



## **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ECONÔMICO DE ORGANIZAÇÕES MILITARES: prestadoras de serviço pelo emprego de painéis de indicadores**

Jorge Luiz Tesch Santos<sup>1</sup>

Renato Santiago Quintal<sup>2</sup>

Maria de Fátima Bandeira dos Santos<sup>3</sup>

Esdras Carlos de Santana<sup>4</sup>

Marcelo David Davis<sup>5</sup>

### **RESUMO**

O objetivo do presente artigo é perquirir quais são as possibilidades e limitações do emprego de um sistema informatizado de painéis executivos para avaliação do desempenho econômico das OMPS. A presente pesquisa classifica-se como qualitativa, não experimental, exploratória, bibliográfica, documental e estudo de caso. Os principais achados estão associados ao fato de que o emprego do painel de indicadores possibilitou o acompanhamento mais preciso, e em menor espaço de tempo, do desempenho das OMPS; a visualização mais atualizada crítica da situação econômica das OMPS, permitindo a identificação e recomendações tempestivas de correções; a integração das informações em uma plataforma de dados mais segura;

---

<sup>1</sup>Especialista em Administração Pública (CIAW) e Bacharel em Ciências Navais (Escola Naval). Primeiro-Tenente do Corpo de Intendentes da Marinha.

<sup>2</sup>Mestre em Ciências Contábeis (UERJ), Especialista em Comércio Exterior (IE/UFRJ), Bacharel em Administração (UCAM) e em Ciências Navais (Escola Naval). Capitão-de-Corveta do Corpo de Intendentes da Marinha.

<sup>3</sup>Mestre em Ciências Contábeis (UFRJ) e Bacharel em Ciências Contábeis (UNESA). Capitão-de-Corveta do Corpo de Intendentes da Marinha.

<sup>4</sup>Mestre em Ciências Contábeis (UFRJ), Especialista em Administração Pública (FGV) e Bacharel em Ciências Contábeis (UGF). Capitão-de-Corveta do Corpo de Intendentes da Marinha.

<sup>5</sup>Mestre em Ciências Contábeis (UERJ), Especialista em Contabilidade e Auditoria (UFF) e Bacharel em Ciências Navais (Escola Naval). Capitão-de-Fragata do Corpo de Intendentes da Marinha.



a criação de séries históricas para elaboração de estudos e trabalhos com aplicações na MB e no meio acadêmico; e, por fim, a facilitação da leitura dos indicadores pela utilização de novos gráficos e imagens na representação das métricas.

**PALAVRAS-CHAVE:** GESTÃO PÚBLICA. FORÇAS ARMADAS. CONTROLE GERENCIAL. INDICADORES. EFICIÊNCIA.

## INTRODUÇÃO

Como resultado da evolução ao longo do século XX, hodiernamente, o conceito de eficiência na Administração Pública está intimamente relacionado à qualidade do serviço prestado, bem como à otimização do emprego do recurso público, passando, inclusive, a constar expressamente na Constituição da República com o advento da Emenda Constitucional 19/98, conhecida como Reforma Administrativa.

Nesse contexto, a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM), como Órgão Setorial de Contabilidade da Marinha do Brasil, vislumbrou a necessidade da implantação de um sistema corporativo para planejamento, avaliação e controle das Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS) com o propósito de orientar e acompanhar o desempenho daquelas organizações e aprimorar o seu processo de contabilização de custos. Fruto de parceria celebrada entre a DFM e a Fundação COPPETEC, surge um sistema informatizado que possibilitará o monitoramento do desempenho econômico das OMPS, por meio da transformação dos indicadores em gráficos e imagens gerados a partir de informações oriundas da contabilidade gerencial e do SIAFI; as informações mais importantes foram consolidadas, repercutindo no melhor aproveitamento de tempo e recursos. Este sistema nasce com a ideia fixa de assegurar que a transmissão de informações seja efetuada de forma mais eficaz e organizada. Em curto prazo, existe a previsão da ocorrência de gastos iniciais com programas de capacitação para a operação do sistema. Em um



segundo momento, faz-se necessário o trabalho de divulgação das funcionalidades do sistema, bem como os benefícios de sua utilização, junto à Alta Administração Naval.

O objetivo do presente artigo é perquirir quais são as possibilidades e limitações do emprego de um sistema informatizado de painéis executivos para avaliação do desempenho econômico das OMPS. O artigo é composto pelas seguintes seções: referencial teórico; metodologia da pesquisa; análise e discussão; e considerações finais.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção foi dividida em cinco subseções. A primeira abordará a evolução do Estado no século XX; a segunda versará sobre o princípio da eficiência no setor público; a terceira tratará da sistemática OMPS na Marinha do Brasil; a quarta comentará o papel desempenhado pela Diretoria de Finanças no controle dessas Organizações; e última seção tratará das ferramentas de avaliação de desempenho identificadas na literatura.

### **1.1 A Evolução do Estado no século XX**

Ao longo do século XX, o Estado passou por três fases bem demarcadas: a pré-modernidade, a modernidade e a pós-modernidade. Estas fases exerceram grande influência na Administração Pública.

A primeira fase do Estado vai se perpetrar na virada do século XIX para o século XX e será chamada de pré-modernidade, ou de Estado Liberal. Este era responsável pela garantia dos direitos individuais, especialmente pelo direito à liberdade, à propriedade, dentre outros. Destarte, tinha-se a ideia de que o Estado era um "Estado mínimo", pois ele apenas deveria criar uma esfera de proteção e de liberdade do administrado em face do próprio Estado.

Já em um segundo momento, o Estado se caracteriza como um "Estado social", o que se dará na segunda década do século XX. O Estado terá uma nova face; assumirá um perfil de cunho mais distributivista; resguardará os direitos sociais



e os direitos econômicos. Neste momento, o Estado passa a ter o perfil de um "Estado garantidor" e, assim, deve, de alguma maneira, mitigar as desigualdades sociais, as mazelas, as benesses econômicas. Logo, o Estado vem com esse cunho distributivista justamente para diminuir estas distorções que o mercado acaba produzindo.

Por fim, no final do século XX, teremos o terceiro momento do Estado, a pós-modernidade, em que o Estado sofre duras críticas, passando a ser associado às ideias de morosidade, ineficiência, burocracia e desperdício. O que acaba por fomentar políticas de privatizações e desregulamentação. É neste momento que surgem as agências reguladoras. O Estado se transforma novamente, deixando para trás o perfil social para adquirir um novo contorno, pois ele vai sofrendo a ingerência da iniciativa privada que corrobora com a mudança do seu papel na sociedade. Em síntese, tinha-se um Estado social na modernidade, um Estado garantidor e, nos dias atuais, tem-se um Estado que não é mais intervencionista e sim regulador.

## **1.2 O princípio da eficiência no setor público**

Neste contexto pós-moderno, de privatizações, de ineficiência do Estado, de burocratização, surge a Emenda Constitucional 19/98 trazendo o princípio da eficiência. Esta Emenda foi a responsável pela implementação da Reforma do Estado. Conforme os ensinamentos de José dos Santos Carvalho Filho (2012):

Com a inclusão, pretendeu o Governo conferir direitos aos usuários dos diversos serviços prestados pela Administração ou por seus delegados e estabelecer obrigações efetivas aos prestadores. Não é difícil perceber que a inserção desse princípio revela o descontentamento da sociedade diante de sua antiga impotência para lutar contra a deficiente prestação de tantos serviços públicos, que incontáveis prejuízos já causou aos usuários. De fato, sendo tais serviços prestados pelo Estado ou por delegados seus, sempre ficaram inacessíveis para os usuários os meios efetivos para assegurar seus direitos. Os poucos meios existentes se revelaram insuficientes ou inócuos para sanar as irregularidades cometidas pelo Poder Público na execução desses serviços.

Com a redemocratização do país, os cidadãos cada vez mais começam a lutar para verem os seus direitos efetivados, demandando do Estado que os serviços



públicos sejam prestados com a máxima rapidez e eficiência. Maria Sylvia Di Pietro (2000) conceitua serviço público como: “toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que a exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcial de direito público”. Dentro de tal cenário, nasce o dogma da eficiência, trazendo consigo o questionamento de se tal eficiência realmente deve mesmo ser conseguida a qualquer custo. Por oportuno, convém trazer a lume os ensinamentos de José dos Santos Carvalho Filho (2012):

A eficiência não se confunde com a eficácia nem com a efetividade. A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a ideia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes. Por outro lado, eficácia tem relação com os meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus misteres na administração; o sentido aqui é tipicamente instrumental. Finalmente, a efetividade é voltada para os resultados obtidos com as ações administrativas; sobreleva nesse aspecto a positividade dos objetivos.

A temática supramencionada é muito presente em determinados órgãos do setor público em que há a ideia de eficiência a qualquer preço, onde o agente público é bem avaliado caso consiga realizar tantos procedimentos em um mínimo espaço de tempo. Entretanto, a doutrina se questiona quanto à qualidade desta prestação e se realmente esta eficiência seria um dogma a ser perseguido a qualquer custo.

Na verdade, o que se almeja é justamente uma qualidade na resposta do Estado, uma excelência na prestação da função administrativa, que mostre que a eficiência não pode ser uma questão absoluta, pois é necessária uma análise de outras questões que estão em jogo juntamente com o princípio da eficiência.

E é exatamente nesse escopo que se caracteriza a eficiência. A eficiência aqui mencionada significa exatamente a qualidade do serviço prestado e está ligada à ideia de economia, de recursos e tempo, assim como à otimizaçãodos mesmos.



### **1.3 A sistemática de Organizações Militares Prestadoras de Serviço (OMPS)**

Neste contexto de eficiência, em meados da década de 90 foi implantada a sistemática OMPS no âmbito da Marinha do Brasil (MB), sistema que tinha a como principal função o controle e a mensuração dos custos das organizações militares prestadoras de serviços (BRASIL, 2008).

Àquela época tinha-se a seguinte conjuntura: a) constantes déficits financeiros dessas organizações; e b) desconhecimento de outras posições econômico-patrimoniais que possibilitassem a identificação e a correta avaliação das diversas atividades desenvolvidas nessas organizações (BRASIL, 2008).

Em decorrência destes fatores, surgiu a necessidade da criação de um sistema dotado das seguintes funcionalidades:

a) a noção efetiva de todos os gastos operacionais dessas organizações, separados em custos diretos e indiretos de produção/prestação de serviços, as despesas geradas pelas atividades administrativas, e as perdas; e

b) o controle dos ativos, ou seja, perfeito domínio das disponibilidades financeiras, compreensão dos faturamentos realizados e da rotatividade dos estoques. O Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) e a Contabilidade de Custos, por meio da adoção do custeio por absorção, foram as ferramentas escolhidas a fim de efetuar a operacionalização deste novo sistema.

As OMPS se caracterizam por serem organizações militares que prestam serviços a outras organizações militares e, ocasionalmente, a outras instituições dos setores públicos e privados nas áreas industrial, científica e tecnológica; e hospitalar; cobrando a preço de mercado pelos serviços prestados, com base nos gastos por ela incorridos (BRASIL, 2008).

Destaca-se que uma OMPS não visa lucro, uma vez que isso representaria uma desnecessária oneração dos seus principais “clientes” que são órgãos da própria Marinha do Brasil (MB), faturando apenas o necessário para cobrir os seus gastos, conforme estipulação em normas internas da MB. Novamente, fica a ressalva de que estas organizações são autorizadas a cobrar o preço de mercado quando contratadas por entidades extra-MB.



O principal obstáculo encontrado para a implementação desta sistemática foi a necessidade de uma mudança na cultura organizacional. É inconteste que cada mudança demanda um determinado tempo a fim de quebrar alguns paradigmas e consolidar nova cultura de gestão.

Os custos são indicadores gerenciais, que servem para apontar disfunções ou avaliar atividades. Para se manter uma atividade, faz-se mister conhecer todos os valores envolvidos e que implicam sua manutenção e, em razão disso, decidir pela sua continuação ou não. Incontestavelmente, tal decisão não se baseia apenas em gastos, mas também por questões estratégicas. Em diversas oportunidades se torna necessária a manutenção de determinadas organizações, ou alguns de seus setores, mesmo que deficitários, devido a sua importância, o que de forma alguma impede a incessante busca pela excelência a fim de atender aos princípios da Eficiência e da Economicidade.

Periodicamente, a Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) realiza visitas às OMPS. Estas visitas possibilitam constatar que as principais deficiências são decorrentes de problemas de gestão, mais especificamente da incapacidade de as OMPS mapearem seus processos produtivos e aperfeiçoá-los. Tal situação acaba sendo evidenciada pelos resultados alcançados pelas OMPS, especialmente no que se refere aos aspectos da produtividade e da qualidade dos serviços prestados.

Destarte, é imprescindível que as OMPS priorizem a busca pela excelência da gestão, adotando providências que permitam a otimização na aplicação dos seus recursos humanos e materiais, medidas que efetivamente levarão à apresentação de um bom desempenho econômico-financeiro.

#### **1.4 O papel da Diretoria de Finanças da Marinha no controle das OMPS**

A Diretoria de Finanças da Marinha (DFM) integra o Sistema de Controle Interno da Marinha do Brasil (MB), e tem como propósito dirigir as atividades relacionadas com a Administração Financeira, Contabilidade e Pagamento de Pessoal na MB.

A DFM, enquanto Órgão Setorial de Contabilidade da MB, promove a orientação técnica das OMPS e busca a atualização permanente das normas que



regem a Contabilidade de Custos na MB, além de estimular a pesquisa de assuntos que contribuam para o aperfeiçoamento da sistemática OMPS.

Neste contexto, a DFM percebeu a crescente necessidade da implantação de um sistema corporativo para planejamento, avaliação e controle das OMPS auxiliando na avaliação do desempenho da sistemática pela Divisão de Análise Gerencial e na geração de informações para tomada de decisão dessas OM e consequentemente da MB.

A proposta de implementação do projeto encontra-se coerente com o planejamento estratégico da DFM, que prevê o aprimoramento da metodologia existente de planejamento, avaliação e controle das OMPS visando orientar e acompanhar o desempenho daquelas organizações e aprimorar o seu processo de contabilização dos custos. Tal proposta aduna-se com o caráter finalístico - controle da eficiência e administração de resultados - conferido pela Constituição Federal de 1988 à Administração Pública.

### **1.5 Avaliação de desempenho**

Ao defender a relevância da mensuração do desempenho organizacional, Fernandes (2004) destaca três motivos principais: (1) só se pode gerenciar aquilo que se pode medir; (2) apenas os indicadores financeiros não são suficientes para suprir os gestores com as informações que necessitam devido ao fato de se rem “historicamente orientados”; (3) o ambiente atual requer uma base de dados mais complexa e abrangente do que aquela proporcionada pelos sistemas tradicionais.

Para Certo e Peter (1993), “o controle dos processos é exercido mediante medição, comparação do real com objetivos e metas, e implementação de ações corretivas quando necessárias”. Tais procedimentos visam garantir que a evolução da empresa se dê conforme o planejado, alertando os gestores quanto a possíveis desvios do caminho previamente estabelecido. O papel primordial dos indicadores na gestão estratégica é perceber como os planos de ação estão evoluindo e mensurar o resultado obtido por estes planos elaborados a fim de atingir cada objetivo específico do planejamento estratégico da organização.

Destarte, a avaliação de desempenho pode ser vislumbrada como a identificação e mensuração das ações que os gestores de uma organização realizam durante determinado período. A avaliação de desempenho tem como objetivo diagnosticar e analisar o desempenho e os indicadores de uma organização dentro de um espaço temporal. Esta avaliação possibilita a obtenção de um *feedback* mais fidedigno da realidade aos dirigentes da organização, baseado em informações sólidas e tangíveis, auxiliando-os na tomada de decisão.

## 2 METODOLOGIA

Segundo a natureza dos dados, a presente pesquisa classifica-se como qualitativa. No que se refere ao nível de controle das variáveis, enquadra-se como não experimental. Quanto aos objetivos mais gerais, classifica-se como exploratória, uma vez que tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. O estudo igualmente contemplou pesquisas bibliográfica e documental. Ademais, a pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso. Os dados foram coletados junto ao Departamento de Contabilidade da Diretoria de Finanças da Marinha.

## 3 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Few (2006) analisou distintos painéis, acerca de diversas searas e confeccionado por distintas organizações e concluiu que “um *dashboard* é uma exibição da informação que é a mais importante e necessária para atingir um ou mais objetivos, consolidada e arrumada em uma única tela tal que a informação possa ser monitorada em um relance”.

Os sistemas de *reporting* tradicionais servem apenas como instrumentos de avaliação de fatos já ocorridos, o que é realizado através de quadros comparativos entre o que foi planejado e os resultados efetivamente obtidos. O *Executive Dashboard* fornece uma representação ilustrada do desempenho dos negócios em toda a organização, permitindo resumir em apenas uma página grandes volumes de dados de forma extremamente sucinta, e possibilitando que os gestores



compararem resultados e tomem decisões de modo mais acurado e rápido da situação da empresa, representando um instrumento de grande utilidade desde o planejamento até a avaliação dos resultados logrados. *Odashboard* representa um conjunto de indicadores apresentados com visualização otimizada sobre toda a gestão de uma organização.

Trata-se de uma ferramenta concebida para ser um grande facilitador de tomadas de decisões. Foi criado para possibilitar que os gestores possam ter acesso de forma sistemática à informação mais relevante sobre a performance organizacional da sua instituição, ou seja, a história da sua atividade. Toda a informação que está guardada nas bases de dados da organização não possui grande serventia se não se souber como apresentá-las aos respectivos decisores da instituição.

Os *dashboards* fornecem informações imediatas sobre o desempenho dos negócios em toda a organização, sendo gerados para os gerentes e executivos que precisam de uma visão geral do negócio e consideram primordial dispor de uma visualização intuitiva e oportuna dos dados estratégicos, financeiros e operacionais, podem enfatizar facilmente áreas onde a performance deixe a desejar, isso porque os *dashboards* são modulares, sendo, ainda, possível comparar datas e setores diferentes e tomar decisões a respeito delas rapidamente, sem a necessidade de se folhear quantidades absurdas de relatórios.

Assim, o *dashboard* é um sistema informatizado que possibilitará o monitoramento do desempenho econômico das OMPS, por meio da transformação dos indicadores em gráficos e imagens gerados a partir de informações oriundas, na maior parte, da contabilidade gerencial e do SIAFI em um único documento.

Existem algumas grandes vantagens na utilização de *dashboards*: monitorar a performance dos principais indicadores; promover a visualização inteligente da informação; conquistar os destinatários para o processo de monitorização; aumentar a transparência na comunicação dos resultados, alargar o público-alvo com acesso à performance interna, simplificar o processo de monitorização, além de ser um instrumento relativamente barato.



São diversos os benefícios associados à comunicação sistemática dos resultados obtidos num determinado período de tempo, sejam estes resultados globais ou simplesmente de uma unidade orgânica.

O *dashboard* é o instrumento responsável por disseminar os principais indicadores da organização, o que é realizado de forma bastante sucinta, geralmente em apenas uma página. Sendo o espaço limitado, obriga a que, na sua parametrização, a organização tenha que conseguir selecionar as informações principais das secundárias.

Entretanto, a seleção do conjunto de indicadores que irão configurar o *dashboard* em detrimento dos outros não significa que estes serão sumariamente descartados. Pode haver diversos *dashboards* em diferentes níveis de profundidade de informação.

Sempre quando uma organização elabora esta tarefa, existe um vasto conjunto de informações que é considerada essencial e, por conseguinte, deve constar no *dashboard*. Somente na execução é que será possível verificar se o *dashboard* já contém toda a informação necessária, se ainda pode receber mais informações ou se, ao contrário, já se tem mais informações que o necessário.

O *dashboard* possui a grande preocupação de certificar que a transferência da informação seja efetuada da forma mais eficaz possível. Eficácia não é só assegurar que o destinatário final consiga ter acesso claro e imediato à informação. Importa também que a informação esteja organizada de forma coerente, expondo os aspectos mais relevantes e relacionando dados que permitam fazer análises consistentes, para que o gestor possa obter assim informações essenciais para a identificação de ações mais eficientes.

No extremo oposto ao *dashboard* encontram-se os tradicionais *reports*, extensos, com demasiadas informações, incapazes de transmitir de forma clara e rápida a informação da qual o gestor necessita. De antemão, o destinatário do *report* sabe que terá que despende considerável tempo a fim de conseguir analisar e posteriormente tomar uma decisão baseado neste documento, isto é, sabe que dificilmente poderá, em poucos minutos, obter um ponto de situação claro, objetivo e integrado.



A aplicação de *design* ao *dashboard* é claramente um fator crítico de sucesso, quer para potenciar a eficácia da comunicação quer para cativar os destinatários para o uso desta ferramenta. O *design* é o responsável por conferir ao *dashboard* simplicidade, clareza e elegância. Estes são aspectos consideráveis para que o *dashborad* seja um instrumento capaz de conquistar a atenção dos seus potenciais utilizadores. Além disso, há outros fatores que contribuirão para sua aceitação como a inclusão de informações que realmente interessem aos usuários, permitindo que estes sejam cada vez mais aptosa tomar decisões tempestivas e coerentes com a situação da organização em tempo real.

Dentro da MB, vislumbram-se como principais benefícios: (1) Acompanhamento mais preciso, e em menor espaço de tempo, do desempenho das OMPS; (2) Visualização mais atuale crítica da situação Econômica das OMPS-I/C/H, possibilitando a identificação e recomendações tempestivas de correções; (3) Integração das informações em uma plataforma de dados mais segura; (4) Criação de séries históricas para elaboração de estudos e trabalhos com aplicações na MB e no meio acadêmico; e (5) Facilitação da leitura dos indicadores pela utilização de novos gráficos e imagens na representação das métricas.

Este processo visa ao atendimento dos novos anseios da população brasileira, conforme exposto no item 2.2 do presente artigo, por novos serviços de qualidade e transparentes prestados pelo Poder Público, fruto de toda uma evolução política da sociedade contemporânea.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente artigo é perquirir quais são as possibilidades e limitações do emprego de um sistema informatizado de painéis executivos para avaliação do desempenho econômico das OMPS. Foram analisados os dados da Divisão de Análise Gerencial da Diretoria de Finanças da Marinha, no que tange às Organizações Militares Prestadoras de Serviço Apoiadas por aquele Setor.

Os resultados apontam para uma melhora significativa na qualidade das informações, especialmente no que se refere ao acompanhamento das informações; a visualização da situação econômico-financeiras das organizações apoiadas; à



integração das informações; e ao estabelecimento de séries históricas. São funcionalidades que possibilitam a oferta de um serviço de melhor qualidade às organizações atendidas, bem como a disponibilização à coletividade de informações dotadas de maior transparência acerca da qualidade dos gastos públicos com essas atividades.

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

## **EVALUATION OF RENDERING MILITARY ORGANIZATIONS OF SERVICES (RMOS) ECONOMIC PERFORMANCE BY EXECUTIVE DASHBOARDS**

### **ABSTRACT**

The subject of this article is to explore what are the possibilities and limitations of the use of a computerized system of executive dashboards to evaluate the Rendering Military Organizations of services (RMOS) economic performance. This research is classified as qualitative, non-experimental, exploratory, bibliographic, documentary and case study. The main findings are associated with the fact that the use panel indicators allowed for more accurate monitoring, and in the shortest time, the performance of the RMOS; viewing the most current and critical of their economic situation, allowing the identification and timely recommendations corrections; integration of information in a data platform safer; creating historical series for the



preparation of studies and works with applications in brazilian navy and academia, and finally, facilitating the reading of the indicators for the use of new graphics and images in metrics representation.

**KEY WORDS:** PUBLIC MANAGEMENT. ORGANIZATIONAL INNOVATIONS. EFFICIENCY.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Marinha do Brasil. Secretaria Geral da Marinha. **SGM-304: Normas sobre Contabilidade das Organizações Militares Prestadoras de Serviços**. Brasília, 2008.

CALDEIRA, J. *Dashboard: Comunicar eficazmente a informação da gestão*. Coimbra: Edições Almedina, 2010.

CARVALHO FILHO, J. D. S. **Manual de direito administrativo**. 25. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito administrativo**. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

FERNANDES, B. H. R. Competências e performance organizacional: um estudo empírico, Tese de Doutorado, São Paulo: Faculdade de Economia, Ciências Contábeis e Administração da Universidade de São Paulo, 2004.

FEW, S. **information dashboard design**, O`Reilly, Sebastopol, 2006.