaliação regular em alguma das perguntas, sendo sugerida apenas uma reavaliação a título de aprimoramento do indicador, totalizando cinco. Os outros cinco indicadores que tiveram como resultado alguma avaliação insuficiente, dentre os catorze restantes, necessitam ser alterados ou substituídos, para, então, poderem ser aplicados, conforme apresentado no Apêndice F.

Outro ponto a ser observado é com relação aos indicadores do tipo *outcome*. Conforme citado na seção primária 2, para se ter um sistema de indicadores equilibrado, é necessário que para cada indicador do tipo *outcome* tenha um ou dois indicadores do tipo *driver* atrelado a ele. Dos indicadores que poderiam ser utilizados pelo CLogMat, cinco do tipo *outcome* não possuem indicador do tipo *driver* correlacionado. Tais indicadores podem ser utilizados, porém há a necessidade de que sejam criados outros indicadores para uma melhor mensuração do objetivo estratégico.

Realizando uma avaliação mais detalhada dos indicadores, é observado que quase todos tem uma apuração mensal ou mensal/acumulada no ano, com exceção dos indicadores de clima organizacional motivação e o de clima organizacional condições de trabalho. Tais indicadores, que receberam boas e ótimas avaliações no questionário aplicado aos CeIM, podem ser aplicados ao CLogMat, porém só seriam apurados após um ano de atividade da OM, o que não atenderia o problema dessa pesquisa. Esses indicadores necessitam de indicadores do tipo *driver* que façam a mensuração da causa, com uma periodicidade menor (mensal, por exemplo), a fim de auxiliarem no processo de tomada de decisão, direcionando, positivamente, o resultado a ser apurado pelos dois indicadores citados neste parágrafo.

Isso significa que, do total de dezesseis indicadores padronizados para os CeIM, considerando o estudo realizado, dois poderiam ser imediatamente aplicados, os indicadores índice de conformidade das fichas financeiras e o tempo de obtenção por modalidade, cinco, apesar de poderem ser aplicados, seria recomendado uma reavaliação, e dois, apesar de serem avaliados positivamente, só poderiam ser utilizados após um ano. O Apêndice G apresenta a consolidação dessa análise.

É importante destacar que, como a centralização das atividades pelo CLogMat ocorrerá de forma gradual, obedecendo o cronograma estabelecido pela DGMM (BRASIL, 2020b), caso a OM faça a opção de adotar os indicadores, os valores obtidos irão refletir a atividades efetivamente centralizadas no período apurado, que irá ser incrementada à medida que mais atividades forem centralizadas, de acordo com o cronograma.

5 CONCLUSÃO

Conforme destacado na evolução deste trabalho, tem ocorrido na Marinha do Brasil uma centralização de atividades, evidenciada pela alteração da denominação, em 2011, dos Depósitos Navais para CeIM, pela recente ativação do CeIMPL e do CeIMNi, e pela criação do CLogMat e da BNIC, OM subordinadas à Diretoria-Geral do Material da Marinha.

O CLogMat, ativado em 10 de julho de 2020, possui algumas atividades similares às executadas pelos CeIM, sendo elas as atividades relacionadas a obtenção, execução financeira, pagamento de pessoal e gestoria de COPIMED. Além dessas atividades, o CLogMat centralizará também as atividades pessoal, transporte e administração predial (BRASIL, 2020e), apoiando oito OM, todas situadas no Edifício Barão de Ladário.

A centralização, em processo de execução, trará significativas mudanças na execução das atividades das OM, com alteração de procedimentos e estruturas internas, sendo

necessário propor indicadores de desempenho para a gestão estratégica do CLogMat, a fim de obter a capacidade de avaliação de sua gestão, visando a identificação e correção de possíveis gargalos na execução das atividades centralizadas no Setor do Material, sem que haja atrasos ou solução de continuidade nos processos em execução. Assim, chegou-se ao problema desse trabalho: como propor indicadores de desempenho que permitam avaliar a gestão estratégica do CLogMat, considerando que o CLogMat é uma nova OM?

Considerando a similaridade de algumas atividades do CLogMat com a dos CeIM, e a aplicação de indicadores de desempenho estratégicos padronizados para os CeIM, consideradas OM do mesmo tipo, decorrente do trabalho desenvolvido por um GT da DAdM, estabelecidos em 2018, foi solicitado aos CeIM existentes em 2018 e que estão aplicando esses indicadores, que respondessem a um questionário, constante do Apêndice A, com o objetivo de se obter uma avaliação dos indicadores em uso para então verificar a aplicabilidade, no que fosse cabível, ao CLogMat. O questionário foi preparado com base na teoria apresentada na seção primária 2.

As respostas, consolidadas no Apêndice C, permitiram uma análise dos indicadores, detalhadas na seção primária 3 e agrupadas no Apêndices D, E e F para facilitar a visualização dos resultados. Como resultado da avaliação, foi recomentado que quatro indicadores fossem mantidos, sem a necessidade de alteração, o que corresponde a 25% do total, que seis indicadores fossem mantidos, porém, sendo recomendado a sua reavaliação a título de aprimoramento, correspondendo a 37,5% do total, e que seis indicadores fossem alterados ou substituídos, por terem obtido um resultado da avaliação insatisfatório, correspondendo a 37,5 do total.

Foi realizada também uma análise se os indicadores são do tipo *outcome* ou *driver*, visto que é recomendado, para um sistema de indicadores equilibrado, que haja, para cada indicador do tipo *outcome*, de um a dois indicadores do tipo *driver* correlacionados. O resultado, constante do Apêndice F, mostra que 50% dos indicadores do tipo *outcome* não possuem indicadores do tipo *driver* atrelados a ele, sendo recomendada a criação desse tipo de indicador correlacionados aos do tipo *outcome*, visando aperfeiçoar o sistema de indicadores dos CeIM.

Em relação à quantidade de indicadores, os CeIM consideraram a quantidade adequada. É importante que, caso sejam criados indicadores do tipo *driver*, que não seja ultrapassada a quantidade sugerida de nove indicadores por gestor do nível estratégico, a fim de não sobrecarregar suas atividades, conforme mencionado na seção primária 2.

Baseado nos resultados da avaliação dos indicadores, na seção primária anterior

foi realizada uma análise de sua aplicabilidade ao CLogMat. Primeiramente, foi definido o que seria medido. Tendo por base os objetivos estratégicos padronizados para os CeIM, foram propostos os objetivos estratégicos para o CLogMat, considerando as atividades similares e comuns entre as OM. De posse dos objetivos estratégicos, foi realizada uma avaliação da aplicabilidade de cada indicador ao CLogMat, considerando o resultado da avaliação dos indicadores de desempenho dos CeIM, tratada na seção primária 3.

Como resultado da análise realizada na seção primária anterior, do total de dezesseis indicadores padronizados para os CeIM, considerando o estudo realizado, dois poderiam ser imediatamente aplicados, sendo eles o índice de conformidade das fichas financeiras e o tempo de obtenção por modalidade, cinco, apesar de poderem ser aplicados, seria recomendada uma reavaliação, e dois, apesar de serem avaliados positivamente, só poderiam ser utilizados após um ano. O Apêndice G apresenta a consolidação dessa análise.

É importante destacar que, como a centralização das atividades pelo CLogMat ocorrerá de forma gradual, obedecendo o cronograma estabelecido pela DGMM (BRASIL, 2020d), caso a OM faça a opção de adotar os indicadores, os valores obtidos irão refletir a atividades efetivamente centralizadas no período apurado, que irá ser incrementada a medida que mais atividades forem centralizadas, de acordo com o cronograma.

O resultado mostrou que a padronização dos indicadores para OM do mesmo tipo é válida, porém necessita de um acompanhamento e compartilhamento entre essas OM dos resultados alcançados de forma permanente, conforme orientação do GT criado para esse fim (BRASIL, 2018), a fim de se obter um constante aprimoramento dos indicadores, suas metas e a forma de obtenção do dados.

Apesar dos CeIM serem consideradas OM do mesmo tipo e possuírem o mesmo regulamento, apresentam algumas peculiaridades decorrentes do local onde estão instaladas e das OM que apoiam, conforme é possível verificar nas observações constantes da consolidação das respostas dos questionários aplicados aos CeIM (APÊNDICE C). É importante que tal fato seja destacado durante as interações entre as OM do mesmo tipo que venham a ter indicadores de desempenho padronizados.

Em relação ao CLogMat, conforme citado no parágrafo anterior, considerando o fato de ser uma OM recém ativada, o resultado mostra que é possível utilizar os indicadores de desempenho padronizados em sua gestão oriundos de outras OM com atividades similares, ou consideradas do mesmo tipo, desde que os indicadores sejam avaliados previamente, a fim de serem utilizados somente indicadores com as características necessárias e válidos ou que sejam reavaliados antes de serem aplicados. Assim, o CLogMat poderá, já nos primeiros

meses de sua ativação, iniciar a avaliação a sua gestão estratégica, devendo ter sempre atenção em relação às peculiaridades de cada OM.

Conforme mencionado na seção primária anterior, observa-se que os CeIM não possuem, previstas em seu regulamento, as atividades administrativas centralizadas de pessoal, transporte e administração predial (BRASIL, 2020e). Para verificação de possíveis indicadores relacionados a essas atividades, seria necessária a avaliação dos indicadores de outras OM com atividades similares, visando avaliação da possível aplicabilidade no CLogMat.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Comando de Operações Navais. Portaria nº 43/ComOpNav, de 25 de julho de 2011. Aprova o Regulamento dos Centros de Intendência da Marinha. **Boletim da Marinha do Brasil TOMO I** (administrativo), Rio de Janeiro, n. 7, p. 65, 11 ago. 2011a.
- BRASIL. Diretoria de Administração da Marinha. **Ofício n. 271, de 14 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre o assunto documentos do Programa Netuno nos Centros de Intendência (CeIM). Rio de Janeiro, RJ, 2018a.
- BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. **Boletim de Ordens e Notícias Especial nº. 606 de 10 de julho de 2020**. Mostra de Ativação do Centro Logístico do Material da Marinha. Rio de Janeiro, 2020a.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Material da Marinha. **Memorando n. 8, de 28 de maio de 2020**. Dispõe sobre o Diretrizes gerais para a criação do Centro Logístico do Material da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 2020b.
- BRASIL. Estado-Maior da Armada. **EMA-134: Manual de Gestão Administrativa da Marinha**. 1. rev. Brasília, 2018b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria nº 15/MB, de 10 de janeiro de 2020. Cria o Centro Logístico do Material da Marinha e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 8, p. 11, 13 jan. 2020c.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria nº 16/MB, de 10 de janeiro de 2020. Cria a Base Naval da Ilha das Cobras e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 8, p. 11, 13 jan. 2020d.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria nº 102/MB, de 16 de abril de 2019. Cria o Centro de Intendência da Marinha em Niterói e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 157, n. 75, p. 8, 18 abr. 2019a.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria nº 121/MB, de 11 de abril de 2011. Altera a denominação e o propósito dos Depósitos Navais e dá outras providências. **Boletim da Marinha do Brasil TOMO I** (administrativo), Rio de Janeiro, n. 4, p. 6, 30 abr. 2011b.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria nº 260/MB, de 20 de agosto de 2020. Altera a Portaria nº 15/MB/2020, que criou o Centro Logístico de Material da Marinha. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 161, p. 233, 21 ago. 2020e.
- BRASIL. Marinha do Brasil. Portaria nº 364/MB, de 29 de novembro de 2018. Cria o Centro de Intendência da Marinha em Parada de Lucas e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 155, n. 231, p. 33, de 3 dez. 2018c.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização - produto 1**: mapeamento bibliográfico e do estado da arte sobre indicadores de gestão. 1. ed.

Brasília, DF: MP, 2009a. 317p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Melhoria da gestão pública por meio da definição de um guia referencial para medição do desempenho da gestão, e controle para o gerenciamento dos indicadores de eficiência, eficácia e de resultados do programa nacional de gestão pública e desburocratização produto 4:** Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. 1. ed. Brasília, DF: MP, 2009b. 113p.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Orçamento Federal. **Indicadores orientações básicas aplicadas à gestão pública.** 1. ed. Brasília, DF: MP, 2012. 64p.

BRASIL. Secretaria-Geral da Marinha. **SGM-107:** Normas Gerais de Administração. 7. rev. Brasília, 2019b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Técnica de Auditoria – Indicadores de desempenho e mapa de produtos.** Brasília: TCU, Secretaria-Geral de Controle Externo – Coordenadoria de Fiscalização e Controle, 2000. 33 p.

FRANCISCHINI, Andresa S N; FRANCISCHINI, Paulino G. **Indicadores de Desempenho:** dos objetivos à ação - métodos para elaborar KPIs e obter resultados. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017a. 448 p.

Fundação Nacional da Qualidade. **Sistema de indicadores.** São Paulo: FNQ, 2014. 16 p. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em 12 jul. 2020.

Fundação Nacional da Qualidade. **Guia prático:** aprenda como definir e utilizar os indicadores de desempenho. São Paulo: FNQ, 2018. 28 p. Disponível em: www.fnq.org.br. Acesso em 12 jul. 2020.

MARANHÃO, Mauriti; MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O processo nosso de cada dia:** modelagem de processos de trabalho. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2017b. 461 p.

NUTINI, Marco A. **Transformando o Sistema de Indicadores:** avaliação do desempenho global sob a ótica do MEG. 1. ed. São Paulo: Editora FNQ, 2015. 198 p.

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO
INDICADORES DE DESEMPENHO PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS
CENTROS DE INTENDÊNCIA DA MARINHA

Prezado Sr. Vice-Diretor,

Consulto a possibilidade de sua contribuição para uma pesquisa que tem como objetivo propor indicadores de desempenho que permitam avaliar a gestão estratégica do Centro Logístico do Material da Marinha (CLogMat), considerando o fato do CLogMat estar em processo de implantação.

O CLogMat foi criado, em 10 de janeiro de 2020, por portaria do Comandante da Marinha, sendo subordinado à Diretoria-Geral do Material da Marinha. Está em processo de implantação e será responsável pela centralização, no Setor do Material, das atividades de obtenção, execução financeira, pagamento de pessoal e COPIMED, de forma similar aos Centros de Intendência da Marinha (CeIM). Além dessas atividades, centralizará também as atividades administrativas de pessoal e transporte, apoiando oito Organizações Militares situadas no Edifício Barão de Ladário (BRASIL, 2020).

A Diretoria de Administração da Marinha (DAdM) estabeleceu, em 2018, Objetivos Estratégicos (OE) para os CeIM, a seguir relacionados (BRASIL, 2018):

- OE1 - Aprimorar a Gestão do Abastecimento;
- OE2 - Aprimorar a Gestão do Pagamento;
- OE3 - Aprimorar a Gestão da Obtenção;
- OE4 - Aprimorar a Gestão da Execução Financeira Centralizada;
- OE5 - Incrementar o nível de capacitação, liderança e motivação da Força de Trabalho; e
- OE6 - Aprimorar as condições de trabalho da Força de Trabalho.

Com base nos OE, a DAdM estabeleceu indicadores de desempenho padronizados para os CeIM. Esses indicadores são o foco das perguntas deste questionário (BRASIL, 2018).

Os resultados obtidos com este questionário sobre os indicadores de desempenho padronizados dos CeIM contribuirão para consecução do objetivo desta pesquisa.

Desde já, agradeço a contribuição.

1 – O indicador contribui para a avaliação dos resultados do CeIM, permitindo verificar se os objetivos estratégicos do CeIM estão sendo alcançados?

OE	INDICADOR	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)			
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)			
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)			
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/ acumulado)			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)			
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)			
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)			
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)			
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)			
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)			

2 – Os dados utilizados para apurar o indicador são de fácil obtenção?

OE	INDICADOR	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)			
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)			
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)			
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/ acumulado)			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)			
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)			
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)			
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)			
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)			
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)			

3 – Considera que o tempo demandado para obtenção e controle dos dados a serem aplicados no indicador é:

A - Reduzido?

B - Adequado?

C - Excessivo?

OE	INDICADOR	A	B	C	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)				
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)				
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)				
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)				
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)				
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)				
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)				
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)				
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)				
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)				
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)				
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)				
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)				
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)				
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)				
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)				

4 – É possível com os resultados obtidos identificar possíveis gargalos que possam resultar em atrasos ou solução de continuidade nos processos em execução?

OE	INDICADOR	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)			
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)			
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)			
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)			
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)			
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)			
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)			
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)			
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)			

5 – O indicador necessita ser reavaliado?

OE	INDICADOR	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)			
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)			
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)			
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)			
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)			
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)			
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)			
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)			
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)			

6 – As metas estabelecidas associadas aos indicadores necessitam ser reavaliadas?

OE	INDICADOR	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)			
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)			
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)			
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)			
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)			
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)			
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)			
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)			
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)			

7 – Foi identificada alguma falha no indicador?

OE	INDICADOR	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)			
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)			
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)			
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)			
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)			
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)			
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)			
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)			
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)			

APÊNDICE B - Características dos indicadores atreladas às perguntas do questionário

Item	Pergunta	Características
1	Os indicadores contribuem para a avaliação dos resultados dos CeIM?	Representatividade Praticidade Validade Utilidade
2	Os dados utilizados para apurar o indicador são de fácil obtenção?	Economicidade Disponibilidade
3	O tempo demandado para obtenção e controle dos dados a serem aplicados no indicador é reduzido, adequado ou excessivo?	Economicidade Disponibilidade
4	É possível com os resultados obtidos identificar possíveis gargalos que possam resultar em atrasos ou solução de continuidade nos processos em execução?	Representatividade Praticidade Validade Utilidade
5	O indicador necessita ser reavaliado?	Representatividade Praticidade Validade Utilidade
6	As metas estabelecidas associadas aos indicadores necessitam ser reavaliadas?	Praticidade
7	Foi identificada alguma falha no indicador?	Validade Corretos e precisos
8	O número de indicadores de desempenho para a avaliação da Gestão Estratégica do CeIM, levando em conta o tempo demandado para apuração dos indicadores, é considerado reduzido, adequado ou excessivo?	Seletividade Economicidade

APÊNDICE C - Consolidação das respostas do questionário

1 – O indicador contribui para a avaliação dos resultados do CeIM, permitindo verificar se os objetivos estratégicos do CeIM estão sendo alcançados?

OE	INDICADOR	CeIM-1		CeIM-2		CeIM-3		CeIM-4		CeIM-5		CeIM-6		CeIM-7		RESULTADO	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		86%	14%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	1			1	1		1	1		1			1		57%	43%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	1			1		1	1		1		1		1		71%	29%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	1			1	1		1	1		1		1			71%	29%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	1		1		1		1	1		1			1		71%	29%
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)	1			1	1		1	1		1			1		71%	29%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1	1		1			1		86%	14%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	4.2 - Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	1		1			1	1		1		1		1		86%	14%
	4.3 - Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)	1		1		1			1	1		1				71%	14%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	1		1		1		1		1		1				100%	0%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%



Segundo o CeIM, o indicador não é apurado porque o pagamento depende de liberação do Financeiro pela Diretoria de Finanças da Marinha (DFM).

Segundo o CeIM, para se obter os subsídios referentes aos requisitos mínimos de capacitação, é necessário o mapa de competências, em fase de elaboração pelo CeIM. Sendo assim, o indicador não foi mensurado em 2019.

Considerando que um CeIM não mensurou o indicador devido a situações internas, a fórmula foi alterada considerando seis CeIM respondendo a questão.

2 – Os dados utilizados para apurar o indicador são de fácil obtenção?

OE	INDICADOR	CeIM-1		CeIM-2		CeIM-3		CeIM-4		CeIM-5		CeIM-6		CeIM-7		RESULTADO	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		71%	29%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)		1	1		1		1		1		1		1		57%	43%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	1		1		1				1		1				71%	0%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		86%	14%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		71%	29%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		71%	29%
	3.4 - Índice de intempetividade no planejamento (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		86%	14%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		71%	29%
	4.2 -Intempetividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	4.3 -Intempetividade no pagamento das NF (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1				43%	43%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/ acumulada)	1		1		1		1		1		1			1	83%	17%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%

	O indicador mostra o percentual de erros observados pela Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM) na execução das alterações de pagamento pela OM. Segundo os CeIM, um deles não recebeu nenhum relatório com erros apontados pela PAPEM e o outro informou que a PAPEM não mais envia os dados. Assim, os CeIM não apuraram o indicador.
	Segundo o CeIM, o indicador não é apurado porque o pagamento depende de liberação do Financeiro pela DFM.
	Segundo o CeIM, para se obter os subsídios referentes aos requisitos mínimos de capacitação, é necessário o mapa de competências, em fase de elaboração pelo CeIM. Sendo assim, o indicador não foi mensurado em 2019.
	Considerando que um CeIM não mensurou o indicador devido a situações internas, e não por um problema no indicador, a fórmula foi alterada considerando seis CeIM respondendo à questão.

3 – Considera que o tempo demandado para obtenção e controle dos dados a serem aplicados no indicador é:

A - Reduzido?

B - Adequado?

C - Excessivo?

OE	INDICADOR	CeIM-1			CeIM-2			CeIM-3			CeIM-4			CeIM-5			CeIM-6			CeIM-7			RESULTADO		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	1			1		1				1			1			1			1			29%	71%	0%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	1			1		1				1			1			1			1			29%	71%	0%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	1			1		1				1			1			1			1			29%	71%	0%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	1			1		1							1			1						29%	43%	0%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	1			1					1				1			1			1			14%	71%	14%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	1				1		1			1			1			1			1			14%	71%	14%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)	1			1			1			1			1			1			1			14%	86%	0%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	1			1			1			1			1			1			1			14%	86%	0%
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)	1				1		1			1			1			1			1			14%	71%	14%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	1			1			1			1		1				1		1				43%	57%	0%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	1			1			1			1			1			1			1			14%	71%	14%
	4.2 -Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	1			1			1			1			1			1			1			29%	71%	0%
	4.3 -Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)	1			1			1			1			1			1						14%	57%	14%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	1			1			1			1			1			1						14%	57%	14%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	1			1			1			1			1			1			1			14%	86%	0%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)	1			1			1			1			1			1			1			14%	86%	0%

	O indicador mostra o percentual de erros observados pela Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM) na execução das alterações de pagamento pela OM. Segundo os CeIM, um deles não recebeu nenhum relatório com erros apontados pela PAPEM e o outro informou que a PAPEM não mais envia os dados. Assim, os CeIM não apuraram o indicador.
	Segundo o CeIM, o indicador não é apurado porque o pagamento depende de liberação do Financeiro pela DFM.
	Segundo o CeIM, para se obter os subsídios referentes aos requisitos mínimos de capacitação, é necessário o mapa de competências, em fase de elaboração pelo CeIM. Sendo assim, o indicador não foi mensurado em 2019.
	Considerando que um CeIM não mensurou o indicador devido a situações internas, e não por um problema no indicador, a fórmula foi alterada considerando seis CeIM respondendo a questão.

4 – É possível com os resultados obtidos identificar possíveis gargalos que possam resultar em atrasos ou solução de continuidade nos processos em execução?

OE	INDICADOR	CeIM-1		CeIM-2		CeIM-3		CeIM-4		CeIM-5		CeIM-6		CeIM-7		RESULTADO	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	1		1		1		1			1	1		1		86%	14%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	1			1	1				1		1			1	57%	29%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1			1	86%	14%
	3.4 - Índice de intempetividade no planejamento (apuração mensal)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	4.2 - Intempetividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
	4.3 - Intempetividade no pagamento das NF (apuração mensal)	1		1		1			1	1		1				71%	14%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	1		1		1		1			1	1			1	83%	17%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)	1		1		1		1		1		1		1		100%	0%

	O indicador mostra o percentual de erros observados pela Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM) na execução das alterações de pagamento pela OM. Segundo os CeIM, um deles não recebeu nenhum relatório com erros apontados pela PAPEM e o outro informou que a PAPEM não mais envia os dados. Assim, os CeIM não apuraram o indicador.
	Segundo o CeIM, o indicador não é apurado porque o pagamento depende de liberação do Financeiro pela DFM.
	Segundo o CeIM, para se obter os subsídios referentes aos requisitos mínimos de capacitação, é necessário o mapa de competências, em fase de elaboração pelo CeIM. Sendo assim, o indicador não foi mensurado em 2019.
	Considerando que um CeIM não mensurou o indicador devido a situações internas, e não por um problema no indicador, a fórmula foi alterada considerando seis CeIM respondendo a questão.

6 – As metas estabelecidas associadas aos indicadores necessitam ser reavaliadas?

OE	INDICADOR	CeIM-1		CeIM-2		CeIM-3		CeIM-4		CeIM-5		CeIM-6		CeIM-7		RESULTADO	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	1			1		1		1		1		1		1	14%	86%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	1			1		1		1		1		1		1	14%	86%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	1			1		1		1		1		1		1	14%	86%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	1			1		1				1		1	1		29%	57%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	1			1	1			1		1		1		1	29%	71%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	1			1		1	1			1		1		1	29%	71%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)	1			1		1		1		1		1		1	14%	86%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	1			1		1	1			1		1	1		43%	57%
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)	1			1		1	1			1		1	1		43%	57%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	1			1		1	1			1		1		1	29%	71%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	1			1	1			1		1		1		1	29%	71%
	4.2 - Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	1			1	1		1			1		1		1	43%	57%
	4.3 - Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)	1			1	1		1			1		1	1		57%	43%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	1			1		1		1		1		1		1	14%	86%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	1			1		1		1		1		1		1	14%	86%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)		1		1		1		1		1		1		1	0%	100%

 O indicador mostra o percentual de erros observados pela Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM) na execução das alterações de pagamento pela OM. Segundo o CeIM, a PAPEM não mais envia os dados. Assim, o CeIM não apurou o indicador.

7 – Foi identificada alguma falha no indicador?

OE	INDICADOR	CeIM-1		CeIM-2		CeIM-3		CeIM-4		CeIM-5		CeIM-6		CeIM-7		RESULTADO	
		SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)		1	1			1		1		1		1		1	14%	86%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	1		1			1		1	1			1		1	43%	57%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)		1		1		1		1		1		1		1	0%	100%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)		1				1				1		1	1		29%	57%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)		1		1	1			1		1		1		1	14%	86%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/ acumulado)		1	1			1	1			1		1		1	29%	71%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/ acumulado)		1		1		1		1		1		1		1	0%	100%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)		1		1		1	1			1		1	1		29%	71%
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)		1	1			1	1			1		1		1	29%	71%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/ acumulado)		1		1		1	1			1		1		1	14%	86%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/ acumulado)		1		1		1		1		1		1		1	0%	100%
	4.2 - Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)		1	1		1			1	1			1		1	43%	57%
	4.3 - Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)		1		1		1	1		1			1			29%	57%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/ acumulada)		1	1			1		1		1		1		1	14%	86%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)		1		1		1		1		1		1		1	0%	100%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)		1		1		1		1		1		1		1	0%	100%

	O indicador mostra o percentual de erros observados pela Pagadoria do Pessoal da Marinha (PAPEM) na execução das alterações de pagamento pela OM. Segundo o CeIM, a PAPEM não mais envia os dados. Assim, o CeIM não apurou o indicador.
	Segundo o CeIM, o indicador não é apurado porque o pagamento depende de liberação do Financeiro pela DFM.

8 – O número de indicadores de desempenho para a avaliação da Gestão Estratégica desse CeIM, levando em conta o tempo demandado para apuração dos indicadores, é considerado:

() Reduzido?

() Adequado?

() Excessivo?

RESPOSTAS	CeIM-1	CeIM-2	CeIM-3	CeIM-4	CeIM-5	CeIM-6	CeIM-7	RESULTADO
Reduzido			1					14%
Adequado	1	1		1	1	1	1	86%
Excessivo								0%

9 – Há mais alguma consideração ou observação a ser feita sobre os indicadores de desempenho para Gestão Estratégica desse CeIM que considere importante citar?

() Não?

() Sim? Quais?

CeIM-1

Além dos índices do referido ofício, é interessante que os próprios Centros de Intendência criem seus índices para mensurar suas atividades, com variáveis controláveis pelas divisões.

Além disso, cada CeIM possui sua peculiaridade em relação à chegada de material, quantidade e perfil das OM Apoiadas, sendo interessante cada um estabelecer índices e metas próprias.

CeIM-2

É salutar que muitos dos índices refletem a capacidade de execução e organização das OMAp e, em virtude disso, não demonstram o desempenho deste CeIM.

CeIM-3

Dentre os indicadores definidos pela DAdM existem poucos indicadores que acompanham os processos internos que são importantes para sucesso da organização, com destaque para o acompanhamento orçamentário e financeiro da OM.

CeIM-4

OE1 – 1.1 - Nível de Serviço por categoria de material e 1.2 – Tempo de Atendi-

mento de RM por categoria de material - são diretamente afetados pela demora da disponibilização das informações no SINGRA;

OE2 – 2.2 - Índice de correção de alteração de pagamento - a PAPEM não mais presta essas informações, essa tarefa encontra-se a cargo do CCIMAR, o qual, por meio de Notas de Auditorias (NA), aponta as discrepâncias constatadas.

OE3 – 3.1 - Índice de economicidade nas licitações – esse índice não contribui para avaliar o desempenho do Centro de Intendência (CeIM), pois resulta da comparação entre o valor estimado e o valor homologado. Esses valores são influenciados por fatos e ações que independem da atuação da força de trabalho do CeIM, como, por exemplo:

- O valor estimado pode decorrer de uma pesquisa de mercado realizada pela OM solicitante com valores muito altos ou muito baixos, tendo sido elaborada de forma pouco abrangente, com realidade diferente da encontrada pelas empresas participantes do processo ou ainda em um período anterior ou posterior a uma crise que diverge do cenário encontrado no momento da sessão pública.

- As empresas, durante a sessão pública, podem estar dispostas a reduzir consideravelmente ou não reduzir em nada os valores das propostas, por motivos diversos. Essas posturas influenciariam diretamente o valor homologado, bem como sua proximidade ou seu afastamento do valor estimado.

Desta forma, não há ação do CeIM que altere fundamentalmente o resultado do indicador, não havendo, portanto, que se falar em mensuração de seu desempenho por este método. Assim sendo, entende-se que, s.m.j., o indicador não contribui para a avaliação do resultado e deveria ser reavaliado.

OE3 – 3.3 - Índice de retrabalho na obtenção – esse índice mensura o percentual de pedidos de obtenção que retornam às OMAp, comparado com os pedidos recebidos. Assim como o indicador descrito em 3.1, embora o CeIM possa influenciar esse percentual por meio de adestramentos, o índice 3.3 não mensura o desempenho da OM centralizadora e sim o desempenho de suas OMAp na atividade de elaborar os documentos iniciais dos processos licitatórios.

OE3 - 3.4 - Índice de intempestividade no planejamento - da mesma forma que os demais índices citados, o indicador de intempestividade no planejamento mensura um desempenho que não está relacionado com as atividades do CeIM, pois compara as solicitações extra calendário de licitações com o total de subsídios recebidos. Desta forma, a informação gerada pelo índice diz sobre a eficácia do planejamento das OMAp.

OE3 - 3.5 - Percentual de despesas licitadas - mais uma vez trata de um indicador que avalia o desempenho das OMAp. O presente índice demonstra a porcentagem de aquisi-

ções diretas realizadas em relação ao total de despesas realizadas, entretanto, considerando que a responsabilidade de determinar o destino dos recursos recebidos é atribuída ao Ordenador de Despesas das OMAp, não há que se falar em avaliação do desempenho do CeIM puramente com base no indicador.

OE4 – 4.3 – Intempestividade no pagamento das NF - toda ação relacionada ao pagamento das NF encontra-se diretamente relacionadas à liberação do financeiro por parte da DFM.

CeIM-5

Quanto ao OE 3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado): é importante focar na qualidade da pesquisa de mercado, pois ela impacta diretamente nesse indicador. Quando a pesquisa é feita inadequadamente, o valor de referência se apresenta elevado, produzindo uma falsa economia no processo licitatório.

Quanto aos OE4 - Aprimorar a Gestão da Execução Financeira Centralizada: seria interessante disponibilizar as consultas prontas no Tesouro Gerencial para a obtenção dos resultados. Haveria padronização entre os Centros e facilitaria a obtenção dos dados.

CeIM-6

Não houve observações.

CeIM-7

O indicador 3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal), não efetua a medição da eficiência da Divisão, tendo em vista que os pedidos de obtenção (SOLEMP) não passam por esta divisão para juízo de valor quanto a existência de erros, apenas é verificado se tais pedidos contém materiais com ata de registro de preços em vigor. Sendo assim, o indicador não foi mensurado no ano de 2019.

APÊNDICE D - Avaliação das respostas consolidadas do questionário

- 1 - Os indicadores contribuem para a avaliação dos resultados dos CeIM?
- 2 - Os dados utilizados para apurar o indicador são de fácil obtenção?
- 3 - O tempo demandado para obtenção e controle dos dados a serem aplicados no indicador é reduzido, adequado ou excessivo?
- 4 - É possível com os resultados obtidos identificar possíveis gargalos que possam resultar em atrasos ou solução de continuidade nos processos em execução?
- 5 - O indicador necessita ser reavaliado?
- 6 - As metas estabelecidas associadas aos indicadores necessitam ser reavaliadas?
- 7 - Foi identificada alguma falha no indicador?

OE	PERGUNTAS	1		2		3		4		5		6		7	
	INDICADOR	SIM (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO (%)	REDUZIDO ou ADEQUADO	EXCESSIVO	SIM (%)	NÃO (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO (%)	SIM (%)	NÃO (%)	SIM (%)
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	100%	0%	71%	29%	100%	0%	100%	0%	86%	14%	86%	14%	86%	14%
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	86%	14%	57%	43%	100%	0%	86%	14%	71%	29%	86%	14%	57%	43%
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	86%	14%	86%	14%	100%	0%
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	57%	43%	71%	0%	72%	0%	57%	29%	57%	29%	57%	29%	57%	14%
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	71%	29%	86%	14%	86%	14%	100%	0%	71%	29%	71%	29%	86%	14%
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	71%	29%	71%	29%	86%	14%	100%	0%	71%	29%	71%	29%	71%	29%
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/ acumulado)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	86%	14%	100%	0%
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	71%	29%	71%	29%	100%	0%	86%	14%	71%	29%	57%	43%	71%	29%
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)	71%	29%	86%	14%	86%	14%	100%	0%	57%	43%	57%	43%	71%	29%
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	86%	14%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	71%	29%	71%	29%	86%	14%
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	100%	0%	71%	29%	86%	14%	100%	0%	100%	0%	71%	29%	100%	0%
	4.2 - Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	86%	14%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	57%	43%	57%	43%	57%	43%
	4.3 - Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)	71%	14%	43%	57%	72%	14%	71%	14%	71%	29%	43%	57%	57%	29%
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	100%	0%	83%	17%	83%	17%	83%	17%	71%	29%	86%	14%	86%	14%
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	86%	14%	100%	0%
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%

	Avaliação considerada insatisfatória
	A soma dos percentuais da consolidação das respostas não corresponde a 100%, devido algumas respostas serem enviadas sem o preenchimento pelos CeIM, conforme justificado no Apêndice B.

APENDICE E - Tipos de indicadores padronizados dos Centros de Intendência da Marinha

OE	INDICADOR	TIPO				CORRELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES
		TAXA	ÍNDICE	DRIVER	OUTCOME	
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	X			X	Não possui <i>driver</i>
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	X			X	Possui como <i>driver</i> o 5.1
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)	X			X	Possui como <i>driver</i> o 2.3 e o 5.1
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)	X			X	Possui como <i>driver</i> o 2.3 e o 5.1
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	X		X		<i>Driver</i> do 2.1 e 2.2
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)	X			X	Não possui <i>driver</i>
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/acumulado)	X			X	Possui como <i>driver</i> o 3.3, 3.4 e o 5.1
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	X		X		<i>Driver</i> do 3.2
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)	X		X		<i>Driver</i> do 3.2 e 3.5
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)	X			X	Possui como <i>driver</i> o 3.4
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)	X			X	Possui como <i>driver</i> o 5.1
	4.2 - Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)	X			X	Não possui <i>driver</i>
	4.3 - Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)	X			X	Não possui <i>driver</i>
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	X		X		<i>Driver</i> do 1.2, 2.1, 2.2, 3.2 e 4.1
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)	X			X	Não possui <i>driver</i>
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)	X			X	Não possui <i>driver</i>

APENDICE F - Resultado da avaliação dos indicadores padronizados dos Centros de Intendência da Marinha

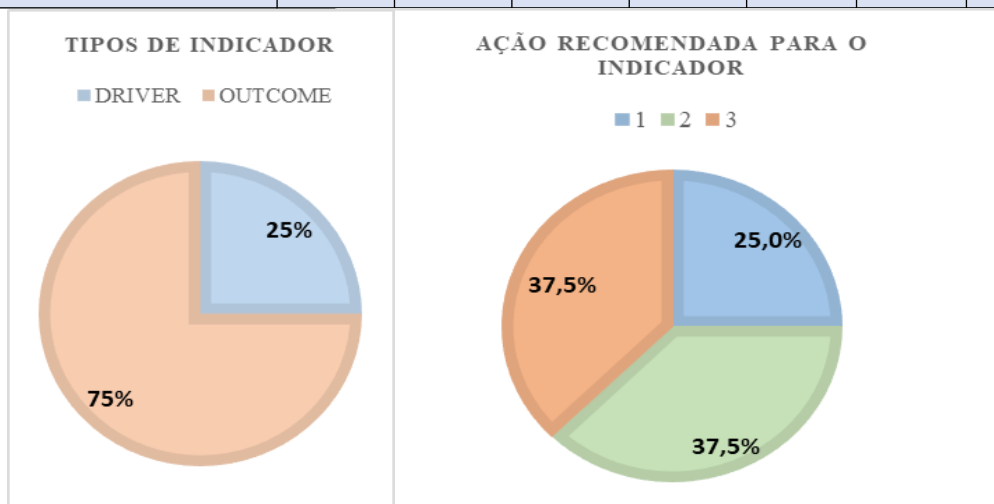
Ação recomendada para o indicador:

1 - Mantido, sem alteração (resultado das avaliações somente boas ou ótimas).

2 - Mantido, sendo recomendada a reavaliação a título de aprimoramento (tiveram algum resultado de avaliação regular)

3 - Deve ser alterado ou substituído (obtiveram algum resultado da avaliação insuficiente).

OE	INDICADOR	TIPO		NECESSITA CRIAR INDICADORES TIPO DRIVER		AÇÃO RECOMENDADA PARA O INDICADOR		
		DRIVER	OUTCOME	SIM	NÃO	1	2	3
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)		X	X			X	
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)		X		X			X
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)		X		X	X		
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)		X		X			X
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)	X					X	
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)		X	X			X	
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/ acumulado)		X		X	X		
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)	X						X
	3.4 - Índice de intempestividade no planejamento (apuração mensal)	X						X
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)		X		X		X	
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)		X		X		X	
	4.2 - Intempestividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)		X	X				X
	4.3 - Intempestividade no pagamento das NF (apuração mensal)		X	X				X
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)	X					X	
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)		X	X		X		
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)		X	X		X		
RESULTADO DA AVALIAÇÃO (%)		25,0%	75,0%	50,0%	50,0%	25,0%	37,5%	37,5%



APENDICE G - Consolidação da análise dos indicadores padronizados dos Centros de Intendência da Marinha visando a aplicação no Centro Logístico do Material da Marinha

OE	Indicadores padronizados dos CeIM	Aplicabilidade do indicador no CLogMat				
		Não está relacionado a uma tarefa do CLogMat	Pode ser aplicado imediatamente (apuração mensal)	Pode ser aplicado, porém é recomendada a reavaliação a título de aprimoramento (apuração mensal)	Pode ser aplicado, porém a apuração é anual	Não deve ser aplicado, pois necessita ser alterado ou substituído (apuração mensal)
OE1	1.1 - Nível de Serviço por categoria de material (apuração mensal)	X				
	1.2 - Tempo de atendimento de RM por categoria de material (apuração mensal)	X				
OE2	2.1 - Índice de conformidade das Fichas Financeiras (apuração mensal)		X			
	2.2 - Índice de correção de alterações de pagamento (apuração mensal/acumulado)					X
	2.3 - Índice de conformidade de Ordem de Serviço (apuração mensal)			X		
OE3	3.1 - Índice de economicidade nas licitações (apuração mensal/acumulado)			X		
	3.2 - Tempo de obtenção por modalidade (apuração mensal/ acumulado)		X			
	3.3 - Índice de retrabalho na obtenção (apuração mensal)					X
	3.4 - Índice de intempetividade no planejamento (apuração mensal)					X
	3.5 - Percentual de despesas licitadas (apuração mensal/acumulado)			X		
OE4	4.1 - Tempo de atendimento às SOLEMP (apuração mensal/acumulado)			X		
	4.2 - Intempetividade na liquidação de despesas (apuração mensal/acumulado)					X
	4.3 - Intempetividade no pagamento das NF (apuração mensal)					X
OE5	5.1 - Índice de capacitação do pessoal (apuração mensal/acumulada)			X		
	5.2 - Índice de Clima Organizacional Motivação (apuração anual)				X	
OE6	6.1 - Índice de Clima Organizacional Condições de trabalho (apuração anual)				X	
Resultado da avaliação		12,50%	12,50%	31,25%	12,50%	31,25%

APLICABILIDADE DO INDICADOR NO CLOGMAT

- Não está relacionado a uma tarefa do CLogMat
- Pode ser aplicado imediatamente (apuração mensal)
- Pode ser aplicado, porém é recomendada a reavaliação a título de aprimoramento (apuração mensal)
- Pode ser aplicado, porém a apuração é anual
- Não deve ser aplicado, pois necessita ser alterado ou substituído (apuração mensal)

