

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA**  
**MESTRADO EM CONTROLADORIA**

**DARYK BARBOSA ALVES**

**Mensuração de desempenho organizacional no setor público: o *Balanced Scorecard* como metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro.**

**RECIFE**

**2021**

**DARYK BARBOSA ALVES**

**Mensuração de desempenho organizacional no setor público: o *Balanced Scorecard* como metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), como pré-requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup>. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

**RECIFE**

**2021**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal Rural de Pernambuco  
Sistema Integrado de Bibliotecas  
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

- A474m      Alves, Daryk Barbosa  
             Mensuração de desempenho organizacional no setor público: o Balanced Scorecard como metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Comando do Exército Brasileiro / Daryk Barbosa Alves. - 2021.  
             186 f. : il.
- Orientadora: Tania Nobre Goncalves Ferreira Amorim.  
             Inclui referências e apêndice(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em Controladoria, Recife, 2021.
1. Balanced Scorecard (BSC). 2. Medição do desempenho. 3. Setor público. 4. Gestão estratégica. I. Amorim, Tania Nobre Goncalves Ferreira, orient. II. Título

CDD 658.151

---

DARYK BARBOSA ALVES

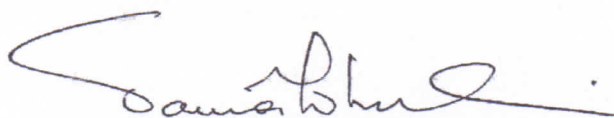
MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: O BALANCED SCORECARD COMO METODOLOGIA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO COMANDO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria da Universidade Federal Rural de Pernambuco (PPGC/UFRPE) como pré-requisito à obtenção do título de Mestre em Controladoria,

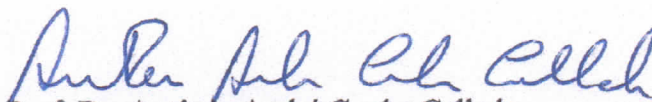
Linha de Pesquisa: Estratégia, Desempenho e Controle,

Aprovada em 18 de maio de 2021,

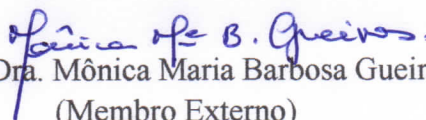
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim  
(Presidente)



Prof. Dr. Antônio André Cunha Callado  
(Membro Interno)



Profa. Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros  
(Membro Externo)

## DEDICATÓRIA

A meus pais, com amor, Pedro Barbosa Alves e Célia Luiza Alves, *in memoriam*.

## **AGRADECIMENTOS**

Durante o período de realização desta pesquisa muitas pessoas passaram pela minha vida e de alguma forma contribuíram para a elaboração do trabalho. Por isso, guardo esta parte do trabalho para agradecer a todas elas por todos os tipos de apoio que recebi, desde uma palavra amiga a reflexões sobre a pesquisa.

Inicialmente gostaria de agradecer a Deus que me proporcionou saúde, força e motivação para continuar frente as minhas dificuldades.

Agradeço também a minha esposa Andreza, meus filhos Deryk e Taryk pelo apoio e incentivo para realizar o curso e, principalmente, pela compreensão que tiveram pelos momentos de ausência durante o período de realização do mestrado, minha eterna gratidão.

Agradeço a Prof<sup>a</sup>. Dra. Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, minha orientadora, por todo conhecimento transmitido, as exigências e as colaborações para que eu me tornasse um profissional e uma pessoa mais qualificada. Uma professora experiente, prestativa, paciente e cortês na condução da orientação. Muito obrigado!

Agradeço ao Professor Dr. Antônio André Cunha Callado, coordenador do PPGC-UFRPE, pela dedicação e preocupação com todos os alunos do mestrado.

Agradeço Professor Dr. Antônio André Cunha Callado e à Professora Dra. Mônica Maria Barbosa Gueiros por terem participado da minha formação e qualificação aceitando o convite para compor a comissão examinadora da Dissertação.

Agradeço aos professores do PPGC-UFRPE por terem contribuído para o desenvolvimento acadêmico dos alunos do programa.

Agradeço aos meus queridos companheiros que tive o prazer de conhecer durante o mestrado. Obrigado Albery, Augusto, Célio, Cileide, Cristiano, Dayvson, Haroldo, Jamiris, Marconi e Paulo.

Agradeço a todos os companheiros do Exército Brasileiro (EB) que incentivaram e colaboraram para a realização do curso e desta pesquisa. Muito Obrigado!

“Nada é permanente, exceto a mudança.”  
Heráclito

## RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar e interpretar as relações do BSC, na medição do desempenho organizacional do EB, com a elaboração e a execução dos objetivos estratégicos traçados pelo Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx). A organização estudada é uma instituição federal, com atuação na área militar e com obrigações institucionais estabelecidas pela Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88). Quanto a metodologia utilizada a pesquisa foi classificada como estudo de caso e a coleta de informações foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevista estruturada. No exame das informações foi empregada a técnica de análise de conteúdo, que é indicada para pesquisas qualitativas. A revisão da literatura, que fundamentou a resposta ao questionamento da pesquisa, apresentou os conceitos do *Balanced Scorecard* (BSC), sua evolução, as perspectivas, os fatores críticos de sucesso na implantação, sua utilização por instituições públicas e a elaboração de indicadores. Os resultados da pesquisa apresentaram que a descrição do planejamento estratégico, SIPLEx, do Exército Brasileiro, seguiu a descrição apresentada pela literatura, sendo reavaliado periodicamente, contudo ainda necessita de ajustes. Em relação a colaboração do modelo de monitoramento do desempenho estratégico da instituição, os resultados mostraram que o *Balanced Scorecard* (BSC) tem contribuído para a tomada de decisão, para a avaliação e para o desenvolvimento dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE). Além do BSC, foram observadas outras ferramentas que tem auxiliado na gestão estratégica da instituição. Assim, com base nos resultados apresentados, foi possível observar a contribuição da metodologia do BSC na elaboração e na gestão dos objetivos estratégicos da instituição. Atuando como ferramenta de gestão estratégica, o BSC mostrou-se útil no alinhamento estratégico e na definição dos indicadores e metas para o alcance dos objetivos da instituição. Por último, a pesquisa revelou que o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) encontra-se em evolução e tem utilizado as práticas estratégicas apresentadas para atingir as metas estabelecidas para realização de sua missão.

**Palavras-chave:** *Balanced Scorecard* (BSC). Medição do desempenho. Setor público. Gestão estratégica.



## ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationships of the Balanced Scorecard (BSC), in the measurement of the performance of the Brazilian Army, with the strategic objectives outlined by the Army Planning System (SIPLEx). The studied organization is a federal institution, acting in the military area and with institutional obligations established by the 1988 Constitution of the Federative Republic of Brazil (CF / 88). As for the methodology used, the research was classified as a case study and the collection of information was carried out through documentary research and structured interview. In examining the information, the content analysis technique was used, which is indicated for qualitative research. The literature review, which supported the answer to the research question, presented the concepts of the Balanced Scorecard (BSC), its evolution, perspectives, the critical factors of success in the implementation, its use by public institutions and the development of indicators. The results of the research showed that the description of strategic planning, SIPLEx, of the Brazilian Army, followed the description presented in the literature, being periodically reassessed, however it still needs adjustments. Regarding the collaboration of the institution's strategic performance monitoring model, the results showed that the Balanced Scorecard (BSC) has contributed to decision making, evaluation and development of the Army's Strategic Objectives (OEE). In addition to the BSC, other tools were observed that have helped in the strategic management of the institution. Thus, based on the results presented, it was possible to observe the contribution of the BSC methodology in the elaboration and management of the institution's strategic objectives. Acting as a strategic management tool, the BSC proved to be useful in strategic alignment and in defining the indicators and goals for achieving the institution's objectives. Finally, the survey revealed that the Army's Strategic Planning System (SIPLEx) is evolving and has used the strategic practices presented to achieve the goals established for carrying out its mission.

**Keywords:** Balanced Scorecard (BSC). Performance measurement. Public sector. Strategic management.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figura 1</b> - Ligação entre as quatro perspectivas à visão e objetivos estratégicos.....                 | 49  |
| <b>Figura 2</b> - Procedimento básico de análise de conteúdo.....                                            | 92  |
| <b>Figura 3</b> - A evolução do processo de transformação .....                                              | 97  |
| <b>Figura 4</b> - A evolução da Força Terrestre.....                                                         | 99  |
| <b>Figura 5</b> - Organograma Exército.....                                                                  | 104 |
| <b>Figura 6</b> - Representação Gráfica da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX)..... | 107 |
| <b>Figura 7</b> - Mapa Estratégico do Exército.....                                                          | 124 |
| <b>Figura 8</b> - Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE ) .....                                          | 128 |
| <b>Figura 9</b> - Hierarquia dos indicadores de desempenho no Exército Brasileiro .....                      | 135 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                     |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Quadro 1</b> - Princípios básicos da reforma administrativa .....                | 17  |
| <b>Quadro 2</b> - Fatores críticos de sucesso BSC .....                             | 27  |
| <b>Quadro 3</b> - Princípios do BSC (Gestão Estratégica) .....                      | 32  |
| <b>Quadro 4</b> - Atributos do BSC.....                                             | 37  |
| <b>Quadro 5</b> - Divisão das ações do BSC .....                                    | 38  |
| <b>Quadro 6</b> - Comparativo entre as tipologias do BSC .....                      | 39  |
| <b>Quadro 7</b> - Versões do BSC conforme Perkins et al. (2014) .....               | 41  |
| <b>Quadro 8</b> - Fatores que influenciam o insucesso na implementação do BSC.....  | 42  |
| <b>Quadro 9</b> - Lista de facilitadores para uma implantação bem sucedida.....     | 53  |
| <b>Quadro 10</b> - Fatores que influenciam o insucesso na implementação do BSC..... | 54  |
| <b>Quadro 11</b> - Teoria da estrutura processual balanceado para o BSC .....       | 63  |
| <b>Quadro 12</b> - Teoria da estrutura processual balanceado para o BSC .....       | 81  |
| <b>Quadro 13</b> - Classificação da pesquisa segundo procedimentos técnicos.....    | 85  |
| <b>Quadro 14</b> - Ciclo de planejamento do SIPLEX.....                             | 106 |
| <b>Quadro 15</b> - Detalhamento e condicionantes da Missão .....                    | 109 |
| <b>Quadro 16</b> - Valores do Exército .....                                        | 111 |
| <b>Quadro 17</b> - Perspectivas do Mapa Estratégico do Exército.....                | 125 |
| <b>Quadro 18</b> - Estratégias e Ações Estratégica do Exército.....                 | 126 |
| <b>Quadro 19</b> - Programas Estratégicos do Exército (Prg EE) x OEE .....          | 128 |
| <b>Quadro 20</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 1 .....               | 136 |
| <b>Quadro 21</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 2 .....               | 137 |
| <b>Quadro 22</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 3 .....               | 138 |
| <b>Quadro 23</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 4 .....               | 140 |
| <b>Quadro 24</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 5 .....               | 141 |
| <b>Quadro 25</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 6 .....               | 142 |
| <b>Quadro 26</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 7 .....               | 143 |
| <b>Quadro 27</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 8 .....               | 145 |
| <b>Quadro 28</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 9 .....               | 146 |
| <b>Quadro 29</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 10 .....              | 147 |
| <b>Quadro 30</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 11 .....              | 148 |
| <b>Quadro 31</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 12 .....              | 149 |
| <b>Quadro 32</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 13 .....              | 151 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Quadro 33</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 14 ..... | 152 |
| <b>Quadro 34</b> - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 15 ..... | 153 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Gráfico 1</b> - Percentual de execução acumulada do Prg EE ASTROS 2020 .....        | 129 |
| <b>Gráfico 2</b> - Percentual de execução acumulada do Prg EE Defesa Cibernética ..... | 130 |
| <b>Gráfico 3</b> - Percentual de execução acumulada do Prg EE Amazônia Protegida.....  | 131 |
| <b>Gráfico 4</b> - Resultados do OEE 1 .....                                           | 137 |
| <b>Gráfico 5</b> - Resultados do OEE 2 .....                                           | 138 |
| <b>Gráfico 6</b> - Resultados do OEE 3 .....                                           | 139 |
| <b>Gráfico 7</b> - Resultados do OEE 4 .....                                           | 140 |
| <b>Gráfico 8</b> - Resultados do OEE 5 .....                                           | 142 |
| <b>Gráfico 9</b> - Resultados do OEE 6 .....                                           | 143 |
| <b>Gráfico 10</b> - Resultados do OEE 7 .....                                          | 144 |
| <b>Gráfico 11</b> - Resultados do OEE 8 .....                                          | 146 |
| <b>Gráfico 12</b> - Resultados do OEE 9 .....                                          | 147 |
| <b>Gráfico 13</b> - Resultados do OEE 10 .....                                         | 148 |
| <b>Gráfico 14</b> - Resultados do OEE 11 .....                                         | 149 |
| <b>Gráfico 15</b> - Resultados do OEE 12 .....                                         | 150 |
| <b>Gráfico 16</b> - Resultados do OEE 13 .....                                         | 151 |
| <b>Gráfico 17</b> - Resultados do OEE 14 .....                                         | 152 |
| <b>Gráfico 18</b> - Resultados do OEE 15 .....                                         | 154 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------|
| AGG       | Assessoria de Governança e Gestão do Exército Brasileiro          |
| BID       | Base Industrial de Defesa                                         |
| BSC       | <i>Balanced scorecard</i>                                         |
| CAPES     | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior       |
| CCIEx     | Centro de Controle Interno do Exército                            |
| CCOMSEX   | Centro de Comunicação Social do Exército                          |
| C&T       | Ciência e Tecnologia                                              |
| CF        | Constituição Federal da República Federativa do Brasil            |
| CMT       | Capacidades Militares Terrestres                                  |
| CO        | Capacidades Operativas                                            |
| COL       | Contrato de Objetivos Logístico                                   |
| COLOG     | Comando de Operações Logística                                    |
| CONTIEx   | Conselho Superior De Tecnologia Da Informação Do Exército.        |
| COTER     | Comando de Operações Terrestre                                    |
| DCT       | Departamento de Ciência e Tecnologia                              |
| DEC       | Departamento de Engenharia e Construção                           |
| DECEx     | Departamento de Educação e Cultura do Exército                    |
| DGP       | Departamento Geral de Pessoal                                     |
| EB        | Exército Brasileiro                                               |
| EMDO      | Escritório de Medição do Desempenho Organizacional                |
| EME       | Estado Maior do Exército                                          |
| EMID      | Estratégia Militar De Defesa                                      |
| EMT       | Estratégia Militar Terrestre                                      |
| END       | Estratégia Nacional De Defesa                                     |
| FA        | Forças Armada                                                     |
| FAB       | Força Aérea Brasileira                                            |
| FCS       | Fatores Críticos de Sucesso                                       |
| FQI       | Ficha de qualificação de indicadores                              |
| F Te      | Força Terrestre                                                   |
| GPEX      | Gerência de Projetos do Exército                                  |
| GT SIPLEx | Grupo de Trabalho do SIPLEx                                       |
| IC        | Indicadores de Composição                                         |
| IR        | Indicadores de Resultado                                          |
| IT        | Indicadores de Tendência                                          |
| MD        | Ministério da Defesa                                              |
| MB        | Marinha do Brasil                                                 |
| NGE       | Necessidades Gerais do Exército                                   |
| NPM       | <i>New Public Management</i>                                      |
| OADI      | Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército |
| ODG       | Órgão de Direção Geral                                            |
| ODS       | Órgão de Direção Setorial                                         |
| OEE       | Objetivos Estratégicos do Exército                                |
| OM        | Organização Militar                                               |
| OND       | Objetivos Nacionais de Defesa                                     |
| PBC       | Planejamento Baseado Em Capacidades                               |
| PED       | Planejamento Estratégico De Defesa                                |
| PEEx      | Plano Estratégico do Exército                                     |
| PLOA      | Projeto de Lei Orçamentária Anual                                 |

|         |                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------|
| PMD     | Política Militar De Defesa                                      |
| PND     | Política Nacional De Defesa                                     |
| PMT     | Política Militar Terrestre                                      |
| PPA     | Programa Plurianual Do Governo Federal                          |
| Prg EE  | Programas Estratégicos                                          |
| PRODE   | Produtos de Defesa                                              |
| Ptf EE  | Portfólio Estratégico do Exército                               |
| PTTC    | Prestação de Tarefa por Tempo Certo                             |
| RAE     | Reunião de Avaliação Estratégica                                |
| RMC     | Reunião de Monitoramento de Controle                            |
| SCTIEx  | Sistema de Ciência e Tecnologia e Inovação do Exército          |
| SDOMT   | Sistema de Doutrina Militar Terrestre                           |
| SECEx   | Sistema de Educação e Cultura do Exército                       |
| SEF     | Secretaria de Economia e Finanças do Exército                   |
| SIEx    | Sistema de Inteligência do Exército                             |
| SIGA    | Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento Orçamentário |
| SIGELOG | Sistema de Gestão Logística                                     |
| SINFOEx | Sistema de Informação do Exército                               |
| SIPLEX  | Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército             |
| SLMT    | Sistema Logístico Militar Terrestre                             |
| SMDO    | Sistema de Medição de Desempenho Organizacional                 |
| SPMS    | Sistemas de Medição de Desempenho Estratégico                   |
| TCU     | Tribunal de Contas da União                                     |
| TI      | Tecnologia da Informação                                        |
| TIC     | Tecnologia da Informação e Comunicação                          |
| UGR     | Unidade Gestora Responsável                                     |
| UO      | Unidades Orçamentárias                                          |
| VOT     | Visita de Orientação Técnica                                    |

## SUMÁRIO

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                | <b>16</b> |
| 1.1 JUSTIFICATIVA .....                                  | 16        |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....                           | 23        |
| <b>2. OBJETIVO DA PESQUISA.....</b>                      | <b>29</b> |
| 2.1. OBJETIVO GERAL.....                                 | 29        |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                          | 29        |
| <b>3 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                       | <b>30</b> |
| 3.1 CONCEITOS DO BALANCED SCORECARD (BSC).....           | 30        |
| 3.2 EVOLUÇÃO DO BSC.....                                 | 38        |
| 3.3 PERSPECTIVAS DO BSC .....                            | 42        |
| <b>3.3.1 Perspectiva financeira .....</b>                | <b>44</b> |
| <b>3.3.2 Perspectiva dos clientes.....</b>               | <b>45</b> |
| <b>3.3.3 Perspectiva dos processos internos .....</b>    | <b>46</b> |
| <b>3.3.4 Perspectiva aprendizado e crescimento .....</b> | <b>47</b> |
| 3.4 IMPLANTAÇÃO DO BSC.....                              | 49        |
| 3.5 MAPA ESTRATÉGICO .....                               | 57        |
| 3.6 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO .....                       | 62        |
| 3.7 <i>BALANCED SCORECARD</i> NO SETOR PÚBLICO .....     | 70        |
| 3.8 INDICADORES DE DESEMPENHO.....                       | 76        |
| <b>4. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>                  | <b>82</b> |
| 4.1. TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA .....                       | 82        |
| 4.2 DELIMITAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA .....             | 84        |
| 4.3 COLETA DAS INFORMAÇÕES.....                          | 85        |
| 4.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES .....                        | 87        |
| <b>4.4.1 Análise de conteúdo .....</b>                   | <b>89</b> |
| <b>4.4.2 Aplicação da análise de conteúdo.....</b>       | <b>93</b> |
| <b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>               | <b>94</b> |



|                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1 CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO .....                                                | 94  |
| 5.1.1 Condicionantes para concepção da estratégia .....                                         | 98  |
| 5.1.2 A evolução da força terrestre .....                                                       | 99  |
| 5.2 SIPLEX (SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO) .....                              | 103 |
| 5.2.1 Fases do SIPLEX .....                                                                     | 106 |
| 5.2.1.1 Fase 1: Missão, Visão e Valores.....                                                    | 108 |
| 5.2.1.2 Fase 2: Análise Estratégica.....                                                        | 111 |
| 5.2.1.3 Fase 3: Política Militar Terrestre (PMT) .....                                          | 112 |
| 5.2.1.3.1 OEE 1. Contribuir com a Dissuasão Extrarregional .....                                | 114 |
| 5.2.1.3.2 OEE 2. Ampliar a Projeção do Exército no Cenário Internacional .....                  | 114 |
| 5.2.1.3.3 OEE 3. Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social.....               | 115 |
| 5.2.1.3.4 OEE 4. Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação .....                        | 116 |
| 5.2.1.3.5 OEE 5. Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre .....        | 116 |
| 5.2.1.3.6 OEE 6. Implantar um novo e efetivo Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SDOMT)..... | 117 |
| 5.2.1.3.7 OEE 7. Aprimorar a governança de Tecnologia da Informação (TI) ..                     | 117 |
| 5.2.1.3.8 OEE 8. Implantar um novo e efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre .....          | 118 |
| 5.2.1.3.9 OEE 9. Implantar novo e efetivo sistema de ciência, tecnologia e inovação .....       | 119 |
| 5.2.1.3.10 OEE 10. Aumentar a efetividade na gestão do bem público .....                        | 119 |
| 5.2.1.3.11 OEE 11. Fortalecer os valores, os deveres e a ética militar .....                    | 120 |
| 5.2.1.3.12 OEE 12. Implantar um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura .....              | 120 |
| 5.2.1.3.13 OEE 13. Fortalecer a dimensão humana.....                                            | 121 |
| 5.2.1.3.14 OEE 14. Ampliar a integração do exército à sociedade .....                           | 122 |
| 5.2.1.3.15 OEE 15. Maximizar a obtenção de recursos do orçamento e de outras .....              | 122 |
| 5.2.1.3.16 Mapa Estratégico do Exército .....                                                   | 123 |
| 5.2.1.4 Fase 4: Estratégia Militar Terrestre (EMT) .....                                        | 126 |
| 5.2.1.5 Fase 5: Plano Estratégico do Exército (PEEx) .....                                      | 127 |
| 5.2.1.5.1 Programa Estratégico (Prg EE) ASTROS 2020 .....                                       | 129 |
| 5.2.1.5.2 Programa Estratégico (Prg EE) Defesa Cibernética .....                                | 130 |
| 5.2.1.5.3 Programa Estratégico (Prg EE) Amazônia Protegida .....                                | 130 |
| 5.2.1.6 Fase 6: Orçamentação e contratação .....                                                | 131 |
| 5.2.1.7 Fase 7: Medição de Desempenho Organizacional.....                                       | 132 |
| 5.2.1.7.1 Fases do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) .....                 | 133 |
| 5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO E RESULTADO DA GESTÃO .....                                       | 135 |
| 5.3.1 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 1.....                            | 136 |
| 5.3.2 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 2.....                            | 137 |
| 5.3.3 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 3.....                            | 138 |
| 5.3.4 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 4.....                            | 139 |
| 5.3.5 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 5.....                            | 141 |
| 5.3.6 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 6.....                            | 142 |
| 5.3.7 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 7.....                            | 143 |
| 5.3.8 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 8.....                            | 145 |
| 5.3.9 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 9.....                            | 146 |

|        |                                                                                                  |            |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.3.10 | Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 10.....                                  | 147        |
| 5.3.11 | Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 11.....                                  | 148        |
| 5.3.12 | Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 12.....                                  | 149        |
| 5.3.13 | Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 13.....                                  | 150        |
| 5.3.14 | Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 14.....                                  | 151        |
| 5.3.15 | Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 15.....                                  | 153        |
| 5.4    | REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE 2018 (RMC).....                                              | 154        |
| 5.4.1  | - 1ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC) .....                                      | 154        |
| 5.4.2  | - 2ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC) .....                                      | 155        |
| 5.4.3  | - 3ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC).....                                       | 156        |
| 5.4.4  | - 4ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC) .....                                      | 156        |
| 5.5    | REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA 2018 (RAE) .....                                                | 157        |
| 5.6    | CADERNO LIÇÕES APRENDIDAS 2018.....                                                              | 158        |
| 5.7    | REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE 2019 (RMC).....                                              | 161        |
| 5.7.1  | - 1ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2019 (RMC) .....                                      | 161        |
| 5.7.2  | - 2ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2019 (RMC) .....                                      | 161        |
| 5.7.3  | - 3ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2019 (RMC) .....                                      | 163        |
| 5.8    | CONSIDERAÇÕES DOS INTEGRANTES DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO<br>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (SMDO) ..... | 164        |
|        | <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                         | <b>171</b> |
|        | <b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO .....</b>                                                           | <b>182</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 JUSTIFICATIVA

No final do século passado, aumentou consideravelmente o interesse na medição do desempenho pelas organizações. Mas este interesse não é novo. No final dos anos 1970 e 1980, alguns autores expressaram insatisfação geral com a contabilidade tradicional e os sistemas de medição de desempenho, identificando suas deficiências e argumentando por mudança. No final dos anos 80 e início dos anos 90, esta insatisfação levou ao desenvolvimento de desempenho "balanceado" ou "multidimensional" (CHENHALL, 2005).

Soares, Cláudio e Ratton (1999) e Cunha e Corrêa (2013) salientam também que nas décadas de 1980 e 1990, o assunto relacionado à medição do desempenho organizacional ganhou a atenção de estudiosos, aumentando significativamente as pesquisas na área. Assim, avaliar desempenho passou a exigir a compreensão de diferentes formas de organizações. Os autores destacam que o acelerado desenvolvimento tecnológico modificou os cenários organizacionais, exigindo constantes inovações e novas soluções que possam proporcionar uma rede de informações capazes de alimentar um sistema de medição que será utilizado para medir o desempenho da organização. Eles afirmam ainda que a medição é uma importante ferramenta para monitorar a informação e o desenvolvimento da instituição.

O interesse da administração sobre medição do desempenho organizacional pode ser medido a partir dos níveis de participação no grande número de conferências sobre o assunto. Já o interesse acadêmico, é manifestado através do considerável número de artigos sobre o tema, uma vez que a falta de medidas de desempenho externas e futuras compromete a gestão (NEELY, 2005).

Ferramentas para desenvolver ou redesenhar sistemas de medição de desempenho foram rapidamente criadas, em busca de um desenvolvimento de processos de gestão, especificamente projetados para dar suporte aos gerentes ativos (BLONSKI *et al.*, 2017).

Diante desse cenário, conforme relatado nos estudos de Dutra *et al.* (2009) e Lemos *et al.* (2015), no final dos anos 90, a Administração Pública passou a dar mais atenção às ferramentas de controle e gestão utilizadas na iniciativa privada, com o objetivo de melhorar o gerenciamento e a qualidade dos serviços públicos prestados à sociedade.

A reforma gerencial inseriu no setor público algumas dessas práticas. Blonski *et al.* (2017) citam que o *New Public Management* (NPM), ou nova administração pública, defendeu a inserção dos conceitos e práticas da iniciativa privada no setor público, como forma de

aprimorar o controle gerencial e proporcionar aos agentes públicos condições de aperfeiçoar a dinâmica dos processos dentro do setor estatal. A reforma da administração pública burocrática passou por oito princípios básicos:

**Quadro 1** - Princípios básicos da reforma administrativa

|   |                       |
|---|-----------------------|
| 1 | Desburocratização     |
| 2 | Descentralização      |
| 3 | Transparência         |
| 4 | <i>Accountability</i> |
| 5 | Ética                 |
| 6 | Profissionalismo      |
| 7 | Competitividade       |
| 8 | Enfoque no cidadão    |

Fonte: Adaptado de Petri *et al.* (2014)

No Brasil, a administração pública é regida pelos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e diferentemente das instituições do setor privado, que visam lucro, as organizações públicas tem como missão principal a prestação de serviços ao cidadão, portanto, as estratégias para realização dos seus objetivos são invariavelmente diferentes (PIMENTA, 1998; PETRI *et al.*, 2014; ROSA *et al.*, 2014; TAFFAREL, 2018).

Na visão de Paranjape, Rossiter e Pantano (2006) a facilidade de acesso à informação e as inovações tecnológicas tornaram os ambientes organizacionais mais complexos. Em busca de melhores práticas de gestão, as empresas passaram a procurar ferramentas capazes de contribuir para uma melhoria na medição do desempenho, relacionadas principalmente às métricas não financeiras.

Medir o desempenho organizacional é fundamental para a sobrevivência das instituições, por isso é imprescindível a utilização de modelos de medição de desempenhos capazes de fornecer informações confiáveis aos gestores (JUNIOR; LUCIANO; TESTA, 2013). A configuração do desempenho organizacional pode ser influenciada por diversos aspectos, sejam eles internos ou externos. Fatores como o conhecimento, o relacionamento, a estratégia e a missão atuam sobre o desempenho das organizações, influenciando significativamente as atividades e os resultados obtidos (PETRI *et al.*, 2014).

Sendo assim, entende-se que a procura por sistemas de medição mais eficazes pode facilitar o desenvolvimento, a implantação de estratégias mais voltados aos objetivos da

instituição e a integração de diferentes níveis organizacionais nesse sistema de medição, em consonância com os objetivos estratégicos e tem a chance de auxiliar na efetiva consolidação das estratégias de melhoria de desempenho proporcionando mudanças organizacionais significativas (SOARES; CLÁUDIO; RATTON, 1999).

Cunha e Corrêa (2013) afirmam que é inevitável a adoção de modelos específicos de métodos de mensuração de desempenho que valorizem os diferentes objetivos estratégicos de cada setor e seus principais usuários. Por sua vez, Mandy e Kerry (2016), defendem que estudar os métodos de avaliação de desempenho é importante pois pode proporcionar oportunidades de feedback aos colaboradores, trocar informações e estabelecer prioridades e metas, visando o desenvolvimento organizacional.

Cada vez mais, o ambiente em que as organizações vivem é dinâmico e muda rapidamente, de acordo com Kennerley, Neely e Adams (2003) e Neely (2005), exigindo estratégias em constantes mudanças, que impactam na estrutura organizacional. Apesar disso, poucas organizações parecem ter a cultura interna e processos sistemáticos efetivos para gerenciar seus sistemas de medição de desempenho, a fim de garantir que continuem refletindo suas estratégias.

Por isso, destaca-se que a chave para esse processo é a garantia de uma ligação entre os objetivos estratégicos e os critérios de desempenho usados em cada nível. A ênfase em aspectos como visão geral, transparência, consistência, capacidade de detalhamento e relações com a estratégia indica que a literatura tem se concentrado, principalmente, na necessidade de informações de alto nível gerencial (WOUTERS; SPORTEL, 2005).

Na visão de Dutra *et al.* (2009) o uso de uma metodologia de avaliação do desempenho organizacional é capaz de incrementar positivamente o potencial competitivo das organizações. Para os autores é indispensável a adoção de um sistema de desempenho, principalmente, depois que os profissionais que exercem funções de liderança nas organizações passaram a dar maior importância ao desempenho organizacional.

Ambientes institucionais, assim como ambientes físicos, mudam com o tempo. De fato, nos últimos tempos, parece que o ritmo da mudança foi acelerado. Por isso, é importante que as organizações estejam preparadas para sobreviver e prosperar nesse clima em rápida mudança, elas devem estar prontas para se adaptar, como afirmavam Kennerley, Neely e Adams (2003).

Nesse sentido, o setor público também está sendo cobrado por mudanças, como destacam Petri *et al.* (2014, p. 01) ao enfatizarem que: “a melhoria na gestão é assunto iminente no serviço público, remetendo aos gestores a busca por novas formas de gerir, com vistas a

atingir o objetivo final do Estado - atender às necessidades da população”. Isto porque, o alinhamento entre as diretrizes estratégicas com os processos administrativos permite a identificação, compreensão e coordenação das atividades do Estado de forma eficiente.

Sabe-se que as organizações do setor público não apresentam a perspectiva financeira como objetivo final, mas apenas como forma de satisfazer as necessidades para a realização da sua função social. Os recursos necessários para a realização das atividades do Estado são fruto da execução do orçamento público, portanto, a perspectiva financeira está focada na execução do orçamento e redução dos custos, conforme salientado por Martins (2015).

Já Junger, Ferreira e Pinto (2018) e Taffarel (2018) destacam que a introdução de melhorias na prestação de bens e serviços, buscando melhorar o processo de tomada de decisão pode ser estabelecido na administração pública a partir de indicadores capazes de medir a eficiência, eficácia e efetividade das ações. Para os autores é perceptível a necessidade e importância de possuir e gerenciar indicadores de desempenho, que estejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, que possibilitem mensurar e controlar o desenvolvimento da organização.

Por outro lado, as informações gerenciais precisam ser relevantes, tempestivas e confiáveis para minimizar as dificuldades enfrentadas no momento da tomada de decisão e devem facilitar a divulgação das estratégias da organização (MARTINS, 2015). É de fundamental importância a utilização de indicadores que extrapolam as premissas do sistema contábil tradicional e permita a utilização de métricas tradicionais associadas a outras não tradicionais, que auxiliem a enfrentar o cenário de mudanças, porque antes o planejamento desempenhava um papel secundário, especialmente no setor público (PETRI *et al.*, 2014).

Para Neely (2005) existe a possibilidade de pesquisar o assunto em um nível mais detalhado, porém as citações são diversas e sugerem que a área de estudo sobre medição de desempenho apresenta grande potencial. Destaca ainda, que essas divergências de conceitos podem ser atribuídas às diferentes áreas de pesquisa sobre medição de desempenho.

Além disso, devido à escassez de estudos sobre instrumentos de medição que utilizam informações qualitativas, em alguns casos, intangíveis, surgiu o *Balanced Scorecard* (BSC) que possibilitou medir o desempenho organizacional relacionando-o com a estratégia da organização e proporcionando a inserção de instrumentos de gestão a projeções de resultados presentes e futuros (ROCHA; OLIVEIRA, 2006).

Nesse sentido, por ser um modelo que apresenta uma perspectiva diferente de medição estratégica, o BSC, destacou-se tanto nas organizações em geral quanto entre os pesquisadores

(NORREKLIT, 2000). Assim, para Kaplan e Norton (1996a), idealizadores do BSC, o objetivo estratégico de uma organização deve ser dividido em fatores críticos de sucesso e ações críticas.

Cislaghi e Filho (2006) também acrescentaram que o BSC possui elementos de um sistema de controle interativo na medida em que reforça a teoria da organização de aprendizagem, oferecendo a possibilidade de testar hipóteses de relação de causa e efeito, forçando os gerentes a olhar com mais cautela para sua organização. Em um ambiente organizacional competitivo, conforme Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), o objetivo estratégico deve ser delineado e sua conquista medida, por isso, é possível, ou talvez essencial, incluir objetivos proativos no BSC, que avança a empresa em direção a seus objetivos e que, na maioria das vezes, exigirão mais interação entre as partes da empresa.

O BSC, de acordo com Norreklit (2000), é um modelo que integra medidas estratégicas financeiras e não financeiras, o qual se diferencia de outros sistemas de medição de desempenho, pois contém medidas de resultado e desempenho que são fatores determinantes dos resultados, ligados entre si, em relações de causa e efeito. Por isso, o BSC é considerado um modelo de alto nível, na visão de Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), e atraiu a atenção dos praticantes e acadêmicos, apresentando aspectos sistêmicos da organização como o planejamento por meio das relações de causas e efeitos entre os objetivos traçados.

Na visão de Pinto *et al.* (2020) o BSC pode ser considerado uma ferramenta de gestão estratégica, pois vem sendo empregado por diversos tipos de empresas para ordenar as ações estratégicas e difundi-las por toda estrutura organizacional, auxiliando no planejamento, na execução e no controle das práticas estratégicas, aprimorando os processos internos e agregando conhecimento na preparação dos seus integrantes.

Sendo assim, uma forte dependência de medidas de desempenho financeiro pode prejudicar a execução da estratégia, pois as medidas financeiras são indicadores de resultado, que não refletem os aspectos que impulsionam o desempenho futuro. Neste caso, o BSC é um sistema de gerenciamento estratégico poderoso e equilibrado, que facilita a implementação da estratégia, usando medidas para garantir que a visão e a estratégia sejam implementadas e alcançadas (CHIA; GOH; HUM, 2009).

Como resultado desse cenário de mudanças na administração pública, Blonski *et al.* (2017) afirmam que uma das ferramentas adotada por algumas instituições do setor público foi o BSC, que é um modelo de controle gerencial desenvolvido na década de 1990 que relaciona o desempenho contábil e financeiro à proposta de gestão estratégica da instituição. Então, para Mandy e Karry (2016), o BSC, como estrutura para medir o desempenho, é capaz de fornecer

aos gestores tanto informações quanto os mecanismos de controle que se fazem necessários para enfrentar um ambiente de incerteza.

Em complemento, Silva Neto, Melo e Pereira (2006) e Lemos *et al.* (2015) ressaltam que o BSC é um sistema de gestão estratégica, desenvolvido para o setor privado e que para ser incorporado na administração pública sofreu algumas adaptações. Os autores afirmam que o BSC possui quatro grupos de indicadores de desempenho, chamados de perspectivas: aprendizado; processos internos; clientes e financeiros. A partir da avaliação dessas perspectivas, é possível verificar a relação de causa e efeito que busca o lucro, nas entidades privadas, e a satisfação do cidadão, nas entidades públicas.

O BSC foi desenvolvido como um instrumento de medição e avaliação para o setor privado, porém, foi verificada a possibilidade de utilização das técnicas desta ferramenta no setor público, a partir de adaptações que visem o cumprimento das demandas das entidades públicas. Desta forma, para que o BSC possa cumprir sua missão, ele necessita da inclusão de medidas nas dimensões efetividade (função social), eficácia (qualidade na prestação de serviços) e eficiência (menor consumo de recursos possíveis) (GHELMAN; COSTA, 2006).

A avaliação de desempenho busca apoiar o processo de tomada de decisão, segundo Taffarel (2018), por meio da introdução de melhorias na prestação de bens e serviços. Na administração pública este processo pode ser estabelecido a partir de indicadores capazes de medir a eficiência, eficácia e efetividade das ações públicas.

É importante avaliar o desempenho da administração pública por meio da construção de indicadores que permitam medir a sua eficiência, eficácia e qualidade, assim como, a criação de sistemas de informação que possibilitem atingir os objetivos e metas planejados. É neste contexto que se destaca o BSC como um instrumento que permite implementar o plano de governo visando atingir os objetivos da administração pública com maior eficiência, eficácia e economicidade (ROCHA; OLIVEIRA, 2006).

Especificamente nas organizações públicas, Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) inferem que o planejamento deve estar direcionado para melhorias de performance, qualidade no atendimento das demandas sociais e transparência das atitudes. É essencial um mecanismo capaz de mensurar e demonstrar informações úteis para a tomada de decisão e que possa contribuir na elaboração de um plano de ação visando o cumprimento de suas obrigações.

O BSC é uma ferramenta de tradução estratégica, medição e avaliação do desempenho, segundo Norreklit (2000) e Martins (2015), que inicialmente era utilizado para medir o desenvolvimento ou desempenho das instituições da área privada, evidenciando a ligação entre



as medidas das quatro áreas do sistema em uma cadeia causal que atravessa todas as perspectivas.

De acordo com Saraiva e Alves (2017, p. 05) “o BSC pode ser analisado como um sistema que descreve a estratégia da organização, possibilita o equilíbrio e a interação entre os objetivos de curto e longo prazo, entre os resultados e os seus indutores, assim como entre medições objetivas e subjetivas”.

Desenvolvido pelos pesquisadores Kaplan e Norton (1992), como um sistema de gestão por meio de indicadores, tem o objetivo de auxiliar a administração empresarial. Inicialmente o objetivo era criar um sistema que não dependesse exclusivamente de indicadores financeiros (LE MOS *et al.*, 2015). O que diferencia o BSC dos demais sistemas, segundo Kaplan e Norton (1997), não é a existências de medidas não-financeiras e sim o fato de que os objetivos traçados derivam da visão e da estratégia da empresa. Este sistema não apenas fornece uma estrutura de medição que melhora o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos de uma organização, mas também, conforme Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), fornece uma plataforma para identificar prioridades.

Para Davis e Albrigh (2004) a melhoria no desempenho após a implantação do BSC é motivada pela identificação dos principais indicadores-chave, não financeiros, que influenciam os indicadores financeiros. Já Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) e Chan (2004) destacam que a experiência de implementar e usar o BSC foi investigada em numerosos estudos, tanto em organizações públicas quanto privadas e os resultados, em sua maior parte, são de histórias de sucesso.

O objetivo central do BSC, segundo Frezatti, Relvas e Junqueira (2010, p.188), é justamente “estabelecer uma relação entre a eficácia na gestão e as operações por meio do alinhamento entre a estratégia de negócio e o desempenho operacional, utilizando uma composição balanceada de medidas, metas, objetivos e requisitos para essa finalidade”.

Com o uso do BSC, os usuários terão incorporadas às informações financeiras as não financeiras, o que potencialmente atende às demandas dos gestores e auxilia na tomada de decisão (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010).

Mais do que um simples sistema de medição de resultado, para Kaplan e Norton (1997), o BSC é um sistema gerencial com foco no planejamento estratégico capaz de fornecer um excelente desempenho às organizações que o aplicam adequadamente.

Como consequência do estudo de Rosa *et al.* (2014) verificou-se, em banco de dados de diversos periódicos da CAPES, que a maioria dos estudos relacionados ao BSC fazem

referência a área privada, justificando, assim, a necessidade de estudos sobre o tema na área pública.

Outrossim, esta pesquisa maximiza sua importância ao estudar o BSC como modelo do sistema de mensuração de desempenho de uma organização militar, o Exército Brasileiro (EB), que por suas características tradicionalistas é considerada por muitos segmentos da sociedade como uma instituição fechada e de difícil acesso.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Nas décadas de 80 para 90 a população de alguns países como Inglaterra e Nova Zelândia apresentaram descontentamento com os serviços oferecidos pelas instituições públicas, de acordo com Heyer (2011), o que favoreceu um ambiente de críticas contra o modelo burocrático de Weber, focado na impessoalidade dos atos administrativos e prioridade nos processos. Para o autor, estes fatos foram fundamentais para proporcionar mudanças no regime administrativo que passaria a utilizar a gestão pública como referência.

Também foi destacado por Blonski *et al.* (2017), que nesse período surgiu o movimento que deu origem ao *New Public Management* e teve como propósito o rompimento da burocracia clássica e a aproximação dos conceitos utilizados no gerenciamento das organizações da iniciativa privada com os da Administração Pública. O movimento aconteceu devido a um cenário de crise que se apresentou em diversos países e tinha como um dos principais objetivos consolidar a eficiência como um dos princípios fundamentais no gerenciamento do Estado.

O processo de globalização, de criação de novas ferramentas e de clientes bem informados fizeram da modernidade, ambientes de negócios dinâmicos e complexos (PARANJAPÉ; ROSSITER; PANTANO, 2006).

As últimas décadas, segundo Watts e McNair-Connolly (2012), apresentaram uma maior sofisticação e aplicação de sistemas de medição dentro das organizações. Eles observaram que os modelos tradicionais de mensuração baseados em custos não atendiam mais às necessidades das organizações e que as melhorias obtidas a partir de novos métodos de gerenciamento, como *just-in-time* de fabricação, abrindo caminho para o desenvolvimento de uma nova abordagem para gestão de desempenho, um *Balanced Scorecard*.

O movimento ficou conhecido como a Nova Administração Pública, Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública, segundo Rosa *et al.* (2014), e a partir daí, muitos órgãos da administração pública no Brasil passaram a adotar técnicas utilizadas pelo setor

privado com o objetivo de melhorar a gestão dos recursos públicos, bem como conseguir medir o desempenho estatal.

As informações contábeis não enfatizavam os elementos que levariam a bons ou maus resultados financeiros futuros. Um dos problemas com estas informações é que as consequências financeiras muitas vezes vão além do tempo da medição, por exemplo, as medidas de desempenho dos sistemas de contabilidade ignoram o valor financeiro dos ativos intangíveis de uma empresa como pesquisas em progresso e os recursos humanos. Assim, este problema pode até ser agravado se a organização estiver em uma situação em que se sente forçada a buscar resultados financeiros de curto prazo em vez de objetivos de longo prazo (NORREKLIT, 2000).

É visível a dificuldade em gerir de forma eficiente o serviço público, para Petri *et al.* (2014), os responsáveis precisam buscar alternativas viáveis que contribuam para a realização dos objetivos estatais.

Diante desse contexto, as ferramentas utilizadas para a mensuração de desempenho das organizações vêm apresentando mudanças ao longo dos anos, principalmente, devido à necessidade de aproximação com a nova realidade organizacional. Os sistemas de mensuração devem estar próximos aos objetivos de cada instituição, levando em consideração sua atividade, missão, visão e as estratégias que influenciarão os resultados organizacionais (SILVA *et al.*, 2018).

Ainda, de acordo com Bresser-Pereira (2001) e Marini (2002), não basta apenas incorporar ao ambiente público ferramentas gerenciais oriundas da iniciativa privada, sem que haja uma mudança comportamental dos agentes públicos. Para eles, existe resistência ao utilizar ferramentas ou princípios que são aplicados na administração privada diretamente na gestão pública, sendo imprescindível realizar adaptações nos modelos, para que os objetivos sociais da administração pública possam ser atingidos.

O processo de tomada de decisão eficiente deve possuir métodos que ajudem e forneçam suporte para que as informações sejam as mais precisas e claras possíveis, na tentativa de reduzir ao máximo as dúvidas sobre cada decisão. Pode-se entender que o setor privado apresentou para o setor estatal, práticas eficientes de gestão, que poderiam ser adotadas pelo setor, no intuito de auxiliar no planejamento das instituições, bem como, melhorar os resultados obtidos (RADUNZ, 2002; CORRÊA, 2007).

Segundo Marengo e Diehl (2011) a administração pública ao utilizar ferramentas de gestão típica da iniciativa privada, não podem esquecer que o grande objetivo do setor público é o bem-estar social, enquanto o setor privado visa prioritariamente o lucro.

A Administração Pública, de acordo com Taffarel (2018), precisa agregar valor aos seus resultados sociais, através de diretrizes de gestão orientada, que produzam serviços públicos de qualidade. Para o autor, a falta de continuidade do planejamento da administração, motivada muitas vezes por trocas de governo, dificulta e interfere na gestão das entidades públicas. Por outro lado, Silva *et al.* (2018) destacam que muitas vezes as dificuldades que os gestores encontram, estão relacionadas à inexistência de um sistema de medição eficiente, que consiga traduzir com clareza as informações coletadas.

Na visão de Brigham e Houston (2012) uma das maiores dificuldades na obtenção de informações capazes de auxiliar na tomada de decisão é conseguir reunir indicadores que consigam medir de forma satisfatória o desempenho organizacional, independentemente do tipo de indicador, financeiro ou não financeiro.

O uso dos indicadores tem sido constantemente adaptado, segundo a visão de Marengo e Diehl (2011), com o objetivo de atender às demandas externas e internas dos ambientes organizacionais. Estas modificações estão relacionadas a melhor forma de resolver problemas, relacionar as informações, estabelecer os limites comportamentais, melhorar o aprendizado e a visão dos gestores.

Para Andrade e Frazão (2011), Saraiva e Alves (2017) e Junger, Ferreira e Pinto (2018) existe a necessidade de integração entre os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos, de tal forma que seja possível medir, fiscalizar e controlar de forma contínua os resultados esperados, pois o que não é medido não pode ser gerenciado e consequentemente não será melhorado.

Por isso, Silva Neto, Melo e Pereira (2006) relatam que os mecanismos que geram informações devem ser capazes de demonstrar o andamento dos objetivos e seus impactos, proporcionando condições de correções tempestivas. Contudo, Blonski *et al.* (2017) salientam que julgamentos inapropriados e a sobrecarga de informações podem ser desafios no momento da implantação de modelos de sistemas, causando distorções no resultado obtido.

Portanto, é importante a utilização de mecanismo capaz de traduzir e monitorar a estratégia da instituição e oferecer indicadores que possam medir efetivamente o desempenho da organização, com o objetivo de atingir resultados cada vez melhores, na visão de Andrade e Frazão (2011). Para as práticas relacionadas à gestão ou a contabilidade de gestão são atualmente marcadas pela utilização de indicadores que possam medir o desempenho organizacional também com base em medidas não financeiras (SARAIVA; ALVES, 2017).

Um dos problemas enfrentados quando da adoção de ferramentas que auxiliam na tomada de decisão, segundo Frezatti, Relvas e Junqueira (2010), é a falta de conhecimento dos

usuários sobre os potenciais benefícios, pré-requisitos e restrições estruturais para a implementação. É de fundamental importância o nível de conhecimento dos gestores sobre a ferramenta adquirida e suas condições de execução, para com isso evitar que os resultados esperados não sejam atingidos.

Também é importante ressaltar que alguns problemas que interferem na gestão organizacional é a falta de alinhamento entre os objetivos estratégicos, visão e missão da organização, que por vezes, apresentam um vazio entre a declaração da missão e as atividades realmente exercidas (ROCHA; OLIVEIRA, 2006).

A existência desse vazio possibilitou o surgimento do BSC, segundo Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), considerado como uma ferramenta de controle estratégico, embora cercada por muita publicidade nos círculos profissional e acadêmico

Curiosamente, mas não surpreendentemente, a maioria das questões levantadas em artigos sobre a experiência de aplicar o BSC não é exclusiva do BSC, conforme Johanson *et al.* (2006). Em vez disso, eles são de natureza geral em termos de mudança no controle gerencial. Embora a aplicação do BSC geralmente resolva muitos dos problemas de relevância associados às práticas de contabilidade e controle gerencial, existe a dúvida em saber se o BSC realmente ajuda a superar deficiências no controle monetário e da falta de foco em indicadores intangíveis nas organizações.

Por sua vez, Cislighi e Filho (2006, p. 7) destacaram que “Caracterizadas as diferenças entre organizações dos setores público e privado, emerge a questão da aplicabilidade do BSC nas organizações governamentais.”

Através de uma discussão da literatura sobre o assunto e de vários exemplos, Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) consideraram que o BSC é um 'bem necessário' para as organizações. É uma ferramenta que agrega valor ao fornecer informações relevantes e equilibradas de maneira concisa para os usuários, criando um ambiente propício para o desenvolvimento das atividades e dos objetivos estratégicos. Por isso, é revelado por Johanson *et al.* (2006), que a experiência com o BSC na elaboração de medidas não parece ser um grande problema, sendo a principal dificuldade a de selecionar as medidas mais adequadas.

No setor público, o BSC é considerado como um artefato para aprimorar o controle gerencial, além de possibilitar o controle orçamentário e proporcionar informações capazes de auxiliar na utilização dos recursos públicos. Capaz de traduzir objetivos estratégicos em indicadores operacionais de médio e longo prazo, é extremamente importante, devido ao grande desafio dos órgãos públicos que é atingir os objetivos estabelecidos em seu planejamento, de forma eficiente e eficaz (BLONSKI *et al.*, 2017).

Para Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) e Petri *et al.* (2014) o Mapa Estratégico, ferramenta inserida no BSC de segunda geração, é entendido como a representação gráfica da interação lógica entre objetivos estratégicos das perspectivas do BSC. Favorece a implantação da estratégia organizacional, colocando os aspectos financeiros em condições de igualdade com outras questões, como os processos e o relacionamento com os clientes. Representa um sistema de controle estratégico que oferece aos gestores a possibilidade de combinar todos os tipos de sistemas de controle e que, como tal, agrega valor à gerência, pois permite medir o desempenho da estratégia atual, ao mesmo tempo em que gasta tempo e energia na formação das estratégias de amanhã.

No setor público, uma das principais dificuldades para se colocar o planejamento estratégico em ação é a resistência a mudanças, a falta de sistematização do processo de planejamento e a falta de interesse de muitos gestores públicos, porque a utilização do planejamento estratégico no setor público é uma novidade, se comparado ao setor privado, contudo, seu uso vem crescendo (PEREIRA, 2006; SILVA; GONÇALVES, 2011).

Assim, para Andrade e Frazão (2011, p.1) nas atividades do Planejamento Estratégico, “o *Balanced Scorecard (BSC)* apresenta-se como uma metodologia que auxilia a gestão estratégica das organizações por meio de indicadores balanceados de desempenho relacionados a quatro perspectivas – financeira, cliente, processos e aprendizagem/ inovação”.

Apesar de ter sido idealizado para uso no setor privado, segundo seus criadores Kaplan e Norton (1997), pode ser adaptado para qualquer tipo de organizações, incluindo as do governo, com a existência de mapas estratégicos adaptados para cada tipo de entidade.

A pesquisa de Cislighi e Filho (2006) apontou quatro fatores críticos de sucesso para a implantação do BSC.

**Quadro 2** - Fatores críticos de sucesso BSC

|   |                                                                                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Definição clara da Missão, Visão e objetivos estratégicos                       |
| 2 | Comprometimento da alta administração                                           |
| 3 | Qualidade dos treinamentos aos funcionários sobre a ferramenta                  |
| 4 | Definição de um setor ou pessoa responsável pelo projeto do BSC na organização. |

Fonte: Adaptado de Cislighi e Filho (2006)

Por sua vez, Paranjape, Rossiter, Pantano (2006) concluíram que existem pesquisas sobre os procedimentos de implantação do BSC, mas poucas pesquisas referentes às características estruturais dos sistemas de controle gerenciais. Por este motivo, destacaram que

grande parte do insucesso na implantação do BSC está relacionada à seleção de medidas impróprias ou excessivas, desconhecimentos dos procedimentos por parte dos gestores e atraso nos *feedbacks*. Isto porque, conforme Andrade e Frazão (2011), no processo estratégico, os gestores podem cair em armadilhas, tanto na fase de formulação, como na fase de implantação, porém, na maioria das vezes, a fase de implantação é a mais problemática.

Quanto à procura por estudos sobre o uso do BSC em organizações públicas, Blonski *et al.* (2017) descobriram que diversos trabalhos acadêmicos internacionais foram realizados sobre a aplicação do BSC em entidades do setor público, contudo, destacaram que apesar da relevância dos resultados, ainda existem grandes desafios relacionados à implantação do modelo nessas organizações.

Ao analisarem 14 projetos relacionados à implantação do BSC, Prieto *et al.* (2006) concluíram que grande parte do insucesso na implantação do BSC está na falta de comprometimento dos gestores, perspectivas não balanceadas, não definição de papéis e responsabilidade e implantação do BSC como uma atividade única e não como um processo contínuo.

Já na visão de Lemos *et al.* (2015), o sucesso do BSC depende da publicidade dos seus procedimentos dentro da organização para todos os colaboradores, do conhecimento por parte dos gestores dos instrumentos de medição e se existe o alinhamento das metas organizacionais com o planejamento estratégico.

Outro estudo que apontou problemas na implantação do BSC foi o de Wanderley e Soeiro (2016), que identificou na implantação do BSC a falta de uma associação das atividades diárias com as perspectivas do sistema. Assim, a implementação não foi impulsionada para lidar com a crescente complexidade da atividade da organização e o sistema não foi utilizado como forma de traduzir a estratégia, havendo sobreposição de outras técnicas de medição de desempenho.

Para Silva e Gonçalves (2011), apesar de haver limitações na utilização do BSC como modelo de medição de desempenho em órgãos públicos, devido ao fato de não existir a competitividade típica do setor privado, esse assunto tem sido bastante estudado, principalmente, porque a necessidade de prestação de serviço de qualidade no setor público passou a ser prioridade.

Diante do exposto, é possível observar que as instituições do setor público estão buscando, cada vez mais, modelos de gestão capazes de mensurar o desempenho organizacional de forma satisfatória. Muitos destes modelos são ferramentas aplicadas às organizações privadas, as quais possuem um objetivo distinto das organizações do setor público.

Esta necessidade de mensurar o desempenho de forma satisfatória foi observada no Exército Brasileiro (EB), que publicou a Portaria nº 195, de 2 de dezembro de 2010, aprovando a metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro (SMDO-EB), que utiliza os conceitos do BSC como instrumento de medição estratégica.

Além disso, a partir de 2013, provocada por mudanças realizadas na política de defesa nacional, a organização reformulou o seu Sistema de Planejamento Estratégico (SIPLEX), do qual faz parte o SMDO, com objetivo de viabilizar os objetivos traçados na nova concepção da instituição o da “TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO”.

Então, diante deste cenário de mudanças, tomando por base os problemas levantados na literatura, esta pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Qual a contribuição do BSC na elaboração e execução dos objetivos estratégicos traçados pelo Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX)?

## **2. OBJETIVO DA PESQUISA**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral baseia-se na necessidade de identificar e interpretar as relações do BSC, na medição do desempenho organizacional do EB, com a elaboração e a execução dos objetivos estratégicos traçados pelo SIPLEX.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

A partir do objetivo geral foram definidos os três objetivos específicos apresentados abaixo:

- Esquematizar o sistema de planejamento estratégico, SIPLEX, adotado pela instituição;
- Analisar a colaboração do modelo de monitoramento do desempenho estratégico da instituição; e
- Especificar as rotinas estratégicas executadas pela instituição.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 CONCEITOS DO BALANCED SCORECARD (BSC)

*Balanced Scorecard* (BSC) foi elaborado em 1990 por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e David Norton, consultor, segundo Kaplan e Norton (1992). Eles procuravam inovações que pudessem fornecer melhores resultados na medição e avaliação do desempenho e que o BSC deve ser entendido como uma ferramenta de comunicação, informação e aprendizado, não como um simples sistema de controle.

A abordagem de Kaplan e Norton (1992) para o desenvolvimento do BSC foi baseada em torno de entrevistas com membros da equipe de gerenciamento sênior para mostrar as diferenças nas prioridades estratégicas antes de resolver essas diferenças por meio de workshops facilitados.

Sendo assim, o BSC é definido como uma metodologia que estabelece uma ligação entre os objetivos de curto, médio e longo prazo de uma instituição, relacionando o planejamento, fundamentado na visão, na missão e nas estratégias elaboradas pela empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Desde sua introdução como ferramenta de medição de desempenho, de acordo com Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), um número crescente de funções foi identificado para o BSC, que varia desde o fornecimento de informações críticas a serem usadas em um processo de reflexão estratégica, até ser uma parte essencial do sistema de gerenciamento da organização, através do qual é possível obter *feedback* sobre os objetivos estratégicos e os indicadores utilizados para medir sua realização.

Na visão de Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) o BSC contém elementos de um sistema de controle de limites, na medida em que evolui a partir da visão, missão e objetivos estratégicos da organização. Eles destacam que sua estrutura de quatro perspectivas descreve limites na organização, pois incentiva os funcionários a concentrarem sua atenção nos aspectos principais do negócio.

O BSC introduzido em 1992, tinha como objetivo a comunicação do desempenho da instituição por meio de indicadores (financeiros e não financeiros) e de acordo com Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) o BSC foi reinventado para realizar a avaliação do desempenho por meio de um conjunto de medidas e indicadores que apresentassem a estratégia da organização em seus diversos níveis hierárquicos. Para os autores essas medidas estavam organizadas em quatro perspectivas, cada uma relacionada a um conjunto específico de indicadores ajustados em relação a características específicas com o foco na visão e estratégia da instituição.

O BSC apoia-se, segundo Norreklit (2000), no conceito de estratégia desenvolvido em Porter, o qual argumenta que a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar uma organização com as forças competitivas. Portanto, a estratégia deve ser baseada em segmentos a serem atendidos, e deve ser seguido pela identificação dos processos internos de negócios nos quais a instituição precisa se destacar para agregar valor e atender satisfatoriamente os usuários ou clientes.

Norreklit (2000) ainda destaca que BSC não é apenas um sistema estratégico de medição, mas também funciona como um sistema de controle estratégico que pode alinhar objetivos departamentais e pessoais à estratégia geral.

Por isso, Radunz (2002, p. 30) descreve que “O *Balanced scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” Já Watts e Mcnair-Connolly (2012) relatam que no início dos anos 90, quando Kaplan e Norton (1992) introduziram sua versão do BSC, houve um verdadeiro reconhecimento em vários setores de que novos sistemas de gerenciamento exigiam novos métodos de medição.

É aparente que a abordagem de Kaplan e Norton (1996a) à contabilidade e controle gerenciais induziu várias organizações a aplicarem muitos dos pensamentos e ideias vinculados ao BSC. Esta influência se baseia em esforços para combinar medidas financeiras e não financeiras em vários níveis dentro das organizações e para tornar importante a estratégia e o aprendizado sobre criação de valor para todos os membros da organização (AX; BJORNENAK, 2005).

Para Lawrie e Cobbold (2004) os criadores do BSC apresentaram uma ferramenta integradora que incentiva e facilita o uso de informações não financeiras por gerentes de diversas organizações. Eles argumentaram que, quando equipado com essas informações, os gestores são capazes de oferecer um desempenho estratégico aprimorado.

Conforme Cislighi e Filho (2006, p.1):

Como um dos modelos de gestão estratégica mais recentemente desenvolvidos, o Balanced Scorecard (BSC) vem merecendo destaque tanto no meio acadêmico quanto no mundo empresarial e das organizações em geral. O nome sintetiza o conceito central do BSC: uma ferramenta para o acompanhamento da execução da estratégia da organização que busca o equilíbrio entre indicadores internos e externos, financeiros e não-financeiros, de curto e de longo prazo, abrangendo passado, presente e futuro, e que envolva todos os funcionários e níveis hierárquicos da organização (CISLAGHI; FILHO, 2006, p.1).

Então, o BSC é um método de gerenciamento estratégico desenvolvido por Kaplan Norton (1992), na década de 1990, para solucionar problemas de monitoramento do desempenho em diversas organizações (SILVA; GONÇALVES, 2011). De uma forma geral,

realiza uma análise estratégica através de quatro perspectivas: a financeira, de clientes, de processos de negócio interno e de aprendizagem/crescimento, incluindo, assim, medidas tradicionais (financeiras) e medidas modernas (não financeiras).

Segundo Andrade e Frazão (2011) o BSC é uma ferramenta de gestão da estratégia com fundamentos agrupados em cinco princípios:

**Quadro 3 - Princípios do BSC (Gestão Estratégica)**

|   |                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Participação e conhecimento pelos líderes, porque é importante que os líderes reconheçam o BSC como um instrumento capaz de modificar a estratégia da empresa, e não apenas como um simples instrumento de gerenciamento de indicadores; |
| 2 | Capacidade em transformar a estratégia da instituição em objetivos operacionais, utilizando um mapa estratégico formado por indicadores, planejamento de longo prazo para alcançar os objetivos estratégicos;                            |
| 3 | Entendimento e alinhamento da organização em torno do planejamento e da estratégia da organização;                                                                                                                                       |
| 4 | Fazer da estratégia uma tarefa de todos os integrantes da organização, através da transparência e publicidade, por meio de programas de incentivos e valorização                                                                         |
| 5 | Monitoramento constante.                                                                                                                                                                                                                 |

Fonte: Adaptado de Andrade e Frazão (2011)

Portanto, é possível entender que o BSC é um sistema voltado para modelar estrategicamente as estruturas das organizações, com a intenção de proporcionar o alcance dos objetivos e metas de forma mais eficiente, segura e eficaz, sendo uma importante ferramenta para aprimorar o desempenho das organizações (TAFFAREL, 2018).

Wouters e Sportel (2005) destacam que as medidas financeiras e não financeiras são necessárias para traduzir a estratégia em objetivos específicos que orientam as ações operacionais tomadas pela gerência média e baixa e que os relatórios de medição de desempenho podem incluir um grande número de medidas diferentes para cada unidade de responsabilidade, abrangendo desempenho financeiro, relações com clientes, processos internos de negócios, objetivos de aprendizado e crescimento da organização e dos funcionários.

Seguindo esse entendimento, Filho e Amorim (2016) definem o BSC como uma ferramenta de medição de desempenho organizacional que transforma a missão e a estratégia da empresa em objetivos e em indicadores distribuídos em quatro perspectivas: a financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento. Além disso, eles destacam que a função dessas perspectivas é transformar os objetivos estratégicos estabelecidos na missão da organização em indicadores e medidas.

Para Soares, Cláudio e Ratton. (1999, p.51) “o modelo trabalha com indicadores de desempenho associados às metas referentes a todas as dimensões do negócio, levando tal

informação a todos os níveis da organização.” Esse sistema pode ser considerado como um artefato da contabilidade gerencial que uma organização pode escolher implementar e, caso seja aceito pelos gestores, torna-se uma das formas de controle gerencial (BURNS; SCAPENS, 2000).

É reconhecido o BSC também como um modelo para medir o desempenho organizacional utilizando quatro perspectivas e seus indicadores que são capazes de proporcionar informações úteis para a tomada de decisão (KALD; NILSSON, 2000). Ele não é apenas uma ferramenta de mensuração, afirmam Gallon *et al.* (2008), e sim um sistema de gestão que possibilita que as organizações entendam sua visão e estratégia. É um método de avaliação de desempenho organizacional capaz de proporcionar um gerenciamento da estratégia da instituição.

A estrutura do BSC pode ser interpretada, segundo Silva e Gonçalves (2011), como um painel em que os níveis mais altos da administração podem se prender para gerenciar a organização, analisando algumas variáveis e informações capazes de auxiliar na tomada de decisão, sendo considerado um modelo *top down* do Planejamento Estratégico.

De acordo com Perkins *et al.* (2014) o BSC é uma ferramenta de gestão do planejamento estratégico utilizado em diversas partes do mundo, seja na indústria, no comércio, nas organizações governamentais e sem fins lucrativos.

O BSC é um artefato de avaliação de desempenho que tem o objetivo de estabelecer uma coerente e eficiente forma de monitorar as atividades estratégicas da instituição, aprimorar a interação dos setores da organização, melhorar a comunicação com os agentes externos e acompanhar o desenvolvimento das metas estratégicas. Para fazer frente às fraquezas e imprecisões dos mecanismos de gestão, o BSC proporciona, de forma clara, um diagnóstico do que as organizações podem mensurar para equilibrar a perspectiva financeira. O sistema fornece o feedback relacionados aos processos internos dos objetivos, com o intuito de aprimorar continuamente o desempenho estratégico e os resultados alcançados. Assim, o BSC é um método para avaliar o desempenho institucional que visa alinhar o planejamento estratégico com as atividades da instituição, melhora a comunicação interna e externa e acompanha o desempenho (MARTINS, 2015).

Sendo assim, o BSC demonstra o planejamento estratégico da instituição, começando com os objetivos econômicos de longo prazo, interligando com as perspectivas dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. É possível verificar com isso que os objetivos dessa ferramenta não se encontram separados e isolados, e sim interligados em uma

estrutura de causa e efeito unindo as medidas estabelecidas em conformidade com o planejamento estratégico da organização (FILHO; AMORIM, 2016).

Uma das características legitimadoras do BSC como modelo de controle gerencial é que ele deve permitir que as organizações se tornem mais orientadas para o longo prazo, em vez de custos de curto prazo, em suas rotinas de controle de gestão. Esse esforço é demonstrado pela inclusão de múltiplas perspectivas de controle no modelo e pela adoção de uma agenda estratégica e uma visão focada no futuro (KAPLAN; NORTON, 1992).

Por causa disso, Taffarel (2018) complementa a discussão enfatizando que esse artefato tem a função de transformar a visão e a estratégia, partindo dos indicadores de desempenho, de acordo com suas diferentes perspectivas, que equalizam os objetivos organizacionais de curto e longo prazo.

Para Kaplan e Norton (1997) existe uma relação de causa e efeito que envolve as perspectivas contidas no modelo, que podem ser expressas na seguinte ordem: medidas de aprendizado e crescimento, causadoras de medidas de processos internos, que por sua vez produzem medidas da perspectiva dos clientes, e estas, dão origem aos resultados financeiros.

Algumas medidas podem ser exclusivas de apenas uma unidade de responsabilidade, enquanto outras medidas são comuns em várias unidades. O conceito de “*Balanced Scorecard*” atraiu muita atenção como um rótulo para ampliar as iniciativas dos sistemas de medição incluindo uma variedade de medidas financeiras e não financeiras de várias perspectivas, dando atenção às relações entre diferentes medidas e vinculando explicitamente o sistema de mensuração (KAPLAN; NORTON, 1996a).

Uma das principais motivações no desenvolvimento do BSC foi que a alta administração estava sobrecarregada de dados e gastava muito tempo analisando-os, em vez de tomar decisões. Uma outra intenção era superar o viés das informações gerenciais existentes em relação a medidas financeiras. O paradigma do BSC é que os resultados financeiros são obtidos com a implementação bem-sucedida de iniciativas estratégicas nas principais perspectivas de negócios ao invés de serem sua força impulsionadora (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

Em seus estágios iniciais de desenvolvimento, a ênfase do BSC é identificada como uma abordagem equilibrada por integrar medidas financeiras e não financeiras, especificamente, preocupações focadas na necessidade de ter as métricas financeiras fornecer o mesmo “Sinal” de desempenho como as métricas não financeiras (WATTS; MCNAIR-CONNOLLY, 2012).

Dessa forma, o BSC surge como um melhoramento na utilização responsável do planejamento, demandando união entre o estratégico e o tático dentro da organização. Ele é considerado útil no gerenciamento dos objetivos, deve ser utilizado na procura das melhores informações capazes de influenciar as decisões visando atingir as metas da instituição. A qualidade das decisões gerenciais pode ser significativamente afetada pelas ferramentas que unem os sistemas gerenciais da organização, o que afeta o desenvolvimento e a competitividade da instituição (FREZATTI; RELVA; JUNQUEIRA, 2010).

De acordo com os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), a diferença dele com os demais sistemas, não está relacionada a existência de medidas não financeiras, pois várias instituições já trabalham com programas relacionados à qualidade das atividades, e sim, ao fato de que os objetivos principais dessas ferramentas derivam da visão e da estratégia da organização.

Dito de outro modo, segundo Amaral Júnior, Martins e Jones (2014), o BSC é uma ferramenta gerencial utilizada por instituições, sendo considerada como um dos elementos primordiais para formulação e implantação da estratégia. Pois as organizações que utilizam a gestão estratégica, geralmente demonstram que podem atingir níveis mais elevados de desempenhos, porque buscam o alinhamento do ambiente empresarial com estratégia, processos e estrutura.

Em pesquisa realizada em vários artigos de periódicos, Paranjape, Rossiter e Pantano (2006), concluíram que entre todos os sistemas de medição de desempenho, o BSC é o mais popular, menos criticado e amplamente implementado. Argumentaram que as medidas financeiras contam a história de eventos passados e, portanto, são inadequadas para empresas da Era da informação.

Para Andrade e Frazão (2011) o objetivo principal do BSC é o alinhamento entre o objetivo estratégico com as atividades da organização, que podem ser atingidos com a transformação da visão e estratégia da organização, com a comunicação dos objetivos estratégicos, com o planejamento e fixação das metas, com o feedback e o aprendizado estratégico.

Em complemento aos objetivos do BSC, Micheli e Kennerley (2005) destacam que o gerenciamento intelectual é estabelecido como o procedimento no qual uma instituição consciente colhe, produz, organiza, comunica e quantifica sistematicamente seus conhecimentos, para alcançar os resultados esperados.

É importante destacar que a utilidade do BSC como artefato para ajudar no processo de aprendizagem e maturidade organizacional, depende que os integrantes da organização tenham

um esclarecimento sobre as premissas associadas a estratégia, que possibilitem proporcionar um alinhamento entre os objetivos estratégicos e as operações, por meio de avaliações contínuas, para verificar se os resultados obtidos estão acordo com os objetivos propostos, sendo possível realizar adaptações, sempre que necessário (AMARAL JUNIOR; MARTINS; JONES, 2014).

Dessa forma, para Soares, Cláudio e Ratton (1999) o BSC foi elaborado para suprir a necessidade organizacional de informar, de modo eficiente e coerente, as necessidades e estratégias organizacionais. Ele foi criado para desenvolver um novo grupo de indicadores de desempenho, porque medidas apenas financeiras estavam prejudicando a capacidade de geração de valor econômico futuro, por isso o BSC é tratado como uma ferramenta inovadora por acrescentar outras medidas para mensuração do desempenho.

Kaplan e Norton (1992a, 1992b, 1996, 2000, 2001), estruturam o BSC para reunir requisitos de negócios dinâmicos contemporâneos por meio da complementação de avaliações monetárias com indicadores começando com o processo interno de negócios, processos de inovação e aprendizagem e crescimento da organização processos.

Sobre o assunto, Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), evidenciam que a propaganda em torno do BSC fornece evidências de que ele é a chave para impulsionar o desempenho nas organizações, que transforma paradigmas de gestão estratégica, enfatizando os facilitadores, e não os resultados; ele é o cockpit que fornece todas as informações estratégicas relevantes.

Segundo Gallon *et al.* (2008) o BSC não é simplesmente um sistema de mensuração, e sim um sistema de gestão, que ajuda a organização a medir e qualificar a visão e a estratégia da organização como resultados tangíveis. É uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional que proporciona o desenvolvimento da gestão estratégica da organização.

Kaplan e Norton (1997) destacam que toda perspectiva do BSC faz parte de um conjunto relacionado a causa e efeito, que visa a integração entre as diversas medidas, com os objetivos definidos. Com a utilização do BSC, as decisões gerenciais deixam de olhar apenas o passado, para avaliar o futuro, levando os gestores a examinar como os resultados anteriores foram atingidos, e reavaliar a possibilidade de permanência no futuro.

Assim, o BSC é um sistema de gestão que transforma o planejamento estratégico da organização em perspectivas mensuráveis de desempenho, segundo Rocha e Oliveira (2006), possibilitando que os objetivos da organização passem a fazer parte do cotidiano da organização, permitindo ampliar a visão além da necessidade do orçamento.

Como resultado, o BSC fornece orientação gerencial com estruturas multifuncionais abrangentes a partir do qual eles precisam avaliar o desempenho organizacional. O BSC pode

ser aplicado para reconhecer as ligações entre as metas e objetivos e os resultados organizacionais. Nesta abordagem, foi observado que o BSC relaciona consequências financeiras e não financeiras com dados, criando assim caminhos para modificar ou alinhar operações com objetivos de curto e longo prazo (CHONG *et al.*, 2019).

É alegado por Kaplan e Norton (1997) que a dificuldade de integração pode ser tratada como uma séria deficiência nos sistemas de gestão tradicionais: sua incapacidade de vincular a estratégia de longo prazo de uma empresa com suas ações de curto prazo.

Para Radunz (2002) as medidas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informações que todos os colaboradores da instituição em todos setores hierárquicos da instituição. Os colaboradores da área operacional devem entender as consequências econômicas de suas decisões e ações; a alta administração precisa reconhecer os fatores de sucesso, no longo prazo.

O BSC auxilia na tradução da estratégia organizacional, reduzindo a importância das medidas financeiras, igualando-as às outras medidas não financeiras com o objetivo de melhor avaliar os objetivos estratégicos da organização (PETRI *et al.*, 2014).

Segundo Malina e Selto (2001) e Chenhall (2005) o uso de sistemas de mensuração integrados auxilia na implementação das estratégias, além de comunicar incertezas e proporcionar o surgimento de estratégias emergentes que facilitam a distribuição de prioridades estratégicas em toda a organização.

Segundo Lawrie e Cobbold (2004) o BSC possui pelo menos os seguintes atributos:

**Quadro 4 - Atributos do BSC**

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Possui medidas financeiras e não financeiras                                                                                                                                                                                                                            |
| 2 | Total de métricas entre 20 a 25                                                                                                                                                                                                                                         |
| 3 | As medidas agruparam-se em quatro grupos caracterizados como perspectivas originalmente chamados de "financeiro", "cliente", "processo interno" e "inovação e aprendizado", mas os dois últimos são renomeados como "Processos internos" e "aprendizado e crescimento"; |
| 4 | Medidas selecionadas para se relacionar com objetivos estratégicos específicos - geralmente documentados em tabelas com uma ou mais medidas associadas a cada objetivo                                                                                                  |
| 5 | As medidas devem ser selecionadas a partir do aceite dos gerentes da organização, refletindo tanto seu acesso a informações estratégicas quanto a importância de sua aceitação e apoio às comunicações estratégicas.                                                    |
| 6 | Exigência de causa e efeito entre as perspectivas                                                                                                                                                                                                                       |

Fonte: Adaptado de Lawrie e Cobbold (2004)

Em complemento ao exposto logo acima, de acordo com Bhagwat e Sharma (2007), as ações do BSC podem ser colocadas como:



**Quadro 5 - Divisão das ações do BSC**

|                                        |                                                                                                                           |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos Estratégicos                 | Definição da visão de futuro e dos objetivos, planejamento de atividades organizadas em causa e efeito                    |
| Indicadores principais de Desempenho   | Método utilizado para mensurar e acompanhar o resultado dos objetivos                                                     |
| Estipulação de metas a longo prazo     | Pode-se considerar o nível de desempenho esperado, importante destacar que essas metas são variáveis                      |
| Planos de ação e projetos estratégicos | Estipulados para realização das metas planejadas com a estratégia, deverão ser estabelecidos através de operações viáveis |

Fonte: Adaptado de Bhagwat e Sharma (2007)

Em análise a essa ferramenta, Filho e Amorim (2016), destacam que o BSC pode apresentar as verdadeiras vantagens quando utilizado não só como uma ferramenta de mensuração, mas também como um sistema de gestão estratégica, de custos e financeiro. Para os autores, na medida que cresce o uso do BSC, às instituições descobrem que podem usar as medidas para alinhar o planejamento estratégico com os objetivos de curto e longo prazo e os orçamentos, com o propósito de comunicar a estratégia a organização, conhecer as metas dos diversos setores, realizar revisões periódicas dos planejamentos e obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e melhorá-la. Entendimento semelhante ao de Saraiva e Alves (2017, p. 190) quando afirmam que “o *Balanced Scorecard* pressupõe um acompanhamento periódico à execução da estratégia, permitindo no curto prazo que a organização possa comparar a sua performance com as metas definidas.”

Por fim, o BSC é indiscutivelmente, segundo Aken *et al.* (2005), a estrutura mais popular para projetar um sistema de medição. Contudo, apresenta uma série de deficiências potenciais relacionadas à integração com outros sistemas organizacionais, implementação e uso. Para os autores, as deficiências teóricas incluem relações de causa e efeito baseadas em evidências lógicas e não empíricas e usam como um sistema de gestão estratégica elementos contextuais-chave da gestão estratégica (por exemplo, monitorando aspectos-chave do ambiente externo dinâmico, empregando um modelo de controle *top down* para implementação que parece ignorar as realidades organizacionais).

### 3.2 EVOLUÇÃO DO BSC

O BSC clássico, apresentado por Kaplan e Norton (1992), com quatro perspectivas, é um dos modelos mais conhecidos de mensuração de desempenho organizacional, estudado por profissionais e cientistas acadêmicos de diversas partes do mundo.

Em diversas oportunidades, Kaplan e Norton (1996b) alertavam que as perspectivas devem ser adaptadas ao contexto organizacional, uma vez que não se tratava de uma expressão matemática que garantiria que apenas as quatro perspectivas seriam suficientes e adequadas para qualquer ambiente.

Por esse motivo, pesquisadores como Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003), Cobbold e Lawrie (2002), Brudan (2005), Soderberg *et al.* (2011), Perkins *et al.* (2014) e Santos, Catânio e Pizzo (2019), procuraram evidenciar as diferenças apresentadas pelo BSC ao longo dos anos, em relação ao proposto por Kaplan e Norton (1992).

**Quadro 6** - Comparativo entre as tipologias do BSC

| Speckbacher et al. (2003) | Lawrie e Cobbold (2004) | Brudan (2005) | Soderberg et al. (2011) | Perkins et al. (2014) |
|---------------------------|-------------------------|---------------|-------------------------|-----------------------|
| Tipo I                    | 1ª Geração              | Relatórios    | Nível 1                 | BSC 1.0 (4 versões)   |
| Tipo II                   | 2ª Geração              | Funcional     | Nível 2                 | BSC 2.0 (2 versões)   |
| Tipo III                  | 3ª Geração              | Controle      | Nível 3                 | BSC 3.0 (2 versões)   |
|                           |                         | Alinhamento   | Nível 4                 |                       |
|                           |                         | Completo      | Nível 5                 |                       |

Fonte: Santos, Catânio e Pizzo (2019, p. 5)

Na prática, segundo Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003), é possível definir três tipos de BSC:

- BSC do tipo I: BSC como um sistema específico de medição de desempenho estratégico que contém medidas e / ou objetivos estratégicos financeiros e não financeiros agrupados em perspectivas.
- BSC Tipo II: BSC tipo I que empregam uma abordagem específica para descrever a estratégia da empresa usando uma lógica sequencial de causa e efeito para vincular ativos tangíveis e intangíveis; e
- BSC tipo III: BSC tipo II que implementam adicionalmente a estratégia da organização por meio de ações, planos e / ou estabelecimento de metas e por incentivos vinculados.

Para Lawrie e Cobbold (2004) o BSC pode ser tipificado em três gerações:

- 1ª Geração: Composta basicamente pelos conceitos de Kaplan e Norton (1992, 1996);
- 2ª Geração: É acrescentado ao BSC de primeira geração as relações de causa e efeito e o mapa estratégico de Kaplan e Norton (2000).

O BSC de segunda geração representou uma melhoria substancial em comparação aos *designs* de primeira geração, principalmente porque a estrutura aborda pontos fracos na definição de primeira geração e permite o uso de processos de planejamentos menos

desafiadores. No entanto, as preocupações sobre alguns pontos fracos da primeira geração não foram solucionadas, principalmente referente a seleção de medidas (KAPLAN; NORTON, 2000; LAWRIE; COBBOLD, 2004); e

- 3ª Geração: O BSC de terceira geração é baseado em um refinamento do design de segunda geração, com novos recursos destinados a fornecer melhor funcionalidade e mais relevância estratégica. A origem dos desenvolvimentos decorre das questões relacionadas à validação da seleção de objetivos estratégicos e estabelecimento de metas. Isso desencadeou o desenvolvimento, no final dos anos 90, de um elemento adicional de design, a “declaração de destino”.

A transição dos designs do BSC de segunda para terceira geração, embora em termos de elementos de design menos significativos que a transição anterior, representa uma mudança significativa na abordagem da atividade de planejamento. A adoção de projetos de BSC de terceira geração tem sido particularmente útil no apoio ao desenvolvimento de várias estruturas balanceadas em organizações complexas (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

Na visão de Soderberg *et al.* (2011) o BSC pode ser dividido em 5 níveis, em que cada um deles denota uma implementação progressivamente mais completa do BSC por uma organização:

- Nível 1 BSC - medidas de desempenho são derivadas da estratégia da organização;
- Nível 2a BSC - Nível 1 mais o atributo de equilíbrio;
- Nível 2b BSC - Nível 1 mais o atributo de ligações causais;
- Nível 3 BSC - Nível 1 mais os atributos de equilíbrio e vínculos causais;
- Nível 4a BSC - Nível 3 mais o atributo de aprendizado em loop duplo;
- Nível 4b BSC - Nível 3 mais o atributo de vinculação à remuneração; e
- Nível 5 BSC - Nível 3 mais os atributos de aprendizado em *loop* duplo e vinculação à compensação.

Depois de revisar a literatura de desenvolvimento do BSC, Perkins *et al.* (2014), propuseram três gerações do BSC divididas em oito versões separadas:

- A primeira geração do BSC é dividida em quatro versões diferentes;
  - O primeiro, que estabelece as bases para o conceito do *Scorecard*;
  - O segundo começa a se concentrar na estratégia;
  - O terceiro apresenta metas específicas, desenvolve a estratégia e introduz a causalidade e
  - O quarto destaca o papel que o *Scorecard* desempenha como parte de um PMS.

- A segunda geração do BSC é caracterizada pela introdução de mapas de estratégia na primeira versão e pelo desenvolvimento adicional desse conceito, juntamente com a mudança para uma abordagem contínua de baixo para cima do conceito de *Scorecard* na segunda versão.
- A terceira e última geração do BSC identificada na literatura de desenvolvimento tem duas versões, conforme quadro abaixo.

Por sua vez, o estudo de Santos, Catânio e Pizzo (2019) procurou apresentar as alterações práticas do BSC nas organizações. Por meio de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), em periódicos de 2006 a 2018, relacionados aos tipos do BSC. Os autores elaboraram um quadro síntese das versões do BSC, seguindo os preceitos de Perkins *et al.* (2014), apresentado a seguir.

**Quadro 7 - Versões do BSC conforme Perkins et al. (2014)**

| Primeira geração                |                                    |                                           |                                                             | Segunda geração                   |                                 | Terceira geração                                            |                                   |
|---------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| BSC 1.0                         | BSC 1.0.1                          | BSC 1.1                                   | BSC 1.2                                                     | BSC 2.0                           | BSC 2.1                         | BSC 3.0                                                     | BSC 3.1                           |
| (Kaplan & Norton, 1992)         | (Kaplan & Norton, 1993)            | (Kaplan & Norton, 1996c)                  | (Kaplan & Norton, 1996a)                                    | (Kaplan & Norton, 2000b)          | (Kaplan & Norton, 2004a, 2004b) | (Cobbold & Lawrie, 2002a; Lawrie & Cobbold, 2004)           |                                   |
| Integração entre as medidas     | Iniciando o foco na estratégia     | Mais peso às metas e tempo                | Elos entre objetivos estratégicos                           | Introdução: mapas estratégicos    | Mapas estratégicos              | Declarações de Destino                                      | Redução do número de perspectivas |
| Interação entre as perspectivas | Guia para construção do BSC        | Os quatro processos da gestão estratégica | BSC como parte do núcleo do sistema de gestão de desempenho | Convertendo Ativos em resultados  | Ativos intangíveis              | Mais focos na estratégia, menos foco em medidas específicas |                                   |
| Equilíbrio entre as medidas     | Introdução: objetivos estratégicos | Causalidade                               |                                                             | Introdução dos ativos intangíveis | Abordagem <i>bottom-up</i>      |                                                             |                                   |
|                                 |                                    | Ligação estratégica entre as medidas      |                                                             | Abordagem <i>top-down</i>         |                                 |                                                             |                                   |

Fonte: Santos, Catânio e Pizzo (2019, p. 6)

Por fim, Santos, Catânio e Pizzo (2019) chegaram à conclusão que, mesmo com todas essas versões, na prática, geralmente o BSC não é alterado, e quando isso acontece, fica mais focado aos conceitos estabelecidos por Kaplan e Norton (1992, 1996a, 1996b, 1997, 2000, 2001).

### 3.3 PERSPECTIVAS DO BSC

Conforme Kaplan e Norton (1997) e Rocha e Oliveira (2006) as perspectivas são desdobramentos em consequências de causa e efeito, por meio dos objetivos, metas e indicadores. As metas genéricas apresentadas abaixo aparecem na maioria das organizações.

**Quadro 8** - Fatores que influenciam o insucesso na implementação do BSC

| <b>Perspectiva</b>        | <b>Medidas Genéricas</b>                                           |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Financeira                | Retorno sobre o Investimento e o Valor Financeiro incorporado      |
| Cliente                   | Satisfação, Retenção, Situação de Mercado                          |
| Interna                   | Tempo de Resposta, Qualidade, Custo e Elaboração de Novos Produtos |
| Aprendizado e Crescimento | Entendimento dos Funcionários e Funcionalidade dos Sistemas de     |

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Sobre as quatro perspectivas do BSC, Kaplan e Norton (1992, 1997), destacam que essas estruturas são, portanto, multidimensionais, concentrando-se mais na informação não financeira, buscando o equilíbrio do sistema. Essas perspectivas procuram incluir medidas de sucesso externo, bem como desempenho interno, e medidas destinadas a fornecer informações voltadas para o futuro.

A partir da mensuração do desempenho, os objetivos estratégicos e os resultados são definidos e relacionados a uma das quatro perspectivas do BSC. Dessa forma, devido à característica sistêmica dessa ferramenta, esses indicadores devem traduzir de forma simples a ligação entre a estratégia da organização, de forma equilibrada, de forma que todas as perspectivas sejam valorizadas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) enfatizam que as perspectivas representam três das principais partes interessadas do negócio (acionistas, clientes e funcionários), garantindo assim que uma visão holística da organização seja usada para reflexão e implementação estratégica.

O BSC traduz a visão e a estratégia de uma instituição em objetivos e medidas em quatro áreas diferentes: financeira, de clientes, de negócios internos e perspectivas de aprendizado e crescimento. A perspectiva financeira identifica como a organização deseja ser vista por seus proprietários. A perspectiva do cliente determina como a empresa deseja ser vista por seus clientes. O processo interno de negócios descreve os processos de negócios nos quais a organização deve ser particularmente adepta a fim de satisfazer seus proprietários e clientes. A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve as mudanças e melhorias que a instituição precisa perceber se deseja tornar sua visão realidade (NORREKLIT, 2000).

Quando o BSC foi introduzido, segundo Norreklit (2003), seus inventores usaram uma retórica persuasiva que abordava tanto os negócios quanto as marcas de seus destinatários. Essa

abordagem, juntamente com relações de causa e efeito entre as quatro perspectivas, certamente contribuiu para a rápida difusão do BSC. Além disso, Chia, Goh e Hum (2009) destacam que o BSC foi inicialmente conceituado como um sistema de medição de desempenho em que as medidas financeiras tradicionais foram complementadas com medidas não financeiras relativas em suas quatro perspectivas.

As perspectivas relevantes para as organizações que visam ao lucro geralmente incluem finanças, clientes, processos internos e inovação a longo prazo. Esse sistema de medidas associadas tem o potencial de identificar os vínculos de causa-efeito que descrevem a maneira como as operações estão relacionadas à estratégia da organização. O objetivo é fornecer uma estrutura racional para formular e implementar estratégias (CHENHALL, 2005).

O BSC estabelece o alinhamento das quatro perspectivas, segundo Galas e Pontes (2006), ao permitir o afastamento de projetos que não ajudam o desempenho organizacional ou que não apresentem valor estratégico para a organização.

Segundo Rocha e Oliveira (2006) a separação das medidas estratégicas da alta administração em medidas específicas da atividade operacional e as relações de causa e efeito podem ser colocadas em um conjunto de perspectivas que interagem entre si e que se desdobram entre as quatro perspectivas do BSC.

É necessária uma visão equilibrada das várias perspectivas não financeiras e financeiras. No entanto, tornou-se evidente que a palavra "equilibrado" não significa que as quatro perspectivas sejam igualmente importantes. No texto original e na conceituação, as perspectivas financeiras são colocadas no topo e isso afetou o desenvolvimento e a difusão de BSC em empresas privadas (JOHANSON *et al.*, 2006).

Nesse sentido, Andrade e Frazão (2011) e Martins (2015) afirmam que para dar suporte às ações do planejamento estratégico, o BSC apresenta-se como um sistema que ajuda a gestão estratégica das instituições por meio de indicadores balanceados de desempenho relacionados a quatro perspectivas – financeira, cliente, processos e aprendizagem/inovação.

De acordo com Saraiva e Alves (2017), seja qual for a medida utilizada pelo BSC, ela deve estar inserida em um contexto de causa e efeito que interliga a estratégia da empresa aos diversos setores da organização, passando pelas perspectivas da ferramenta. Na visão dos autores não existe um número máximo de perspectivas a utilizar, ficando a cargo de cada instituição verificar aquelas que melhor se encaixam aos objetivos estratégicos organizacionais visando atingir resultados positivos.

É visível a procura por novas técnicas e ferramentas de gestão que atendam às necessidades dos gestores na procura por melhores informações de controle, definição de

estratégias e medição de desempenho que possam auxiliar na tomada de decisão (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018).

### **3.3.1 Perspectiva financeira**

Kaplan e Norton (1997) destacam que os objetivos financeiros apresentam diferentes considerações em cada fase do processo dentro de uma organização. E apresentam a importância das ações dentro de cada uma das quatro fases principais: crescimento (desenvolvimento operacional, novidades nos mercados internos e externos, gastos proporcionais aos resultados alcançados dos processos, sistemas, educação continuada para funcionários), sustentação (resultados econômicos tradicionais, retorno sobre o capital, redução dos custos, melhora na produtividade e compartilhamento de informações), colheita (diminuição da necessidade de capital de giro, aumento do fluxo operacional, maximização dos resultados) e saída (análise das opções de produtos, definindo a permanência ou não das atividades de uma organização).

Ainda foi observado por Kaplan e Norton (1997) essa perspectiva em contato com as demais áreas da organização possibilita oportunidade de melhoria e crescimento organizacional. A perspectiva financeira, centrada no desenvolvimento financeiro, oferece os resultados financeiros tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais, possibilitando a oportunidade de verificar quais indicadores podem ser considerados para avaliar o desempenho de longo prazo.

Os objetivos financeiros para o estágio de crescimento serão amplamente baseados em volumes de vendas, relacionamentos com clientes novos e existentes e desenvolvimento de processos. O estágio de sustentação, por outro lado, será representado por medidas que analisam o retorno do investimento, como o retorno do capital empregado, o fluxo de caixa descontado e, talvez, o valor econômico agregado. Por fim, o estágio de colheita será baseado na análise do fluxo de caixa com medidas como períodos de retorno e volume de receita (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999; PINTO *et al.* (2020).

O objetivo de longo prazo das empresas privadas é obter lucro. Por isso, a perspectiva que apresenta objetivos financeiros explícitos, possibilita ajustes na organização. O aumento das receitas, maximização da produtividade, diminuição dos custos e administração dos possíveis riscos são características da perspectiva financeira, e que as demais perspectivas devem estar alinhadas aos principais objetivos dessa perspectiva (FILHO; AMORIM, 2016).

### 3.3.2 Perspectiva dos clientes

A Perspectiva cliente do BSC esclarece as declarações da missão e estratégia em objetivos específicos, levando em consideração as informações externas dos mercados e dos clientes. Nesta perspectiva é importante conhecer o que os clientes conhecem da instituição, como eles gostariam que a organização fosse, o atendimento aos clientes está coerente com a estratégia da empresa, quais seriam as oportunidades de melhorias. Impactos da redução dos custos sobre os clientes devem ser analisados e minimizados de forma que não afetem de significativamente os clientes e os processos internos, para isso são selecionadas um conjunto de medidas para essa perspectiva: as medidas essenciais (comum a maioria das empresas) e vetores de desempenho (diferenciadores dos resultados fornecidos aos clientes). Na perspectiva cliente procura-se identificar as exigências do mercado e estabelecer o público-alvo que a instituição almeja atingir. (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na visão Mooraj, Oyon e Hostettler (1999) as medidas da perspectiva clientes, ao serem agrupadas ao BSC apresentam como fidelização e satisfação de determinada área de negócio, acontece a partir do valor organizacional, que são compostos por características próprias dos serviços propostos ou produtos apresentados, que vem do relacionamento com os clientes, e da imagem e reputação gozados pela organização. Autores como Blonski *et al.*, (2017) dizem que essa perspectiva consiste em medidas relacionadas aos grupos de clientes mais desejados (ou seja, os mais rentáveis). Incluirá várias medidas padrão, como satisfação e retenção de clientes, embora em cada caso elas devam ser adaptadas para atender aos requisitos organizacionais como a participação de mercado, o valor do cliente e a lucratividade do cliente são outras medidas importantes que permitem que uma organização crie uma visão clara dos clientes a quem deve direcionar, juntamente com uma identificação de suas necessidades e expectativas da empresa, que no caso do serviço público são os contribuintes.

As empresas tinham como objetivos o desenvolvimento dos produtos e a inovação das tecnologias da informação, quase não existindo preocupação com os clientes, referentes a atender suas necessidades. Com isso as organizações mais competitivas começaram a ganhar mercado frente aquelas que não valorizam seus clientes. Com a chegada da era da informação as instituições passaram a valorizar os gostos e as necessidades dos clientes, buscando artifícios capazes de oferecer serviços mais próximos das vontades deles. Dessa forma, nessa perspectiva, podem ser incluídas várias medidas de resultados, tais como: fidelização dos clientes, aquisição de novos clientes, retornos sobre os clientes, permitindo assim uma clara identificação dos objetivos propostos dirigidos a cada setor (FILHO; AMORIM, 2016).



De acordo com um dos estudiosos sobre o tema, Blonski *et al.*, (2017), a principal diferença entre o BSC e as outras ferramentas estratégicas gerenciais é que ele não só evidencia o que fazer, mas também como fazer. Destacaram que deve ser estipulada uma cadeia de valor decorrente dos processos de inovação nos diversos setores, buscando as necessidades dos clientes para então criarem serviços ou produtos capazes de atendê-los de forma satisfatória, esses serviços são importantes pois são frutos do relacionamento da organização com os usuários, seja no setor público ou privado.

### **3.3.3 Perspectiva dos processos internos**

Quanto à perspectiva de processos internos, Kaplan e Norton (1997), destacam que podem ter maior impacto na satisfação dos clientes e na realização dos objetivos estratégicos da organização. Conforme mencionado anteriormente, as medidas das diferentes perspectivas devem ter interligação entre elas, de modo que os objetivos traçados para a instituição possam ser alcançados, por isso essa perspectiva identifica os processos críticos para a realização das atividades da organização.

As medidas de processos internos concentram-se nos processos necessários para que a empresa se destaque ao fornecer o valor esperado pelos clientes ou o serviço esperado pelos contribuintes, no caso do setor público, de maneira produtiva e eficiente. Isso pode incluir objetivos de curto e longo prazo, bem como incorporar o desenvolvimento de processos inovadores para estimular a melhoria. Essa perspectiva é particularmente eficaz durante um período de mudança, pois concentra a atividade nos principais processos necessários para implementar o programa de mudanças com eficiência. Dessa forma, os processos internos proporcionam melhores condições de elaboração de produtos ou prestação de serviços, que consequentemente deve aumentar a satisfação dos clientes, tornando o relacionamento cliente-organização mais duradouro. (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999; CISLAGHI; FILHO, 2006; PINTO *et al.*, 2020).

Na visão de Filho e Amorim (2016) existem duas diferenças entre a mensuração de forma tradicional do desempenho e a proposta oferecida pelos indicadores dos processos internos. Primeiro, é que nos sistemas tradicionais de medição de desempenho é dado mais destaque aos processos que já existem, enquanto que no BSC os processos inovadores são mais relevantes. Segundo, é que os processos internos são um conjunto de processos de inovação que identificam com mais facilidade os novos perfis de clientes e mercados, estabelecendo uma relação de causa e efeito com os serviços e produtos a serem disponibilizados.

Para Silva *et al.*, (2018) os processos internos permitem aos gestores identificarem os segmentos do mercado, observando a qualidade dos serviços e produtos, bem como o bem-estar dos clientes e a realização dos objetivos da instituição.

### **3.3.4 Perspectiva aprendizado e crescimento**

A perspectiva de aprendizado e crescimento, segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e indicadores que direcionam o aprendizado aparecem das necessidades observadas nas três perspectivas levantadas anteriormente, a de finanças, de clientes e de processos internos. Para os criadores do BSC, ao contrário dos métodos de informações para conseguir as necessidades de treinamento, nesta perspectiva, elas surgem após uma confirmação objetiva das performances de cada perspectiva. É citado pelos autores que é difícil que as instituições possam atingir seus objetivos e metas de longo prazo para as perspectivas dos clientes e dos processos internos usando tecnologias e ferramentas ultrapassadas. Portanto, os objetivos desta perspectiva visam concluir o plano de treinamento e desenvolvimentos, atendendo tanto às necessidades estratégicas da organização e conformidade com o desenvolvimento dos indivíduos com a organização.

Segundo Kaplan e Norton (1997), grande parte das instituições perseguem objetivos para seus colaboradores a partir de uma base conhecida de três medidas específicas: satisfação dos colaboradores, retenção produtividade dos funcionários, estabelecendo uma relação de causa e efeito com suas competências.

Essa perspectiva de aprendizado e crescimento oferece a infraestrutura necessária à consecução dos objetivos definidos nas outras três perspectivas, na visão de Kaplan e Norton (1997), sendo responsável pelas medidas que orientam o aprendizado e o crescimento organizacional utilizando-se das condições oferecidas pela organização relativa à tecnologia da informação e qualificação da mão de obra, que são características importantes para qualquer empresa.

A perspectiva de aprendizado e crescimento se concentra nas habilidades e capacidades internas, a fim de alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização. O processo do BSC geralmente identifica lacunas entre as habilidades e capacidades necessárias e existentes (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

Pinto *et al.* (2020) destacam que competência é uma associação de esforços para criar oportunidade que possam impactar positivamente nos resultados, agregando valor a organização. Nos dias atuais destacam-se competências informacionais que ajudam a

multiplicar o conhecimento sobre os objetivos organizacionais e auxiliam na aprendizagem coletiva e no compartilhamento de ideias e oportunidades de melhorias.

Contudo, apesar de sua importância dentro da estrutura concebida pelo BSC, ela é considerada há muito tempo, como a perspectiva mais fraca, que segundo Marr e Adams (2004) foi admitida pelos próprios criadores da ferramenta.

Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) entendem que a perspectiva de aprendizado e crescimento é uma estrutura importante para criar melhorias e crescimento em longo prazo, favorecendo o desenvolvimento do capital intelectual, com ações de capacitação e motivação. Entendimento corroborado por Cislighi e Filho (2006, p.02) que destacam que ela é “constituída pelas pessoas que trabalham na organização e pelos sistemas de informação, é fundamental para o seu sucesso da organização, pelo fluxo contínuo de aprendizado e aperfeiçoamento que resulta em melhoramentos nos processos internos.”

Essa perspectiva é a sustentação para que a organização consiga seus objetivos nas outras perspectivas, proporcionando crescimento e melhora da performance de longo prazo. Da mesma forma da perspectiva cliente, a medida de aprendizagem possui medidas genéricas como satisfação, retenção, cursos e competências técnicas e funcionais dos colaboradores, sendo agrupadas em três grupos: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. É de vital importância que as organizações reconheçam que o investimento em treinamentos e atualização, pode impulsionar os resultados e melhorar o desempenho da organização (FILHO; AMORIM, 2016).

Por fim, na visão de Kaplan e Norton (1996a) as medidas da perspectiva aprendizado e crescimento são os motores das medidas de processos de negócios. As medidas desses processos são, por sua vez, os propulsores das medidas da perspectiva do cliente, enquanto essas medidas são os fatores determinantes das medidas financeiras. Um bom BSC deve ter uma mistura de indicadores secundários e indicadores principais.

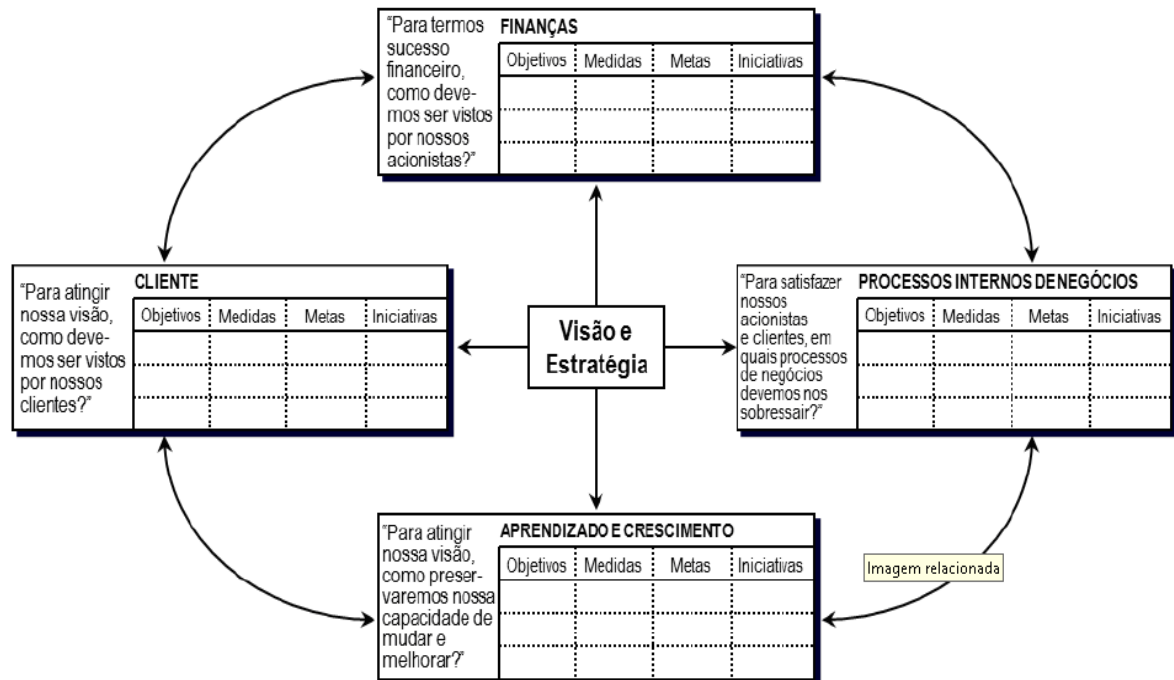
De acordo com Cislighi e filho (2006, p.02) “numa observação em nível macro, todos os esforços convergem para a perspectiva Financeira, na forma de resultados financeiros, enquanto o seu ponto de partida está localizado na perspectiva do Aprendizado e conhecimento”.

Beuren, Souza e Portulhak (2018) defendem que o BSC transforma a visão estratégica da organização em objetivos operacionais tangíveis, por meio da integração das quatro perspectivas apresentadas, pois elas se completam, buscando o equilíbrio entre os indicadores internos e externos. Proporciona a formação de um conjunto de indicadores interdependentes, que causam um fluxo de causa e efeito, passando por todas as perspectivas.

O equilíbrio entre essas perspectivas é uma questão importante para o BSC, no entanto, tornou-se evidente que o equilíbrio não significa que as quatro perspectivas sejam igualmente importantes (JOHANSON *et al.*, 2006). Por sua vez, Saraiva e Alves (2017, p.191) destacam que “desde o início de seu aparecimento os temas do BSC descrevem a combinação de elementos intangíveis com os processos internos para se obterem resultados tanto intangíveis, como a fidelidade dos clientes, como tangíveis, tais como o crescimento da receita e rentabilidade.

Kaplan e Norton (1996a) descreveram em um esquema as indagações que induzem a formulação de objetivos, métricas de desempenho, público-alvo e iniciativas.

**Figura 1** - Ligação entre as quatro perspectivas à visão e objetivos estratégicos



Fonte: Kaplan e Norton (1996a, p. 54)

### 3.4 IMPLANTAÇÃO DO BSC

Existem uma série de recursos e modelos para auxiliar as organizações no desenvolvimento de sistemas de medição como os de Kaplan e Norton, 1996a; Neely, Adams e Kennerley (2002); Neely (2005). Contudo, muitas organizações que tentam projetar sistemas de medição mais eficazes, não conseguem fazer progressos significativos na implementação e utilização integral de seus sistemas (AKEN *et al.*, 2005).

De acordo com a literatura, a fase de concepção dos projetos e implantação de um sistema de medição pode ser subdividida em duas etapas: identificar os principais objetivos a

medir e conceber as medidas. Então, após a criação do BSC, passou a existir um forte consenso entre os autores de que as medidas devem ser derivadas da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1992). Muitos estudos são dominados por processos que respondem à pergunta "o que devemos medir?" importância de conceber medidas de uma forma que encoraje comportamentos que vai apoiar a estratégia (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002).

Para desenvolver a estrutura do BSC Kaplan e Norton (1997) relataram que foram necessários métodos de pesquisas empíricas para controlar e abordar questões de implementação, como as levantadas por vários estudiosos. Aken *et al.*, (2005) acreditam que muitos problemas na implementação de estruturas de sistemas de medição populares se devem a uma abordagem isolada à implementação, bem como à falta de diretrizes de implementação. Assim, abordagens isoladas ignoram o contexto de outros elementos do sistema de melhoria ou, pelo menos, não avaliam plenamente as implicações de implementação e uso do sistema de medição em toda a organização

Como forma de reduzir os problemas de quais métricas utilizar, Kaplan e Norton (1997) aprimoraram as relações entre as métricas, sugerindo que deveria haver um mapeamento direto entre cada um dos vários "objetivos estratégicos" anexados a cada perspectiva e uma ou mais medidas de desempenho. Embora sutil, esta etapa extra do processo de seleção de medidas transforma o processo de projeto, uma vez que ajuda particularmente na questão da seleção, ou seja, o objetivo estratégico justificava a seleção de uma medida sobre outra, dentre as muitas possíveis para inclusão em cada perspectiva.

De acordo Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), geralmente, o BSC exigirá a coleta de novos dados que, por sua vez, exigirão novos sistemas de coleta e, muitas vezes, novas responsabilidades, sendo essencial um exercício de comunicação para explicar o processo, esclarecer dúvidas e usar os sistemas informais para a vantagem do processo, em oposição à sua desvantagem. Esse exercício precisará ser adaptado à organização, o que significa que deve ser adaptado às várias culturas.

Os relacionamentos identificáveis de causa e efeito são um aspecto importante do BSC e escolher os indicadores apropriados é fundamental para um bom desempenho do sistema. Medidas apropriadas podem ser identificadas e o alinhamento das ações aos objetivos estratégicos é facilitado (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999)

Todo o processo de implementação do BSC se baseia em processos formais e informais, e que existem regras escritas e não escritas que devem ser consideradas para que o processo seja implementado com êxito (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

Para Norreklit (2000) e Cislighi e Filho (2006) o BSC pode ser considerado como um modelo hierárquico *top down* que não é facilmente enraizado em uma instituição, o que pode acarretar um problema de implementação. Para os autores, o BSC necessita estar enraizado na gestão da organização e qualquer falha na implementação pode estar relacionada à falta de sedimentação na própria instituição.

Para a implantação do BSC é necessário o entendimento da situação atual da instituição, que pode ser obtido com questionamentos sobre a satisfação dos clientes e dos stakeholders, que proporcionam ideias construtivas para melhorar a organização. Quando totalmente implantado, o BSC transforma o planejamento estratégico em ação estratégica e medidas operacionais (BEUREN; SOUZA; PORTULHAK, 2018).

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho baseados em somente as métricas financeiras foram consideradas inadequadas, por isso foi dada as métricas não financeiras. Vários sistemas mais amplos de medição de desempenho foram projetados, dos quais o BSC, de Kaplan e Norton (1992, 1996a, 1996b, 1997, 2000, 2001), foi o menos criticado e amplamente aceito. Porém, destaca-se que a presença de uma alta taxa de falhas e muitas dificuldades práticas, no entanto, estão associados à implementação do BSC. Há mais espaço para pesquisa no desenvolvimento de medidas de desempenho, esses problemas enfrentados na seleção e na operacionalização das medidas de desempenho estão bem documentados na literatura (PARANJAPÉ; ROSSITER; PANTANO, 2006).

Grande parte da literatura acadêmica, segundo Bourne *et al.* (2000), tem se concentrado nos estágios iniciais de desenvolvimento do sistema de medição de desempenho, nos quadros conceituais e nos processos para projetar as medidas de desempenho, em detrimento a estudos sobre a implementação e atualização contínua desses sistemas de medição. Estes autores sugerem quais seriam as fases na implementação do sistema de medição de desempenho: (1) o desenho das medidas de desempenho; (2) a implementação das medidas de desempenho; e (3) o uso das medidas de desempenho.

Desde o início, ficou claro que o método utilizado para selecionar medidas a serem incluídas no BSC seria essencial para o sucesso da implantação, tanto em termos de seleção (as organizações normalmente tinham acesso a muito mais medidas do que o necessário para preencher o BSC) e *clustering* (decidir quais medidas devem aparecer em quais perspectivas) (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

Lawrie e Cobbold (2004) enfatizam ainda que as dificuldades práticas associadas ao planejamento do BSC de primeira geração são significativas, em parte porque a definição de um balanceamento equilibrado foi inicialmente vaga. Mas as dificuldades também surgiram dos

problemas apresentados pelos questionamentos colocados aos primeiros modelos do BSC, em particular a necessidade de filtrar (ou seja, escolher algumas medidas específicas).

Para fins de categorização, a implantação é definida como a fase em que os sistemas e procedimentos são implementados para coletar e processar os dados que permitem que as medições sejam feitas regularmente. Isto pode envolver programação de computador para capturar dados já em uso no sistema e apresentá-los de uma forma mais significativa, ou pode caracterizar o início de novos procedimentos, para que as informações atualmente não registradas sejam capturadas (BOURNE *et al.*, 2000). Em virtude disso, segundo Kennerley, Neely e Adams (2003), muitas organizações redesenham seus sistemas de medição para garantir que eles reflitam as estratégias contemporâneas.

É interessante notar que as fases de implantação de um sistema de mensuração podem ser divididas em: concepção, implementação e utilização, todos com suas próprias características conceituais. Esta sequência é o caminho pelos quais o sistema de medição de desempenho pode progredir. No entanto, as fases podem se sobrepor e diferentes medidas individuais são implementadas em taxas diferentes. Assim, algumas medidas podem ser implementadas antes de todas as medidas terem sido projetadas, esse é o caso de sobreposição entre implementação e uso (BOURNE *et al.*, 2000).

Segundo Cislighi e Filho (2006, p.03) o ponto de partida para implantação desse artefato independe do setor da organização, podendo ser pública ou privada, sendo necessário ter um planejamento estratégico bem definido, com a missão, visão e os objetivos delimitados dentro da instituição.

É preciso que se tenha a definição clara do que seja a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização. Trata-se de um pré-requisito fundamental, pois a partir destes elementos serão definidos os indicadores que mostrarão o alcance das estratégias. Um segundo pré-requisito a ser atendido é o claro comprometimento da alta gerência com o BSC, seja pela disponibilização de seu tempo para o envolvimento direto com os passos para sua implementação, seja pela demonstração a todos os funcionários de que se trata de uma prioridade a ser perseguida por todos aqueles que fazem parte da organização. Como terceiro pré-requisito para a utilização do BSC, é necessário realizar um treinamento para todos os agentes que estarão envolvidos, visando à apresentação da ferramenta, seus princípios e processos. Com esta providência os funcionários terão como colaborar e as dificuldades para seu desenvolvimento tendem a ser diminuídas. Adicionalmente, há um último pré-requisito: a definição de uma pessoa que assuma a responsabilidade pelo projeto do BSC, que tenha liderança e ocupe posição de destaque na alta gerência. Preferencialmente, deve ser o próprio chefe da unidade de negócios e a sua convicção no processo serve como sustentação imprescindível para o sucesso de sua adoção (CISLAGHI; FILHO, 2006, p. 03).

Segundo Johanson *et al.*, (2006) é preciso debater várias questões críticas na implementação e uso do BSC como uma ferramenta de controle gerencial. Como não há uma

maneira evidente de lidar com essas questões críticas, elas são denominadas "dilemas". Os autores destacam que equilibrar diferentes perspectivas é a questão central em relação ao BSC. A implementação e o uso reais do BSC também parecem ser um ato de equilíbrio entre diferentes interesses ou dilemas conflitantes.

Os desafios de planejamento apresentados pelo BSC de primeira geração são significativos. Da mesma forma, os efeitos adversos da seleção inadequada de medidas sobre as taxas de utilidade e adoção do BSC são apontados em vários estudos, como o de Malina e Selto (2001). Abordagens genéricas para o projeto do BSC de primeira geração foram descritos em forma de resumo em 1993 e em mais detalhes em 1997 por Kaplan e Norton (1997), que embora tenham sido úteis na definição de um plano de projeto mais amplo, são superficiais nos detalhes sobre como as escolhas de design seriam realmente feitas.

A fase de planejamento trata da identificação dos principais objetivos e da concepção de medidas, sendo o processo iterativo, por meio do qual as medidas são desenvolvidas e ajustadas. (WOUTERS; SPORTEL, 2005).

Segundo Kaplan e Norton (2001), Chan (2004) e Williams (2004) existem elementos que podem facilitar a implantação bem sucedida do BSC:

**Quadro 9** - Lista de facilitadores para uma implantação bem sucedida

| <b>Ordem</b> | <b>Kaplan e Norton (2001)</b>                                                                                                                         | <b>Chan (2004) e Williams (2004)</b>                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| 1            | Tradução da estratégia em ação                                                                                                                        | Participação dos principais gestores                             |
| 2            | Alinhamento entre a visão, missão e a estratégia organizacional                                                                                       | Comprometimento dos gerentes de nível médios e dos colaboradores |
| 3            | Comunicar a metodologia utilizada pelo BSC para toda a organização/ Transformação da estratégia em tarefa cotidiana de todos (cultura organizacional) | Cultura organizacional voltada para a excelência em desempenho   |
| 4            | Investir em programas de melhorias institucionais                                                                                                     | Treinamento adequado                                             |
| 5            | Processo contínuo de avaliação e correção                                                                                                             | Missão, Visão e Estratégia bem definidas.                        |
| 6            | Comprometimento da alta gerência com as mudanças necessárias                                                                                          | Programas de incentivos e participação                           |
| 7            | Cortar investimentos não estratégicos e atualizar o orçamento a longo prazo                                                                           | Recursos disponíveis                                             |

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2001), Chan (2004) e Williams (2004)

Na fase de implementação, sistemas e procedimentos são colocados em prática para coletar e processar os dados que permitem que as medições sejam feitas regularmente. Na fase de uso, os gerentes revisam os resultados da medição para avaliar se as operações são eficientes e eficazes, e se a estratégia é implementada com sucesso. O design, a implementação e o uso de um conjunto de medidas de desempenho não são um esforço único: uma empresa deve



instalar processos que assegurem a revisão contínua do sistema (BOURNE *et al.*, 2000; WOUTERS; SPORTEL, 2005).

Para Johanson *et al.*, (2006) o equilíbrio entre as fases é uma questão delicada, pois muitos estudos demonstraram um foco muito pesado na fase de planejamento, ou seja, no desenvolvimento de medidas. As medidas de desempenho tendem a se concentrar no que pode ser facilmente medido, mas não conseguem capturar a complexidade dos sistemas.

O BSC complementa as medidas de desempenho financeiro passado com medidas dos fatores propulsores de desempenho futuro (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma, o BSC é conceituado por Paranjape, Rossiter e Pantano (2006) como um sistema de gestão estratégica que integra aspectos financeiros e perspectivas não financeiras. Em cada perspectiva, estratégia/visão é traduzida em objetivos, metas e medidas. Para os autores, os objetivos e metas, juntamente com os objetivos das medidas de desempenho são comunicadas a toda organização. As metas são planejadas e definidas para se alinhar às iniciativas estratégicas e o feedback e aprendizado estratégico são aprimorados. Por fim, afirmam que existem dois grandes fluxos na literatura: um reconhece e defende o BSC através de histórias de sucesso e o outro fluxo busca evidências científicas se a implementação do BSC está realmente vinculada ao melhor desempenho organizacional.

Frezatti (2005) observou, em seu estudo de campo desenvolvida em 2002, que empresas de médio e grande porte, tendo como resultado, em uma amostra probabilística de 119 empresas, que só 13% responderam que utilizam o BSC, sendo os resultados modestos em relação a vários outros países. Situação identificada anteriormente por Soares, Cláudio e Ratton (1999), que apesar do mercado competitivo e do grande número de empresas, os estudos sobre a implementação e utilização do BSC, no Brasil, indicaram que a adesão a essa ferramenta ainda é pequena se for comparado com outros mercados.

O insucesso na implantação do BSC nas instituições, de acordo com Paranjape, Rossiter e Pantano (2006), pode estar vinculado com um ou mais dos seguintes fatores:

**Quadro 10** - Fatores que influenciam o insucesso na implementação do BSC

|   |                                                                            |
|---|----------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Seleção de medidas impróprias ou excessivas                                |
| 2 | Implantação ineficiente ou falta de comprometimento por parte dos gestores |
| 3 | Atrasos ou deficiência no feedback                                         |
| 4 | Foco em medidas financeiras                                                |

Fonte: Adaptado de Paranjape, Rossiter e Pantano (2006)

Ainda segundo Paranjape, Rossiter e Pantano (2006), em relação à implantação deficiente, muito se tem pesquisado sobre os procedimentos propriamente ditos, mas pouco sobre os pré-requisitos e as condições estruturais do sistema de controle gerencial para a sua implementação e uso. Destaca-se que uma implantação ineficiente pode estar relacionada a falta de interação entre as estruturas de informações que permitam a sua operacionalização, inclusive para que o feedback ocorra de maneira constante, oportuna e eficaz. Com entendimento semelhante Chan (2004) já enfatizava que as falhas podem ocorrer devido à falta de sistemas de informação altamente desenvolvidos, suporte inadequado da alta administração e / ou foco excessivo da gerência em questões de curto prazo.

Foi relatado por Lemos *et al.* (2015) que uma implantação satisfatória do BSC, depende de como ocorreu a divulgação na instituição, quais foram as ferramentas utilizadas, se os gerentes têm conhecimento dos instrumentos e se existe alinhamento dos objetivos estratégicos com os objetivos pessoais dos colaboradores para estimular a alcance das metas. Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) destacam que o processo de planejamento estratégico de longo prazo é vital para o desenvolvimento das atividades da organização. É de suma importância a instituição dispor de uma estrutura de bom nível capaz de receber e adaptar-se às exigências para implantação do BSC.

É fundamental que a organização que deseje implantar o BSC, tenha atributos consistentes, pois a instituição tem que ter instrumentos voltados para o futuro e para a medição de desempenho. Problemas na implementação do BSC podem indicar falta de consistência e clareza nos propósitos estabelecidos na obtenção da metodologia do BSC. Uma estrutura forte e madura é capaz de fornecer informações mais úteis durante esse processo (FREZATTI; RELVAS; JUNQUEIRA, 2010). Orientações também seguidas por Modell (2004) que trata que uma adaptação bem-sucedida do BSC é uma questão de flexibilidade, criatividade e ajuste. Isso leva a considerações sobre a própria existência de qualquer padrão BSC útil, se realmente importa, e se não existe um modelo único para todos.

O insucesso na utilização do desenho estrutural do BSC nas organizações está na realização das estratégias, que não podem ser medidas, devido a falhas, segundo Kaplan e Norton (1997)

Um dos trabalhos críticos ao BSC é o de Atkinson *et al.* (1997) para quem o sistema não está de acordo com a abordagem das partes interessadas na avaliação de desempenho. Eles percebem o BSC como um sistema de medição de desempenho, porém eles argumentam que a chave para esse sistema é que ele se concentre em um resultado do planejamento estratégico e

que o sistema de medição de desempenho é a ferramenta que a empresa usa para monitorar essas relações contratuais. Eles criticam o BSC por não conseguir:

- Destacar as contribuições dos funcionários e fornecedores (que não considera a cadeia de valor estendida);
- Identificar o papel da comunidade na definição do ambiente em que a empresa trabalha;
- Identifique a medição de desempenho como um processo bidirecional (que se concentra principalmente na medição de desempenho descendente).

Já Bourne *et al.*, (2000) destacou que o BSC é projetado para implementar a estratégia escolhida, mas não faz a pergunta se a estratégia escolhida é a correta estratégia para o negócio. Para Chenhall (2005), embora o BSC faça parte das melhores práticas de empresas de alto desempenho, elas também algumas vezes são evidentes em empresas de baixo desempenho, que possuem técnicas de gerenciamento menos desenvolvidas. Os gerentes tinham dificuldades cognitivas ao trabalhar com medidas para avaliar o desempenho específico de uma situação (medidas únicas) e preferiam medidas iguais para diferentes situações (medidas comuns).

A pesquisa realizada por Speckbacher, Bischof e Pfeiffer (2003), em empresas da Alemanha, Áustria e Suíça, totalizando 174 empresas, 26% afirmaram usar o BSC, porém a maioria usava apenas uma versão limitada, e um terço dos usuários, não tinha perspectiva de aprendizado e crescimento. Metade das empresas afirmaram que formulam as relações de causa-efeito entre vários objetivos e medidas.

Outra pesquisa, agora realizada por Wanderley e Soeiro (2016), demonstrou que a falta de comunicação e interação dos diversos setores da organização, sobre a implantação do sistema, pode ser responsável pelo insucesso na sua implantação. Tal estudo foi realizado na empresa Electra, e dentre as razões que contribuíram para o fracasso do BSC tem-se: o processo de reestruturação da empresa focado na perspectiva financeira de curto prazo, em vez de focar nas quatro perspectivas que são propostas pelo sistema. Por isso, segundo os autores, o BSC não foi capaz de substituir o sistema de controle orçamentário, que continuou como o sistema mais importante de gestão organizacional para apoiar o planejamento, controle e processos de motivação na organização.

Além dos estudos citados, vários outros buscaram comparar os fatores críticos de sucesso na implantação do BSC, como o de Davis e Albright (2004) que observou que um grupo de empresas que usavam o BSC havia superado um grupo que não usava o BSC em medidas financeiras.

Outro problema levantado por Wanderley e Soeiro (2016), na implementação do BSC, foi a utilização de técnicas sobrepostas durante o processo de implantação da ferramenta. Na fase inicial o sistema recebeu apoio dos gestores, porém após alguns meses, o sistema deixou de ser prioridade na organização e passou a ser mal divulgado para a instituição, tendo sua execução concentrada a uma área da empresa, que foi o departamento de planejamento e controle, portanto foram realizados poucos treinamentos e o projeto não recebeu os recursos necessários para uma instalação mais adequada da ferramenta.

O uso de sistemas de mensuração integrado, segundo Malina e Selto (2001) e Chenhall (2005), auxilia na implementação da estratégia organizacional, além de comunicar incertezas e proporcionar o surgimento de estratégias emergentes que facilitam a distribuição de prioridades em toda a organização, tais fatos foram apresentados por evidências empíricas que enfatizam o papel do BSC na comunicação e distribuição de informações.

Por outro lado, Ittner, Larcker e Randell (2003) demonstraram que organizações de serviços financeiros que utilizam um amplo conjunto de medidas financeiras e particularmente não financeiras, em relação a empresas com estratégias ou direcionadores de valor semelhantes, obtiveram retornos mais altos. Além disso, constataram que técnicas como BSC, estão associadas ao aumento da satisfação dos sistemas de medição, mas não ao desempenho econômico.

O estudo de Malina e Selto (2001) informou que a comunicação eficaz não está associada nem causa alinhamento estratégico, motivação efetiva ou resultados positivos. Para os autores sua pesquisa constata que controle gerencial eficaz usando o BSC parece causar indiretamente resultados positivos através do alinhamento estratégico.

Resultado semelhante foi encontrado por Ho e McKay (2002) que examinaram a implementação do BSC dentro de duas organizações e descobriram que uma delas estava extremamente satisfeita com o BSC, enquanto a outra relatou que o BSC é uma ferramenta de gerenciamento ineficaz e a descartou. Para os autores, o atraso no *feedback* e um número incontável de parâmetros selecionados pela segunda empresa pode ter contribuído para o descarte do BSC.

### 3.5 MAPA ESTRATÉGICO

Segundo Kaplan e Norton (1997) o BSC evoluiu de um sistema de medição aprimorado para um sistema de gerenciamento central, mantendo assim o foco inicial da ferramenta que visa apoiar o gerenciamento da estratégia, tornando-o elemento central de um sistema de gestão

estratégica. Os criadores do BSC destacam que as principais mudanças da primeira para a segunda geração do BSC foram:

- As medidas escolhidas para se relacionarem com objetivos estratégicos específicos, o objetivo do projeto sendo identificado cerca de 20 a 25 objetivos estratégicos, cada um associado a um ou mais medidas e atribuídas a uma das quatro perspectivas; e
- É feita uma tentativa de documentar visualmente as principais relações causais objetivos estratégicos, apresentando os resultados em um “vínculo estratégico modelo” ou diagrama de “mapa estratégico”.

Para os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico torna clara a hipótese de estratégia. Seus indicadores convertem-se em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com as consequências. O mapa apresenta o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por consequência, em resultados financeiros, esse sistema fornece à alta administração uma referência para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento. Sendo assim, Bhagwat e Sharma (2007) afirmam que esse sistema transforma a missão e a estratégia em objetivos que facilitam o entendimento entre os diversos níveis da organização, alinhando os esforços para a realização dos objetivos estabelecidos.

Segundo Pinto *et al.* (2020), é natural que os sistemas que medem o desempenho indiquem várias métricas como forma de controlar o desenvolvimento e execução dos objetivos estratégicos traçados. Também foi observado que muitos especialistas em gestão organizacional recomendam o uso de indicadores de forma isolada, que muitas vezes limita a utilização dos sistemas. Além de incentivar a integração dos indicadores, Kaplan & Norton (2006), propuseram utilização de um mapa estratégico, como uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia de maneira coesa, integrada e sistemática do planejamento estratégico da organização.

O processo de aprendizado estratégico eficaz requer uma estrutura estratégica compartilhada que comunique a estratégia e permita que todos os integrantes vejam como suas atividades individuais contribuem para o cumprimento geral da estratégia. O mapa estratégico, representado na evolução do BSC, deve ser um instrumento para a construção de consenso interno ao usar artifícios para traduzir conceitos complexos e frequentemente nebulosos em indicadores mais "precisos", é provável que os gestores encontrem uma agenda comum. Assim, a ideia dessa ferramenta associada ao BSC é comunicar um modelo holístico, vinculando esforços e realizações individuais aos objetivos das unidades de negócios (KAPLAN; NORTON, 2001; COSTA, 2006).

Para Micheli e Kennerley (2005), a estratégia pode ser entendida como um planejamento voltado para o futuro; padronizado, com perspectiva de longo prazo; também pode ser entendida como uma posição, uma perspectiva. De acordo com os objetivos das estratégias, o autor destaca que devem-se direcionar as atividades planejadas, priorizar o esforço do grupo e verificar as mudanças, dando consistência e credibilidade às ações e intervenções.

O que caracteriza o Planejamento Estratégico, na concepção de Lemos *et al.* (2015), é a visão a longo prazo, estabelecida em concordância com a estratégia da instituição, sendo elas a missão e a visão da organização, percepção dos cenários internos e externos, conhecimento dos riscos e oportunidades de melhorias que são itens avaliados pela estratégia organizacional.

Em complemento ao assunto, Lemos *et al.* (2015), afirmam que o mapa estratégico está relacionado com a programação a longo prazo, em conformidade com a estratégia organizacional; missão e visão, possibilidades internas e externas, levantamento de riscos e oportunidades são características verificadas na estratégia. Para garantir que as pessoas saibam o que é esperado delas, segundo Johanson *et al.*, (2006), as estratégias precisam ser traduzidas em metas congruentes em cada nível da organização.

Assim, Bhagwat e Sharma (2007) destacam que o planejamento estratégico tradicional dava importância na proteção dos pontos fortes das organizações e tentava eliminar as fraquezas e ameaças, porém essa nova abordagem reforçou a necessidade de intervir nas competências e fraquezas da organização.

No entanto, com o tempo, a ideia de ligação estratégica tornou-se um elemento cada vez mais importante da metodologia de planejamento do BSC, apresentando assim, uma estrutura de sistema com ligações entre os próprios objetivos estratégicos (e não as medidas) com causalidade vinculando as perspectivas em direção aos principais objetivos relacionados à desempenho. Essas estruturas mostrando ligações entre objetivos foram chamados de “modelos estratégicos de articulação” – em seguida passaram a ser chamados de “mapas estratégicos” (LAWRIE; COBBOLD, 2004).

De acordo com Quintela e Lima (2005) e Micheli e Kennerley (2005), uma característica importante para ser considerada é a definição estratégica organizacional, de modo que se possa estabelecer uma posição diante de seu ambiente, corresponde à postura mais adequada para que alcance seus propósitos a respeito da sua missão, respeitando os fatores internos e externos. O conhecimento da estratégia torna a visão da organização como um todo, confrontando os seus pontos fortes e fracos e a capacidade de qualificar quanto à sua capacidade de verificar oportunidades e enfrentar possíveis ameaças externas que apresentam fora do controle da instituição. De posse desse planejamento estratégico, a instituição desenvolve as demais

atividades de planejamento integrando e coordenando os propósitos do planejamento estratégico.

Na visão de Silva Neto, Melo e Pereira (2006), o mapa estratégico traduz a estratégia em objetivos, metas, indicadores, medidas e iniciativas que auxiliam no alinhamento dos resultados de todos os funcionários à estratégia organizacional. Isso só foi possível depois da constatação de que não se pode medir o que não se consegue descrever.

Existem quatro motivos que justificam a criação do Mapa Estratégico, segundo Beuren, Souza e Portulhak (2018). O primeiro é que sistemas anteriores ao BSC tinham baixo índice de sucesso, uma vez que os indicadores utilizados eram escolhidos entre os indicadores já utilizados e que muitas vezes não possuíam qualquer relação com os objetivos estratégicos da missão organizacional. O segundo era que os gestores e funcionários não conheciam, verdadeiramente, a estratégia de sua organização. Além disso, o terceiro faz referência ao conhecimento anterior dos objetivos estratégicos da organização, que por vezes não recebiam o *feedback* sobre os resultados esperados. E por último, com a separação dos objetivos em iniciativas e projetos, facilitou a compreensão da fundamentação da estratégia da organização.

Essa concepção é corroborada por Amaral Junior, Martins e Jones (2014), quando enfatizaram que as instituições que usam a gestão estratégica, geralmente, apresentam melhores resultados de desempenho, porque conseguem alinhar os objetivos organizacionais aos processos.

O Planejamento Estratégico, na visão de Andrade e Frazão (2011), pode ser interpretado como uma abordagem gerencial que contempla aspectos racionais e subjetivos de uma instituição e tem sido usada com certa frequência entre as organizações.

Planejamento Estratégico é o processo administrativo que possibilita a sustentação metodológica para se estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, buscando um certo grau de integração com o ambiente e atuando com inovação. A elaboração, formulação e implantação de princípios estratégicos no ambiente organizacional, podem ter como ponto de partida experiências passadas de sucesso que podem influenciar ações futuras. Os gestores acreditam que os cenários podem ser montados antes das definições dos objetivos futuros por equipes capazes de planejar, monitorar e inovar, alinhando os interesses estratégicos da alta administração com os possíveis resultados. Desta forma, o Planejamento Estratégico tem encontrado usuário tanto no segmento privado quanto no segmento público, como instrumento gerencial que busca reduzir as incertezas e direciona os passos futuros dos dirigentes no sentido de obtenção de melhores resultados, aumentando o uso do BSC e do mapa estratégico (SILVA; GONÇALVES, 2011).

Ainda sobre o planejamento estratégico Silva e Gonçalves (2011) verificaram que ele consiste na elaboração de um documento formal que consta de forma centralizada a missão, visão, valores, e os objetivos da organização: o plano estratégico. Trata-se, então, de estratégias preestabelecidas, que seguirão o planejamento idealizado, e as atividades serão controladas tomando por base o plano estratégico. Segundo os autores as estratégias planejadas muitas vezes não condizem com as que podem ser implementadas porque o ambiente sofre alterações constantes, causando, assim, uma diferença entre o que foi planejado e o que foi realizado.

Flexa *et al.* (2017) enfatizam que é necessário que as organizações definam de forma simples e compreensível um caminho a ser seguido, considerando a atuação da instituição, e os ambientes internos e externos, econômicos e sociais, que são complexos e dinâmicos. Além disso, os autores destacam que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de definir uma estratégia simples e objetiva que toda a instituição possa interagir e acrescentar resultados aos objetivos. Assim, sobre esse ponto de vista cresce de importância o emprego e conceitos de instrumentos e ferramentas que alavancam o desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

Devido a sua dinâmica, continuidade, conjunto, e participação para determinar os objetivos e estratégia da organização, o planejamento estratégico possibilita que os problemas e desafios das organizações possam ser discutidos, verificando e que se formulem ações para diminuir ou solucionar os efeitos causados por tais fatores (BHAGWAT; SHARMA, 2007).

O mapa estratégico informa a estratégia para toda a organização, buscando alinhar os esforços para realização das atividades desenvolvidas. Além disso, por meio deles consegue-se gerir por dados (informações), pois o sistema facilita a identificação e o monitoramento dos objetivos estratégicos e das ações que agregam ou não valor à missão da organização (PETRI *et al.*, 2014).

Dessa forma, houve um avanço importante porque os objetivos devem ter relação de causa e efeito e de forma intuitiva, a alta administração começou a juntar os objetivos de cada uma das quatro perspectivas do BSC e a partir deste momento, os executivos recebiam cursos para descrever as estratégias relacionando as causas e efeitos entre os objetivos, sendo essa estrutura considerada de Mapa Estratégico (FILHO; AMORIM, 2016).

De acordo com Saraiva e Alves (2017), o BSC relaciona-se e comunica-se com a estratégia de toda organização. Por conseguinte, o mapa estratégico possibilita o conhecimento de todos os funcionários, de forma que eles tenham a possibilidade de contribuir para a realização dos objetivos planejados, caso os colaboradores não se identifiquem nos objetivos estratégicos pode estar ocorrendo uma falha no alinhamento.



Segundo Silva *et al.* (2018) ele facilita a interação entre a estratégia organizacional e o conhecimento dos funcionários dos objetivos estratégicos da instituição que são interligados e impactam uns nos outros, também possibilita, de forma simples, a compreensão pelos colaboradores de como podem contribuir para a execução da estratégia.

### 3.6 MENSURAÇÃO DE DESEMPENHO

O Sistema de Medição de Desempenho Estratégico (SPMS) proposto por Kaplan e Norton (1997) teve como objetivo auxiliar no desenvolvimento e manutenção de resultados estratégicos competitivos. Os autores popularizaram o SPMS, com o BSC, articulando a natureza estratégica dos sistemas de medição de desempenho. Eles afirmam que o SPMS visa realizar quatro processos de gerenciamento que são críticos para o desenvolvimento de estratégias competitivas: traduzir visão e estratégia; relacionar objetivos e medidas estratégicas; estabelecer metas; aprimorar o feedback estratégico.

Na visão de Kaplan e Norton (1997) a competitividade dos mercados tem exigido das instituições melhores condições de controle que possam elevar os resultados e medir de forma mais eficiente o desempenho da organização, possibilitando uma contínua e constante avaliação da organização. Pois, o sucesso de uma ferramenta pode estar relacionado à forma de interpretar as informações recebidas no processo de mensuração do desempenho, além do monitoramento necessário.

Para os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), sistemas de medida de desempenho possuem como foco a melhoria dos processos operacionais existentes, pois é recomendado que os gestores definam uma estrutura confiável dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Kaplan e Norton (1997), constantemente mencionam a importância de medir para gerenciar. Dessa forma, a intenção é avaliar o desempenho logístico a partir da seleção de indicadores-chave característicos de seus processos, baseado na ferramenta BSC, porque o sistema proporciona a integração e fornece *feedback* sobre como as atividades de negócios se vinculam a estratégias e a vários aspectos do sistema. O *feedback*, de acordo com Chenhall (2005), ajuda os gestores a entender e gerenciar com sucesso o nível crescente de interdependências entre os setores, vinculando-os à estratégia. Além disso, os sistemas podem focar a atenção em como integrar novas necessidades fruto das requisições dos clientes/usuários.

Ademais, Kaplan e Norton (1996a) fornecem uma estrutura processual adicional por meio da qual o balanceamento pode ser aplicado como um sistema. O *framework* está em quatro etapas:

**Quadro 11** - Teoria da estrutura processual balanceado para o BSC

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tradução da Visão</b>        | Está relacionado a esclarecer e obter consenso sobre uma versão da visão estratégica da empresa que está operacional em todos os níveis da organização (ou seja, do nível superior até o nível local).                                                              |
| <b>Comunicar e vincular</b>     | É o processo pelo qual os gerentes comunicam sua estratégia para cima e para baixo na organização e a vinculam a objetivos departamentais e individuais.                                                                                                            |
| <b>Planejamento de negócios</b> | É o processo pelo qual as empresas integram seus planos de negócios e financeiros.                                                                                                                                                                                  |
| <b>Feedback e aprendizagem</b>  | As capacidades de aprendizado estratégico; os processos existentes revisam se as metas financeiras individuais e departamentais foram alcançadas, enquanto o BSC permite que uma empresa monitore resultados de curto prazo para suas três perspectivas adicionais. |

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996a)

De acordo com Chong *et al.* (2019), muitas organizações são principalmente determinadas por sua missão, e o BSC é centrado nessa finalidade, enquanto conecta-se em conjunto com as perspectivas institucionais, é uma estratégia atraente e consideravelmente significativa trabalhar considerando o desempenho da empresa. Os autores recomendaram que os vários aspectos do BSC deveriam ser medidos na avaliação do desempenho da empresa e essas informações críticas obtidas a partir dessas perspectivas ajudam as instituições a realizarem ajustes oportunos e significativos no planejamento em execução.

Muitas das recomendações sobre medidas de desempenho datam do final dos anos oitenta e início dos anos noventa, quando a mensuração de desempenho como conceito estava sendo formado (NEELY, 2005). Uma visão abrangente de muitas dessas recomendações, de acordo com Folan e Browne (2005), apareceu na literatura e ofereceu duas regras para medidas de desempenho: (1) a medida deve ser mantida física (ou seja, quantitativa) e (2) a medida deve ser tomada perto do cliente/usuário quanto possível. Estas medidas devem dar suporte a gestão estratégica; devem envolver os funcionários com a missão da instituição, particularmente sobre medidas de satisfação do cliente; devem garantir que as medidas utilizadas sejam relevantes para gerentes e funcionários na execução de seus trabalhos diários; devem fazer parte de um constante *feedback* que os vincula a avaliações de desempenho.

A avaliação de desempenho pode ser implícita por meio de *Balanced Scorecard* (BSC), que é uma medida de desempenho em detalhes usada por qualquer empresa. Assim, o BSC pode estar relacionado ao desempenho organizacional. Os autores observaram que o desempenho da empresa é parte integrante da própria empresa, porque isso é o principal indicador em que as pessoas podem julgar se uma empresa está indo bem ou não. O desempenho

da empresa pode servir a algumas funções, bem como a alguns propósitos (CHONG *et al.*, 2019).

Em seu estudo, Soares, Cláudio e Ratton (1999, p.48), apresentaram o desenvolvimento de uma ferramenta de medição com ênfase na integração das medições nos diferentes níveis da organização, de forma consistente com os objetivos estratégicos, porque na visão deles, “pode contribuir de maneira decisiva para a efetiva implementação e consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, impulsionando as necessárias mudanças, inclusive a crítica mudança da cultura organizacional, quando é o caso.”

Beamon (1999) apresenta uma série de características encontradas em sistemas eficazes de medição de desempenho que podem ser usadas para a avaliação de sistemas de mensuração. Entre elas incluem inclusividade (mensuração de todos os aspectos pertinentes), universalidade (permitir comparação sob várias condições operacionais), mensurabilidade (dados necessários mensuráveis) e consistência (medidas consistentes com os objetivos organizacionais).

Dentro de uma organização, segundo Mooraj, Oyon e Hostettler (1999), existe uma infinidade de sistemas de controle de gerenciamento, formais e informais. Cada um desses sistemas influencia o comportamento, seja voluntário ou involuntariamente. Portanto, é essencial que exista coerência entre os sistemas e as informações que os funcionários recebem sobre estratégia organizacional. Para os autores, a maioria dos sistemas tradicionais, como sistemas de planejamento e custeio, visam cumprir um objetivo específico, nesse caso, o planejamento de recursos e o conhecimento dos custos. Por fim, os autores destacam que a implementação de tais sistemas aborda uma questão específica e nem sempre se preocupa com sua coesão com os objetivos estratégicos da organização, e não enxergam a importância dos sistemas de forma holística.

De acordo com Soares, Cláudio e Ratton (1999, p.48):

Parte-se do pressuposto de que o desenvolvimento de um sistema de medição com ênfase na integração das medições nos diferentes níveis da organização, de forma consistente com os objetivos estratégicos, pode contribuir de maneira decisiva para a efetiva implementação e consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, impulsionando as necessárias mudanças, inclusive a crítica mudança da cultura organizacional, quando é o caso (SOARES; CLÁUDIO; RATTON, 1999, p.48).

Estruturas de mensuração de desempenho têm indiscutivelmente o maior impacto sobre a literatura sobre SMPS, pois existem uma infinidade de modelos de estrutura cada vez mais complexos sendo desenvolvidos em muitos campos desde o final dos anos oitenta. O termo enquadramento refere-se ao emprego ativo de conjuntos particulares de recomendações: por exemplo, um conjunto de recomendações de medição pode sugerir o desenvolvimento de um

quadro estrutural (por exemplo, o BSC) ou pode dar origem a um quadro novo (NORREKLIT, 2000).

Enquanto o Prisma de performance de Neely, Adams e Kennerley (2002), o sistema de medição idealizado pelos autores, pode representar uma das últimas pesquisas abrangentes em sistemas de mensuração na área genérica de medição de desempenho e controle continuado. Foi observada uma mudança de direção e foco de áreas mais operacionais para áreas estratégicas de gestão. Associado a isto, Kaplan e Norton (2001), destacam que a medição de desempenho, conforme incorporado em todos os modelos de desempenho, criou um foco para o futuro.

Esses sistemas estão evoluindo a um ritmo considerável para combater novas realidades organizacionais, decorrentes da luta pela supremacia competitiva. O conceito de desempenho, como é medido e avaliado, está passando por uma transformação nas organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas. O ambiente externo é identificado como a próxima fronteira da mensuração do desempenho, pois, espera-se um aumento significativo nos desenvolvimentos de sistemas Inter organizacionais, como a medição de desempenho da cadeia de suprimentos (MCNAIR; POLUTNIK; SILVI, 2001).

Com o termo “sistema de medição de desempenho”, entende-se três elementos interrelacionados: medidas singulares que quantificam o impacto de ações específicas, um conjunto de medidas que se combinam para avaliar o desempenho de uma organização como um todo e uma infraestrutura de suporte que permite que os dados sejam adquiridos, agrupados, classificados, analisados, interpretados e disseminados para uso na gestão (KENNERLEY; NEELY; ADAMS, 2003).

É claro que a medição do desempenho dos negócios se tornou um mecanismo que movimenta milhões de dólares nas organizações (NEELY; ADAMS; KENNERLEY, 2002). Porque cada movimento tem sua parcela de popularidade e o nível de aceitação tem o mesmo objetivo, melhoria da qualidade em medição de desempenho. Por isso, foi observado um aumento nas abordagens e contribuições para o campo da medição de desempenho (PARANJAPÉ; ROSSITER; PANTANO, 2006).

Aprofundando ainda mais a discussão, Kennerley, Neely e Adams (2003) e Wouters e Sportel (2005) enfatizam que um sistema de medição precisa ser uma entidade viva, ativa e não um artefato ultrapassado de informações e planos passados. Eles devem refletir os desejos e necessidades de todas as partes interessadas da organização (seus investidores, clientes, funcionários, fornecedores, reguladores, sociedade e governo). Para os autores, esses sistemas devem ser capazes de satisfazer um conjunto de desejos e necessidades que visem o bem dos

interessados e melhore os resultados planejados. É importante destacar que as necessidades e as estratégias necessárias para atingir os objetivos, mudaram com o tempo, por isso o sistema de medição precisa estar preparado para ser realinhado, sempre que for necessário.

Na visão de Melnyk, Stewart e Swink (2004) os gestores fazem isso traduzindo a missão da organização, o que ela, particularmente, existe para fazer, em um conjunto de metas e medidas de desempenho que tornam o sucesso concreto para todos. Este é o resultado final real para todas as organizações. Para os autores os gestores devem responder a seguinte pergunta: Dada a nossa missão, como será definido nosso desempenho? As métricas fornecem links essenciais entre estratégia, execução e criação de valor final. A mudança da dinâmica competitiva está exigindo muito dos sistemas de métricas convencionais e criando tensões em todas as empresas e suas cadeias de suprimentos. Os estudos não acompanharam esse novo ambiente em que não é mais suficiente simplesmente deixar que as métricas evoluam com o tempo, precisa-se aprender a projetar e gerenciar essas métricas proativamente.

A instituição deve ser avaliada por seus resultados, sendo necessário um afastamento da visão tradicional na forma de medir o desempenho organizacional, com limites claros, relações limitadas com outras empresas e foco apenas na eficiência e eficácia dos processos internos. Isso está tendo um profundo impacto nas práticas de gerenciamento de projetos em muitas organizações. Um impacto que começa a ser sentido na literatura sobre gestão de desempenho (FOLAN; BROWNE, 2005).

Na avaliação do sucesso de sistemas de mensuração, é importante distinguir diferentes projetos. Alguns sistemas são baseados apenas em combinações de medidas financeiras e não financeiras, com poucas tentativas de integrar as várias medidas e relacioná-las com a estratégia da organização. Outros são mais abrangentes, representando um sistema de gerenciamento estratégico focado na integração da posição financeira, clientes, aspectos relevantes dos processos, crescimento e inovação (CHENHALL, 2005).

Sobre o assunto, Folan e Browne (2005) destacam que existem muito poucos sistemas para medir desempenho que foram desenvolvidos academicamente. A grande maioria foi desenvolvido nas empresas, sendo assim, uma coleção de melhores práticas que foram enxertadas em vários frameworks de mensuração de desempenho. Segundo os autores, os requisitos básicos para um sistema de desempenho ser bem-sucedido é a existência de duas estruturas, uma estrutural e uma processual, bem como uma série de outras ferramentas de gerenciamento de desempenho, como listas de medidas. Os autores apresentam três sistemas criados por acadêmicos, como sendo representativos da literatura de sistemas de medição

disponível: BSC, Reengenharia de Processos Empresariais (BPR) e Sistema de mensuração de desempenho de Medori e Steeple.

Esses sistemas visam apoiar a implementação e monitoramento de iniciativas estratégicas. A definição de medidas de desempenho e o estabelecimento de metas para essas medidas são formulações concretas das escolhas estratégicas da empresa. Os primeiros passos no processo de desenvolvimento são definir claramente os objetivos estratégicos e a contribuição das operações para alcançar esses objetivos (WOUTERS; SPORTEL, 2005).

Chenhall (2005) destaca que a noção de coerência é explorada através da dimensão da informação do sistema de medição integrado, definido como fornecendo uma ampla gama de medidas e uma estrutura de design que vincula a estratégia às operações e atividades em toda a cadeia do sistema. Na concepção do autor um sistema integrado ajudará a obter resultados competitivos, estejam eles preocupados com a diferenciação do produto ou com o baixo custo. Isso se segue à medida que a formulação e a implementação bem-sucedidas de ambas as formas de estratégia exigem que as metas de desempenho e *feedback* específicos que possam ajudar a avaliar a eficácia das estratégias existentes e proporcionar uma base para o aprendizado relacionado à efetividade de estratégias bem-sucedidas.

Por esse motivo, segundo Rocha e Oliveira (2006), devido à tímida abordagem das ferramentas de mensuração relacionados aos indicadores de natureza qualitativa, e em muitos casos intangíveis, surge o BSC que se transforma em um sistema de gerenciamento que proporciona a exposição da estratégia da organização em métricas. Mensurar é de suma importância para a sobrevivência na era da informação.

Quintela e Lima (2005, p.34) defendem que “a avaliação do desempenho de uma organização deixou de ser observada pelos resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estão sendo alcançados de formas sistêmica e global.”. Para os autores o método de identificação dos interessados é de suma importância, pois a partir da correta identificação dos agentes interessados serão traçados os objetivos estratégicos, que determinaram as práticas que serão implantadas para auxiliar na mensuração do desempenho.

Com base nisso, Neely e Najjar (2006), afirmam que as medidas devem apoiar os gestores à medida que buscam esclarecer a estratégia, comunicar estratégia e vencer desafios. Para os autores, os sistemas tradicionais usados pelas organizações eram totalmente inadequados e geralmente se concentravam em uma visão de controle de cima para baixo. Corroborando esse entendimento, Chenhall (2005) alega que o SMPS aumenta a competitividade de uma organização, enfatizando suas prioridades estratégicas específicas. O

sistema ajuda no desenvolvimento de vantagens, formulação e implementação da estratégia de maneira a garantir que a cadeia de valor seja compatível com as estratégias.

Na concepção de Chenhall (2005) existe um interesse considerável no papel dos sistemas de medição de desempenho estratégico (SPMS), com estrutura balanceada, ajudando os gestores a desenvolver estratégias competitivas. Uma característica distintiva do SPMS é que eles são projetados para apresentar aos gerentes medidas financeiras e não financeiras que abrangem diferentes perspectivas que, em conjunto, fornecem uma maneira de traduzir a estratégia em um conjunto coerente de medidas de desempenho, como já citado no BSC.

Uma estrutura de medição de desempenho auxilia no processo de construção do sistema de medição de desempenho, esclarecendo limites de medição de desempenho, especificando dimensões de medição de desempenho ou visões e também pode fornecer intuições iniciais nas relações entre as dimensões de medição de desempenho, podem ser previstos dois tipos: o quadro estrutural (ou seja, um quadro que especifique uma tipologia para a gestão de medidas de desempenho) e o quadro processual (ou seja, um processo passo a passo para desenvolver medidas de desempenho a partir da estratégia). Essencialmente, uma estrutura, nos fornece mais informações sobre medição de desempenho do que uma recomendação (FOLAN; BROWNE, 2005).

Assim, a instituição deve verificar continuamente seu desempenho com relação à situação desejada e o controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projeções estabelecidas. O processo de avaliação e controle envolve avaliação de desempenho, comparação do desempenho real com o desejado, análise dos desvios e tomada de ação corretiva. Além disso, faz-se necessário traduzir e monitorar a estratégia em ação na organização e eleger indicadores de desempenho que possam efetivamente atingir os objetivos definidos por meio de um sistema de gestão. Dessa forma, o BSC assume o status de sistema de gestão que tem como base um conjunto de indicadores balanceados que avaliam o desempenho da organização, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas agrupados em suas perspectivas (ANDRADE; FRAZÃO, 2011).

Pois, maximizar os resultados organizacionais é um dos objetivos principais das organizações, na concepção de Fernandes, Furtado e Ferreira (2016), seja no setor público ou no setor privado, principalmente, devido à obrigação de gerenciar os recursos financeiros de forma responsável e transparente.

Na pesquisa de Kennerley, Neely e Adams (2003) foi observado que o uso ativo do sistema de medição de desempenho é um pré-requisito para qualquer evolução. Pois, requer

que seja usado para gerenciar os negócios, para que a importância das medidas seja demonstrada em toda a organização para destacar se o sistema de medição está fornecendo informações apropriadas.

Watts e McNair-Connolly (2012), salientam que todo o foco dos sistemas de mensuração de desempenho é garantir que uma ampla gama de eventos e resultados sejam capturados de maneiras úteis para os tomadores de decisão. Na literatura existente sobre o assunto pode ser visto que uma simples perspectiva de decisão dois por dois, ou seja, os modelos podem ser classificados com base em se eles se concentram em indicadores externos ou internos de sucesso, bem como se eles enfatizam as decisões *top-down* ou *bottom-up*.

O BSC como ferramenta de medição do desempenho institucional, pode ser usado na implantação de estratégias e na movimentação da organização para cumprir os objetivos estratégicos. Foi observado que a essa ferramenta de medição de desempenho era um sistema que auxilia na implantação das estratégias e mobilização de toda a organização, para o atingimento dos objetivos estratégicos (ROSA *et al.*, 2014). Já para Petri *et al.*, (2014), era importante a criação de indicadores que ultrapassassem as premissas do sistema tradicional, por não levarem em conta as técnicas de mensuração da produtividade.

Com o passar dos anos, o método de medição de desempenho sofreu transformações, por isso, cada modelo deve ser adaptado e adequado aos objetivos de cada instituição, considerando suas características de negócio, ambiente, fatores internos e externos que podem influenciar nos objetivos estratégicos da organização. Além disso, é fundamental a existência de um sistema de medição organizado e estruturado com indicadores que forneçam informações confiáveis da situação operacional da instituição. Sendo, o perfil dos gestores relevante no processo de mensuração, porque as informações analisadas podem proporcionar oportunidades de melhorias, com a intenção de manter elevado o nível operacional, ressalta-se que a medição do desempenho está diretamente relacionada aos resultados (SILVA *et al.*, 2018).

A utilização de um vasto conjunto de indicadores para maximizar o desempenho, segundo Filho e Amorim (2016), pode ser concebido no processo de seleção dos vinte ou trinta indicadores mais importantes da organização. Para os autores, a escolha dos indicadores não pode basear-se no fato de já terem sido utilizados ou porque poderiam provocar melhorias contínuas, e sim, levar em consideração a estratégia da organização. No entanto, existe a possibilidade de risco dos funcionários apenas observassem aquilo que estava sendo medido, principalmente se existisse vinculação com um plano de remuneração por incentivos, por isso, é recomendável começar cada projeto de implantação de um SMPS com declarações dos níveis hierárquicos mais elevados, e por conseguinte encaixá-las nas perspectivas do sistema.



Por fim, Chenhall (2005) destaca que o sistema de mensuração pode variar no grau em que as informações integram à estratégia, com sistemas mais integradores que fornecem *feedback* estratégico mais rico. É o fornecimento desse *feedback* estratégico integrado que fornece a base para aprimorar resultados e avaliar os objetivos.

### 3.7 *BALANCED SCORECARD* NO SETOR PÚBLICO

A partir das reformas da década de 1990, a procura por ferramentas que pudessem aumentar a eficiência no setor público, foram intensificadas, procurou-se práticas ou modelos de gestão que fossem além do simples controle do orçamento, que pudessem proporcionar práticas de administração estrategicamente eficiente e voltados para o melhoramento da qualidade dos serviços prestados pelos órgãos públicos. Dessa forma, o BSC apresenta-se como uma ferramenta capaz de alinhar objetivos financeiros e não financeiros com os objetivos estratégicos elaborados por um ente público (BLONSKI *et al.*, 2017). Aliado a isso, na visão de Bresser-Pereira (1998), as organizações públicas começaram a adotar artefatos gerenciais e de controle da iniciativa privada, que auxiliam no atingimento de metas e medição dos resultados alcançados.

Nas Organizações públicas e que não focam seus resultados no lucro, a medida financeira pode representar um fator limitante e não um objetivo a ser atingido. É importante perceber que ela não será o foco das demais medidas, uma vez que as medidas financeiras não apresentam resultados de que a instituição está atingindo sua missão. Eles afirmam que a perspectiva dos clientes é que podem indicar se os objetivos realizados estão alinhados com a missão da organização, tornando-se a perspectiva que servirá de referência para as outras perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997). Porém, a mudança organizacional nas entidades do setor público tem sido frequentemente justificada como um meio de atingir o controle orçamentário, em vez de otimizar o desempenho e a qualidade (MODELL, 2004).

Elefalk (2001) alega que, quando ocorrem cortes e contingenciamento dos recursos, o foco financeiro assume com muita facilidade o princípio dominante de gerenciamento. Com efeito, a adesão ao orçamento tende a se tornar um fim, e não um meio de atingir objetivos organizacionais.

Segundo Lemos *et al.* (2015) na década de 1990, modificações foram realizadas para adaptar o BSC às entidades sem finalidade lucrativa, entre elas estão as públicas. A primeira observação feita por Kaplan e Norton (2000) foi em relação como as entidades governamentais definiam a estratégia, que parecia ser sem foco e demasiadamente longa. Para aplicar o BSC

nestas entidades é necessário determinar o foco dado à estratégia, visto que nas entidades privadas o objetivo é o lucro. Nas organizações públicas existem dois públicos interessados, aquele que fornece os recursos e os que recebem os serviços prestados pelo Estado.

O BSC fornece informações relevantes e equilibradas de maneira concisa para os gerentes, reduzindo assim o tempo para a "digestão" das informações e aumentando o tempo para a tomada de decisões. Ele também cria um ambiente propício para as organizações de aprendizado através do teste de hipóteses sobre relacionamentos de causa e efeito e estabelecendo as bases para um processo de feedback (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999). É um instrumento de medição e avaliação do desempenho concebido especialmente para o setor privado, contudo, tornou-se viável sua implantação na área pública, a partir de adaptações em suas concepções voltadas a atender as especificações e demandas dessas organizações.

Na perspectiva de Blonski *et al.* (2017) o período conhecido como o '*New Public Management*' (NPM), faz referência ao movimento que questionou a gestão realizada pelas instituições públicas e promoveu a abertura dos entes públicos no sentido de absorver práticas utilizadas na iniciativa privada que poderiam aumentar e melhorar a capacidade de gerenciamento por parte do Estado. Dessa forma, os modelos de gestão empresariais passaram a ser utilizados nos entes públicos com o objetivo de incorporar na gestão de organizações públicas a eficiência comum à lógica de mercado.

O BSC modificado para atender as necessidades das entidades do setor público destaca a importância na missão organizacional, que passa a ter lugar de destaque dentro da dinâmica do sistema. Mesmo necessitando gerir recursos financeiros, às instituições públicas não têm esta perspectiva como objetivo principal (JUNGER; FERREIRA; PINTO, 2018).

Cislaghi e Filho (2006) afirmam que os criadores do BSC são a favor da utilização desta ferramenta em organizações públicas e sem fins lucrativos, em que o lucro não é um dos objetivos das organizações. Eles afirmam que geralmente essas organizações têm uma missão definida na qual a motivação para a realização das atividades não é o lucro e o ganho de dinheiro e sim atender a outros objetivos definidos na própria missão institucional, em vez da perspectiva financeira, o sucesso é mensurado conforme o nível de eficiência e qualidade com que os usuários são atendidos.

Dessa forma, o BSC aplicado na esfera pública requer a inserção de medidas nas dimensões de efetividade, eficácia e eficiência. Haja vista, que na organização pública, a prestação de serviços com excelência envolve a função social (efetividade), qualidade na

prestação de serviços (eficácia), e menor consumo de recursos possível (eficiência) (GHELMAN; COSTA, 2006).

As mudanças são necessárias para uma adequada utilização do sistema, segundo Quintella e Lima (2005). Para eles, há um consenso, entre vários pesquisadores, acerca das adaptações realizadas em modelos de gestão de setores privados, entre eles o BSC, quando aplicados nas entidades públicas.

A incorporação pelo setor público de instrumentos de gestão e a promoção de mudanças, busca favorecer a gestão organizacional e podem usar ferramentas tais como: utilização de informações para a tomada de decisão, gerenciamento de resultados, estipulação de metas e indicadores, responsabilização de gestores, transparência das ações governamentais para viabilizar o controle da gestão pública pela população e a inserção de prestadores de serviços públicos não estatais estabelecidos por contratos de gestão (MICHELI; KENNERLEY, 2005).

Para Fernandes, Furtado e Ferreira (2016) a absorção de práticas gerenciais oriundas da iniciativa privada aplicada nos entes públicos, proporciona o aumento da qualidade e da eficiência e dos padrões de medição das metas e objetivos dentro da organização, isso ajudou a disseminação do BSC dentro das instituições públicas, lógico, com os devidos ajustes antes de serem implementados nos órgãos estatais.

O BSC foi estruturado, na concepção de Martins (2015), para a implementação nas organizações privadas, tendo em vista ser este o objetivo maior desse tipo de instituição de curto e longo prazo, pois a perspectiva Financeira, fica estabelecida no topo.

Com a popularização das medidas de desempenho não financeiras, Filho e Amorim (2016) afirmam que as organizações do setor público passaram a implantar o BSC em suas estruturas de medição da eficiência organizacional. Para os autores, mesmo tendo sido criado para ser usado prioritariamente na iniciativa privada, o BSC pode se adequar de forma satisfatória na administração pública. A finalidade das organizações do setor público é a prestação dos serviços com qualidade, sendo limitados pelos gastos estipulados no orçamento, assim, o desempenho das instituições públicas não pode ser mensurado apenas pelos gastos definidos nos orçamentos, deve-se verificar a eficiência, eficácia e a qualidade dos serviços prestados aos usuários.

Na visão de Taffarel (2018), o BSC pode proporcionar foco, motivação e responsabilidade em organizações públicas e instituições sem fins lucrativos. Os propositores do modelo enfatizam que, nesse caso, o *Scorecard* oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários). Além de comunicar externa e internamente os resultados dos vetores de

desempenho, pelos quais a organização irá conquistar a sua missão e alcançar os seus objetivos estratégicos.

Quando o BSC é implantado em organizações sem fins lucrativos, é evidente que o modelo originalmente proposto por Kaplan e Norton, com suas quatro perspectivas, carece de adaptação (JOHANSON *et al.*, 2006). Esta noção já era apoiada pelo estudo de Elefalk (2001) sobre a implantação de um BSC no Serviço Policial Sueco, em que as quatro perspectivas do modelo BSC foram adaptadas aos requisitos específicos do trabalho policial, divergindo do proposto por Kaplan e Norton.

Blonski *et al.* (2017) visualizam que no BSC adaptado à área pública, a primeira perspectiva passa a ser o cliente. Este fato requer, se necessário, a inclusão de dois grupos: o contribuinte e o beneficiário, pois em muitos casos o contribuinte não é o maior beneficiário, ou aquele que apresenta maior dependência dos serviços públicos.

Formular a visão e os objetivos da organização pode ser um processo mais complexo em organizações do setor público do que em empresas privadas, segundo Modell (2004), já que as organizações públicas também são organizações políticas. O autor destaca que os objetivos e visões das organizações do setor público devem ser adaptados aos interesses dos dirigentes políticos. Após cada troca de dirigentes, estratégias de gestão podem se tornar complicadas, uma vez que os agentes políticos possuem em algumas situações interesses divergentes. Por isso, às vezes, os principais recursos de uma boa gestão, como estratégias de longo prazo e coerência são sacrificados.

Dessa forma, Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) destacam que a perspectiva “Pessoas” possui posição de destaque nas dimensões do BSC adaptado ao setor público, situando-se de forma centralizada no modelo. Considerando que a administração pública apresenta estrutura e modelo de gestão orientado por propósitos diferenciados em relação à administração privada, torna-se necessário propor dimensões fundamentais, específicas e relevantes para fins de gerenciamento orientado pela estratégia, como: o usuário/contribuinte, as pessoas, os processos e a estrutura. Segundo Taffarel (2018) essas dimensões são construídas pelas seguintes considerações:

- a) O foco do esforço deve estar nos conceitos de planejamento, controle e estratégia;
- b) Observadas diretrizes institucionais existentes (crítica e adaptação) e a interações entre as ações;
- c) As dimensões gerenciais propostas no BSC tradicional devem ser tomadas como uma orientação básica para a composição de um modelo (também geral) para a administração

pública, incorporando os devidos desdobramentos e transformações das dimensões estratégicas originais; e

d) Cada organização deve transformar o modelo e traduzi-lo em sistemas corporativos aderentes à sua realidade e necessidades gerenciais.

Em seu trabalho Martin (2015) estabelece que nas organizações públicas o BSC potencializa a razão principal da sua existência (servir os clientes e não apenas controlar os gastos orçamentais) e permite a comunicação, aos empregados, dos resultados e dos indicadores de atuação que permitirão alcançar os objetivos estratégicos. O sucesso das organizações públicas deve ser medido pelo grau de eficiência e eficácia com que as organizações atendem às necessidades de seus participantes, com base na definição de objetivos tangíveis para os clientes e participantes.

A Perspectiva do Cidadão é voltada para as ações que buscam atender às necessidades coletivas; a Perspectiva da Responsabilidade Financeira está relacionada ao atendimento de projetos e a Lei de Responsabilidade Fiscal; a Perspectiva dos Processos Internos é concernente ao gerenciamento e inovação de processos internos para atender as expectativas do cidadão; a Perspectiva do Servidor se refere a sustentação de habilidade e a criatividade dos servidores para atender as expectativas dos cidadãos (TAFFAREL, 2018).

É importante verificar, na concepção de Bhagwat e Sharma (2007), que a origem dos conceitos e os métodos anteriormente utilizados para que se possa relacionar os objetivos as perspectivas, por meio de um processo de análise que apresente de forma confiável em qual ambiente a organização está inserida. Os autores enfatizam que o BSC pode ser usado para direcionar a implantação das metas referentes aos objetivos da estratégia organizacional, sendo possível verificar e comparar o desempenho e propor modificações em um curto espaço de tempo.

Apesar de terem sido publicados inúmeros casos que refletem o mapeamento de estratégia no setor privado, existe uma lacuna no que se refere à utilização desta técnica no setor público. Assim, embora o foco de resultado financeiro não exista no setor público, é igualmente essencial que todos na organização possuam uma compreensão clara da estratégia e o papel que cada indivíduo exerce na sua execução (TAFFAREL, 2018)

No estudo de Blonski *et al.* (2017) sobre a Receita Federal do Brasil, tentou-se compreender como ocorre a gestão estratégica no governo federal brasileiro, por meio da correspondência entre os preceitos da Nova Gestão Pública e o BSC. Os autores buscaram apresentar as diferentes possibilidades expostas na literatura para a integração das questões

apresentadas pelo BSC, não apenas no setor privado, mas também no setor público, e enfatizaram a necessidade de adaptação ao modelo original do BSC para entidades públicas.

A utilização do Planejamento estratégico nas instituições públicas, segundo Filho e Amorim (2016), deve levar em consideração algumas alterações, devido às diferenças entre os objetivos das organizações na iniciativa privada com as do setor público. Na iniciativa privada, Kaplan e Norton (2004) defendem que o retorno financeiro e a maximização dos lucros são os principais objetivos, já o setor público visa prestar um serviço de qualidade aos usuários, portanto, devem definir o impacto social com seu objetivo.

A ausência de competitividade nos grandes conglomerados estatais, bem como deficiências na forma de se medir o desempenho, levaram esses entes a adaptarem ferramentas gerenciais, como o BSC. Desta forma, a utilização de Planejamento Estratégico no setor público é mais recente que na iniciativa privada, e sua utilização vem ganhando destaque entre os gestores e estudiosos do assunto (PEREIRA, 2006).

Na visão de Silva e Gonçalves (2011) mesmo existindo certas dificuldades na aplicação do Mapa Estratégico em órgãos públicos, devido o foco não ser o lucro nem a busca de vantagens competitivas no mercado, uma vez que não existe a necessidade de estar sempre a frente para poder sobreviver ao mercado como é verificada na iniciativa privada, este assunto tem sido muito estudado nos últimos anos, pois a melhora na qualidade na realização dos serviços públicos prestados aos cidadãos passou a ser levada a primeiro plano. Observa-se que existem várias opiniões a favor e contra a efetividade do Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio à gestão, porém elas devem ser cuidadosamente ponderadas. Mesmo assim, o Planejamento Estratégico vem sendo bastante aplicado em diversas organizações estatais.

O Mapa Estratégico é diferente das outras ferramentas de gestão, pois é capaz de descrever de forma integrada e lógica o que é necessário para a execução da estratégia. Trabalha como um direcionador da gestão estratégica e orçamentária dos entes públicos, levando-se em consideração as peculiaridades de cada instituição e realizando as devidas adaptações advindas das especificidades desse tipo de organização (PETRI *et al.*, 2014).

Quando relacionado com o setor público, segundo Petri *et al.* (2014), o planejamento estratégico é primordial para evitar desperdícios e procurar a excelência nos serviços prestados aos usuários. A adequação das diretrizes estratégicas e gerenciais auxiliará a identificação, o entendimento e a coordenação eficiente das atividades administrativas, proporcionando assim o cumprimento dos objetivos estratégicos de cada ente do setor público.

De acordo com Fernandes, Furtado e Ferreira (2015, p.220) “no caso específico das instituições da esfera pública, o planejamento deve estar voltado para a melhoria da

performance, que deve ser observada na qualidade do atendimento às demandas sociais, na precisão e transparência das informações, na coerência das ações.”

Dessa forma, partindo do pressuposto de que o modelo burocrático brasileiro pode ser substituído por uma ferramenta mais flexível e capaz de dar agilidade aos entes públicos, o movimento de transformação do Estado foi impetrado tendo por referência diferentes métodos, princípios e ferramentas de gerenciamento, utilizados nas organizações da iniciativa privada. Quando idealizado para o setor público, o BSC permanece com sua força de ferramenta para o controle gerencial, que, além de proporcionar o monitoramento do orçamento e gestão eficiente no uso de recursos públicos. Transforma as grandes diretrizes estratégicas em indicadores funcionais e operacionais de curto e médio prazo. Isto é de suma importância, levando em consideração que o grande desafio das organizações públicas é justamente ter resultados satisfatórios dentro dos objetivos estabelecidos pelos governadores e cobrados pela sociedade, os clientes, sem perder de vista a necessidade de maior eficiência e otimização dos recursos públicos. Ainda, dentro da lógica de maior competitividade entre os entes públicos e privados, o BSC proporciona que se potencialize a capacidade competitiva das organizações e outras organizações públicas, tornando-as legítimas e sustentáveis neste novo contexto social do século XXI (BLONSKI *et al.*, 2017).

### 3.8 INDICADORES DE DESEMPENHO

Na concepção de Kaplan e Norton (1997) os indicadores financeiros, utilizados isoladamente, tornaram-se insuficientes para a gestão empresarial. No entanto, para realizar uma gestão eficiente não se deve excluir esse ou aquele indicador, e sim utilizá-los em conjunto, harmonizando os indicadores financeiros e não financeiros, foi observado em que diversas empresas, os gerentes necessitavam de uma gestão equilibrada dos indicadores que na verdade reproduzem a estratégia da empresa para que esta fosse alcançada efetivamente.

Assim, o uso de medidas de desempenho pode ser dividido em duas subdivisões principais: Primeiro, como as medidas são derivadas da estratégia, o uso inicial ao qual elas deveriam medir é o sucesso da implementação dessa estratégia. Em segundo lugar, a informação e o feedback das medidas devem ser usados para desafiar as premissas e testar a validade da estratégia (KAPLAN; NORTON, 1997).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os objetivos estratégicos, e as partes relacionadas a medir nas organizações, podem ter uma diversidade que de alguma forma dificulte a integração com um sistema único que utilize perspectivas não financeira, tornando-

se uma barreira explicar e apresentar as metas individuais de cada área em um conjunto unificado. O número de indicadores não deve ser estipulado em demasia, devem ser desenvolvidos com o foco na estratégia e no poder de gerenciamento dos administradores.

Em complemento, Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) destacam que não adianta estabelecer indicadores que não podem ser medidos ou alcançados, o BSC força os gestores a desenvolverem um número limitado de indicadores, logo delimitando a estratégia traçada.

Em outras palavras, para os criadores do BSC, Kaplan e Norton (2000), os sistemas de medição de desempenho precisam estar claramente ligados à estratégia operacional da organização. Definições de medidas de desempenho e metas para essas medidas podem ser vistas como formulações concretas das escolhas estratégicas da empresa, e os resultados reais obtidos para as várias medidas refletem o bem a empresa consegue alcançar essas escolhas estratégicas.

Porém, de acordo com Lawrie e Cobbold (2004) é conhecido as limitações dos dados financeiros como base para a tomada de decisões nas organizações reconhecidas há muito tempo, assim como a utilidade dos dados para fundamentar decisões futuras. A questão é como um subconjunto apropriado de todas as possíveis medidas não financeiras podem ser identificadas.

Os indicadores devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e fatores críticos da organização, desta maneira se garante que os indicadores funcionarão como um sistema de medida de desempenho e não simplesmente como uma medida de controle de um processo. A seleção objetiva de indicadores busca verificar aqueles que se comunicam com a estratégia adotada pela organização. A escolha desses indicadores deve ser efetuada tomando por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade, relevância, dentre outros (KAPLAN; NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000)

Por isso, Kaplan e Norton (1996a) já destacavam que os objetivos estratégicos não financeiros não devem consistir em uma coleção arbitrária de medidas, em vez disso, devem envolver uma representação equilibrada de medidas financeiras e não financeiras.

Segundo Beamon (1999) ao analisar o desempenho do sistema, avaliações qualitativas como “bom”, “justo”, “adequado” e “ruim” são vagas e difíceis de utilizar de qualquer maneira significativa. Como resultado, medidas quantitativas de desempenho são frequentemente preferidas a essas avaliações qualitativas. Uma medida numérica de desempenho pode ser utilizada porque os dados estão prontamente disponíveis ou porque foram usados por um longo tempo. A seleção dos indicadores de desempenho, é uma etapa crítica no projeto e na avaliação de qualquer sistema, pois, quanto maior e mais complexo o sistema, mais desafiador se torna



medir com segurança e eficácia. Para os autores, as medidas de desempenho funcionam como um guia para os investimentos, definição de objetivos, posicionamento, autoconhecimento, previsão e redução de incertezas, auxiliando a gerência a focar seus recursos em ações prioritárias, refletindo ainda o comportamento da empresa.

As instituições, na visão Gunasekaran, Patel e Tirtiroglu (2001), percebem a importância das medidas de desempenho financeiro e não financeiro, porém, elas não conseguem entendê-las em uma estrutura equilibrada. Seguindo o exposto por Kaplan e Norton (1992), enquanto alguns gestores e pesquisadores se concentraram em medidas de desempenho financeiro, outros se concentraram em medidas operacionais, essa desigualdade não leva a medidas que possam apresentar uma imagem clara do desempenho organizacional.

Assim, deve-se salientar que os indicadores, conforme discutido pelos gestores, difere do tópico de mensuração, como normalmente discutido pelos acadêmicos. Isto é principalmente um subproduto de diferentes prioridades entre esses grupos. O acadêmico está preocupado em definir, adaptar e validar medidas para abordar questões específicas de pesquisa. O tempo necessário para desenvolver e coletar as medidas é de menor importância do que a validade e generalização dos resultados além do contexto original. Os gerentes enfrentam pressões de tempo muito maiores e estão menos preocupados com a generalização. Eles geralmente estão mais do que dispostos a usar uma medida “boa o suficiente” se puder fornecer informações úteis rapidamente (AMARAL JUNIOR; MARTINS; JONES, 2014).

Foi sugerido por Beuren, Souza e Portulhak (2002) que os indicadores e os sistemas de medição de desempenho são os elementos críticos para transformar a missão ou estratégia de uma organização em realidade. Métricas e estratégia estão fortemente e inevitavelmente ligadas entre si. Além disso, destacam que as estratégias sem os indicadores são inúteis e vice-versa. Para os autores as métricas cumprem as atividades fundamentais de medição (avaliando o que estamos fazendo), educando (já que o que medimos é o que é importante; o que medimos indica como pretendemos entregar valor a nossos clientes), e direcionamento (possíveis problemas são sinalizados pelo tamanho das lacunas entre as métricas e o padrão), porém, a medição do desempenho continua a representar um desafio para os gestores, bem como para os pesquisadores.

O indicador de desempenho é uma medida verificável, declarada em termos quantitativos ou qualitativos e definida em relação a um ponto de referência. Esta definição identifica vários elementos críticos. Primeiro, um indicador deve ser verificável, isto é, deve ser baseado em um conjunto de dados acordado e em um processo bem compreendido e bem documentado para converter esses dados em informações. Em segundo lugar, as métricas são

medidas, elas capturam características ou resultados em uma forma numérica ou nominal (MICHELI; KENNERLEY, 2005).

Para interpretar o significado de um indicador, no entanto, o resultado deve ser comparado a um ponto de referência que atua como base de comparação e pode ser um padrão absoluto ou um padrão desenvolvido internamente ou externamente. Os padrões podem ser baseados em valores históricos ou baseados em valores para um processo comparável. Zero defeitos seria um padrão absoluto, por exemplo, como seria 100% de utilização. Como as métricas são expressas em relação a algum ponto de referência, elas estimulam a comparação pelos usuários da métrica ou por partes externas (MELNYK; STEWART; SWINK, 2004).

Medidas de desempenho são discutidas na literatura de sistemas de medição de desempenho e, tipicamente, elas aparecem após a determinação do sistema de medição de desempenho ideal, quando a lacuna entre esse ideal e as medidas de desempenho existentes é identificada (WOUTERS; SPORTEL, 2005).

Como decidir o número de métricas a serem usadas? Muitas vezes, as organizações possuem um grande número de medidas de desempenho às quais eles continuam adicionando, com base em sugestões de funcionários e consultores e não percebem que o sistema de desempenho pode ser melhor utilizado abordando apenas algumas medidas (GUNASEKARAN; PATEL; TIRTIROGLU, 2001).

Dessa forma, a suposição de que existe uma relação de causa e efeito é essencial porque permite que as medidas em áreas não financeiras sejam usadas para prever futuros desempenho. Com isso, existe a alegação de que as medidas financeiras dizem algo sobre o desempenho passado, enquanto as medidas não financeiras são os motores do desempenho futuro (NORREKLIT, 2000).

Para Martins (2015), a relação de causa-efeito, com base nas medidas das áreas não financeiras, verifica-se a possibilidade de fazer prognósticos para as medidas financeiras futuras. Outro ponto é a visualização de que determinado indicador refletirá, direta ou indiretamente, em outros indicadores, consequentemente no objetivo estratégico correspondente.

Um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com o auxílio de indicadores, ocorrendo combinação de fatores que levam a tomada de decisão e o destino da organização (SOARES; CLÁUDIO; RATTON, 1999).

Para Junger, Ferreira e Pinto (2018) os indicadores de desempenho apontam quais são seus indicadores de sucesso atuais e futuros, para que os administradores possam concentrar

esforços e energias, conhecimentos e habilidades dos colaboradores para alcançar as metas de longo prazo.

Em uma visão geral o BSC deve ter de 20 a 25 métricas balanceadas alocadas em todo o financeiro, cliente, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento (PUNNIYAMOORTHY; MURALI, 2008). Quintella e Lima (2005) afirmam que a gestão com base em indicadores de desempenho é o ponto de partida para se alcançar a excelência e melhores práticas organizacionais, pois, aquilo que não é medido não é gerenciado, e aquilo que não é gerenciado não é melhorado, e finalmente, o que não é melhorado deixa de existir.

De acordo com Paranjape, Rossiter e Pantano (2006), uma vez definidos os indicadores, bem como sua fórmula, frequência, responsáveis, polaridade, eles devem ser aplicados e divulgados a todos os colaboradores da empresa. Assim, quando todos os colaboradores entenderem a fundo os indicadores, o gestor pode demonstrar como cada colaborador impacta em determinados indicadores, demonstrando de tal forma a importância de suas ações no resultado da empresa.

Assim, Melnyk, Stewart e Swink (2004) entendem que os indicadores fornecem refinamento de dados. À medida que o volume de insumos aumenta, através de um maior controle ou complexidade crescente de uma operação, o gerenciamento de dados se torna cada vez mais difícil. As métricas fornecem um meio de filtrar o volume dos dados enquanto aumentam simultaneamente a sua riqueza de informações

Acompanhando a evolução do BSC, Junger, Ferreira e Pinto (2018), percebem que a importância de ter e gerenciar os indicadores de desempenho devem estar ligados com objetivos estratégicos alocados no mapa estratégico, de tal forma que possibilitem medir e controlar o andamento da implementação da visão estratégica. Para Lemos *et al.* (2015) o BSC dispõe de indicadores financeiros e acrescentou estas medidas clássicas com indicadores não financeiros, que são agrupados em suas perspectivas.

Conforme Atkinson *et al.* (1997), os cuidados que podem ser tomados ao se determinar o que deve ser medido são: tais indicadores podem ser baseados, no que acontece de fato, e o que deve ser medido para aprimorar os processos, caso contrário, apenas o que pode ser considerado no sistema de medição.

Acredita-se que é difícil que uma instituição não disponha de nenhuma ferramenta de gestão do desempenho. A competitividade dos mercados tem obrigado as organizações a procurarem outras ferramentas ou métodos de monitoramento e indicadores de desempenho. Esses indicadores devem direcionar as decisões e ações da alta administração, desde que estejam alinhados com os objetivos estratégicos, Visão e Missão da Organização. Porém,

percebe-se uma grande lacuna entre aquilo que é declarado no planejamento estratégico das organizações e o que realmente acontece no dia a dia dos funcionários (ROCHA; OLIVEIRA, 2006).

O BSC é uma ferramenta gerencial, segundo Chavan (2009), que permite que as instituições desenvolvam uma visão mais abrangente de suas atividades e fornece um diagnóstico daquilo que as organizações devem medir e avaliar suas na estratégica.

Do exposto, observa-se que os indicadores existem como ferramentas para as pessoas, pois as ações que são tomadas determinam o grau e a natureza do valor que uma operação cria. Essas ações e decisões podem ser muito influenciadas pelas medidas. Assim, segundo Melnyk, Stewar e Swink (2004) as métricas fornecem as três funções básicas a seguir:

**Quadro 12** - Teoria da estrutura processual balanceado para o BSC

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CONTROLE</b>    | Os indicadores permitem que gerentes e trabalhadores avaliem e controlem o desempenho dos recursos pelos quais são responsáveis.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>COMUNICAÇÃO</b> | As métricas comunicam o desempenho não apenas aos trabalhadores internos e gerentes para fins de controle, mas também às partes interessadas externas para outros fins (por exemplo, Wall Street, a EPA ou um banco). Muitas vezes as partes interessadas e os usuários de métricas não entendem o funcionamento e os processos de uma empresa ou operação, nem precisam. Métricas bem projetadas e comunicadas fornecem ao usuário uma sensação de saber o que precisa ser feito sem necessariamente exigir que ele entenda as complexidades dos processos relacionados. Métricas mal desenvolvidas ou implementadas podem levar à frustração, conflito e confusão. |
| <b>MELHORIA</b>    | As métricas identificam as lacunas (entre desempenho e expectativa) que idealmente apontam o caminho para intervenção e melhoria. O tamanho da lacuna e a direção da lacuna (positiva ou negativa) fornecem informações e feedbacks que podem ser usados para identificar ajustes de processos produtivos ou outras ações.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Fonte: Adaptado de Melnyk, Stewar e Swink (2004)

## **4. METODOLOGIA DE PESQUISA**

### **4.1. TIPIIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A realização desta pesquisa teve o objetivo de responder à seguinte indagação: Qual a contribuição do BSC na elaboração e execução dos objetivos estratégicos traçados pelo Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX)?

Desse questionamento, surgiram quatro objetivos, um geral e três específicos. O objetivo geral baseia-se na necessidade de identificar e interpretar as relações do BSC, na medição do desempenho organizacional do EB, com a elaboração e a execução dos objetivos estratégicos traçados pelo SIPLEX. Já os três objetivos específicos consistem em: esquematizar o sistema de planejamento estratégico, SIPLEX, adotado pela instituição; analisar a colaboração do modelo de monitoramento do desempenho estratégico da instituição; e especificar as rotinas estratégicas executadas pela instituição.

De acordo com Gil (2017, p. 42) a pesquisa pode ser definida como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. Com entendimento semelhante, Marconi e Lakatos (2003, p. 155) definem a pesquisa como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

O método é considerado como o caminho para se obter resultados específicos atinentes à pesquisa. Ele consiste em um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados durante a realização do estudo (GIL, 2017).

Para Prodanov e Freitas (2013), em relação à natureza, a pesquisa pode ser categorizada em dois grupos: pesquisa básica e pesquisa aplicada. A pesquisa básica busca novos conhecimentos que possam favorecer o avanço da ciência, porém, não se preocupa como esses conhecimentos podem ser úteis na prática. A pesquisa aplicada, no entanto, apresenta conhecimentos para utilização na prática direcionados à solução de questionamentos específicos. Já para Silva e Menezes (2001), a pesquisa aplicada tem como objetivo produzir conhecimentos para aplicação prática, direcionados à solução de problemas específicos, que envolvem interesses locais.

Quanto à abordagem, uma pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. A pesquisa quantitativa é caracterizada pela interpretação, mensuração e análise dos resultados por meio de números. Do outro lado, temos a pesquisa qualitativa que considera a relação entre os aspectos objetivos e a subjetividade do sujeito que não pode ser transformado em um processo quantificável (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Para Vieira (2010) as pesquisas quantitativas buscam explicar, por meio de resultados mensuráveis, quantificáveis as relações de causa e efeitos entre os fenômenos estudados. Quanto a pesquisa qualitativa o autor destaca que ela não tem preocupação com a mensuração exata em relação a população objeto de estudo, ele destaca ainda que a pesquisa qualitativa é essencialmente indutiva.

O método qualitativo possibilita que as questões sejam analisadas de forma mais detalhada, sem restrições predeterminadas por categorias da análise. A vantagem da abordagem qualitativa é que os resultados apresentam informações ricas em detalhes referentes a um conjunto reduzido de pessoas, o que reduz a possibilidade de generalização. Quanto a pesquisa quantitativa é observada a existências de técnicas padronizadas que possibilitem enquadrar os resultados em categorias pré-determinadas. A vantagem dessa abordagem é a possibilidade de mensurar os resultados de um grande número de objetos, o que facilita a comparação e a generalização (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Ainda, segundo Gil (2017), as pesquisas podem ser classificadas de acordo com seus objetivos e divididas em três categorias:

- **Pesquisas Descritivas:** Descritiva porque procura descrever características de um determinado grupo ou determinar a relação entre variáveis e utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário;
- **Pesquisas Exploratórias:** Exploratória porque é basicamente a primeira aproximação do tema e tem como objetivo criar maior familiaridade com o objeto de estudo, envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais que estudam ou atuam na área; e
- **Pesquisas Explicativas:** Explicativa porque vai verificar os fatores que podem influenciar na realização dos fenômenos estudados e se preocupa com o porquê dos fatos de forma geral.

Diante do exposto, a tipificação desta pesquisa, quanto a sua natureza, considerando que as respostas podem favorecer os resultados associados ao aprimoramento da mensuração do desempenho, ela é classificada como pesquisa aplicada.

Quanto à abordagem é possível afirmar que esta pesquisa se classifica como qualitativa, principalmente pelo fato dela não ter preocupação com a mensuração exata em relação a população objeto de estudo e por utilizar o método indutivo.

Quanto aos objetivos esta pesquisa é caracterizada como descritiva, pois tem o objetivo de apresentar características da mensuração de desempenho dentro do objeto estudado.

Por fim, por ser classificado como um estudo qualitativo, que busca aprofundar e descrever melhor o tema analisado, o estudo de caso demonstrou ser o procedimento mais adequado para atingir os objetivos esperados, pois investiga a utilização do BSC como metodologia de mensuração de desempenho dentro de uma única instituição.

Na visão de Yin (2010), o estudo de caso é utilizado quando o pesquisador não possui muito controle sobre os acontecimentos e quando o objetivo está relacionado a acontecimentos contemporâneos que estão em algum contexto da vida real. Entendimento corroborado por Gil (2017), pois o objetivo do estudo de caso é obter informação que possibilite o entendimento mais detalhado sobre o que está sendo investigado. Então, esta pesquisa, por suas características, é um estudo de caso.

#### 4.2 DELIMITAÇÃO E UNIVERSO DA PESQUISA

Para Gil (2017) a população é um conjunto pré-determinado de pessoas ou de elementos que apresentam características específicas. Caso a população apresente um número elevado de sujeitos, tornando inviável considerá-la em sua totalidade, é recomendado a utilização de uma amostragem.

Segundo Creswell (2007) delimitar a pesquisa tem como objetivo determinar as fronteiras e os elementos que serão objeto do escopo definido. Ele enfatiza que o escopo pode focar em variáveis específicas ou em um fenômeno central.

Delimitar o universo consiste em deixar claro quais agentes ou coisas e fenômenos, serão observados durante a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Para Silva e Menezes (2001) o universo é o conjunto composto pelos indivíduos que apresentam características semelhantes que podem ser identificadas e definidas para um estudo específico.

Inicialmente, a pesquisa seria aplicada nas unidades militares do Comando do Exército, localizadas em Recife, Jaboatão e Olinda, contudo, foi verificado que todo planejamento estratégico da organização, como também a gestão estratégica, são realizados por órgãos coordenados pelo Estado Maior do Exército (EME), e todos estão localizados em Brasília. Portanto, o universo da pesquisa foi a organização Exército Brasileiro (EB), em Brasília, onde foi idealizado e controlado o planejamento estratégico.

### 4.3 COLETA DAS INFORMAÇÕES

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados para extração de dados, segundo a visão de Gil (2017), as pesquisas podem ser classificadas em: bibliográfica, documental, experimental, levantamento e estudo de caso.

**Quadro 13** - Classificação da pesquisa segundo procedimentos técnicos

|                       |                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bibliográfica</b>  | Utilização de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na <i>Internet</i> . |
| <b>Documental</b>     | Utilização de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.                                                                                        |
| <b>Levantamento</b>   | Solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre determinado problema, sendo analisado de forma quantitativa.                               |
| <b>Estudo de caso</b> | Estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.                                                                      |

Fonte: Baseado em Gil (2017)

É importante ter cuidado no preparo dos métodos de coleta de dados, segundo Marconi e Lakatos (2003), bem como, um controle rigoroso na aplicação dos instrumentos para evitar possíveis erros durante a realização da pesquisa. As autoras destacam ainda que a escolha do instrumento de coleta a ser utilizado na pesquisa deve estar relacionada com o problema de pesquisa e dependerá de diversos fatores como: natureza dos fenômenos, objeto da pesquisa, recursos financeiros e outros que possam surgir durante a pesquisa.

Para Yin (2010) a quantidade de instrumentos de coletas de dados utilizados decorre da necessidade de se conhecer melhor o objeto da pesquisa e da ausência das informações necessárias adquiridas por meio de um único método de coleta.

A análise documental é uma técnica de coleta de dados em documentos classificados como escritos ou não, secundários e retrospectivos, ou seja, documentos elaborados após a ocorrência dos fatos que serão investigados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Gil (2017) esclarece a diferença entre a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica, e documental os materiais analisados não foram usados ainda, enquanto na pesquisa bibliográfica é usada contribuição de diferentes autores. Vieira (2010), por sua vez, declara que a pesquisa documental é bastante parecida com a pesquisa bibliográfica, pelo fato desta pesquisa também utilizar documentos para realizar a obtenção de dados. O autor destaca ainda que a pesquisa documental pode ser realizada por meio de visitas a cartórios, espaços destinados à cultura, museus e outros departamentos que possam contribuir para a coleta dos dados da pesquisa, como também na análise de documentos legais, filmes, revistas, relatórios, fotos e gravações.



Nesse sentido, Santos (2000, p.29), destaca que “documentos são as fontes de informação que ainda não receberam organização, tratamento analítico e publicação. São fontes as tabelas estatísticas, relatórios da empresa, documentos arquivados em arquivos públicos, correspondência pessoal ou comercial.”

Outra técnica para obtenção de dados é o levantamento, que consiste na busca da informação diretamente com um grupo de interesse relacionado aos dados que se deseja obter. Santos (2000) entende que é um procedimento útil principalmente em pesquisas exploratórias e descritivas. Pode ser dividido em três estágios: seleção da amostra, aplicação de questionários, formulários ou entrevistas e por último os dados são tabulados e analisados. Já de acordo com Gil (2017), as pesquisas do tipo levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas que estejam relacionadas com o objeto da pesquisa. Portanto, realiza-se a solicitação da informação a um grupo definido de pessoas atinentes ao objeto estudado e posteriormente é feita a análise dos dados. As principais vantagens do levantamento são o conhecimento direto da realidade, economia, rapidez e a quantificação dos dados.

Como citado anteriormente, temos a entrevista que é muito utilizada nas pesquisas sociais e pode ser definida como a interação entre duas pessoas com o objetivo de obter informações sobre determinado assunto específico. A entrevista pode ser classificada como estruturada e não estruturada (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Bertucci (2008, p.63) declara que “a entrevista consiste em uma indagação direta, realizada no mínimo entre duas pessoas, com o objetivo de conhecer a perspectiva do entrevistado sobre um ou diversos assuntos”. A autora ainda destaca que as entrevistas podem ser estruturadas ou semiestruturadas.

Estruturadas ou padronizadas: Quando o pesquisador segue um rígido roteiro de questões previamente estabelecidas, geralmente aplicadas a um número maior de pessoas, visando possibilitar a comparação entre as respostas obtidas. O roteiro pode conter perguntas abertas ou fechadas, mas quando são questões fechadas, esse instrumento quase se confunde com o questionário.

Semiestruturadas ou despadronizadas: Quando é desenvolvido um roteiro de entrevista básico. Entretanto, o pesquisador tem flexibilidade para introduzir, alterar ou eliminar questões, de acordo com as necessidades da pesquisa, identificadas ao longo da entrevista (BERTUCCI, 2008, p. 63).

As técnicas de coleta de informações em estudo de caso devem ser organizadas, pois o pesquisador colherá informações de pessoas e empresas em suas atividades diárias, sendo necessário relacionar acontecimentos do mundo real ao plano traçado para o desenvolvimento da pesquisa (YIN, 2010).

Na visão de Marconi e Lakatos (2007), o número de técnicas de coletas a serem utilizadas depende da necessidade de se conhecer melhor o objeto da pesquisa e da ausência das informações necessárias adquiridas por meio de um único método de coleta.

Dessa forma, devido à característica qualitativa da presente pesquisa, foi escolhida a entrevista estruturada e a pesquisa documental como instrumentos para obter as informações sobre o tema em estudo, na instituição escolhida.

Quanto à entrevista, contribuíram com a pesquisa o chefe do Escritório de Medição do Desempenho Organizacional do EB (EMDO), e três integrantes do sistema, cujo roteiro está disponível no apêndice “A” deste estudo.

Para a realização da pesquisa documental os principais documentos foram: Constituição da República Federativa do Brasil (CF/88), Portaria nº 1253-Cmt Ex, 2013, que aprovou a concepção de transformação do exército (2013-2022), Boletim do Exército (BE) nº 52/2017 que publicou as arvores de indicadores, Portaria nº 195 – EME, 2010, que aprovou a metodologia de medição do desempenho da instituição, Portaria nº 306 – EME que aprovou a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx - 2014), lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, Diretriz do Comandante do Exército (2011-2014), Portaria nº 197-EME, 2013, que aprovou as bases para a transformação da Doutrina Militar Terrestre, livros do SIPLEx (1,2,3,4,5), anexo “F” do SIPLEX (Medição do desempenho Organizacional), Relatórios de gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019), Portaria nº 214-EME, (2016), que aprovou manual técnico EB20-MT-11.003 (gestão de indicadores de desempenho), relatórios das Reuniões de Monitoramento e Controle (RMC), relatórios da Reunião de Avaliação Estratégica (RAE) e o livro de lições aprendidas

#### 4.4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Após a coleta de dados, a fase seguinte é a de análise e interpretação dos dados. Podem ser conceitualmente distintas, porém, estão estritamente interligadas. O objetivo da análise é organizar os dados de forma que seja possível responder os questionamentos propostos pela pesquisa, e quanto à interpretação, procura-se encontrar o sentido mais amplo das respostas (GIL, 2017).

Segundo Stake (2011), pesquisar envolve a análise que é a separação das coisas, e a síntese, que é a reunião das coisas. Para Hair Jr *et al.* (2009) analisar dados requer a divisão, a

identificação e a quantidade da variação dentro do conjunto em análise, podendo ser com variáveis dependentes ou independentes.

Já para Marconi e Lakatos (2018) os dados colhidos necessitam ser classificados e tabulados antes de serem analisados e interpretados. As autoras enfatizam que a análise de dados estabelece a quantificação dos elementos pesquisados, para posteriormente realizar a classificação, mensuração e análise.

A metodologia a ser utilizada na análise dos dados tem o objetivo de esclarecer quais serão os procedimentos utilizados para analisar e interpretar os dados coletados. Definir com clareza o método a ser utilizado possibilita verificar se os resultados apresentados são objetos de um criterioso processo de análise (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Gil (2017) afirma que a análise e a interpretação dos dados variam de forma significativa em função do planejamento da pesquisa. O autor destaca que nos estudos de levantamento torna-se mais fácil identificar e ordenar os passos a serem seguidos, enquanto nos estudos de caso não é possível falar em um esquema rígido de análise e interpretação. Ele destaca a análise estatística de dados e a análise qualitativa de informações.

Em sua grande maioria, as pesquisas sociais apresentam algum tipo de análise estatística. As técnicas estatísticas são importantes para a categorização dos dados, como também para verificar a relação entre as variáveis e até que ponto é possível extrapolar os resultados para além da amostra estudada. As técnicas utilizadas podem ser complexas ou simples que devem ser escolhidas pelo pesquisador (GIL, 2018).

“A análise estatística vale-se de cálculos realizados por meio de parâmetros, como média, mediana, moda e quartis. Já a análise sistêmica verifica a interdependência das partes em relação ao todo” (MARCONI; LAKATOS, 2018, p. 342).

De acordo com Bertucci (2008) para as pesquisas quantitativas podem ser utilizados instrumentos estatísticos para a análise dos dados como os softwares SPSS, EvIEWS ou Minitab entre outros.

Segundo Denzin e Lincoln (2006) a palavra qualitativa enfatiza a qualidade das entidades e os processos e seus significados que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente de forma quantitativa.

Na pesquisa qualitativa ou interpretativa, segundo Stake (2011), diferentemente dos estudos quantitativos, os pesquisadores utilizam de suas próprias experiências e experiências de pessoas entrevistadas para encontrarem significados para os seus questionamentos, nesse tipo de pesquisa a classificação dos dados pode ser utilizada como instrumento para interpretação.

Para Chizzotti (2010) a expressão qualitativa implica uma divisão densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos da pesquisa, com o objetivo de coletar os significados dos objetos estudados. Geralmente se opõem as pesquisas quantitativas que visa a quantificação como única forma de confirmar a validade de uma generalização e que propõe um modelo único de investigação, derivados das ciências naturais, por meio de verificações objetivas, amparadas em frequências estatística.

Gil (2017) destaca que a análise de dados nas pesquisas de levantamento é basicamente quantitativa. O que não ocorre com as pesquisas classificadas como estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante que possuem natureza qualitativa quanto aos procedimentos analíticos. Os procedimentos de análise qualitativa podem ser simplificados com o uso de software que auxiliam no gerenciamento e processamento dos dados, porém, cabe ressaltar que esses instrumentos não realizam análise qualitativa em que a interpretação humana continua sendo fundamental.

#### **4.4.1 Análise de conteúdo**

Entre as técnicas que buscam interpretar as informações qualitativas destaca-se a análise de conteúdo que é um dos métodos mais eficientes e utilizados para investigar informações registradas em livros, jornais, relatórios, atas e entrevistas devido à capacidade de fazer inferências sobre informações gravadas e impressas (HERSCOVITZ, 2007).

Para a análise de documentos, nas pesquisas qualitativas, pode-se utilizar a análise de conteúdo. Esta análise apresenta um grupo de particularidades, sendo mais ou menos intuitiva, interpretativa, pessoal e subjetiva. Como outros métodos, apresenta problemas de validade, como autenticidade do texto, validade de interpretação e veracidade dos fatos (FREITAS, 2011).

Para Andrade (2014) a análise de conteúdo, em sentido amplo, faz referência a um método das ciências humanas e sociais com o propósito de analisar e investigar fenômenos simbólicos através de técnicas de pesquisa. O autor destaca que essa técnica encontra-se em constante aperfeiçoamento, sendo empregada em diversos ramos das ciências sociais, pois representam um método de grande aplicabilidade. Já segundo Freitas (2000), a análise de conteúdo reside em uma análise mais aprofundada dos documentos investigados, em que, codificando-se cada um, tem-se uma ideia sobre todo o conjunto.

Bardin (2011) avança a discussão asseverando que a análise de conteúdo é um grupo de procedimentos técnicos de análise das comunicações que faz uso de métodos sistemáticos e

práticos de exposição de conteúdo em mensagens. O autor destaca que se trata de uma técnica empírica, que depende do tipo de interpretação que se tem como objetivo. Ela visa alcançar, através da descrição do conteúdo das comunicações, indicadores que permitam a dedução de códigos relacionados às condições de produção ou recepção destas mensagens.

Weber (1990) define que a análise de conteúdo é um método de pesquisa que usa um conjunto de procedimentos para fazer inferência válida sobre texto. O autor destaca que essas inferências são sobre o remetente da mensagem, a própria mensagem ou o público da mensagem, e as regras deste processo inferencial variam de acordo com os interesses teóricos e substantivos do pesquisador.

De acordo com Hsieh e Shanon (2005) a análise de conteúdo qualitativa pode ser uma ferramenta de pesquisa para explicação subjetiva das informações contidas nos textos através de procedimento de organização sistemática de codificação e da identificação de padrões e palavras-chaves.

Leite *et al.* (2016) asseveram que a análise de conteúdo não se trata de uma ferramenta, mas um conjunto de instrumentos, ou um instrumento único, facilmente adaptável a um ambiente de estudo muito vasto, relacionados à comunicação. Carvalho *et al.* (2014) comentam também que, a análise de conteúdo é uma pesquisa bibliográfica com caráter interpretativo dos contextos escritos em documentos diversos, que sejam tema do objeto estudado. Para eles, o objetivo dessa análise consiste em detalhar, explicar, confrontar e verificar representações em mensagens, veladas ou explícitas.

A ideia central na análise de conteúdo é que as muitas palavras do texto são classificadas em categorias de conteúdo. Cada categoria pode consistir em uma, várias ou muitas palavras. Presume-se que palavras, frases ou outras unidades de texto classificadas na mesma categoria tenham significados semelhantes. Dependendo do objetivo do investigador, essa semelhança pode ser baseada no significado preciso das palavras, como agrupar sinônimos, ou em palavras que compartilham conotações semelhantes, como agrupar várias palavras, implicando uma preocupação com um conceito como riqueza ou poder (WEBER, 1990).

De acordo com Miranda-Ribeiro *et al.* (2014) a análise de conteúdo tem como objetivo estudar e explicar o sentido dos textos ou falas através da identificação de elementos resultantes da análise que podem ser palavras-chaves, expressões específicos, categorias e/ou temas, possibilitando visualizar a quantidade de vezes que esses termos se repetem nos instrumentos analisados, para, portanto, interpretar as informações e relacioná-las ao contexto.

Já para Krippendorff (2019), a análise de conteúdo é uma das técnicas de pesquisa mais importantes nas Ciências Sociais. Reconhece que a sociedade é representada em conversas,

textos e outras modalidades de comunicação e que entende como a linguagem opera na palavra social. Destaca que a análise de conteúdo investiga os fenômenos sociais, tratando as informações não como eventos físicos, mas como comunicações criadas e disseminadas para serem vistas, lidas, interpretadas, decretadas e refletidas após a aceitação do significado que têm para seus destinatários. Interpretar as comunicações como textos nos contextos de seus usos sociais distingue as análises de conteúdo de outros métodos empíricos de investigação. Por fim, salienta que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa para construir “inferências” a partir de textos para seus contextos de uso. Bardin (2011) também destaca que as características essenciais da análise de conteúdo são a descrição, a inferências e a interpretações.

Um dos princípios básicos da análise de conteúdo qualitativa é sobre a interpretação da realidade que pode ser analisada de várias maneiras e a compreensão depende de análise subjetiva. Porque um texto tem vários significados e sempre haverá algum nível de interpretação (GRANEHEIN; LUNDMAN, 2003). Por sua vez, Weber (1990) apresenta algumas vantagens da análise de conteúdo, destacando sua aplicabilidade na análise de textos de comunicação de toda natureza, bem como o fato de permitir combinar métodos quantitativos e qualitativos, e mesmo explorar séries longitudinais de documentos ou fontes múltiplas, e enfim o fato de poder tratar com informações mais espontâneos (e não induzidos ou expressamente perguntados).

Bardin (2011) defende que a análise de conteúdo pode ser dividida em dois tipos: análises quantitativas ou qualitativas. Destaca que para a análise quantitativa são utilizadas técnicas de frequências estatísticas, por outro lado, na análise qualitativa é dado ênfase no aparecimento ou não de registros específicos nas mensagens. A escolha do tipo vai depender do que será analisado e de qual objetivo o pesquisador deseja atingir.

É importante salientar que a análise de conteúdo pode ser utilizada em diversos tipos de pesquisas em diferentes áreas de conhecimento (SILVA JUNIOR; LEÃO, 2018). Por isso, a análise de conteúdo tem sido muito aplicada em diferentes áreas de pesquisas com o objetivo de compreender e debater os discursos apresentados em diferentes fontes de informações (RECUERO, 2014).

Bardin (2011) salienta que o desenvolvimento de uma pesquisa a qual utiliza a técnica de análise de conteúdo deve seguir três etapas fundamentais:

a) Pré-análise - responsável pela elaboração do corpus do estudo, através da organização dos documentos que serão analisados. Esta primeira etapa é dividida em quatro fases:

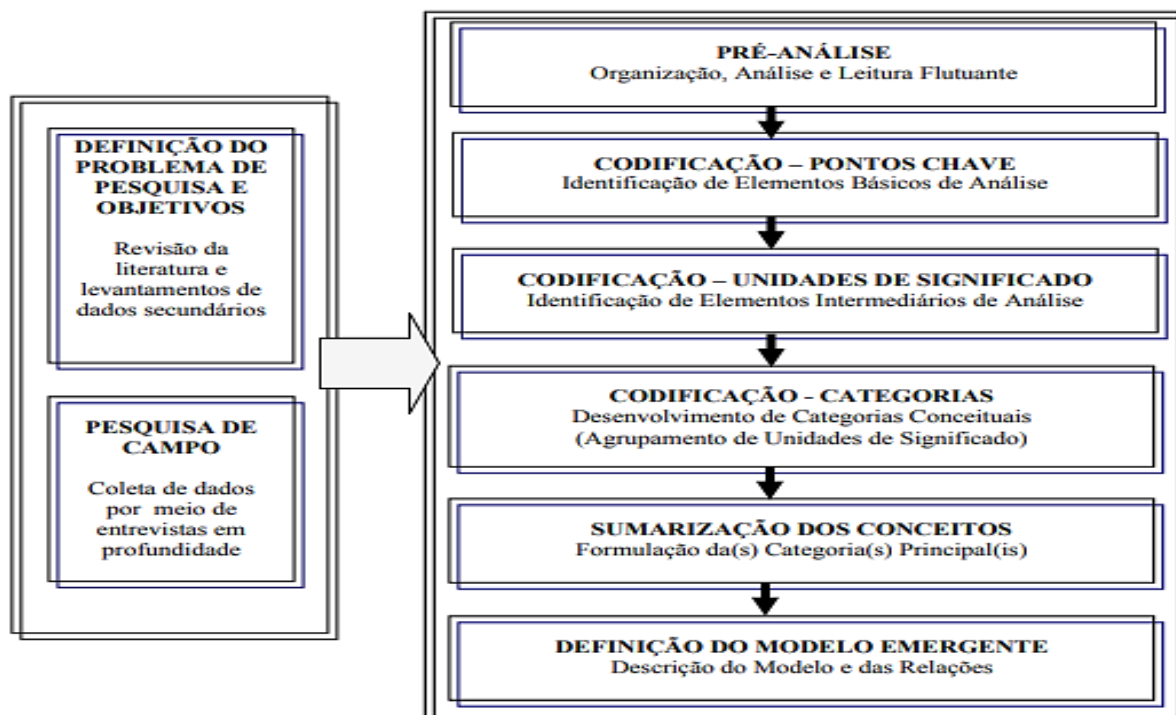
- I. Leitura flutuante: quando se estabelece o contato inicial com os documentos coletados e se busca um entendimento do material que o pesquisador tem em seu poder;
- II. Seleção dos documentos: delimitação do que será analisado;
- III. Formulação das hipóteses e dos objetivos; e
- IV. Referenciação dos índices e elaboração de indicadores: envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

b) Exploração do material - sendo a segunda etapa, quando são realizadas técnicas de codificação do corpus, exame preciso dos documentos para a definição de categorias (sistemas de codificação) e a apresentação das unidades de registro, visando a categorização das informações e do contexto dos documentos. Esta etapa é essencial para o sucesso do trabalho, visto que pode representar a riqueza das análises e interpretações. Por isto, a codificação, a classificação e a categorização são fases essenciais nessa etapa da análise

c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação - é o momento em que o pesquisador utiliza sua análise reflexiva e crítica sobre as informações analisadas.

Segundo Perez (2006), os procedimentos da análise de conteúdo propostos por Bardin (2011) podem ser divididos da seguinte forma:

**Figura 2** - Procedimento básico de análise de conteúdo



Assim, levando-se em consideração que este estudo de caso apresentou características de uma pesquisa aplicada, descritiva e qualitativa, sendo utilizado como técnicas de coleta de informações a análise documental e entrevistas estruturadas. Para a análise e interpretação das informações foi adotada a análise de conteúdo, com o objetivo de responder o questionamento proposto pela pesquisa.

#### **4.4.2 Aplicação da análise de conteúdo**

Após a definição dos objetivos, do material e dos integrantes que seriam entrevistados foi possível realizar as etapas para o desenvolvimento da análise qualitativa através da análise de conteúdo segundo Perez (2006) e Bardin (2011).

##### **1ª Etapa – Organização e leitura flutuante.**

Nessa etapa foi realizada uma leitura superficial com o objetivo de selecionar e organizar os documentos que seriam úteis para a realização da pesquisa. Primeiramente foram excluídos os documentos anteriores a 2010 que tratavam de planejamento estratégico e mensuração de desempenho porque os mesmos não contemplavam o processo de transformação do exército que foi fundamental para a reavaliação estratégica. Em seguida, foram excluídos os documentos que não estavam diretamente relacionados aos objetivos estratégicos definidos pelo Estado Maior do Exército (EME). Por fim, foi dada prioridade aos documentos produzidos pela própria instituição.

##### **2ª Etapa – Identificação dos Elementos Básicos.**

Para a realização dessa etapa, foi realizada uma análise com base nas palavras chaves “planejamento estratégico”, “mensuração de desempenho”, “*Balanced Scorecard*”, “gestão estratégica”, “ferramentas de gestão” e “indicadores de desempenho”.

Nesta fase foi identificado os principais documentos que estavam relacionados e essas palavras chaves e aos assuntos abordados nas entrevistas.

##### **3ª Etapa – Elemento intermediários de análise.**



Nesta fase, foi possível aprofundar os conhecimentos sobre o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX), identificar os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e sua relação com o BSC.

#### **4ª Etapa – Análise dos resultados.**

Dando continuidade a análise de conteúdo, nesta etapa foram confrontados os principais elementos identificados na análise intermediária, 3ª etapa, com os conhecimentos identificados no referencial teórico, com o objetivo de subsidiar a interpretação das informações.

#### **5ª Etapa – Interpretação das informações.**

Por fim, foram apresentados os principais resultados da pesquisa que consistiu na Esquematizar o sistema de planejamento estratégico, SIPLEX, na análise e colaboração do modelo de monitoramento do desempenho estratégico da instituição e especificação das rotinas estratégicas executadas pela instituição.

### **5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### **5.1 CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO**

O Exército Brasileiro possui uma estrutura distribuída em todo território nacional, com cerca de 213.000 integrantes e mais de 640 Organizações Militares. A organização executa planejamentos em todos os níveis de atuação: estratégico, tático e operacional.

Diante do desafio de reformular sua metodologia de planejamento, foi publicada a Portaria nº 1253, 05 de dezembro de 2013, do Comandante do Exército, que aprovou a Concepção de Transformação do Exército 2013-2022. Esta concepção consistiu na renovação de processos e procedimentos capazes de impactar as decisões estratégicas e de corrigir possíveis desvios da missão constitucional da organização, foi o documento orientador do Processo de Transformação pela qual vem passando a instituição desde 2013.

Ambientes institucionais, assim como ambientes físicos, mudam com o tempo. De fato, nos últimos tempos, parece que o ritmo da mudança foi acelerado, por isso, é importante que as organizações estejam preparadas para sobreviver e prosperar nesse clima em rápida

mudança, elas devem estar prontas para se adaptar, como afirmavam Kennerley, Neely e Adams (2003).

Sabe-se que é visível a dificuldade em gerir de forma eficiente entidades públicas, para Petri *et al.* (2014), os responsáveis precisam buscar alternativas viáveis que contribuam para a realização dos objetivos estratégicos da instituição.

É possível observar que os resultados corroboram a literatura quanto a necessidade, independente no setor ou da área de atuação, das organizações buscarem inovações e melhorias, sempre com o objetivo de justificar sua existência e continuidade, principalmente na área pública.

Nesse contexto, fruto de um estudo profundo e sistemático que levou em consideração os marcos legais, foi elaborado o documento orientador do Processo de Transformação pela qual vem passando a instituição desde 2013, a Concepção de Transformação do Exército 2013-2022.

A imprevisibilidade e a incerteza do ambiente internacional, as indicações dos cenários futuros, na qual se visualiza uma crescente demanda por alimentos, recursos hídricos, energéticos e minerais, novas tecnologias presentes no mundo atual e em constante evolução, as mudanças no ambiente operacional, o surgimento de novos personagens internacionais, aliados a necessidade de profundas mudanças nos processos de atuação das forças militares, foram fatores determinantes para transformação dos atuais meios militares e a adequação da concepção de defesa mais apropriada à nova realidade geopolítica. Esse processo de transformação apresentou como marcos temporais os anos de 2013 a 2022 (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Foi possível inferir que o planejamento estratégico não era algo desconhecido para a organização, contudo, como citado em trabalhos anteriores, é fundamental que esse planejamento seja eficiente e consiga apresentar resultados satisfatórios.

De acordo com a Portaria nº 1253, 05 de dezembro de 2013, do Comandante do Exército, devido a popularização da informação que exigiu profundas mudanças no modo operacional das forças militares, decorrentes da evolução e da facilidade de acesso às novas tecnologias.

Além disso, a socialização da Internet, o controle social e o surgimento de redes sociais criaram um ambiente favorável a mudanças, principalmente entre organizações que devem apresentar resultados a sociedade.

O Estado Maior do Exército (EME), que é um Órgão de Direção Geral (ODG), localizado em Brasília, e subordinado diretamente ao comandante da força, recebeu a atribuição de coordenar todo o processo de transformação.

O Processo de Transformação do Exército foi esboçado para acontecer em três fases:

- 1) Fase de preparação (até 2015);
- 2) Fase de coexistência (de 2015 a 2022); e
- 3) Fase de consolidação (a partir de 2022)

(CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, p. 11).

De 2013 até 2015, foi realizada a fase de preparação, que contou com uma autoavaliação, a implementação do Planejamento Estratégico, dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), das estratégias e das ações estratégicas, que futuramente seriam contemplados no Plano Estratégico do Exército (PEEx), no intuito de promover o alinhamento estratégico de toda a Instituição. O propósito dessa fase foi preparar a instituição para realizar a transformação, tornando o ambiente favorável para uma mudança de mentalidade constante e duradoura (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Sobre o tema planejamento estratégico, Silva e Gonçalves (2011) afirmam que é um processo administrativo que possibilita a sustentação metodológica para se estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, buscando um certo grau de integração com o ambiente e atuando com inovação. A elaboração, formulação e implantação de princípios estratégicos no ambiente organizacional, podem ter como ponto de partida experiências passadas de sucesso que podem influenciar ações futuras.

Desta forma, Bhagwat e Sharma (2007) destacam que o planejamento estratégico tradicional dava importância na proteção dos pontos fortes das organizações e tentava eliminar as fraquezas e ameaças, porém essa nova abordagem reforçou a necessidade de intervir nas competências e fraquezas da organização.

Já a segunda fase, fase de coexistência, compreendida entre 2015 e 2022, é a fase de transformação propriamente dita. Nesta etapa, a evolução dos processos teve o objetivo de conduzir a uma Nova Doutrina.

Nesse período, foi revisada, corrigida, avaliada e aprovada a atual estrutura organizacional da instituição, substituindo assim a estrutura que já havia cumprido sua missão e que sua existência não mais se justificava. As características da nova estrutura são a simplicidade e a flexibilidade, visando a eficiência e a eficácia operacional, em que as prioridades devem estar muito bem definidas no planejamento estratégico da organização.

Por fim, a última fase, prevista para 2022, será a fase de consolidação, em que os conceitos, as competências e as diretrizes estariam difundidas e alinhadas aos objetivos estratégicos da instituição, estabelecidos na fase 1.

Contudo, devido às restrições orçamentárias vivenciadas no período de coexistência (fase 2), que impactaram diretamente o planejamento estratégico da instituição, foi verificado que o processo passou por uma fase de reavaliação e correção, visando ajustá-los à nova realidade orçamentária (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Elefalk (2001) alegou que, quando ocorrem cortes e contingenciamento dos recursos, o foco financeiro assume com muita facilidade o princípio dominante de gerenciamento. Com efeito, a adesão ao orçamento tende a se tornar um fim, e não um meio de atingir objetivos organizacionais.

Mesmo assim, devido a sua dinâmica para determinar os objetivos e a estratégia da organização, o planejamento estratégico possibilita que os problemas e desafios das organizações possam ser discutidos e que se formulem ações para diminuir ou solucionar os efeitos causados por tais fatores (BHAGWAT; SHARMA, 2007).

Durante a pesquisa foi possível perceber que a fase 3 provavelmente será postergada, pois os problemas, principalmente orçamentários, obrigaram a instituição a refazer seu calendário, prolongando as metas para diversos objetivos estratégicos.

Dando continuidade, ressalta-se que as “fases não foram estanques, houve sobreposição, e que as Organizações militares (OM) apresentaram diferentes períodos de evolução dentro de cada fase.”, conforme figura abaixo: (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, p.12).

**Figura 3 - A evolução do processo de transformação**



Fonte: Concepção de Transformação do Exército (2013, p.11)

### 5.1.1 Condicionantes para concepção da estratégia

Diante do desafio de realizar a transformação, a instituição estabeleceu condicionantes essenciais que influenciaram diretamente os setores ou pessoas afetadas.

a) Fortalecimento dos Princípios, dos Valores, dos Deveres e da Ética Militar: A missão do Exército exige dos seus integrantes inúmeros sacrifícios, inclusive o da própria vida. Esta particularidade demonstra a necessidade de valorizar princípios imprescindíveis. Valores, deveres e ética militar são preceitos indissociáveis e que se unem para a obtenção de objetivos individuais e da organização. Os desafios contemporâneos, formados por diversas alterações culturais, cobram a manutenção e o fortalecimento dos princípios para que a organização possa cumprir sua missão institucional (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

b) Racionalização das Estruturas e do Efetivo: As constantes restrições orçamentárias impostas às organizações públicas limitam o aumento de efetivo das instituições. Essas restrições são determinantes no tamanho da instituição e impactam diretamente no cumprimento da missão institucional. Como visto anteriormente, a organização analisada, encontra-se presente em todo território nacional, dessa forma, optou-se por investir em novas tecnologias e a delegação de serviços não essenciais, simplificando os processos e racionalizando o efetivo existente (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

c) Centralização Seletiva dos Apoios: Tem o objetivo de melhorar a qualidade do apoio e proporcionar o preparo da instituição com estruturas mais completas (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

d) Maximização da Obtenção de Recursos Financeiros: Consiste em realizar gestões junto ao Ministério da Defesa e ao Governo Federal, na busca da captação de recursos voltados para a área da defesa e para o cumprimento dos objetivos estratégicos da instituição. (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

e) Fortalecimento do Setor Estratégico Cibernético: Por ser coordenador do setor estratégico cibernético no âmbito do Ministério da Defesa, buscou ampliar a operacionalidade das Forças Armadas neste setor vital para o desenvolvimento da sociedade. A atuação no ambiente cibernético com liberdade de ação é um diferencial a ser almejado e aprimorado no novo ambiente de transformação (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

### 5.1.2 A evolução da força terrestre

Observa-se que durante o processo de transformação, a instituição procurou reafirmar conceitos e melhorar sistemas e funções que seriam fundamentais para a propagação e execução dos novos objetivos que estavam sendo apresentados.

O processo de evolução da concepção estratégica foi descrito como:

Tendo a motivação e a constante inovação como vetores transversais, ampliará a participação dos setores público e privado e o investimento na assistência ao pessoal; fortalecerá o processo ensino-aprendizagem e os valores cultuados pelo Exército; e otimizar a gestão do bem público, tudo com a finalidade de aumentar a operacionalidade da Força Terrestre, razão ser da Instituição (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013, p.19).

**Figura 4 - A evolução da Força Terrestre**



Fonte: CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO (2013, p.19).

Fruto dessas mudanças, diversas áreas sofreram modificações com o processo de transformação da instituição, dentre as quais destacaram-se:

**a) Dimensão humana:** Levando em consideração a situação econômica do país e um mercado de trabalho cada vez mais exigente, o Comando do Exército, com o objetivo de dar prosseguimento ao estado de transformação, priorizou a atração, motivação e retenção de pessoal com as necessárias competências. Este processo foi caracterizado pelas seguintes atividades da gestão de pessoas:

- agregar (recrutar e selecionar);
- aplicar (orientar e modelar o trabalho);
- motivar (valorizar, prover incentivos, benefícios e serviços);
- desenvolver;
- manter e monitorar (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

De acordo com a Portaria nº 1253, 05 de dezembro de 2013, do Comandante do Exército, foi possível verificar o incentivo à maior participação do servidor civil na instituição. A permanência destes, por um longo período de tempo, nos cargos e funções, diferentemente do militar que, devido à carreira, é obrigado a ter vivência nacional e experiência em diversas áreas, foram fundamentais para agregar conhecimento em áreas específicas.

O principal aspecto que orientou a gestão de pessoas foi o reconhecimento do profissional pelas suas competências e pelo desempenho ao longo da carreira. O aprimoramento do processo de avaliação, a implementação da educação por competências e a gestão do conhecimento apresentaram um salto de qualidade.

Para Flexa *et al.* (2017) é necessário que as organizações definam de forma simples e compreensível um caminho a ser seguido, considerando a atuação da instituição, e os ambientes internos e externos, econômicos e sociais, que são complexos e dinâmicos. Além disso, os autores destacam que o sucesso de uma organização depende da sua capacidade de definir uma estratégia simples e objetiva que toda a instituição possa interagir e acrescentar resultados aos objetivos. Assim, sobre esse ponto de vista cresce de importância o emprego e conceitos de instrumentos e ferramentas que alavancam o desempenho das organizações, sejam elas públicas ou privadas.

As afirmações dos autores acima podem ser visualizadas na perspectiva humana da instituição, que a partir do incentivo e do reconhecimento profissional deseja obter resultados mais satisfatórios.

Dessa forma, foi fundamental o aperfeiçoamento dos planos de carreira do pessoal civil e militar, com o objetivo de permitir a manutenção do profissional motivado ao longo da carreira. Outra estratégia utilizada foi a contratação de Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), que em sua maioria são servidores ou militares aposentados contratados para exercerem funções específicas.

b) **Educação e Cultura:** O ambiente educacional, teve a missão de interpretar a concepção de transformação e adequar as novas gerações às mudanças de mentalidade. A

transformação do Exército tem no Sistema de Educação e Cultura um dos principais ambientes para iniciar e desenvolver o processo da absorção da cultura de inovação (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Educação e cultura estão diretamente ligadas a perspectiva de aprendizado crescimento que oferece à infraestrutura necessária à consecução dos objetivos definidos das outras três perspectivas, na visão de Kaplan e Norton (1997). Utiliza-se das condições oferecidas pela organização relativa à tecnologia da informação e qualificação da mão de obra, que são características importantes para qualquer empresa. A perspectiva de aprendizado e crescimento se concentra nas habilidades e capacidades internas, a fim de alinhá-las aos objetivos estratégicos da organização. O processo do BSC geralmente identifica lacunas entre as habilidades e capacidades necessárias e existentes (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999).

c) **Gestão e Inovação:** O aperfeiçoamento da Governança implica na busca da integração das funções clássicas da administração, com sistemas que proporcionem adequado acesso às informações para a tomada de decisões, facilidade de auditoria e pessoal capacitado para o emprego de modernas ferramentas de gestão. O mapeamento dos processos, desde a alta administração, buscou otimizar as atividades e reduzir/eliminar o retrabalho ou as tarefas que não eram mais necessárias. A utilização de sistemas de informação de tecnologia da informação, sempre que possível, em detrimento do emprego de pessoal, ajudou a direcionar os recursos humanos especializados para as atividades de maior complexidade (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Gestão e inovação concentram-se nos processos internos necessários para que a organização se destaque ao fornecer o serviço esperado pelos contribuintes, no caso do setor público, de maneira produtiva e eficiente. Isso pode incluir objetivos de curto e longo prazo, bem como incorporar o desenvolvimento de processos inovadores para estimular a melhoria contínua. Essa perspectiva é particularmente eficaz durante um período de mudança, que é o caso da instituição estudada, pois concentra a atividade nos principais processos necessários para implementar o programa de mudanças com eficiência. Dessa forma, os processos internos proporcionam melhores condições de elaboração de produtos ou prestação de serviços. (MOORAJ; OYON; HOSTETTLER, 1999; CISLAGHI; FILHO, 2006).

d) **Logística:** O planejamento e a execução do apoio logístico apresentaram duas características: flexibilidade e resiliência. A primeira diz respeito à capacidade de adaptação às diferentes atitudes vivenciadas nas operações e a segunda, à capacidade de resistir às oscilações do combate, mantendo a necessária “prontidão logística”. O alicerce da transformação logística tem como um dos alicerces a qualidade do pessoal. Esse aspecto implica na capacitação



continuada do pessoal de apoio logístico, a partir da retenção de conhecimentos obtidos de melhores práticas (civis e militares), lições aprendidas (próprias e/ou de outros exércitos) e agilidade na formulação e difusão da doutrina (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

e) **Governança de Tecnologia da Informação:** A informação como o principal insumo de qualquer processo decisório, necessita de uma gestão eficaz e efetiva, devendo cumprir as seguintes características:

- ampla difusão;
- relevância; e
- seletividade.

O responsável por essa atividade foi o Conselho Superior de Tecnologia da Informação do Exército (CONTIEx) que se empenhou para dotar a instituição da necessária Governança de TI, aprimorando estrutura organizacional, capaz de facilitar a leitura das informações disponíveis, visando promover o alinhamento das ações e investimentos em TI com o planejamento estratégico institucional (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Apesar de ações voltadas para a difusão das novas ideias, foi verificado durante a entrevista que a divulgação dos objetivos institucionais, seria um ponto a ser melhorado.

f) **Ciência, Tecnologia e Inovação:** Com a inovação tecnológica esperava-se unir diversos sistemas que pudessem gerar vantagem estratégica, operacional ou tática e que facilitasse o aprimoramento dos processos, com o intuito de ampliar o poder de resposta da instituição. No campo da pesquisa, desenvolvimento e inovação, em análise a cenários prospectivos, foi possível integrar esforços do meio militar com o meio civil.

Neste tópico, mais uma vez, a instituição ressaltou a importância e a preocupação com a dimensão humana e sua capacitação. A gestão do pessoal deve selecionar os talentos, oferecendo-lhes condições de capacitação e crescimento profissional e enfatizando que as atividades não essenciais podem ser terceirizadas (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

f) **Doutrina:** A doutrina mostrou-se um importante fator motivador do Processo de Transformação da instituição. O Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex), foi responsável por estabelecer as Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre, com a finalidade de introduzir conceitos da Era do Conhecimento no âmbito de toda a Instituição. A efetividade da doutrina, que se encontra em constante atualização, tem como requisitos a evolução das

ferramentas de TIC e um efetivo sistema de gestão do conhecimento doutrinário, englobando as funcionalidades e informações doutrinárias, lições aprendidas, modelagem organizacional, simulação, experimentação e difusão (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

h) **Preparo e Emprego:** A instituição necessitava mostrar-se preparada para atuar em diferentes cenários e ambientes operacionais, antecipando-se oportunamente a quaisquer ameaças ou agressões e em condições de estar presente em qualquer área de interesse estratégico. de mostrar-se preparada para a condução de operações.

Diante dos desafios internos, a organização tinha a obrigação de mostrar-se preparada para a condução de Operações Especiais, de Garantia da Lei e da Ordem, de Proteção de Estruturas Estratégicas Terrestres, de Guerra Cibernética e de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear, bem como de Pacificação e de Apoio a órgãos governamentais. Tudo isso em um ambiente conjunto e em parceria com outros órgão de segurança (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Outrossim, para tornar realidade a “Concepção de Transformação”, estabelecida pela Portaria nº 1253, 05 de dezembro de 2013, a organização, de posse dos critérios e da indicação dos rumos desejados, foi obrigada a elaborar o Planejamento Estratégico em todos os níveis da instituição, capaz de desenvolver as capacidades e competências necessárias. Mais uma vez, mantendo o foco na dimensão humana – **a força da nossa Força** – e nos valores cultuados pela Instituição. A organização tem na transformação da estratégia de emprego da Força Terrestre, razão de ser da Instituição, o seu principal objetivo a ser conquistado e mantido.

Além da Concepção de Transformação do Exército (2013-2022), a instituição baseou-se também nas exigências legais, impostas pela Constituição Federal e das leis complementares relacionadas, como a Política e Estratégia Nacional de Defesa, a Política e Estratégia Militares de Defesa, além da Diretriz Geral do Comandante do Exército (2011-2014).

Dessa forma, para operacionalizar toda essa mudança, o Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX), já existente, foi reformulado.

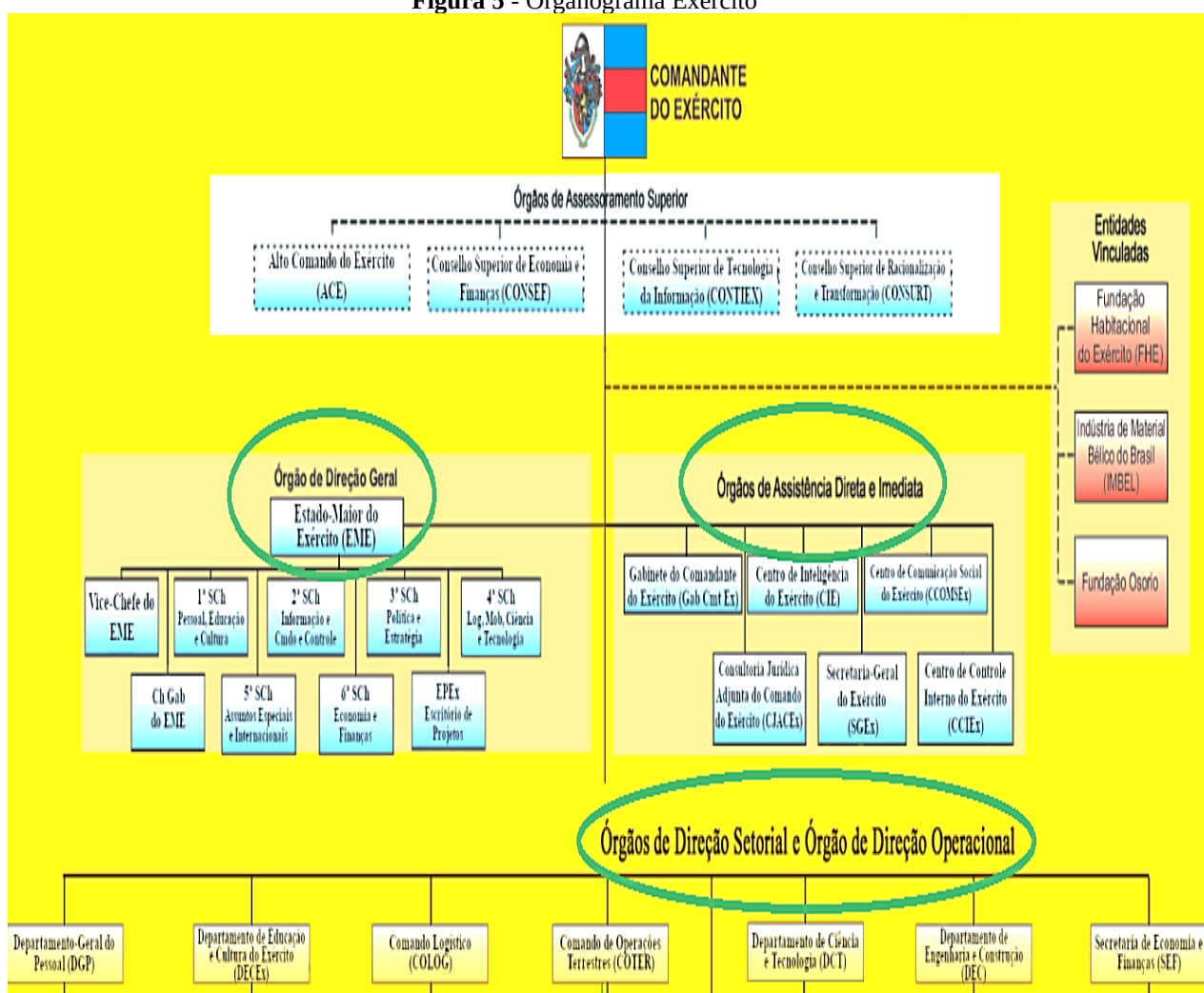
## 5.2 SIPLEX (SISTEMA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO)

Desde sua criação em 1985, o antigo Sistema de Planejamento Estratégico do Exército teve seis edições (1990, 1992, 1996, 2000, 2002 e 2008). A sistemática atual, SIPLEX-2014, foi elaborada com base em um conjunto de princípios e obrigações.

Foi observado que a instituição procurou manter-se alinhada a todos os marcos legais que tratam do tema Defesa, que estabeleceu um novo paradigma, o da Transformação do Exército Brasileiro, como citado anteriormente.

Neste contexto, o novo Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX – 2014), foi aprovado pela Portaria nº 306 – EME, de 22 de dezembro de 2014, a qual estabeleceu que tal sistema fosse adotada pelos Órgãos de Direção Setorial (ODS), Órgãos de Direção Operacional (ODOp) e Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI), na elaboração do planejamento estratégico da organização, sob a gerência do Estado Maior do Exército (EME), como pode ser observado no organograma abaixo:

**Figura 5 - Organograma Exército**



Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão do Comando do Exército (2015, p. 14).

É possível observar na figura 5, que o Órgãos de Direção Setorial (ODG), representado pelo EME, subdivide-se em outros nove setores, cada um com uma responsabilidade específica em relação ao planejamento estratégico da instituição. Os Órgãos de Assistência Direta e

Imediata ao Comandante do Exército (OADI) são constituídos por órgãos que assessoram diretamente o Comandante do Exército, e participam do planejamento estratégico oferecendo suporte jurídico, de inteligência, de auditoria e de comunicação social. Os Órgãos de Direção Setorial (ODS) e os Órgãos de Direção Operacional (ODOp) são departamentos normativos e reguladores das atividades operacionais, administrativas e financeiras de toda a instituição, e participam ativamente da elaboração, execução e avaliação dos objetivos estratégicos traçados.

Além de ser responsável pelo SIPLEX, o Estado Maior do Exército (EME), por meio da sua 6ª subchefia, tem o dever de orientar o planejamento orçamentário da força e o consequente alinhamento com o Plano Plurianual (PPA), que deve levar em consideração a missão institucional, os valores e a visão de futuro pretendida.

O Planejamento Estratégico admite diversos conceitos e definições, como o de Micheli e Kennerley (2005) e Lemos *et al.* (2015), os quais esclareceram que o Planejamento Estratégico é a visão a longo prazo, estabelecida em concordância com a estratégia da instituição, sendo elas a missão e a visão da organização, percepção dos cenários internos e externos, conhecimento dos riscos e oportunidades de melhorias que são itens avaliados pela estratégia organizacional, neste sentido a instituição conceituou o planejamento estratégico assim:

- encontrar-se no mais alto nível de decisão da Organização;
- ser de longo alcance;
- ser o caminho para que a Organização parta de uma situação presente, para uma situação desejada no futuro;
- ser um processo de definição de objetivos e estratégias correlatas;
- ser integrador da Organização em todos os níveis; e
- ser contínuo, dinâmico e flexível (RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, P. 22).

É visível que o planejamento busca a integração de toda instituição e tem como características ser contínuo e flexível, ou seja, pode ser ajustado sempre que for necessário visando a sua continuidade.

O SIPLEX, por sua importância, é integrado ao Planejamento Administrativo e ao Planejamento Operacional Militar Terrestre, que são planejamentos de alto nível da organização, regulados por documentos específicos. As ações oriundas destes planejamentos, obriga o EME a relacionar-se com diversos órgãos, principalmente os Órgãos de Direção Setorial (ODS), que são imprescindíveis para o sucesso do planejamento.

Assim, como órgão responsável pela elaboração do SIPLEX, o EME definiu o ciclo de planejamento abaixo, dividido em 7 fases, que foram objeto de análise dos tópicos seguintes e

estão relacionados ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, descrever o planejamento estratégico do EB.

**Quadro 14** - Ciclo de planejamento do SIPLEX

| Ano                  | A - 4 (A)                | A - 3                |        | A - 2                | A -1                                  |
|----------------------|--------------------------|----------------------|--------|----------------------|---------------------------------------|
|                      | 2012, 2016, 2020,...     | 2013, 2017, 2021,... |        | 2014, 2018, 2022,... | 2015, 2019, 2023,...                  |
| Governo Federal      | PPA em vigor             | PPA em vigor         |        | PPA em vigor         | Elaboração do PPA (1º ano de governo) |
| Ministério da Defesa | Atlz Cenários, PND e END | Atlz PMD e EMiD      |        | Finalizar PED        | Compatibilizar PED com PPA            |
| Exército Brasileiro  |                          |                      | Fase 1 |                      |                                       |
|                      |                          |                      | Fase 2 |                      |                                       |
|                      |                          |                      | Fase 3 |                      |                                       |
|                      |                          |                      | Fase 4 |                      |                                       |
|                      | Fase 5                   | Fase 5               |        | Fase 5               | Fase 5                                |
|                      | Fase 6                   | Fase 6               |        | Fase 6               | Fase 6                                |
|                      | Fase 7                   |                      |        |                      |                                       |

Fonte: RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO (2018, p.18)

Com o objetivo de limitar o período investigado nesta pesquisa, optou-se por analisar os documentos produzidos até o ano de 2019.

### 5.2.1 Fases do SIPLEX

Conforme apresentado no quadro 13, o SIPLEX foi dividido em sete fases, distribuídas ao longo do tempo, são fases flexíveis e não isoladas e podem se sobrepor, e a fase anterior influencia diretamente a fase seguinte.

A figura 6 apresenta a representação gráfica com os objetivos das fases listadas abaixo:

**Fase 1:** Missão

**Fase 2:** Análise Estratégica

**Fase 3:** Política Militar Terrestre (Objetivos Estratégicos do Exército-OEE)

**Fase 4:** Estratégias Militar Terrestre

**Fase 5:** Plano Estratégico do Exército

**Fase 6:** Orçamentação e Contratação

**Fase 7:** Medição do Desempenho Organizacional

Cabe ressaltar, que o SIPLEX – 2014, não é a 1ª versão do sistema de planejamento, conforme citado no início do tópico, e algumas fases apresentadas na figura 6, já existiam.

Contudo, a partir de 2014, essas fases foram reestruturadas e seus objetivos alinhados à nova concepção da organização “Transformação”.

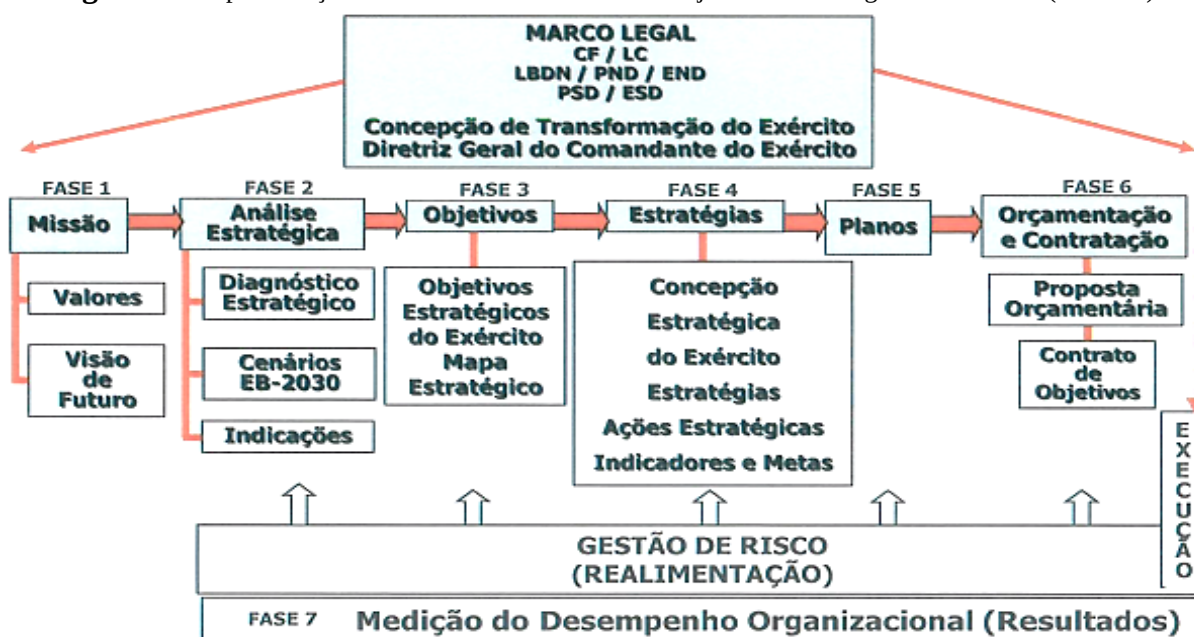
Destaque para a Fase 7, Medição do Desempenho Organizacional, que por ser responsável pela mensuração do desempenho e pela realimentação do sistema, participa de quase todas as fases, fornecendo informações que impactam diretamente no processo de melhoria de cada fase.

Essas melhorias foram observadas da análise das Reuniões de Monitoramento de Controle 2018 e 2019 (RMC), no Caderno de Lições Aprendidas (2018) e da Reunião de Avaliação Estratégica 2018 (RAE), tópicos “5.4”, “5.5”, “5.6” e “5.7” desta pesquisa, que provocaram a republicação e exclusão de indicadores de desempenho, a revisão da Política Militar Terrestre (PMT) e dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE).

O Sistema de Medição de Desempenho, segundo Kaplan e Norton (1997), tem como objetivo auxiliar no desenvolvimento e manutenção de resultados estratégicos competitivos. Os autores popularizaram o sistema de medição de desempenho, com o BSC, metodologia utilizada pela instituição pesquisada, articulando a natureza estratégica dos sistemas de medição. Eles afirmam que o sistema de medição visa realizar quatro processos de gerenciamento que são críticos para o desenvolvimento de estratégias: traduzir visão e estratégia; relacionar objetivos e medidas estratégicas; estabelecer metas; aprimorar o feedback estratégico.

No caso do EB, o feedback estratégico foi fornecido pelos indicadores de desempenho, pelas RMC, pelo caderno de lições aprendidas (2018) e pela RAE.

**Figura 6** - Representação Gráfica da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx)



Fonte: RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO (2015, p. 23)

### 5.2.1.1 Fase 1: Missão, Visão e Valores

A missão é a razão de ser de qualquer instituição. No caso de organizações públicas, essa missão é institucional, definida pela Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988 (CF). Da análise da CF, foi elaborado o enunciado da Missão do Exército e, em seguida, suas condicionantes e especificação para facilitar a assimilação por todos os membros da organização.

O Estado Brasileiro organizou-se com o objetivo de assegurar o desenvolvimento e o bem estar do seu povo, para tanto, em nome do Estado nacional, a CF atribuiu às Forças Armada (FA) a autoridade e os meios para o emprego legítimo da força, no qual se enquadra o Exército Brasileiro (EB), que é um instrumento militar do Estado para a defesa nacional (SIPLEX - FASE 1, 2019).

O capítulo II - DAS FORÇAS ARMADAS, da CF define as FA como:

#### CAPÍTULO II DAS FORÇAS ARMADAS

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

§ 1º Lei complementar estabelecerá as normas gerais a serem adotadas na organização, no preparo e no emprego das Forças Armadas (CONSTITUIÇÃO FEDERAL DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988)

Observa-se uma grande responsabilidade moral, ética e funcional do Exército, perante a Nação, de empregar os recursos financeiros apenas para cumprimento de sua missão estabelecida pela CF (SIPLEX - FASE 1, 2019).

Além da CF, para formação de toda fundamentação teórica que definiria a missão institucional, também foram analisados: a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 117, de 2 de setembro de 2004, e pela Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010, a Política Nacional de Defesa (PND), a Estratégia Nacional de Defesa (END), a Concepção de Transformação do Exército e a Diretriz do Comandante do Exército.

A Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, e suas alterações, dispõe sobre a organização, o preparo e o emprego das FA, bem como sua atuação em ações subsidiárias.

A Política Nacional de Defesa (PND) e a Estratégia Nacional de Defesa (END) são documentos do mais alto nível do planejamento de defesa nacional e determinam objetivos e metas para o preparo e emprego das FA, com o envolvimento dos setores militares e civis.

Definem os Objetivos Nacionais de Defesa (OND), que é a concepção estratégico-militar brasileira para todas as forças, as capacidades desejadas e as ações estratégicas orientadoras do planejamento das FA. Decorrente destes Objetivos Nacionais de Defesa OND são estabelecidas as ações estratégicas de médio e longo prazo, com o intuito de tornar a estrutura de defesa competitiva, atuando na reorganização das FA, reestruturação da Indústria Brasileira de defesa e política de recomposição dos efetivos das FA (SIPLEX - FASE 1, 2019).

A Estratégia Nacional de Defesa (END - 2013), indicou três áreas tecnológicas como primordiais para a Defesa Nacional: o nuclear, o cibernético e o espacial. Setores de alta complexidade e importantes para o desenvolvimento do país. Por serem estratégicos para a segurança nacional, são administrados de forma centralizada, mas com estreita ligação com várias instituições que tratam do tema. Sendo assim, a Marinha do Brasil (MB) ficou responsável pela área nuclear, o Exército Brasileiro (EB) pela área cibernética e a Força Aérea Brasileira (FAB) pela área Espacial (SIPLEX - FASE 3, 2013, 2014, 2019; RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017).

A missão do Exército foi resultado da análise do Marco Legal e dos cenários prospectivos internos e externos. O enunciado tem o objetivo de comunicar aos seus integrantes e a sociedade a razão de existir da organização.

Em síntese, o marco legal consiste em: defender a pátria; garantir os poderes constitucionais; a lei e a ordem; apoiar a política exterior do país; e cumprir atribuições subsidiárias (SIPLEX - FASE 1, 2019).

Então, a Missão do Exército passou a ter o seguinte enunciado:

Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais, cooperando com o desenvolvimento nacional e com o bem-estar social. Para isto, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão (SIPLEX – FASE 1, 2019, p. 4).

Definida a Missão, foi possível explicitar, em linhas gerais, o pensamento da organização sobre o que deveria ser buscado para que ela cumpra com eficiência e eficácia suas responsabilidades que foram sintetizadas no quadro a seguir.

**Quadro 15 - Detalhamento e condicionantes da Missão**

| <b>Detalhamento da Missão</b>                                  |                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b>                                                       | Integrar-se permanentemente à Nação.                                                                |
| <b>2</b>                                                       | Ser um vetor de segurança e coesão nacional, paz interna e harmonia social.                         |
| <b>3</b>                                                       | Manter o Exército apto a atuar como um instrumento de dissuasão e emprego do poder nacional.        |
| <b>4</b>                                                       | Desenvolver a capacidade de projeção de poder de forma a apoiar a inserção internacional do Brasil. |
| <b>5</b>                                                       | Assegurar um nível elevado de prontidão.                                                            |
| <b>Condicionantes para o cumprimento da Missão do Exército</b> |                                                                                                     |
| <b>1</b>                                                       | Comprometimento com os valores e a ética militares.                                                 |



|           |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2</b>  | Coesão, alicerçada na camaradagem, no espírito-de-corpo e na disciplina, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a Força.                                                                                                                                                    |
| <b>3</b>  | Liderança pelo exemplo, que motive direta e indiretamente o homem e as organizações militares.                                                                                                                                                                                         |
| <b>4</b>  | Qualificação moral e profissional como fator de autoconfiança, autoestima e motivação, reforçando o poder de dissuasão do Exército e contribuindo para a formação de cidadãos soldados úteis à Nação.                                                                                  |
| <b>5</b>  | Tecnologia moderna e desenvolvida, a fim de reduzir o hiato em relação aos exércitos mais adiantados e a dependência bélica do exterior.                                                                                                                                               |
| <b>6</b>  | Equipamento adequado em qualidade e quantidade, principalmente de fabricação nacional.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>7</b>  | Desenvolvimento de capacidades que possibilitem transformar homem, tropa e comando - desde os escalões elementares - num conjunto harmônico, operativo e determinado no cumprimento de qualquer missão.                                                                                |
| <b>8</b>  | Integração Interforças nas operações militares conjuntas e atividades de cunho administrativo em tempo de paz, compartilhando e otimizando recursos.                                                                                                                                   |
| <b>9</b>  | Integração interagências, em situações de Guerra e Não-Guerra, para a combinação de atitudes e ações, simultânea e/ou sucessivamente, com a finalidade de conciliar interesses e coordenar esforços para a consecução de objetivos e propósitos convergentes que atendam ao bem comum. |
| <b>10</b> | Planejamento Estratégico caracterizado pela contínua avaliação, atualização e melhoria da gestão, otimizando resultados nos processos, produtos, serviços e no emprego de recursos disponibilizados à Força.                                                                           |
| <b>11</b> | Integração à Nação, identificando necessidades, interpretando anseios, comungando ideais e participando de suas realizações.                                                                                                                                                           |
| <b>12</b> | Compreensão pela Nação, sociedade e lideranças, da necessidade de Forças Armadas potentes para a defesa dos interesses nacionais.                                                                                                                                                      |

Fonte: Adaptado do SIPLEX – FASE 1 (2019)

O detalhamento e as condicionantes da missão, apresentados no quadro 14, podem ser vistos como a divisão de fatores que deram origem aos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) e as estratégias/ações, que serão abordados na fase 3 e 4 do SIPLEX, respectivamente. Elementos como a dissuasão e emprego da força; o permanente estado de prontidão; a busca pela coesão nacional; paz interna e harmonia social; qualificação moral e profissional, disseminação da cultura, ética e valores militares; e a integração interagências estão presentes nos OEE.

A configuração do desempenho organizacional pode ser influenciada por diversos aspectos, sejam eles internos ou externos. Fatores como o conhecimento, o relacionamento, a estratégia e principalmente a missão atuam sobre o desempenho das organizações, influenciando significativamente as atividades e os resultados obtidos (PETRI et al., 2014).

O processo de integração nacional ainda se encontra em execução, por esse motivo, a instituição infere que a contribuição a esse processo é uma de suas principais finalidades, uma vez que é pré-requisito para defesa do país. Nesse processo de integração nacional, destaca-se a Amazônia, que é uma das áreas estratégicas prioritárias (SIPLEX - FASE 1, 2019).

Contudo, a prioridade não deve ser entendida como exclusividade, além da integração da Amazônia, a instituição apresenta outras áreas estratégicas importantes como a valorização

da pesquisa, a inovação e o desenvolvimento científico-tecnológico e contribui para a recuperação da indústria nacional de material de defesa.

Ademais, a instituição desenvolveu capacidades para atender a três requisitos e para atuar na integração às demais Forças ou isoladamente:

- garantir a defesa do território;
- projetar poder a fim de assegurar, também, outros interesses vitais; e
- atender às demandas da política exterior em favor da segurança, da paz internacional e da integração regional (SIPLEX - FASE 1, 2019, p. 6).

Assim, levando em consideração o arcabouço teórico que contribuiu para a definição da missão, como também a própria missão, foi estabelecida sua Visão de Futuro. Esta visão é uma meta com uma situação futura desejada pela organização e tem como principal objetivo orientar as ações individuais e coletivas empregadas no cumprimento da Missão da Força.

Ser um Exército capaz de se fazer presente, moderno, dotado de meios adequados e profissionais altamente preparados, compostos por capacidades militares que superem os desafios do Século XXI e possam respaldar as decisões soberanas do Brasil (SIPLEX – FASE 1, 2019, p. 6).

A seguir, foram listados, no quadro 15, os Valores do Exército, definidos como a essência para construção ou transformação da instituição.

**Quadro 16 - Valores do Exército**

| <b>Síntese dos Valores</b> |                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Patriotismo</b>         | amar a Pátria (História, Símbolos e Tradições), sublimando a determinação de defender-lhe os interesses com o sacrifício da própria vida.                                                              |
| <b>Dever</b>               | cumprir a legislação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.                                |
| <b>Lealdade</b>            | cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.                                                                                                       |
| <b>Integridade</b>         | pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.                                                                                                             |
| <b>Coragem</b>             | ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implantar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por suas atitudes. |

Fonte: Adaptado do SIPLEX – FASE 1, (2019, p. 7)

#### 5.2.1.2 Fase 2: Análise Estratégica

Nesta fase, foram elaborados o Diagnóstico Estratégico, os Cenários Prospectivos e as consequentes diretrizes. Atualizada anualmente, seus resultados foram planejados para ocorrer no médio prazo, de três a quatro anos. Foram analisados o ambiente interno, para definir seus

pontos fortes e pontos fracos, e o ambiente externo, para identificar riscos que podem impactar o cumprimento de sua missão institucional (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016)

Os Cenários Prospectivos foram e continuam sendo elaborados através de uma metodologia própria da organização, que apresenta situações futuras, sem esquecer dos resultados passados, que direcionam todo o Planejamento Estratégico.

De posse da missão, da visão, do diagnóstico estratégico e dos cenários prospectivos foram elaboradas as diretrizes e objetivos que nortearam a definição dos OEE, das estratégias e das ações estratégicas. Também foram apresentadas as competências e capacidades necessárias para que a instituição pudesse cumprir sua missão.

Contudo, o diagnóstico estratégico e os cenários prospectivos por se tratarem de documentos classificados como sigilosos, seu acesso é restrito, o que impossibilitou a obtenção de informações mais detalhadas.

#### 5.2.1.3 Fase 3: Política Militar Terrestre (PMT)

Na fase 3, dando continuidade ao processo de transformação da instituição, foi revisada a PMT, documento elaborado pela alta administração da organização, que define os OEE e condições para a elaboração das Estratégias da Organização, Fase 4 – SIPLEX, e do Plano Estratégico, Fase 5 – SIPLEX.

Para definição dos OEE buscou-se o alinhamento entre os elementos que fundamentaram a missão e a visão da organização, Fase 1 - SIPLEX, em conjunto com as diretrizes estabelecidas no diagnóstico estratégico e nos cenários prospectivos, Fase 2 – SIPLEX.

Durante a análise da documentação desta fase, verificou-se que os OEE foram republicados em três ocasiões: a primeira em junho de 2013, fruto da concepção de transformação da instituição, com 14 OEE; a segunda em junho de 2014, fruto da concepção de transformação e da reformulação do SIPLEX, aprovada pela Portaria nº 306 – EME, 2014 (SIPLEX – 2014), com 15 OEE; e a atual em dezembro de 2019, com 15 OEE, fruto da concepção de transformação, da reformulação do SIPLEX – 2014 e das oportunidades de melhorias discutidas nas Reuniões de Monitoramento de Controle 2018 e 2019 (RMC) e da Reunião de Avaliação Estratégica 2018 (RAE), que serão tratadas em tópicos específicos deste estudo.

Atualmente, a instituição dispõe de 15 OEE que direcionam as prioridades estratégicas e as ações para o alcance da visão de futuro, estabelecida na Fase 1 - SIPLEX.

Como consequência da nova concepção da instituição, a partir de 2013 o órgão passou a adotar o Planejamento Baseado em Capacidades (PBC) como metodologia para orientar a capacidade operativa da instituição, para isso seria necessário atuar no desenvolvimento de sete princípios, chamados de chamado DOAMEPI:

D - Doutrina,

O - Organização (e/ou processos),

A - Adestramento,

M – Material,

E - Educação,

P – Pessoal; e

I – Infraestrutura (SIPLEX - FASE 3, 2013, 2014, 2019).

Aliados a esses princípios, têm-se os elementos impulsionadores, estabelecidos pela concepção de transformação da organização citada anteriormente, são eles: Dimensão Humana; Educação e Cultura; Gestão e Inovação; Logística; Governança de Tecnologia da Informação; Ciência, Tecnologia e Inovação; Doutrina; e Preparo e Emprego (CONCEPÇÃO DE TRANSFORMAÇÃO DO EXÉRCITO, 2013).

Em 2015, foi publicado “O Catálogo de Capacidades do Exército”, que definiu 09 (nove) Capacidades Militares Terrestres (CMT) e 37 (trinta e sete) Capacidades Operativas (CO) essenciais ao permanente estado de prontidão que é esperado da organização. Logo, o planejamento estratégico, nos níveis estratégico e setorial, tiveram que estar alinhados à aquisição das CMT e CO.

Fato limitador para essas aquisições, foi a publicação da Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016, que instituiu o Novo Regime Fiscal no Orçamento Geral da União, que reformulou alguns critérios para os gastos públicos, limitando, assim, o planejamento de gastos (SIPLEX - FASE 3, 2013, 2014, 2019).

Esta imposição legal impactou diretamente o planejamento estratégico, limitando a criação de novas estruturas. Contudo, por conseguinte, obrigou a instituição a rever procedimentos de controle, visando a redução de custos, mas mantendo a qualidade dos resultados entregues à sociedade, processo que ficou conhecido internamente como “Processo de Racionalização Administrativa”.

Portanto, levando em consideração todos os aspectos analisados, a Política Militar Terrestre (PMT) definiu os seguintes OEE.

#### 5.2.1.3.1 OEE 1. Contribuir com a Dissuasão Extrarregional

- a. **Descrição:** Dispor a tropa com maior capacidade de mobilidade com eficiência operacional e poder de combate.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** a dissuasão, fundamental para a END, exige a aplicação da capacidade de proteção da força terrestre e de pronta resposta, em caso de ações hostis à soberania e interesses da nação.
- c. **Intenção:** dispor de estrutura com alta capacidade de prontidão, mobilidade, letalidade e proteção, individual e coletiva.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** continuidade e eficiência na realização do Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE) e de seus Programas Estratégicos (Prg EE).
- e. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 01 - Índice de Operacionalidade da Força Terrestre. Meta = 80 % de operacionalidade anualmente. (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.2 OEE 2. Ampliar a Projeção do Exército no Cenário Internacional

- a. **Descrição:** aumentar o reconhecimento externo das capacidades do Exército em atuar em missões de garantia da soberania nacional e em operações de segurança mundial.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** aperfeiçoar as atividades que já estão sendo realizadas e explorar oportunidades que permitam visibilidade internacional.
- c. **Intenção:** fortalecer os processos de participação junto às nações amigas, sejam elas, missão de paz, ajuda humanitária e força expedicionária.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** priorizar cooperação com os Estados Unidos da América – Europa – Ásia.
- e. **Principais indicadores e metas:** Indicadores de Resultado: IR 02 - Índice de ampliação da projeção do Exército no cenário internacional. Meta = desempenho de 100% anualmente. IC 02.1 - Incremento médio de efetivação de intercâmbios. Meta = aumento médio de 20% de efetivação de intercâmbios até 2023. IC 02.2

- Incremento médio de cargos relevantes em organismos internacionais. Meta = aumento médio de 10% dos cargos relevantes em organismos internacionais até 2023 (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.3 OEE 3. Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social

- a. **Descrição:** cumprir com eficiência as ações de garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem e combate ao terrorismo desenvolvidos por órgãos internacionais ou não.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** vencer as barreiras impostas pelas dimensões continentais do país, reduzir riscos relacionados ao transporte, a logística, as comunicações e a energia, contribuindo para superar desafios sociais: educação, saúde, segurança pública e meio ambiente.
- c. **Intenção:** realizar operações de garantia dos poderes constitucionais e da lei e da ordem, em conjunto com forças de segurança pública, protegendo as fronteiras e estruturas estratégicas relevantes.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** desenvolvimento de Programas Estratégicos do Exército (Prg EE) relacionados a paz social e de operações interagências.
- f. **Principais indicadores e metas:** Indicadores de Resultado: IR 03 - Índice de contribuição com o desenvolvimento sustentável e a paz social. Meta = desempenho de 100% anualmente. IC 03.1 - Percentual de número de municípios atendidos pelas parcerias/convênios. Meta = 100% de municípios reconhecidos em situação de emergência (SE) ou estados de calamidade pública (ECP) atendidos anualmente. IC 03.2 - Índice de gestão ambiental e apoio às ações subsidiárias. Meta = 100% de execução anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.4 OEE 4. Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação

- a. **Descrição:** por força da END – 2013, o EB ficou responsável por gerenciar e controle sobre a área de modo a manter os interesses nacionais.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** implementar ações para resguardo da capacidade de atuação das forças em relação à dependência em sistemas de informações e possíveis ameaças cibernéticas.
- c. **Intenção:** implantar sistema de guerra de defesa cibernética para aumentar a participação da instituição no setor e maximizar as parcerias nacionais e internacionais.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** aumentar o capital humano e produzir pesquisas na área.
- e. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 04 - Índice de atuação no espaço cibernético com liberdade de ação. Meta = desempenho de 100% de anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.5 OEE 5. Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre

- a. **Descrição:** manter o sistema atual em constante atualização, acompanhando as tendências do combate do mundo globalizado. Para atuar em situação de guerra ou de não guerra, que exijam a participação da força.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** tanto o preparo quanto o emprego sofrem com mudanças que aumentam as dificuldades da operacionalidade do órgão e afetam o permanente estado de prontidão.
- c. **Intenção:** aperfeiçoar um sistema que permita o planejamento, controle, coordenação e acompanhamento de qualquer tropa empregada no Brasil ou no exterior.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** fluxo orçamentário regular para os projetos estratégicos.

- e. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 05 - Índice de preparo e emprego militar terrestre. Meta = índice em 80% anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.6 OEE 6. Implantar um novo e efetivo Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SDOMT)

- a. **Descrição:** manter a doutrina militar em constante evolução e treinamento.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** atualização do pensamento militar, aumento do número de pesquisas para acompanhar as mudanças nos conflitos, atualização do efetivo e investimento em materiais de novas tecnologias para atender as necessidades da organização.
- c. **Intenção:** estimular a pesquisa dentro da instituição, aumentar a comunicação da doutrina militar, revisar as bases doutrinárias e organizacionais das organizações operacionais.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** existência de pessoal capacitado e aproveitamento das melhores práticas colhidas em intercâmbio ou operações reais.
- f. **Principais indicadores e metas:** Indicadores de Resultado: IR 06 - Índice de atualização do SIDOMT. Meta = desempenho de 100% anualmente. IC 06.1 - Índice de atualização da Doutrina Militar Terrestre. Meta = 90% de atualização anualmente. IC 06.2 - Índice de transformação da DMT. Meta = 90% transformada anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.7 OEE 7. Aprimorar a governança de Tecnologia da Informação (TI)

- a. **Descrição:** aprimorar as ações voltadas para a área de Tecnologia da Informação e comunicação (TIC), com o objetivo de aumentar a segurança das operações, minimizar os riscos de perder o controle sobre os processos, produzir conhecimento, reduzir custos e alinhar as ferramentas de TIC aos objetivos da instituição.



- b. **Diagnóstico Simplificado:** existência, dentro da organização, de diferentes iniciativas de TIC, trabalhando de forma independente, por isso o Sistema de Informação do Exército (SINFOEx) tem a missão de promover a gestão da informação, para proporcionar oportunidades que levem ao alcance dos OEE.
- c. **Intenção:** melhorar a gestão da informação, ampliar as capacidades do Sistema de Inteligência do Exército (SIEx) e dos meios disponíveis para guerra eletrônica e geoinformação.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** implementação de governança em TIC e aprimorar os sistemas corporativos, com destaque para o SIEx.
- e. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 07 - Índice de aprimoramento da gestão estratégica da informação. Meta = desempenho de 100% anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.8 OEE 8. Implantar um novo e efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre

- a. **Descrição:** Estruturar o sistema logístico militar em TIC, com estruturas confiáveis e flexíveis, com rápido poder de resposta e adaptabilidade a diferentes situações.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** a logística empregada não está totalmente ajustada às necessidades da instituição. Baseada, principalmente, no transporte rodoviário e em estruturas de apoio consideradas ultrapassadas.
- c. **Intenção:** considerando a necessidade de pronto emprego, modernizar as atuais estruturas e racionalizar o uso de profissionais, materiais e recursos públicos.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** gestão eficiente dos projetos e programas do Sistema Logístico Militar Terrestre (SLMT).
- f. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 08 - Índice de aperfeiçoamento da SLMT. Meta = desempenho de 100% anualmente. IC 08.1 - Percentual de desenvolvimento do SIGELOG. Meta = 100% desenvolvido até 2023. IC 08.2 - Índice de Desempenho do Projeto de Adequação de Instalações Terrestres (PAIT) e Prg EE SLMT [Índice de Desempenho Necessário para o

Término (IDPT)]. Meta = convergir para 1 (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.9 OEE 9. Implantar novo e efetivo sistema de ciência, tecnologia e inovação

- a. **Descrição:** aumentar a expertise em tecnologias críticas e sensíveis de uso restrito, por meio da inovação e da pesquisa.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** necessidade do Sistema de Ciência e Tecnologia e Inovação do Exército (SCTIEx), de acompanhar o processo de transformação da instituição, e produzir inovações tecnológicas que garantam a sustentabilidade de ações em áreas estratégicas e o consequente reconhecimento internacional.
- c. **Intenção:** aumentar as parcerias com organismos técnicos-científicos nacionais e internacionais, melhorar a estrutura do SCTIEx e contribuir para o aprimoramento da indústria de defesa nacional.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** gestão de pessoal que mantenha na instituição profissionais capacitados e motivados, parcerias com instituições de P&D e melhorar os processos do SCTIEx.
- e. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 09 - Índice de aperfeiçoamento do SCTIEx. Meta = 100% de desempenho anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.10 OEE 10. Aumentar a efetividade na gestão do bem público

- a. **Descrição:** garantir o uso racional e responsável dos recursos públicos disponibilizados à organização.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** existe uma defasagem administrativa de processos que necessitam de ajustes baseados na gestão de riscos e de controles internos da gestão.

- c. **Intenção:** melhorar os processos administrativos pautados na racionalização e nos controles internos que permitam a obtenção de resultados satisfatórios à sociedade.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** melhorar a maturidade em governança e alinhar o planejamento estratégico aos planejamentos realizados em todos os níveis.
- f. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 10 - Índice de Maturidade da Gestão EB. Meta = 69% de maturidade até 2023 (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.11 OEE 11. Fortalecer os valores, os deveres e a ética militar

- a. **Descrição:** proporcionar a internalização dos valores e deveres militares aos integrantes da instituição, desenvolvendo o culto aos aspectos que cercam a profissão militar e sua disseminação na sociedade.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** necessidade de reforçar os valores éticos, morais, históricos e suas tradições, relacionados à instituição e a sociedade.
- c. **Intenção:** através da preservação da memória das tradições militares, fortalecer a união e o espírito de camaradagem entre seus integrantes, minimizando a possibilidade de ações que ofendam a moral e os bons costumes.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** realização e divulgação de eventos culturais e melhorar a gestão dos programas de preservação ao patrimônio histórico e cultural.
- g. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 11 - Índice de Desempenho na Gestão do Patrimônio Histórico e Cultural. Meta = aumento de 5% anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.12 OEE 12. Implantar um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura

- a. **Descrição:** aprimorar o Sistema de Educação e Cultura do Exército (SECEX), para que desenvolva competências necessárias ao bom desempenho de cargos e

funções, valendo-se de novas ferramentas em proveito da maximização do conhecimento e estímulo à educação continuada.

- b. **Diagnóstico Simplificado:** o SECEEx está estruturado para a formação de pessoal que requer conhecimentos e habilidades específicas, necessitando de reestruturação para o desenvolvimento de novas competências.
- c. **Intenção:** aperfeiçoar o sistema e sua infraestrutura com técnicas modernas e eficientes.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** qualificação dos docentes e a reestruturação dos currículos de estágios e cursos.
- h. **Principais indicadores e metas:** Indicadores de Resultado: IR 12 - Índice de aperfeiçoamento do SECEEx. Meta = desempenho de 100% anualmente. IC 12.1 - Incremento de Desempenho da Educação Profissional Militar. Meta = aumento de 5% anualmente. IC 12.2 - Incremento de Desempenho da Capacitação Física e do Desporto. Meta = aumento de 5% anualmente. IC 12.3 - Incremento de Desempenho da Produção do Conhecimento. Meta = aumento de 5% anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.13 OEE 13. Fortalecer a dimensão humana

- a. **Descrição:** melhorar a qualidade de vida dos recursos humanos e de seus familiares, dentro e fora do ambiente profissional.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** necessidade de estimular e motivar os recursos humanos por meio de ações que valorizem sua capacidade profissional e estimulem a especialização em suas atividades, pois o capital humano é fator imprescindível para obtenção dos resultados estratégicos.
- c. **Intenção:** melhorar a gestão de pessoal por meio de ações na área de saúde, educação, cultura e na carreira dos profissionais, com o objetivo de atrair, reter e motivar.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** eficiente gestão dos recursos destinados à valorização da dimensão humana.

- i. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 13 - Índice de Fortalecimento da Dimensão Humana. Meta = média de 70% de satisfação (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.14 OEE 14. Ampliar a integração do exército à sociedade

- a. **Descrição:** integrar a instituição com todos os segmentos da sociedade, principalmente, com os formadores de opinião e decisores, com o objetivo de difundir que o assunto Defesa é de interesse de todas as partes.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** desconanças de alguns setores da sociedade na existência de ameaças externas ao país, que prejudicam a obtenção dos meios necessários à realização dos objetivos da instituição. Aliado a isso, a falta de comunicação das ações do Exército em prol da sociedade.
- c. **Intenção:** fortalecer o Sistema de Comunicação Social do Exército e melhorar as relações com segmentos da sociedade que não conhecem as atividades institucionais.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** incentivo a campanhas institucionais, aumentar o relacionamento com as três esferas de governo e com a sociedade.
- e. **Principais indicadores e metas:** Indicador de Resultado: IR 14 - Índice de Integração do Exército à sociedade. Meta = 81% de credibilidade anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.3.15 OEE 15. Maximizar a obtenção de recursos do orçamento e de outras

- a. **Descrição:** manter e maximizar a obtenção de recursos orçamentários e extraorçamentários, capazes de atender ao planejamento elaborado pela instituição.
- b. **Diagnóstico Simplificado:** dificuldade em manter um fluxo orçamentário previsível e contínuo, causado por motivos políticos ou econômicos.

- c. **Intenção:** manutenção do fluxo de recursos contínuos e previsíveis, possibilitando a manutenção da instituição e a realização dos investimentos planejados.
- d. **Fator Crítico de Sucesso:** atuação permanente e conjunta com os poderes executivo e legislativo, para garantir a obtenção de recursos necessários para a realização da missão institucional e o desenvolvimento de projetos que demandem recursos para a organização.
- e. **Principais indicadores e metas:** IR 15 - Índice de Maximização de recursos. Meta = incremento de 1% anualmente (SIPLEX – FASE 3, 2013, 2014, 2019; SIPLEX – ANEXO F, 2014; RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO 2015, 2016, 2017, 2018).

Da análise dos OEE, é possível visualizar que os condicionantes estabelecidos para a definição da missão estão presentes nas descrições de cada objetivo. Também foi observado que a instituição cuidadosamente definiu indicadores e metas a serem executadas, o que demonstra o alinhamento entre as ações realizadas e a literatura apresentada.

Os indicadores devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e fatores críticos da organização, desta maneira se garante que os indicadores funcionarão como um sistema de medida de desempenho e não simplesmente como uma medida de controle de um processo. A seleção objetiva de indicadores busca verificar aqueles que se comunicam com a estratégia adotada pela organização. A escolha desses indicadores deve ser efetuada tomando por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade, relevância, dentre outros (KAPLAN; NORTON, 1997; NORREKLIT, 2000).

#### 5.2.1.3.16 Mapa Estratégico do Exército

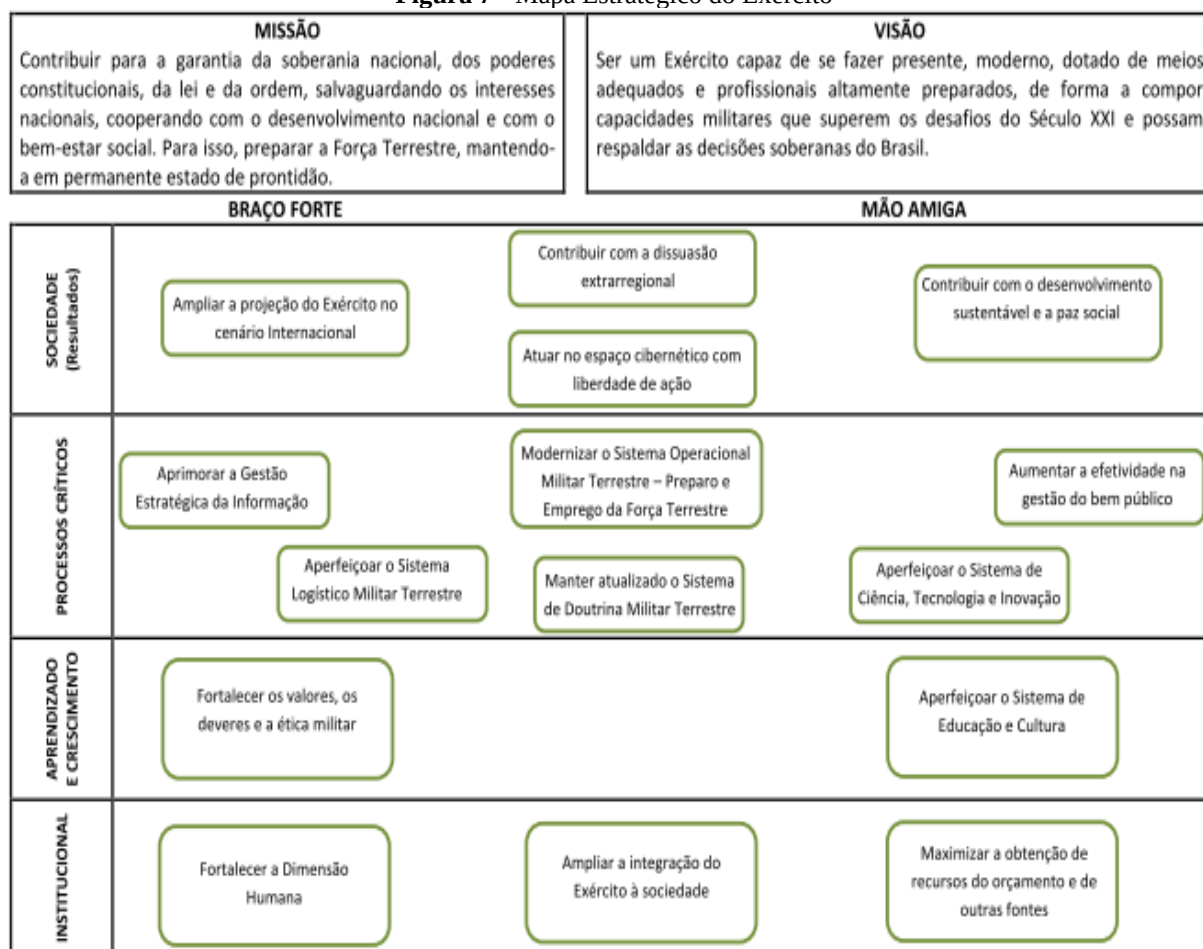
De posse dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), o EME, coordenador do SIPLEX – 2014, elaborou o Mapa Estratégico da instituição, que é a representação gráfica da estratégia. O Mapa distribui os OEE em 4 perspectivas, distribuídas por afinidades: perspectiva sociedade (resultados) que engloba os OEE 1 a 4; perspectiva processos críticos formado pelos OEE 5 a 10; perspectiva aprendizado e crescimento constituído pelos OEE 11 e 12; e por fim, a perspectiva institucional que abrange os OEE 13 a 15.

Além das perspectivas, o mapa apresentou a missão e a visão da organização, determinados na Fase 1 do SIPLEX, estabelecendo a ligação dos OEE aos elementos norteadores da estratégia.

Para Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico torna clara a hipótese de estratégia. Bhagwat e Sharma (2007) afirmaram que esse sistema transforma a missão e a estratégia em objetivos que facilitam o entendimento entre os diversos níveis da organização, alinhando os esforços para a realização dos objetivos estabelecidos e Lemos *et al.* (2015), por sua vez, destacaram que o mapa estratégico está relacionado com a programação a longo prazo, em conformidade com a estratégia organizacional, missão, visão, possibilidades internas e externas, levantamento de riscos e oportunidades.

Por meio do Mapa Estratégico, como ferramenta de gestão estratégica, é possível comunicar a estratégia a toda organização, na tentativa de somar esforços para realização dos objetivos propostos.

**Figura 7 - Mapa Estratégico do Exército**



Fonte: SIPLEX – FASE 3 (2019, ANEXO A)

De acordo com a literatura estudada, Kaplan e Norton (1997) e Rocha e Oliveira (2006) esclareceram que as perspectivas são desdobramentos de causa e efeito, por meio dos objetivos, metas e indicadores. As perspectivas não são fixas e devem adequar-se à realidade e características de cada organização.

Segundo Pinto *et al.* (2020), é natural que os sistemas que medem o desempenho indiquem várias métricas como forma de controlar o desenvolvimento e execução dos objetivos estratégicos traçados. Também foi observado que muitos especialistas em gestão organizacional recomendam o uso de indicadores de forma isolada, que muitas vezes limita a utilização dos sistemas. Além de incentivar a integração dos indicadores, Kaplan & Norton (2006), propuseram utilização de um mapa estratégico, como uma arquitetura genérica para a descrição da estratégia de maneira coesa, integrada e sistemática do planejamento estratégico da organização.

Como incentivado pelos criadores do BSC fica mais fácil identificar os elementos principais do planejamento estratégico quando eles estão expostos no mapa estratégico, facilitando a compreensão e auxiliando na disseminação das ações organizacionais.

As perspectivas da instituição são as dimensões de análise para a realização e cumprimento da missão. Como pode ser observado, a instituição adaptou a metodologia do BSC para sua realidade de instituição pública e sem fins lucrativos, substituindo a perspectiva dos clientes pela perspectiva da sociedade e a perspectiva financeira pela perspectiva institucional. Assim, com a representação gráfica, fica mais fácil entender e comunicar a estratégia da organização aos seus integrantes e a relação de causa e efeito entre eles. Assim, as perspectivas utilizadas pela instituição são definidas no quadro a seguir:

**Quadro 17 - Perspectivas do Mapa Estratégico do Exército**

| <b>Perspectivas</b>              | <b>Descrição</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sociedade</b>                 | Caracteriza o cumprimento da missão do EB ou a entrega do Valor Público 1.                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Processos Críticos</b>        | Representa os principais processos executados que permitem as entregas à Sociedade.                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Aprendizado e Crescimento</b> | Identifica o investimento na educação e cultura, na promoção dos valores, deveres e na ética militar, que permitam ao Exército gerar crescimento e melhoria no longo prazo, assegurando a excelência na execução dos processos críticos e entrega do valor público à sociedade.                      |
| <b>Institucional</b>             | Representa o compromisso da Instituição em expandir a sua integração à sociedade, evidenciando que a dimensão humana fortalecida e um suporte financeiro sustentável concorrem para a elevação do aprendizado e crescimento, para melhor execução dos processos críticos e entrega de valor público. |

Fonte: Boletim do Comando do Exército nº 19 (2013, p. 17)



#### 5.2.1.4 Fase 4: Estratégia Militar Terrestre (EMT)

Na fase 4, foram definidas as estratégias e as ações estratégicas oriundas dos OEE que foram estabelecidos na fase 3 e dos objetivos da Política Militar Terrestre (PMT) elaborados na fase 2. Cada OEE foi subdividido em estratégias e as estratégias subdivididas em ações estratégicas. Nesta fase, também foram preparados os planejamentos tático e operacional da força, que por não estarem nos objetivos desta pesquisa não foram analisados.

Abaixo são apresentadas as estratégias e suas principais ações:

**Quadro 18 - Estratégias e Ações Estratégica do Exército**

| OEE | Estratégia                                                                                                                                                                                                                                                              | Principais Ação Estratégica                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | 1.1 Ampliação da Capacidade Operacional.<br>1.2 Ampliação das capacidades de mobilidade e elasticidade                                                                                                                                                                  | - Rearticular a Força de modo a estar presente, ou ter a capacidade de se fazer presente com oportunidade, na Área Estratégica Amazônica Legal.<br>- Implantar um novo e efetivo Sistema de Mobilização e reestruturar a Aviação do Exército, as Forças Blindadas e Mecanizar a Força Terrestre. |
| 2   | 2.1 Incremento da atuação da Diplomacia Militar.<br>2.2 Aumento da capacidade de projeção de poder.                                                                                                                                                                     | - Ampliar as medidas de cooperação e confiança mútua entre o Exército e os exércitos das Nações Amigas.<br>- Preparar forças para atuar em missões de paz.                                                                                                                                       |
| 3   | 3.1 Aperfeiçoamento das capacidades monitoramento e controle, apoio à decisão e apoio à atuação.<br>3.2 Aperfeiçoamento da estrutura de apoio às operações de GLO, operações interagências e ações subsidiárias.<br>3.3 Ampliação da atuação do Exército na área social | - Desenvolver as capacidades de monitoramento/controle, apoio à decisão e apoio à atuação na fronteira terrestre.<br>- Ampliar a capacidade operacional do Exército para atuar na proteção da sociedade.                                                                                         |
| 4   | 4.1 Implantação do Setor Cibernético na Defesa.<br>4.2 Implantação do Setor Cibernético no Exército (PPA).                                                                                                                                                              | - Contribuir com o MD na promoção da interoperabilidade do setor cibernético na Defesa Nacional.<br>- Estruturar a gestão de pessoal e a infraestrutura no setor cibernético                                                                                                                     |
| 5   | 5.1 Aumento da capacidade de pronta resposta da F Ter.<br>5.2 Aperfeiçoamento do preparo da F Ter                                                                                                                                                                       | - Reestruturar o COTER.<br>- Modernizar a Sistemática de Emprego da F Ter.                                                                                                                                                                                                                       |
| 6   | 6.1 Reestruturação do Sistema de Doutrina Militar Terrestre (SIDOMT).<br>6.2 Estabelecimento de uma Doutrina Militar Terrestre compatível para uma Força transformada.                                                                                                  | - Desenvolver uma nova metodologia para o SIDOMT.<br>- Contribuir para o aperfeiçoamento da doutrina conjunta.                                                                                                                                                                                   |
| 7   | 7.1 Estruturação da autoridade organizacional para gestão estratégica.<br>7.2 Reorganização do Sistema de Informação do Exército (SINFOEx).                                                                                                                             | - Formular a normatização de Governança de TI.<br>- Aperfeiçoar os Sistemas Corporativos do Exército.                                                                                                                                                                                            |
| 8   | 8.1 Implantação da nova estrutura logística do Exército.<br>8.2 Implantação de uma efetiva gestão logística.                                                                                                                                                            | - Aperfeiçoar a execução das funções logísticas, suas atividades e tarefas correspondentes, com base nos novos conceitos e estruturas adotadas.                                                                                                                                                  |
| 9   | 9.1 Contribuição para desenvolver/reorganizar a Base Industrial de Defesa (BID).                                                                                                                                                                                        | - Pesquisar e desenvolver tecnologias de acordo com o Plano de Obtenção de Capacidades Materiais                                                                                                                                                                                                 |

|    |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | 9.2 Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação de PRODE.                                                                                                                                        | (PCM) e o Plano de Desenvolvimento de Capacidades Operativas.<br>- Proporcionar condições para que o Exército realize a pesquisa e desenvolvimento, nas áreas do setor cibernético, visando à prospecção tecnológica e à pesquisa científica. |
| 10 | 10.1 Implantação da Governança Corporativa.<br>10.2 Implantação da Racionalização Administrativa                                                                                          | - Aperfeiçoar o sistema de gestão do Exército.<br>- Racionalizar os processos.                                                                                                                                                                |
| 11 | 11.1 Desenvolvimento de programas de gestão, preservação, pesquisa e divulgação da cultura Institucional.<br>11.2 Desenvolvimento de programas de preservação dos valores da Instituição. | - Incentivar a pesquisa e o registro sobre a História Militar Terrestre.<br>- Reorganizar o Sistema Cultural do Exército - SisCEX                                                                                                             |
| 12 | 12.1 Atualização do Sistema de Educação e Cultura.<br>12.2 Educação do militar profissional da Era do Conhecimento.                                                                       | - Desenvolver nos estabelecimentos de ensino a cultura da inovação e da transformação.<br>- 12.1.2 Incrementar a utilização da Tecnologia da Informação no processo ensino-aprendizagem                                                       |
| 13 | 13.1 Desenvolvimento de ações de apoio à família militar.<br>13.2 Aperfeiçoamento da gestão de pessoal                                                                                    | - Criar estrutura específica para prestar assistência ao pessoal.<br>- Aperfeiçoar a sistemática de avaliação do desempenho.                                                                                                                  |
| 14 | 14.1 Desenvolvimento da mentalidade de defesa.<br>14.2 Ampliação da divulgação das ações da Força.                                                                                        | - Elevar o nível de interatividade com a sociedade, principalmente com os formadores de opinião.<br>- Reestruturar o sistema enfatizando a relevância e a imprescindibilidade do Exército.                                                    |
| 15 | 15.1 Realização de gestões para assegurar orçamento compatível, previsível e regular.<br>15.2 Realização de gestões para o aporte de recursos de outras fontes.                           | - Buscar, permanentemente, a obtenção de recursos orçamentários necessários para a implementação dos projetos do Exército.                                                                                                                    |

Fonte: Adaptado do SIPLEX – FASE 4 (2013, 2014, 2017, 2019); Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018).

#### 5.2.1.5 Fase 5: Plano Estratégico do Exército (PEEx)

Nesta fase, foi elaborado o Plano Estratégico do Exército - PEEx, que teve por objetivo direcionar e alinhar os OEE, as estratégias e ações estratégicas, aos seus respectivos Programas Estratégicos (Prg EE) e consequentemente aos seus responsáveis. Portanto, a transformação da instituição é realizada com a execução e os resultados obtidos desses programas.

Esse plano é orientado pela Missão e Visão institucional e direciona todos os esforços e investimentos realizados pela organização, com o objetivo de minimizar os gastos, aumentar a capacidade operativa e entregar o melhor serviço à população.

Após estudos realizados pela instituição, foi instituído o Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE), orientado pelo Mapa Estratégico da Força e por sua metodologia. O Ptf EE foi elaborado levando em consideração três aspectos considerados relevantes para a realização dos objetivos do órgão: Defesa da Sociedade; Geração de Força; e Dimensão Humana, conforme pode ser observado na figura abaixo:

**Figura 8 - Portfólio Estratégico do Exército (Ptf EE )**

Fonte: Relatório de Gestão do Comando do Exército (2019)

Da análise do Plano Estratégico do Exército (PEEx), conforme quadro abaixo, foi possível verificar quais são os Programas Estratégicos do Exército (Prg EE) e seus respectivos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) relacionados.

**Quadro 19 - Programas Estratégicos do Exército (Prg EE) x OEE**

| <b>PROGRAMAS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO Prg EE</b> | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO EXÉRCITO OEE</b> |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>DEFESA DA SOCIEDADE</b>                       |                                               |
| GUARANI                                          | OEE 1/ OEE 6/ OEE 9/ OEE 12                   |
| SISFRON                                          | OEE 1/ OEE 3/ OEE 9                           |
| ASTROS 2020                                      | OEE 1/ OEE 13                                 |
| OCOP                                             | OEE 1/ OEE 3/ OEE 8/ OEE 9                    |
| AVIAÇÃO                                          | OEE 1                                         |
| DEFESA CIBERNÉTICA                               | OEE 4                                         |
| PROTEGER                                         | OEE 1/ OEE 3/ OEE 5/ OEE 7                    |
| DEFESA ANTIAÉREA                                 | OEE 1/ OEE 9                                  |
| <b>GERAÇÃO DE FORÇA</b>                          |                                               |
| AMAZÔNIA PROTEGIDA                               | OEE 1/ OEE 3/ OEE 7/ OEE 8/ OEE 13            |
| GESTÃO DE TIC                                    | OEE 1/ OEE 7                                  |
| LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE                      | OEE 8                                         |
| PENSE ENGENHARIA                                 | OEE 1/ OEE 3/ OEE 12                          |
| SENTINELA DA PÁTRIA                              | OEE 1/ OEE 3/ OEE 8/ OEE 13                   |
| SISOMOT                                          | OEE 1/ OEE 2/ OEE 3/ OEE 5/ OEE 6/ OEE 7      |
| <b>DIMENSÃO HUMANA</b>                           |                                               |

|                      |                        |
|----------------------|------------------------|
| FORÇA DA NOSSA FORÇA | OEE 13                 |
| EDUCAÇÃO CULTURA     | OEE 11/ OEE 12/ OEE 13 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Foi observado que o OEE 10 - Aumentar a efetividade na gestão do bem público, OEE 14 - Ampliar a integração do Exército à sociedade e o OEE 15 - Maximizar a obtenção de recursos do orçamento e de outras fontes não possuem ainda programas estratégicos específicos, mas suas ações estão sendo realizadas pelos órgãos responsáveis, inclusive com resultados apurados, como será observado mais à frente.

Cada Programa Estratégico Prg EE contribui para a execução de um ou mais OEE, sendo assim, para servir como fundamentação para este estudo de caso, foram selecionados os três programas com maior índice de execução.

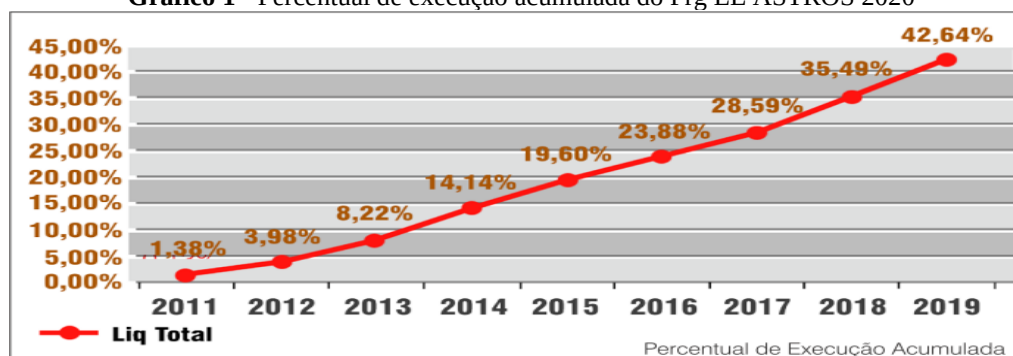
#### 5.2.1.5.1 Programa Estratégico (Prg EE) ASTROS 2020

O Prg EE ASTROS 2020 é considerado um dos indutores do processo de transformação da instituição, pois foi iniciado em 2011, além disso, contribui para o fomento da indústria de defesa, gerando cerca de 7.000 empregos diretos e indiretos, nas áreas de ciência, tecnologia e construção civil, estimulando a participação do meio acadêmico nos assuntos relacionados a defesa (RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

Este projeto está relacionado ao OEE 1 - Contribuir com Dissuasão Extrarregional e ao OEE 13 - Fortalecer a Dimensão Humana, e foi concebido para o reaparelhamento da Força Terrestre (F Ter) e para contribuir com a dissuasão extraterritorial.

Inicialmente o projeto foi planejado para ser executado até 2020, contudo por motivo de redução de recursos disponíveis, o seu encerramento foi prorrogado para 2023. Até o final de 2019, o índice de execução do programa estava em 42,64%, com destaque para os anos de 2018 e 2019, que representam uma execução de aproximadamente 14% do total do projeto.

**Gráfico 1** - Percentual de execução acumulada do Prg EE ASTROS 2020



Fonte: Relatório de Gestão do Comando do Exército (2019, p. 72)

#### 5.2.1.5.2 Programa Estratégico (Prg EE) Defesa Cibernética

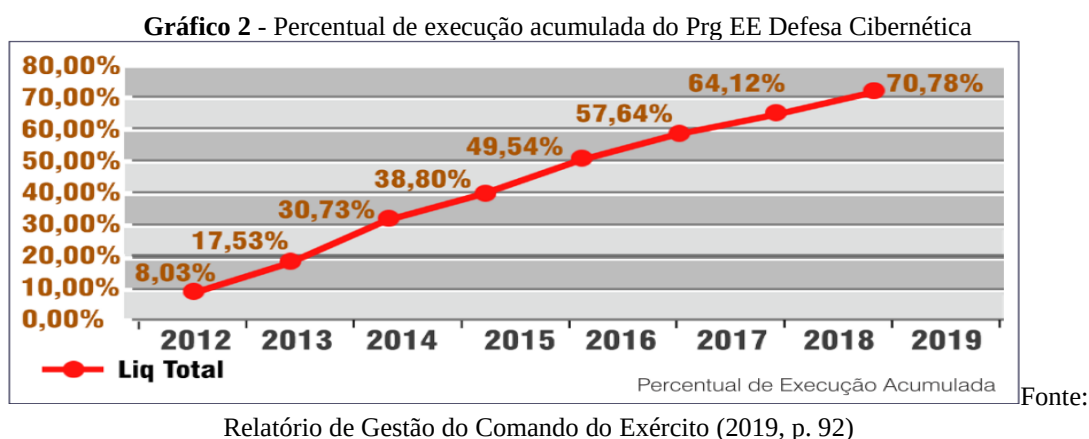
O Programa Estratégico (Prg EE) Defesa Cibernética exigiu a criação de processos flexíveis capazes de assegurar a integridade de informações necessárias a se antepor a possíveis ameaças (RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

A implantação do Setor Cibernético no EB inclui a organização entre as entidades nacionais e internacionais que tratam a segurança da informação com eficiência e eficácia minimizando despesas e aumentando a produtividade (RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

Este projeto está relacionado ao OEE 4 - Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação, e foi concebido por força da Estratégia Nacional de Defesa (END), a qual designou o EB como o órgão responsável pela área cibernética do país.

Iniciado em 2012, foi planejado para ser executado até 2020, contudo por motivo de redução de recursos disponíveis e ajustes nas atividades realizadas, o seu encerramento foi prorrogado para 2023.

Até o final de 2019, o índice de execução do programa estava em 70,78%, com destaque para o ano de 2014, que representou aproximadamente 13% de todo planejamento.



#### 5.2.1.5.3 Programa Estratégico (Prg EE) Amazônia Protegida

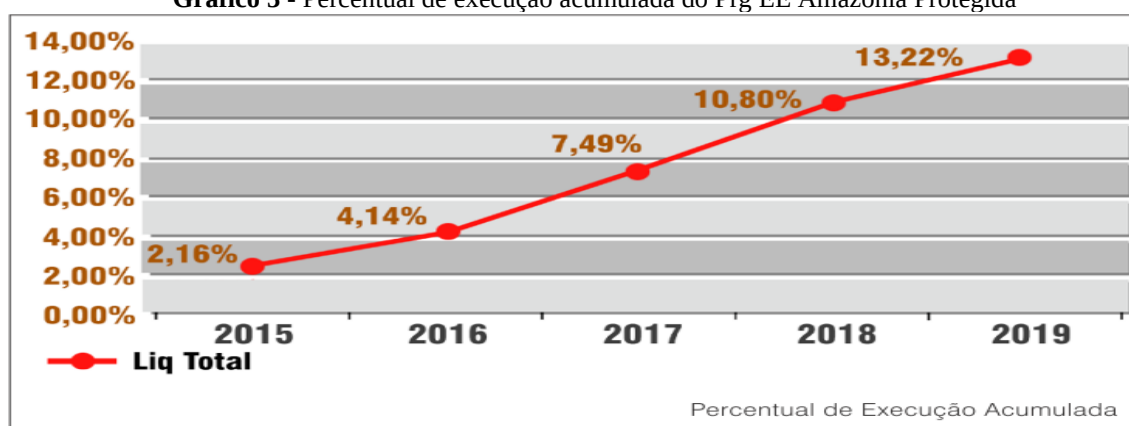
Por fim, temos o Programa Estratégico (Prg EE) Amazônia Protegida que é coordenador das ações estratégicas relativas à preservação da soberania nacional sobre a região amazônica, impulsionando assim o desenvolvimento sustentável na região. Este programa é realizado em conjunto com outros órgãos da Administração pública federal, bem como por iniciativas dos

governos estaduais e municipais da região (RELATÓRIOS DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

Este projeto está relacionado aos OEE 1 - Contribuir com Dissuasão Extrarregional, OEE 3 - Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social, OEE 7 - Aprimorar a Governança de Tecnologia da Informação (TI), OEE 8 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre e OEE 13 - Fortalecer a Dimensão Humana. Foi iniciado em 2015, com planejamento para ser executado até 2035.

Até o final de 2019, o índice de execução do programa estava em 13,22%, com destaque para os anos de 2017 e 2018, que representam 6% de todo planejamento realizado até 2019.

**Gráfico 3** - Percentual de execução acumulada do Prg EE Amazônia Protegida



Fonte: Relatório de Gestão do Comando do Exército (2019, p. 112)

É possível observar que os Programas Estratégicos (Prg EE) são instrumentos importantes na execução do planejamento estratégico, pois eles executam os OEE, orientados pelas estratégias e ações estratégicas.

#### 5.2.1.6 Fase 6: Orçamentação e contratação

A partir das informações demandadas que surgem do Plano Básico e dos Planos Setoriais, as Unidades Orçamentárias/Unidades Gestoras Responsáveis (UO/UGR) fornecem as Necessidades Gerais do Exército (NGE) e fazem essa comunicação por meio do Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento Orçamentário (SIGA).

O Estado Maior do Exército (EME) recebe as Necessidades Gerais do Exército (NGE) e elabora o Planejamento Orçamentário do Exército, que é remetido ao Ministério da Defesa (MD) que consolida o orçamento das Unidades Orçamentárias (UO) sob sua responsabilidade e encaminha para a presidência da república.

Após a aprovação do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), pelo Congresso Nacional, o EME celebra internamente com os Órgãos de Direção Setorial (ODS) os Contratos de Objetivos Estratégicos (COL), que são as obrigações e metas a serem cumpridas dentro de um espaço temporal definido e seguindo o orçamento anual aprovado.

#### 5.2.1.7 Fase 7: Medição de Desempenho Organizacional

Por meio da Portaria nº 195 – EME, de 22 de dezembro de 2010, alterada pela Portaria nº 306 - EME, de 22 de dezembro de 2014, a instituição aprovou a metodologia do Sistema de Medição de Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro (SMDO).

Este sistema foi idealizado para ser uma ferramenta de informação estratégica que habilitaria a organização a medir, gerenciar e corrigir seu desempenho, alinhando a concepção estratégica a seus OEE (PORTARIA Nº 195 – EME, 2010).

O SMDO tem os seguintes objetivos:

- 1) alinhar as metas dos diversos níveis organizacionais à Missão / Visão de Futuro da organização e diretrizes;
- 2) proporcionar o correto desdobramento da Missão / Visão, em todos os níveis organizacionais;
- 3) integrar e padronizar, num único sistema, o Processo de Medição do Desempenho em todos os níveis e setores da organização;
- 4) facilitar a compreensão, a comunicação, a implementação e o gerenciamento da Estratégia Organizacional, divulgando aos interessados, de forma qualificada e quantificada, os resultados da organização;
- 5) prover um modelo estruturado, para permitir que a informação realce os pontos apropriados, nos diferentes níveis organizacionais, facilitando a análise, a tomada de decisão e a implementação de ações;
- 6) possibilitar o monitoramento contínuo da organização, criando condições para o acompanhamento do desempenho dos objetivos e metas estabelecidos;
- 7) estabelecer prioridades e interligações entre as iniciativas dos diversos setores, possibilitando alinhamentos e criando uma linguagem e objetivos comuns;
- 8) permitir revisões periódicas do desempenho da organização ou das áreas setoriais, para verificar se os objetivos estabelecidos foram alcançados, avaliando a eficiência, a eficácia e a efetividade das práticas de gestão e de execução;
- 9) possibilitar a identificação de deficiências organizacionais em tempo suficiente para adotar ações corretivas; e
- 10) aprofundar o conhecimento da implementação da estratégia organizacional e aperfeiçoá-la por meio da realimentação do sistema (Portaria nº 195 – EME, 2010).

Da análise dos objetivos do SMDO, é possível visualizar que a instituição encara este sistema como uma ferramenta de gestão estratégica e não apenas como um sistema de medição. Isto fica claro no objetivo número 5, que trata da gestão da informação como facilitadora da tomada de decisão e da implementação de ações.

Para os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997), sistemas de medida de desempenho possuem como foco a melhoria dos processos operacionais existentes, pois é recomendado que

os gestores definam uma estrutura confiável dos processos internos que tenha início com o processo de inovação, identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades.

Desta forma, com base nas informações obtidas, o Estado Maior do Exército (EME) realiza a análise e as possíveis correções estratégicas, estabelecendo novas prioridades com o objetivo de atingir as metas estabelecidas para cada OEE (SIPLEX – ANEXO F, 2014).

Assim, como apresentado no início da avaliação dos resultados desta pesquisa, o Anexo F – SIPLEX (2014), destacou que as fases integrantes do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX) podem e devem ser revistas e atualizadas, a qualquer momento, pelo Estado Maior do Exército (EME), sempre que houver necessidade de correção de rumos e procedimentos que se mostrem em desacordo com o planejamento estratégico da organização.

#### **5.2.1.7.1 Fases do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO)**

A implantação do SMDO foi dividida em 3 fases e cada uma delas subdivididas em outras etapas, conforme observado abaixo:

**a) Fase 1:** Construção da árvore de indicadores para cada OEE, com base na metodologia do BSC, como também as metas para cada indicador. As atividades desta fase auxiliaram na construção das fases 3 e 4 da SIPLEX, Política Militar Terrestre (Objetivos Estratégicos do Exército-OEE) e Estratégias do Exército, respectivamente (SIPLEX – ANEXO F, 2014).

##### **1) Etapa 1.1:**

Propósito: Identificar as melhores estratégias que permitam o alcance dos OEE.

Resultado: Lista de objetivos relacionados ao mapa estratégico e aos OEE.

##### **2) Etapa 1.2:**

Propósito: Identificar os principais indicadores.

Resultado: Lista de indicadores e sua composição.

##### **3) Etapa 1.3:**

Propósito: Qualificar os indicadores.

Resultado: Ficha de qualificação de indicadores (FQI).

##### **4) Etapa 1.4:**

Propósito: Desdobramento dos indicadores aos escalões subordinados.

Resultado: Matriz de desdobramento estratégico para gerência.

##### **5) Etapa 1.5:**



Propósito: Verificar se todos os OEE foram cobertos por indicadores.

Resultado: Validação da árvore de indicadores.

b) **Fase 2:** Nesta fase, foi realizada a alimentação do sistema informatizado que gerencia os indicadores, Jaguar WEB. Após inseridos os dados foi realizada uma análise inicial dos resultados e a apresentação dos resultados para os tomadores de decisão. As atividades desta fase são realizadas dentro da Fase 7 do SIPLEX (Medição de Desempenho Organizacional) (SIPLEX – ANEXO F, 2014).

**1) Etapa única:**

Propósito: Definição da forma de coletar os dados para o sistema

Resultado: Lançamentos dos dados na ferramenta de Tecnologia da Informação (TI).

c) **Fase 3:** Realização do monitoramento do desempenho e suas eventuais correções de ações (ANEXO F – SIPLEX, 2014).

Gallon *et al.* (2008) afirmam que o BSC não é simplesmente um sistema de mensuração, e sim um sistema de gestão, que ajuda a organização a medir e qualificar a visão e a estratégia da organização como resultados tangíveis. É uma metodologia de avaliação de desempenho organizacional que proporciona o desenvolvimento da gestão estratégica da organização.

Após a realimentação do sistema, os resultados são analisados e posteriormente as decisões são tomadas em relação às metas estabelecidas. Por isso, pode-se observar que o BSC, que é utilizado como metodologia do SMDO, Fase 7 – SIPLEX, também pode ser considerado como ferramenta de gestão estratégica por ajudar na tomada de decisão.

**1) Etapa 1.1:**

Propósito: Preparação da RAE

Resultado: Documento orientador para a realização da RAE

**2) Etapa 1.2:**

Propósito: Preparação das pessoas envolvidas na RAE.

Resultado: Atividades a serem realizadas antes da RAE.

**3) Etapa 1.3:**

Propósito: Realização da RAE.

Resultado: Decisões para correção de rumos da Estratégia.

### 5.3 INDICADORES DE DESEMPENHO E RESULTADO DA GESTÃO

Os indicadores estabelecidos pela instituição foram classificados de acordo com seus níveis hierárquicos: estratégicos, gerenciais, táticos e operacionais.

Os indicadores estratégicos do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), estão relacionados diretamente aos objetivos estratégicos da organização e fornece informações em nível macro, no longo prazo, e são acompanhados pela alta administração. Os indicadores gerenciais são aqueles relacionados aos planos estratégicos setoriais e os indicadores tático-operacionais são aqueles relacionados aos processos e aos projetos táticos e operacionais. Os indicadores gerenciais e táticos são acompanhados pelos níveis intermediário e elementar da organização (MANUAL TÉCNICO, EB20-MT-11.003, 2016).

**Figura 9** - Hierarquia dos indicadores de desempenho no Exército Brasileiro



Fonte: Manual Técnico, EB20-MT-11.003, (2016, p. 11).

Dessa forma, o EB estabeleceu os seguintes indicadores:

- Indicadores de Resultado (IR): Permite visualizar se o objetivo foi atingido, após um período de tempo determinado. Cada OEE foi vinculado diretamente a apenas um IR (SIPLEX – ANEXO F, 2014).
- Indicadores de Tendência (IT): Tem por objetivo medir a causa do efeito antes de se confirmar. Indicadores voltados para as atividades do dia a dia podem apresentar a tendência do desempenho de médio e longo prazo. São obtidos a partir de fatores críticos de sucesso e podem proporcionar ações corretivas (SIPLEX – ANEXO F, 2014).
- Indicadores de Composição (IC): Para manter os OEE vinculados a apenas um indicador de resultado, foram criados indicadores que compõem uma cesta, e que tem seus resultados inseridos em fórmulas, média aritmética simples ou média aritmética

ponderada, para assim fornecer o Indicador de Resultado (IR) (SIPLEX – ANEXO F, 2014).

A organização, quando definiu os OEE (Fase 3 - SIPLEX) formalizou os indicadores estratégicos de desempenho e suas metas que direcionam os trabalhos de avaliação e monitoramento.

Para Kaplan e Norton (1997), o uso de medidas de desempenho pode ser dividido em duas subdivisões principais: Primeiro, como as medidas são derivadas da estratégia, o uso inicial ao qual elas deveriam medir é o sucesso da implementação dessa estratégia. Em segundo lugar, a informação e o feedback das medidas devem ser usados para desafiar as premissas e testar a validade da estratégia.

Em complemento, Frezatti, Relvas e Junqueira (2010) destacaram que não adianta estabelecer indicadores que não podem ser medidos ou alcançados, o BSC força os gestores a desenvolverem um número limitado de indicadores, logo delimitando a estratégia traçada.

### 5.3.1 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 1

A Portaria nº 525 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 1, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva sociedade do mapa estratégico institucional.

**Quadro 20 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 1**

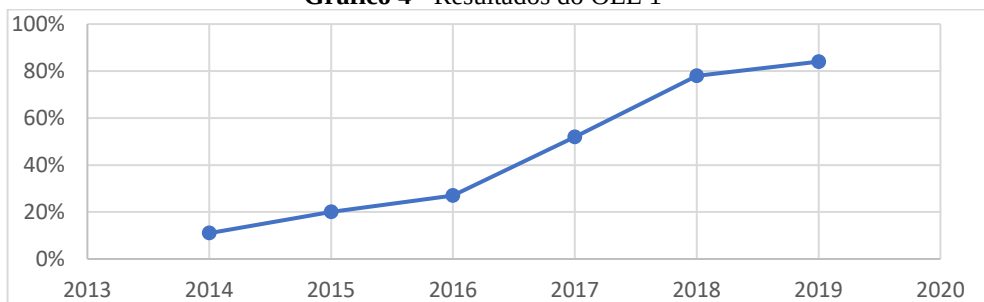
| OBJETIVO                                                  | INDICADORES |                                                                | COMPOSIÇÃO                                                                         | RESPONSÁVEL         | METAS 2022                 |
|-----------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| OEE 01<br>CONTRIBUIR COM A<br>DISSUAÇÃO<br>EXTRARREGIONAL | TENDÊNCIA   | IT 01.01 - % de execução do Prg Astros 2020                    | -                                                                                  | Ger Prg Astros 2020 | De acordo com o Plj do Prg |
|                                                           |             | IT 01.02 - % de execução do Prg Def AAé                        | -                                                                                  | Ger Prg Def AAé     | De acordo com o Plj do Prg |
|                                                           |             | IT 01.03 - % de execução do Prg Aviação                        | -                                                                                  | Ger Prg Aviação     | De acordo com o Plj do Prg |
|                                                           |             | IT 01.04 - % de execução do Prg Guarani                        | -                                                                                  | Ger Prg Guarani     | De acordo com o Plj do Prg |
|                                                           |             | IT 01.05 - % de execução do Prg SISFRON                        | -                                                                                  | Ger Prg SISFRON     | De acordo com o Plj do Prg |
|                                                           | RESULTADO   | IR 01 - Índice de contribuição para a dissuasão extrarregional | IC 01.01 - índice de ampliação da projeção do EB no cenário Internacional          | 5ª Sch              | 80% até 2022               |
|                                                           |             |                                                                | IC 01.02 - índice de contribuição com o desenvolvimento sustentável e a paz social | EPEX/3ª Sch         | 80% até 2022               |
|                                                           |             |                                                                | IC 01.03 - índice de capacidade de atuação no ambiente cibernético                 | DCT                 | 80% até 2022               |
|                                                           |             |                                                                | IC 01.04 - índice de operacionalidade da F Ter                                     | COTER               | 80% até 2022               |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 55)

Quanto aos resultados, foi observado que este OEE, de 2014 a 2019, apresentou-se sempre em crescimento em direção a meta estabelecida, 80% até 2022. Isso pode representar um reconhecimento como uma instituição com capacidade dissuasória compatível com sua estrutura nacional. Entre as ações vinculadas a este OEE destacam-se: capacidade de se fazer

presente com oportunidade na área da Amazônia legal; readequação do sistema de engenharia; reestruturação do sistema de recrutamento e seleção; e reaparelhamento da Força Terrestre da organização (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 4 - Resultados do OEE 1**



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.2 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 2

A Portaria nº 526 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 2, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva sociedade do mapa estratégico institucional.

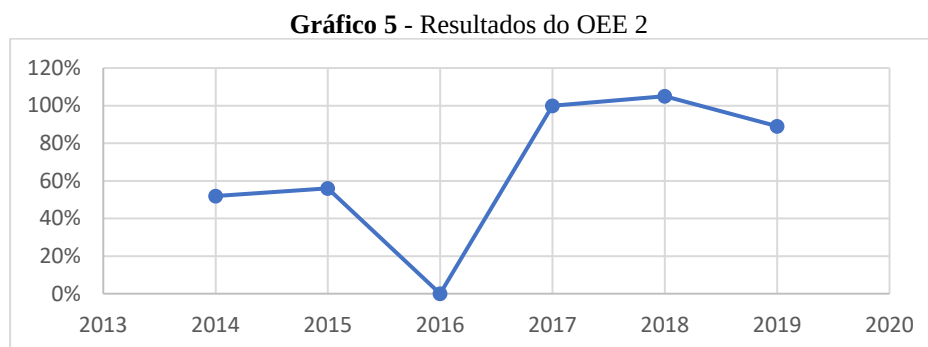
**Quadro 21 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 2**

| OBJETIVO                                                          | INDICADORES |                                                                                            | COMPOSIÇÃO                                                                          | RESPONSÁVEL        | METAS 2022                                        |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------|
| OEE 02<br>AMPLIAR A PROJEÇÃO DO EXÉRCITO NO CENÁRIO INTERNACIONAL | TENDÊNCIA   | IT 02.01 - Prontidão do EB para atuar como força expedicionária                            | -                                                                                   | COTER              | 100% até 2022                                     |
|                                                                   |             | IT 02.02 - Prontidão do EB para atuar nas operações de manutenção da paz das Nações Unidas | -                                                                                   | COTER              | 100% até 202                                      |
|                                                                   | RESULTADO   | IR 02 - Índice de ampliação da projeção internacional do EBk                               | IC 02.01 - incremento do intercâmbio                                                | 5ª Sch/EME         | Desempenho dos seus IC                            |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.01.1 - incremento nas participações em exercícios internacionais              | 5ª Sch/EME         | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.01.2 - incremento nas participações em atividades internacionais              | 5ª Sch/EME         | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.01.3 - incremento em entendimentos de cooperação                              | 5ª Sch/EME         | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.02 - incremento de participação do EB em operações de paz                     | COTER              | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.03 - incremento na ocupação de cargos relevantes em organismos internacionais | 5ª Sch/EME e COTER | Desempenho dos seus IC                            |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.03.1 - incremento de cargos em mecanismos regionais                           | 5ª Sch/EME         | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.03.2 - incremento de cargos em missões de paz                                 | COTER              | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.03.3 - incremento de cargos na ONU                                            | 5ª Sch/EME         | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |
|                                                                   |             |                                                                                            | IC 02.03.4 - incremento de missões diplomáticas fixas                               | 5ª Sch/EME         | Será estabelecida oportunamente (série histórica) |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 57).

Os resultados do OEE 2 demonstram que de forma geral a instituição tem aumentado sua participação no cenário internacional. Participação em missões de paz (Haiti), ações de ajuda humanitária (Operação Acolhida) e atividades de cooperação com nações amigas podem

ter contribuído para o desenvolvimento dos resultados deste objetivo. A ausência de resultado no ano de 2016 foi devido a ajuste na metodologia aplicada para apuração dos resultados. As principais ações vinculadas a este objetivo estratégico são: participação de encontros e fóruns internacionais; participação em missões de paz e ações humanitárias; e participação de integrantes da instituição em atividades de organizações internacionais (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.3 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 3

A Portaria nº 527 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 3, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva sociedade do mapa estratégico institucional.

**Quadro 22 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 3**

| OBJETIVO                                                                  | INDICADORES |                                                                                  | COMPOSIÇÃO                                                                                                                               | RESPONSÁVEL                 | METAS 2022                                                       |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------|
| OEE 03<br><br>CONTRIBUIR COM O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A PAZ SOCIAL | TENDÊNCIA   | IT 03.01 - % de execução do Pgr SISFRON                                          | -                                                                                                                                        | Ger Prg SISFRON             | 80% até 2022                                                     |
|                                                                           |             | IT 03.02 - % de elaboração do diagnóstico ambiental e patrimonial                | -                                                                                                                                        | DEC                         | 100% em 2022 - Meta definida de acordo com o planejamento do DEC |
|                                                                           |             | IT 03.03 - % de execução do PENSE                                                | -                                                                                                                                        | DEC                         | 100% em 2022                                                     |
|                                                                           |             | IT 03.04 - % de execução do Pgr Amazônia Protegida                               | -                                                                                                                                        | Ger Prg Amazônia Protegida  | 80% em 2022                                                      |
|                                                                           |             | IT 03.05 - % de execução do Sentinela da Pátria                                  | -                                                                                                                                        | Ger Prg Sentinela da Pátria | 80% em 2022                                                      |
|                                                                           | RESULTADO   | IR 03 - Índice de contribuição com o desenvolvimento sustentável e a paz social. | IC 03.01 - % de OM reestruturadas com Cped para atuar sob a égide do trinômio monitoramento/controle, apoio à decisão e apoio à atuação. | COTER                       | 100% em 2022                                                     |
|                                                                           |             |                                                                                  | IC 03.02 - Incremento do nº de habitantes atendidos pelas parcerias/convênios                                                            | COTER e DEC                 | 5% anualmente até 2022                                           |

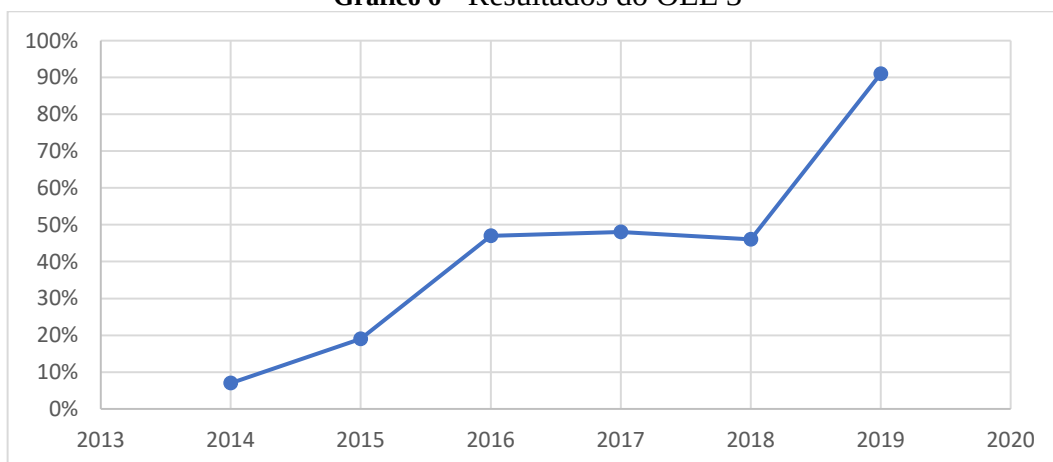
Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 59) .

O OEE 3 – Contribuir com o desenvolvimento sustentável e a paz mundial, mostra-se importante ao estabelecer parcerias com outros entes federados ligados à área da defesa. A participação da instituição em ações humanitárias tem ampliado a capacidade logística e operacional da instituição.

A reestruturação das instalações tem contribuído para aumentar a participação e a presença da organização em atividades de interesses estratégicos para o país. Contudo, ainda apresenta deficiências em medidas ambientais ligadas à área da defesa. É possível verificar no gráfico que os resultados têm melhorado ao passar dos anos.

As principais ações deste OEE são: desenvolver capacidades e aumentar a presença na fronteira terrestre e ampliar o controle ambiental nas atividades militares (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 6 - Resultados do OEE 3**



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

#### **5.3.4 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 4**

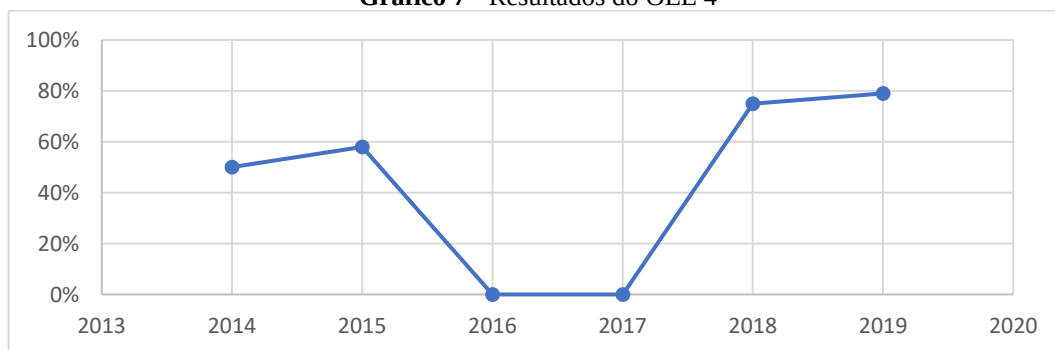
A Portaria nº 528 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 4, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva sociedade do mapa estratégico institucional.

**Quadro 23 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 4**

| OBJETIVO                                                                | INDICADORES |                                                                                                            | COMPOSIÇÃO                                                                                   | RESPONSÁVEL | METAS 2022                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------|
| OEE 04<br>ATUAR NO<br>ESPAÇO<br>CIBERNÉTICO COM<br>LIBERDADE DE<br>AÇÃO | TENDÊNCIA   | IT 04.01 - % de capacitação para atuar no espaço cibernético                                               | -                                                                                            | DCT         | 100% anualmente até 2022                                   |
|                                                                         |             | IT 04.02 - % de desenvolvimento doutrinário                                                                | -                                                                                            | DCT         | 100% em 2022                                               |
|                                                                         |             | IT 04.03 - % de emprego da sistemática de acompanhamento doutrinário e lições aprendidas pelo ComDCiber    | -                                                                                            | DCT         | 100% anualmente até 2022                                   |
|                                                                         |             | IT 04.04 - % de completamento do efetivo do ComDCiber, CDCiber e EsNDCiber                                 | -                                                                                            | DCT         | 100% até 2022                                              |
|                                                                         |             | IT 04.05 - % de construção da infraestrutura necessária ao funcionamento do ComDCiber, CDCiber e EsNDCiber | -                                                                                            | DCT         | 100% até 2022                                              |
|                                                                         | RESULTADO   | IR 04 - Índice de capacidade de atuação no espaço cibernético                                              | IC 04.01 - % de sucesso na prevenção de incidentes cibernéticos                              | DCT         | 100% anualmente até 2022                                   |
|                                                                         |             |                                                                                                            | IC 04.02 - % de aderência a controles de segurança relevantes                                | DCT         | 100% em 2022                                               |
|                                                                         |             |                                                                                                            | IC 04.03 - % de frequência de incidentes de segurança significativos                         | DCT         | 100% em 2022                                               |
|                                                                         |             |                                                                                                            | IC 04.04 - % de nacionalização das ferramentas utilizadas para atuação no espaço cibernético | DCT         | 75% em 2022                                                |
|                                                                         |             |                                                                                                            | IC 04.05 - % de utilização do SMilDCiber nas Op Cj do MD e nos Exc de EE Mil/EB              | DCT         | Resultado do desempenho dos seus indicadores de composição |
|                                                                         |             |                                                                                                            | IC 04.05.1 - % de atualização da doutrina cibernética nas Op conjuntas                       | DCT         | 100% anualmente até 2022                                   |
|                                                                         |             |                                                                                                            | IC 04.05.2 - % de utilização da doutrina cibernética nos Exc dos EE Mil/EB                   | DCT         | 100% anualmente até 2022                                   |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 61).

Os resultados apresentados neste OEE mostram o interesse da instituição em aumentar sua participação e qualificação no setor cibernético. A instituição pode atuar de forma preventiva ou ofensiva, servindo inclusive de *backup* em caso de ameaças a setores vitais brasileiros. Os resultados foram satisfatórios apenas nos anos de 2018 e 2019, nos anos anteriores, devido às mudanças na metodologia de medição, é visível a dificuldade de mensurar seu desempenho. As principais ações deste OEE são: implantar o sistema de defesa e guerra cibernética (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 7 - Resultados do OEE 4**

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.5 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 5

A Portaria nº 529 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 5, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva processos críticos do mapa estratégico institucional.

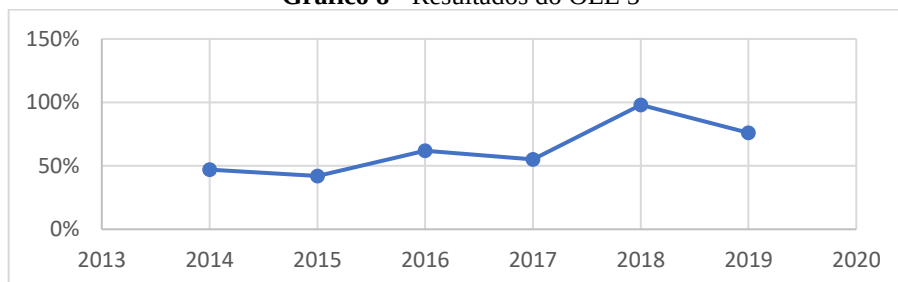
**Quadro 24 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 5**

| OBJETIVO                                                                        | INDICADORES |                                             | COMPOSIÇÃO                                                  | RESPONSÁVEL  | METAS 2022                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OEE 05<br><br>IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA OPERACIONAL MILITAR TERRESTRE | TENDÊNCIA   | IT 05.01 - % de execução do programa SISOMT | -                                                           | COTER        | 100% do previsto anualmente                                                                        |
|                                                                                 | RESULTADO   | IR 05 - Índice de operacionalidade da F Ter | IC 05.01 - % de eficácia na prontidão                       | 1ª Sch/COTER | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.1 - % de eficácia da IIB                           | 1ª Sch/COTER | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.2 - % de eficácia da IIQ                           | 1ª Sch/COTER | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.3 - % de eficácia do PAB-GLO                       | 1ª Sch/COTER | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.4 - % de eficácia do TAF                           | 1ª Sch/COTER | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.5 - % de eficácia do TAT                           | 1ª Sch/COTER | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.6 - % de eficácia do PAB                           | 1ª Sch/COTER | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.01.7 - % de utilização do software de CC em operações | 2ª Sch/COTER | 100% (utilizar na plenitude do software de C² existente e disponíveis para utilização pelas OM Op) |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02 - % de existência de material                      | COLOG e AP²G | Desempenho de seus indicadores de composição                                                       |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02.1 - % de Vtr blindadas                             | COLOG e AP²G | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02.2 - % de Vtr Op SR                                 | COLOG e AP²G | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02.3 - % disponibilidade aviação (Hlcp)               | COLOG e AP²G | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02.4 - % de fuzil                                     | COLOG e AP²G | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02.5 - % de obuseiros                                 | COLOG e AP²G | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.02.6 - % de defesa AAé                                | COLOG e AP²G | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.03 - % de efetivo existente nas Bda                   | DGP e AP²G   | 80% em 2022                                                                                        |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.04 - % de recursos recebidos (munição)                | COLOG e AP²G | 80% anualmente até 2022                                                                            |
|                                                                                 |             |                                             | IC 05.05 - % de recursos recebidos (combustível)            | COLOG e AP²G | 80% anualmente até 2022                                                                            |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 63).

Aperfeiçoar o sistema operacional é um dos maiores desafios apresentados no planejamento estratégico da instituição. Este OEE é responsável por orientar e coordenar o preparo e emprego da Força em todo território nacional. No preparo, com ambientes simulados e treinamentos capazes de oferecer situações que desenvolvam capacidade. No emprego, com a geração de força, pronta para enfrentar situações de ameaças. De 2014 a 2017 os resultados mostraram-se medianos, o que não representou um bom resultado, pois o sistema operacional de preparo e emprego é uma das razões de ser da instituição. As principais ações deste OEE são: reestruturação do Comando de Operações Terrestres (COTER) e modernização do sistema de emprego da força (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).



**Gráfico 8 - Resultados do OEE 5**

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.6 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 6

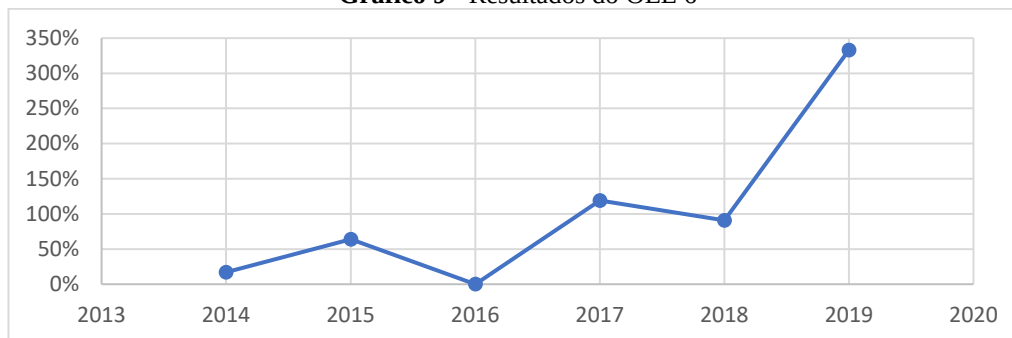
A Portaria nº 530 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 6, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva dos processos críticos do mapa estratégico institucional.

**Quadro 25 -Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 6**

| OBJETIVO                                                                    | INDICADORES |                                                                                                                               | COMPOSIÇÃO                                                                                                                                 | RESPONSÁVEL        | METAS 2022                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------|
| OEE 06<br>IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA DE DOCTRINA MILITAR TERRESTRE | TENDÊNCIA   | IT 06.01 - % de análise de proposta de lições aprendidas                                                                      | -                                                                                                                                          | COTER              | 100% em 2022                                 |
|                                                                             |             | IT 06.02 - Incremento do nº de trabalhos de natureza profissional julgados, finalizados e considerados aproveitáveis pelo EME | IT 06.02.1 - Incremento do Nr de trabalhos de natureza profissional julgados, finalizados e considerados aproveitáveis pelo EME (Oficiais) | 3ª Sch EME         | Desempenho de seus indicadores de composição |
|                                                                             |             |                                                                                                                               | IT 06.02.2 - Incremento do Nr de trabalhos de natureza profissional julgados, finalizados e considerados aproveitáveis pelo EME (ST/Sgt)   | COTER              | 10% anualmente até 2022                      |
|                                                                             | RESULTADO   | IR 06 - Índice de efetividade do Sistema de Doutrina Militar Terrestre                                                        | IC 06.01 - % de atualização da doutrina                                                                                                    | COTER              | Desempenho de seus indicadores de composição |
|                                                                             |             |                                                                                                                               | IC 06.01.1 - % de publicações doutrinárias elaboradas e difundidas                                                                         | 3ª Sch EME e COTER | 100% em 2022                                 |
|                                                                             |             |                                                                                                                               | IC 06.01.2 - % de experimentações doutrinárias realizadas com sucesso                                                                      | COTER              | 100% anualmente até 2022                     |
|                                                                             |             |                                                                                                                               | IC 06.02 - % de reformulação de QO                                                                                                         | 3ª Sch EME         | 100% anualmente até 2022                     |
|                                                                             |             |                                                                                                                               | IC 06.03 - % de CONDOP elaboradas                                                                                                          | 3ª Sch EME         | 100% anualmente até 2022                     |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 63).

Baseado nos conceitos doutrinários da era do conhecimento, este OEE busca a difusão e a atualização da doutrina militar dentro da instituição. O sistema de doutrina apoiado em sistemas de informações e comunicação tem se aperfeiçoado e está mais presente no dia a dia dos integrantes da organização. A partir de 2017 foi possível verificar um desempenho satisfatório, atingindo as metas definidas (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 9 - Resultados do OEE 6**

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.7 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 7

A Portaria nº 531 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 7, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva processos críticos do mapa estratégico institucional.

**Quadro 26 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 7**

| OBJETIVO                                                     | INDICADORES |                                                                          | COMPOSIÇÃO                                                                                     | RESPONSÁVEL | METAS 2022                              |
|--------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|
| OEE 07<br>APRIMORAR A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | TENDÊNCIA   | IT 07.01 - % de processos definidos pela ISO 20000 implantados no SisTEx | -                                                                                              | DCT         | 100% do previsto para a execução no ano |
|                                                              |             | IT 07.02 - % de usuários cadastrados nos serviços da Nuvem do EB         | -                                                                                              | DCT         | 100% do previsto para a execução no ano |
|                                                              | RESULTADO   | IR 07 - % de aprimoramento da Governança de TI                           | IC 07.01 - % de reorganização do SINFOEx                                                       | DCT         | Média dos desempenhos dos seus IC       |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.1 - % das informações geográficas constantes no BDGEx                                 | DCT         | 100% até 2022                           |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.2 - % das informações geográficas disponíveis no SIG                                  | DCT         | 100% até 2022                           |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.3 - % das funcionalidades disponibiliza no SIGADEx                                    | DCT         | 100% até 2022                           |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.4 - % de sistemas corporativos migrados para o CDS                                    | DCT         | 100% do previsto anualmente             |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.5 - % de sistemas corporativos migrados para o CITEx                                  | DCT         | 100% do previsto anualmente             |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.6 - % de requisitos do Sistema Integrador disponibilizados                            | DCT         | 100% anualmente até 2022                |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.7 - % de requisitos do Sistema do Acompanhamento e Preparo disponibilizados           | DCT         | 100% anualmente até 2022                |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.01.8 - % implantação da nova fase do SIGELEx                                             | DCT         | 100% do previsto no planejamento        |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.02 - % de aperfeiçoamento da infraestrutura do Sistema de Comando e Controle do Exército | DCT         | Média dos desempenhos dos seus IC       |
|                                                              |             |                                                                          | IC 07.02.1 - % de implantação do sistema FAC²TER                                               | DCT         | 100% do previsto anualmente até 2022    |

| OBJETIVO                                                         | INDICADORES |                                               | COMPOSIÇÃO                                                                                              | RESPONSÁVEL | METAS 2022               |
|------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|
| OEE 07<br><br>APRIMORAR A GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | RESULTADO   | R 07 - % de aprimoramento da Governança de TI | C 07.02.2 - % de QDM das OM/EB mobiliados com o sistema de comunicação modernizados                     | DCT         | 100% até 2022            |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.3 - % de OM/EB com acesso direto à EBNET                                                       | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.4 - % de redução de incidentes de segurança da informação. (vulnerabilidade da infraestrutura) | DCT         | 10% anualmente até 2022  |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.5 - % de redução de incidentes de segurança da informação (vulnerabilidade dos sistemas)       | DCT         | 10% anualmente até 2022  |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.6 - % de OM atendidas diretamente pela solução EBVoIP                                          | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.7 - % de dados e sistemas corporativos hospedados na Nuvem do EB                               | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.8 - % de integração das bases de dados de interesse corporativo EBCORP                         | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.9 - % de disponibilidade da infraestrutura de conectividade e hospedagem do SisTex             | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.10 - % de OM/SisTex adotando a reestruturação estabelecida                                     | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.11 - % de OM que utilizam o sistema DC-EB                                                      | DCT         | 100% em 2022             |
|                                                                  |             |                                               | IC 07.02.12 - % de obtenção da certificação ISO 20000 pelo SisTex                                       | DCT         | 100% anualmente até 2022 |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 67 e 68).

A utilização e o emprego de diferentes recursos tecnológicos e informacionais tem se mostrado vital para o desenvolvimento de áreas estratégicas. Com o intuito de melhorar o nível de gestão, segurança e qualidade da informação, a instituição trabalhou para oferecer soluções de TIC adequadas às suas necessidades. Estruturar e integrar os sistemas da organização, realizar parcerias com outras instituições, aprimorar a gestão da informação operacional e desenvolver sistemas específicos para a atuação da Força terrestre foram desafios enfrentados pela instituição para atingir seus objetivos. Devido à quantidade de indicadores qualificados para avaliar a eficiência deste OEE, é possível verificar a importância que é dada às ações apresentadas na área. Contudo, os resultados apresentados demonstram a necessidade de realizar ajustes na metodologia de medição ou nos objetivos traçados (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.8 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 8

A Portaria nº 532 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 8, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva dos processos críticos do mapa estratégico institucional.

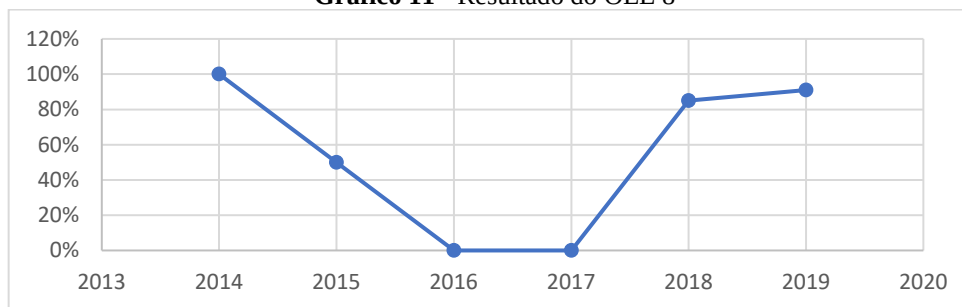
**Quadro 27 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 8**

| OBJETIVO                                                                      | INDICADORES |                                                                             | COMPOSIÇÃO                                                         | RESPONSÁVEL | METAS 2022                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------|
| OEE 08<br><br>IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA LOGÍSTICO MILITAR TERRESTRE | TENDÊNCIA   | IT 08.01 - % de RH capacitados em atividades logísticas                     | IT 08.01.1 - % de Cmt nomeados participantes do estágio SISCOFIS   | COLOG       | Desempenho de seus indicadores de composição |
|                                                                               |             |                                                                             | IT 08.01.2 - % de participantes do Estágio Conjunto de Catalogação | COLOG       | 100% anualmente até 2022                     |
|                                                                               |             | IT 08.02 - % de implantação do Sistema Integrado de Gestão Logística (SIGL) | -                                                                  | COLOG       | 100% anualmente até 2022                     |
|                                                                               | RESULTADO   | IR 08 - Índice de efetividade do Sistema Logístico Militar Terrestre.       | IC 08.01 - % de disponibilidade de material                        | COLOG       | 80% anualmente até 2022                      |
|                                                                               |             |                                                                             | IC 08.01.1 - % de disponibilidade de Vtr Bld                       | COLOG       | 80% anualmente até 2022                      |
|                                                                               |             |                                                                             | IC 08.01.2 - % de disponibilidade de Vtr Op s/ rodas               | COLOG       | 80% anualmente até 2022                      |
|                                                                               |             |                                                                             | IC 08.01.3 - % de disponibilidade da Aviação                       | COLOG       | 80% anualmente até 2022                      |
|                                                                               |             |                                                                             | IC 08.02 - % de aquisição - COL                                    | COLOG       | 100% do contrato firmado                     |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 70).

A mobilidade sustentável e a modernização das estruturas e setores logísticos impactam diretamente a capacidade da instituição, como Força Terrestre, de alcançar seus objetivos estratégicos. A reestruturação do sistema de gestão logística foi projetada para ser um diferencial impulsionador para o desenvolvimento das novas tendências elaboradas pela organização. Sistemas modernos que fornecem informações em tempo real, capacitação de recursos humanos e reaparelhamento do sistema logístico são objetivos a serem atingidos. A principal ação é implantar o SIGELOG (Sistema Integrado de Gestão Logística).

Quanto aos resultados de 2014 a 2019, é possível observar que a organização teve problemas com a mensuração dos resultados nos primeiros anos, chegando a não realizar a medição em 2016 e 2017, por problemas e ajustes na árvore de indicadores (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 11 - Resultado do OEE 8**

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.9 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 9

A Portaria nº 533 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 9, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva dos processos críticos do mapa estratégico institucional.

**Quadro 28 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 9**

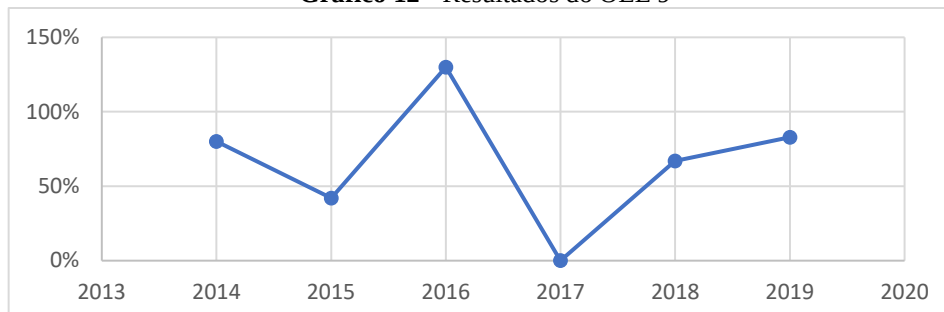
| OBJETIVO                                                                         | INDICADORES |                                                                                                 | COMPOSIÇÃO                                                                                       | RESPONSÁVEL | METAS 2022              |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------|
| OEE 09<br>IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. | TENDÊNCIA   | IT 09.01 - % de congruência no aperfeiçoamento do QEM com as áreas de pesquisa previstas no PCM | -                                                                                                | DCT         | 80% anualmente até 2022 |
|                                                                                  |             | IT 09.02 - % de projetos estabelecidos no SCTIEx desenvolvidos em conjunto com a BID            | -                                                                                                | DCT         | 60% anualmente até 2022 |
|                                                                                  |             | IT 09.03 - % de preenchimento dos cargos previstos do QEM no SCTIEx                             | -                                                                                                | DCT         | 90% anualmente até 2022 |
|                                                                                  | RESULTADO   | IR 09 - Índice de efetividade do novo Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação do Exército.    | IC 09.01 - % de linhas de pesquisa, previstas no PCM, em andamento no SCTIEx                     | DCT         | 80% anualmente até 2022 |
|                                                                                  |             |                                                                                                 | IC 09.02 - % de PRODE desenvolvidas pelo SCITEx vinculados às linhas de pesquisa prevista no PCM | DCT         | 80% anualmente até 2022 |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 72).

O desenvolvimento científico e a busca por inovações sempre estiveram presentes nas atividades da instituição, contudo foi identificada uma necessidade de implantar um novo sistema de ciência e tecnologia voltada, lógico, para Produtos de Defesa (PRODE), que desenvolvam tecnologias críticas e sensíveis de uso restrito e exclusivo. Entre as principais ações destacam-se: ampliar as parcerias no setor; capacitar recursos humanos, aumentar a capacidade de inovação, alinhar as necessidades do Exército aos projetos de Ciência e Tecnologia (C&T); implementar um novo modelo de relacionamento com a Base Industrial de Defesa (BID) e desenvolver produtos que atendam aos conceitos de letalidade seletiva. Da análise dos resultados das medições, observou-se uma oscilação dos índices mensurados, que

transmite uma insegurança quanto a avaliação deste OEE (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 12 - Resultados do OEE 9**



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.10 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 10

A Portaria nº 534 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 10, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva dos processos críticos do mapa estratégico institucional.

**Quadro 29 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 10**

| OBJETIVO                                                  | INDICADORES |                                                                           | COMPOSIÇÃO                                                       | RESPONSÁVEL     | METAS 2022                                    |
|-----------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| OEE 10<br>AUMENTAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DO BEM PÚBLICO | TENDÊNCIA   | IT 10.01 - % de banco de dados integrados pelo EBCorp                     | -                                                                | 2ª Sch/EME      | 100 % até 2022                                |
|                                                           |             | IT 10.02 - % de racionalização das estruturas administrativas             | -                                                                | Ass Adm EB      | 100% até 2022                                 |
|                                                           |             | IT 10.03 - % de capacitação em metodologias de gestão                     | -                                                                | 2ª Sch/EME      | 100% até 2022                                 |
|                                                           |             | IT 10.04 - % de implantação da gestão de processos na Alta Administrativa | -                                                                | Ass Adm EB      | 100% até 2022                                 |
|                                                           | RESULTADO   | IR 10 - Índice de efetividade na gestão do bem público                    | IC 10.01 - % de execução do PEEEx                                | 3ª Sch/EME      | 100% até 2022                                 |
|                                                           |             |                                                                           | IC 10.02 - % de otimização da execução orçamentária e financeira | 6ª Sch/EME/ SEF | Obtida por meio dos indicadores de composição |
|                                                           |             |                                                                           | IC 10.02.1 - % de execução orçamentária                          | 6ª Sch/EME/ SEF | 100 % anualmente até 2022                     |
|                                                           |             |                                                                           | IC 10.02.2 - % de execução financeira                            | 6ª Sch/EME/ SEF | 100 % anualmente até 2022                     |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 74).

Por ser uma instituição pública a gestão dos bens públicos não pode ser negligenciada. A organização tem a obrigação de apresentar soluções que visem a melhoria na qualidade dos gastos, mantendo a transparência e a eficiência na utilização dos recursos. Direcionados por

estruturas racionalizadas, buscou-se aumentar a satisfação do público interno e apresentar melhores resultados à sociedade. As principais ações desenvolvidas neste OEE são: melhoria na qualidade da execução orçamentária, maior atuação do Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx) e racionalização de processos. Apesar da importância do tema, apenas a partir de 2017 foi possível realizar a mensuração do resultado que vem melhorando a cada ano, fruto da reestruturação dos indicadores realizada em 2017 (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 13 - Resultados do OEE 10**



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.11 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 11

A Portaria nº 535 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 11, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva de aprendizado e crescimento do mapa estratégico da organização.

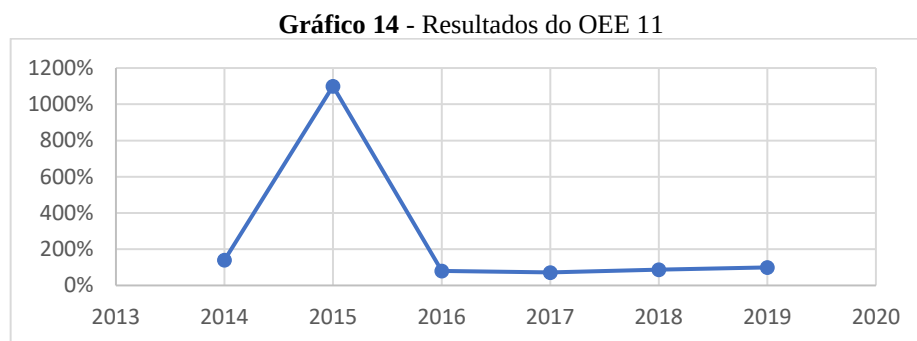
**Quadro 30 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 11**

| OBJETIVO                                                      | INDICADORES |                                                                                                    | COMPOSIÇÃO                                                                                                                                                | RESPONSÁVEL | METAS 2022                                                          |
|---------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|
| OEE 11<br>FORTALECER OS VALORES, OS DEVERES E A ÉTICA MILITAR | TENDÊNCIA   | IT 11.01 - % de carga horária de História Militar e Ética Profissional Militar                     | -                                                                                                                                                         | DECEEx      | 2017 - 2,5% - será mantida esta meta de representatividade até 2022 |
|                                                               |             | IT 11.02 - de investimento em preservação do patrimônio histórico e cultural.                      | -                                                                                                                                                         | DECEEx      | 0,12 % até 2022                                                     |
|                                                               |             | IT 11.03 - Incremento das ações para o fortalecimento dos valores, dos deveres e da ética militar. | -                                                                                                                                                         | DECEEx      | 80% de incremento até 2022 (700 parcerias, convênios e acordos)     |
|                                                               | RESULTADO   | IR 11 - Índice de fortalecimento dos valores, dos deveres e da ética militar.                      | IC 11.01 - % Incremento nas visitas aos espaços culturais do EB.                                                                                          | DECEEx      | Incremento de 80% até 2022 (1.950.000 visitantes/ano)               |
|                                                               |             |                                                                                                    | IC 11.02 - % de militares envolvidos em ilícitos ou que tenham cometido transgressão que afete a honra pessoal, o pundonor militar ou o decoro da classe. | DECEEx      | Meta a ser fixada após a primeira medição a ser efetuada pelo CIE   |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 76).

O Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), responsável por implementar as ações deste OEE, sob a coordenação do EME, criou projetos para difundir os valores essenciais da instituição que caracterizam a profissão militar e preservam as tradições

da instituição. Entre as principais ações destacaram-se: o incentivo à pesquisa e ao registro da história militar; a melhoria na divulgação da cultura organizacional e a preservação de atitudes inerentes à profissão militar. Mais uma vez, devido a ajustes na metodologia aplicada foi verificado uma oscilação muito grande nas medições realizadas de 2014 a 2016. A partir de 2017 os resultados obtidos foram considerados satisfatórios. (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.12 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 12

A Portaria nº 536 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 12, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva de aprendizado e crescimento do mapa estratégico da organização.

**Quadro 31 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 12**

| OBJETIVO                                                                | INDICADORES |                                                                | COMPOSIÇÃO                                                          | RESPONSÁVEL | METAS 2022                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OEE 12<br><br>IMPLANTAR UM NOVO E EFETIVO SISTEMA DE EDUCAÇÃO E CULTURA | TENDÊNCIA   | IT 12.01 - % de docentes titulados                             | -                                                                   | DECEEx      | 80% em 2022                                                                                             |
|                                                                         |             | IT 12.02 - % incremento dos intercâmbios firmados              | -                                                                   | DECEEx      | 80 % até 2022 (48 intercâmbios firmados)                                                                |
|                                                                         | RESULTADO   | IR 12 - Índice de efetividade do Sistema de Educação e Cultura | IC 12.01 - % de mapas funcionais elaborados                         | DECEEx      | 100% até 2022                                                                                           |
|                                                                         |             |                                                                | IC 12.02 - % de oficiais, subtenentes e sargentos com boa avaliação | DECEEx      | Conforme desempenho dos seus IC                                                                         |
|                                                                         |             |                                                                | IC 12.02.1 - % na competência Criatividade                          | DECEEx      | Meta a ser fixada após a primeira medição (após a conclusão da Implantação do ensino por competências). |
|                                                                         |             |                                                                | IC 12.02.2 - % na competência Liderança                             | DECEEx      | Meta a ser fixada após a primeira medição (após a conclusão da Implantação do ensino por competências). |
|                                                                         |             |                                                                | IC 12.02.3 - % na competência Coragem Moral                         | DECEEx      | Meta a ser fixada após a primeira medição (após a conclusão da Implantação do ensino por competências.) |
|                                                                         |             |                                                                | IC 12.03 - % de estruturação dos Estb Ens                           | DECEEx      | 100% até 2022                                                                                           |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 78).

Mais uma vez, sob a responsabilidade do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEEx), a organização procurou reformular as estruturas de ensino com o objetivo de desenvolver competências imprescindíveis ao desempenho das funções em consonância com



a nova concepção de transformação da organização. Em proveito do processo de aprendizagem, foram utilizadas tecnologias que pudessem estimular o desenvolvimento do pensamento crítico e inovador em favor da melhoria contínua dos processos. As principais ações desenvolvidas foram: aumentar as parcerias com o meio acadêmico nacional e internacional; inovação e transformação do preparo físico e profissional e aumentar o incentivo às pesquisas científicas dentro das instituições de ensino. Os resultados apresentaram uma variação significativa entre os anos de 2014 a 2016, que terminaram com a ausência de medição dos índices para o ano de 2017. Com a reformulação das árvores de indicadores, em 2017 (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).



Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.13 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 13

A Portaria nº 537 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 13, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva institucional do mapa estratégico da organização.

Este OEE é direcionado ao grupo de fatores que impactam e influenciam o ambiente de trabalho, os profissionais da organização, sejam eles militares ou civis, e seus familiares, considerada família militar. Entre as principais ações destacam-se: melhorar o atendimento de saúde assistencial; ampliar o sistema de assistência social, religiosa e de atividade de lazer; aperfeiçoar a gestão de pessoal da ativa; reestruturar os planos de carreira e os cursos oferecidos como forma de motivar e reter o capital intelectual da força e aprimorar a assistência à família profissional militar ou civil que trabalham em fronteiras ou lugares isolados.

**Quadro 32 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 13**

| OBJETIVO                                     | INDICADORES |                                                                                                                | COMPOSIÇÃO                                                                             | RESPONSÁVEL                    | METAS 2022                                                           |
|----------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| OEE 13<br>FORTALECER A<br>DIMENSÃO<br>HUMANA | TENDÊNCIA   | IT 13.01 - % de Implantação do SISCOGEP                                                                        | -                                                                                      | DGP                            | 100% até 2022                                                        |
|                                              |             | IT 13.02 - Nr de PNR disponibilizados                                                                          | -                                                                                      | DEC                            | 190 (cento e noventa) PNR disponibilizados, anualmente, até DEZ 2022 |
|                                              |             | IT 13.03 - % de remuneração média dos militares em relação as carreiras do funcionalismo federal da Adm Direta | -                                                                                      | 6ª Sch/EME / SEF               | 100% de valorização até DEZ 2022                                     |
|                                              | RESULTADO   | IR 13 - Índice de fortalecimento da dimensão humana                                                            | IC 13.01-Valorização da profissão militar                                              | DGP - DEC - DECEX e 6ª Sch/EME | 90% de valorização até DEZ 2022                                      |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.01.1 - % de satisfação do usuário com a sistemática de valorização do desempenho | DGP / DAPRON                   | 80% de satisfação dos usuários até DEZ 2022                          |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.01.2 - Incremento na relação candidato/vaga nos EE EB                            | DECEX E DCT                    | Determinado pelo desempenho dos indicadores de composição            |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.01.2.1 - Incremento na relação candidato/vaga nos EE EB, na linha bélica         | DGP e 6ª Sch/EME               | 80% de incremento na procura até DEZ 2022                            |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.02.2. - Incremento na relação candidato/vaga nos EE EB, na linha técnica         | DECEX                          | 80% incremento na procura até DEZ 2022                               |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.01.3 - % - Nr de militares que solicitaram demissão ao serviço ativo.            | DGP                            | menor que 30 anualmente até 2022.                                    |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.02 - Qualidade de vida da família militar                                        | DGP - DEC - DECEX e 6ª Sch/EME | Obtido pela média ponderada dos seus indicadores de composição.      |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.02.1 - % de militares de carreira que ocupam PNR                                 | DGP e 6ª Sch/EME               | Obtido pela média ponderada dos seus indicadores de composição.      |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.02.1.1 - % de oficiais superiores que ocupam PNR                                 | DGP e 6ª Sch/EME               | Estabelecida pela Portaria 073 - IG 50-03                            |
|                                              |             |                                                                                                                | IC 13.02.1.2 - % de capitães e tenentes de carreira que ocupam PNR                     | DGP e 6ª Sch/EME               | Estabelecida pela Portaria 073 - IG 50-03 - 60 % até 2022.           |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 80).

Os resultados apresentados de 2014 a 2017 repete o ocorrido com outros OEE, uma oscilação grande no período que se estabiliza a partir de 2018, fruto da reestruturação das árvores de indicadores (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 16 - Resultados do OEE 13**

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.14 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 14

A Portaria nº 538 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 14, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva institucional do mapa estratégico da organização.

**Quadro 33** - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 14

| OBJETIVO                                                        | INDICADORES |                                                                   | COMPOSIÇÃO                                                          | RESPONSÁVEL | METAS 2022                                 |
|-----------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------|
| OEE 14<br>AMPLIAR A<br>INTEGRAÇÃO DO<br>EXÉRCITO À<br>SOCIEDADE | TENDÊNCIA   | IT 14.01 - índice de inserções positivas na mídia                 | -                                                                   | CComSEx     | 50 % em 2017                               |
|                                                                 | RESULTADO   | IR 14 - Índice de ampliação da integração do Exército à sociedade | IC 14.01 - % de credibilidade do EB junto aos formadores de opinião | CComSEx     | 80% do nível de satisfação até 31 Dez 2022 |
|                                                                 |             |                                                                   | IC 14.02 - % de credibilidade do EB junto à população brasileira    | CComSEx     | 80% do nível de satisfação até 31 Dez 2022 |

Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 83).

A instituição, em diversos momentos, mostrou o interesse em aumentar a integração da Força com a sociedade em geral, principalmente por ser uma instituição de Estado voltada para a defesa e proteção da nação (pessoas e território). Com isso, foram realizadas diversas ações com o objetivo de comunicar a variados segmentos da sociedade a importância sobre o tema “Defesa” e seus impactos sobre a sociedade. Entre as principais ações destacam-se: fomento, junto às instituições civis, a pesquisa na área de defesa; aumentar a integração da instituição com os poderes constituídos; aumentar a presença da organização em territórios isolados e de difícil acesso. Quanto aos resultados, foi observado que mesmo com as mudanças nos indicadores, realizada no final de 2017, a mensuração dos resultados deste OEE sofreu menos oscilações que outros, o que pode ser explicado pelo reduzido número de indicadores, como pode ser observado em sua árvore de indicadores (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

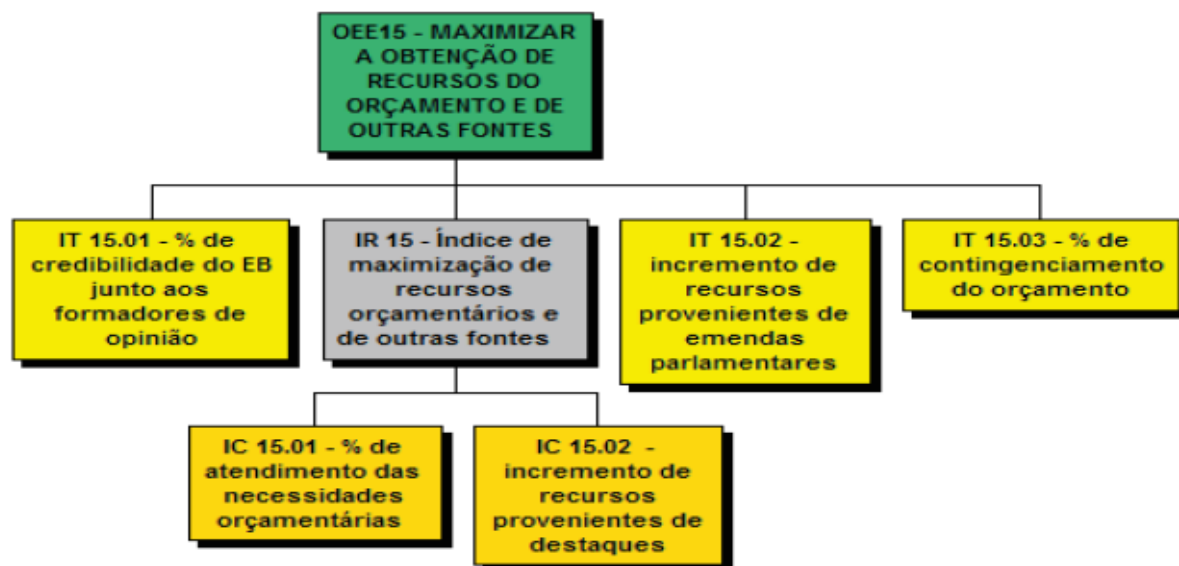
**Gráfico 17** - Resultados do OEE 14

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

### 5.3.15 Árvore de Indicadores de desempenho e resultados do OEE 15

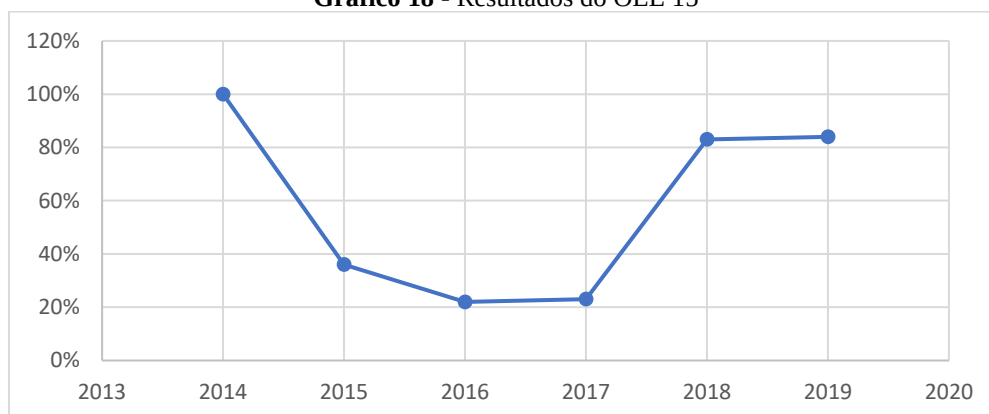
A Portaria nº 539 – EME, de 27 de dezembro de 2017, estabeleceu a árvore de indicadores referente ao OEE 15, bem como suas metas para 2022. Este objetivo estratégico encontra-se inserido na perspectiva institucional do mapa estratégico da organização.

**Quadro 34 - Árvore de Indicadores de desempenho do OEE 15**



Fonte: Boletim do Exército nº 57 (2017, p. 84).

Com o objetivo de garantir a continuidade dos seus programas e consequentemente alcançar seus objetivos estratégicos, a instituição procurou demonstrar por meio de estudos e projetos suas necessidades. A manutenção do orçamento, bem como a obtenção de recursos, de outras fontes, é essencial para viabilizar a execução dos seus programas. As principais ações realizadas foram: criação de estrutura de assessoria permanente, com profissionais militares e civis para relacionamento direto com órgãos decisores; a obtenção de recursos orçamentários e extra orçamentários provenientes de outras fontes de recursos; e melhorar a gestão de recursos proveniente de parcerias. Os resultados apresentados no gráfico abaixo mostram as oscilações decorrentes das mudanças na metodologia de medição realizadas até 2017. A partir de 2018 são apresentados resultados mais coerentes e estáveis, transmitindo mais segurança para analisar o desempenho (RELATÓRIO DE GESTÃO DO COMANDO DO EXÉRCITO, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

**Gráfico 18 - Resultados do OEE 15**

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão do Comando do Exército (2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

## 5.4 REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE 2018 (RMC)

### 5.4.1 - 1ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC)

A 1ª Reunião de Monitoramento e Controle do SMDO/BSC (RMC), realizada em 07 de março de 2018, tinha como objetivos:

- Conhecer a situação atual do SMDO-EB/BSC;
- Conhecer as atividades e identificar as responsabilidades no tocante à operacionalização do SMDO-EB em 2018; e
- Identificar e participar da coordenação das ações a serem desenvolvidas (RELATÓRIO DA 1ª REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO SMDO-EB/BSC, 2018, P.1).

Compareceram à reunião todos os assessores de gestão que estão diretamente ligados aos OEE e seus indicadores. Foi esclarecido que o Estado Maior do Exército (EME) necessitava receber as medições dos indicadores até março do ano seguinte e que as equipes de gestão deveriam buscar a integração com o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) e suas ferramentas, auxiliando o processo decisório e a realimentação do SIPLEX. Além disso, os problemas relacionados aos indicadores deveriam ser repassados ao responsável principal pelo OEE, antes de seguir para o EME.

O representante do Comando de Operações Terrestre (COTER) esclareceu que a partir de 2016 o seu principal projeto teve seu nome alterado para “Modernizar o Sistema Operacional Militar Terrestre”, mantendo a sigla SISOMT. Além disso, fez considerações sobre as alterações nos indicadores do OEE 5 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional

Militar Terrestre, por recomendação do TCU e da impossibilidade de usar a ferramenta de TI que auxiliaria as medições.

O representante do Departamento de Engenharia e Construção (DEC) relatou que devido à implantação do novo sistema de engenharia ficou de reavaliar a possibilidade de assumir a gestão do OEE 3 - Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social.

O representante do Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) destacou a importância do aperfeiçoamento do sistema Jaguar Web, que facilitaria a comunicação entre os órgãos e a estratégia estabelecida.

O representante do Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) informou que o órgão tem condição de apresentar o histórico dos indicadores do OEE 14 - Ampliar a Integração do Exército à Sociedade, com exceção do Indicador de Composição (IC) referente aos formadores de opinião, por motivo de restrições orçamentárias.

Por fim, os representantes do SMDO/EME ressaltaram que houve uma evolução no sistema de medição, ocasionado pela simplificação e redução da quantidade de indicadores, que certamente facilitaria a mensuração do desempenho.

#### **5.4.2 - 2ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC)**

A 2ª RMC, realizada em 04 de abril de 2018, teve os mesmos objetivos da 1ª RMC.

Inicialmente, a equipe do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) esclareceu que o sistema estava aberto para inserção de dados. Na ocasião, foi demonstrado a necessidade de remeter as medições, via sistema, em um prazo inferior ao discutido na 1ª RMC, que tinha estabelecido o mês de março do ano subsequente para a remessa das informações

O representante do Comando de Operações Terrestres (COTER) declarou que as medições do OEE 5 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre, estavam concluídas e que as do OEE 6 - Implantar um novo e Efetivo Sistema de Doutrina Militar Terrestre, encontrava-se em fase de conclusão.

Por sua vez, o representante do Departamento Geral de Pessoal (DGP) sugeriu passar a responsabilidade pela gestão dos indicadores do OEE 13 – Fortalecer a Dimensão Humana para o Estado Maior do Exército, alegando que a diversidade de Órgãos de Direção Setorial (ODS) subordinados diretamente ao EME dificultava o controle pelo departamento.

O representante da Secretaria de Economia e Finanças (SEF) sugeriu que os Órgãos de Direção Setorial (ODS), os Órgãos de Direção Operacional (ODOp) e o Centro de

Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) criassem seções específicas para gestão dos indicadores.

O Escritório de Projetos do Exército (EPEx) ressaltou a necessidade de revisão das intenções dos OEE realizados na Fase 3-SIPLEX, facilitando os ajustes a serem realizados nos indicadores.

No final, os representantes do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) ressaltaram a necessidade de integração constante entre todos os órgãos, visando evitar distorções nas medições realizadas.

#### **5.4.3 - 3ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC)**

A 3ª RMC, realizada em 23 de maio de 2018, também teve os mesmos objetivos da 1ª RMC.

De início, a equipe do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) esclareceu que o sistema estava aberto para inserção de dados e que a atualização das árvores de indicadores publicados em 2017, deveria ser realizada até 21 de junho de 2018, na ferramenta Jaguar WEB.

O Comando de Operações Logística (COLOG) informou que realizou uma Reunião de Avaliação Estratégica (RAE) – escola, que se demonstrou satisfatória como ferramenta de controle do seu planejamento.

O Departamento de Engenharia e Construção (DEC) ressaltou que a reformulação do órgão tem auxiliado no desenvolvimento do sistema de medição dentro do departamento.

O Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) elogiou os cursos realizados nos primeiros meses de 2018 (BSC-ENAP; Jaguar Web – EME; e Indicadores – COTER), e sugeriram a realização semestral dos cursos.

O Escritório de Projetos do Exército (EPEx) reiterou a sugestão realizada na 2ª RMC, sobre a necessidade de revisão das intenções dos OEE realizados na Fase 3-SIPLEX.

Ao final, a equipe do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) reforçou o prazo para a atualização das árvores de indicadores, até 21 de junho de 2018.

#### **5.4.4 - 4ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2018 (RMC)**

A 4ª RMC, realizada em 03 de setembro de 2018, tinha como objetivos:

- Padronizar e corrigir os lançamentos de dados, valores e metas no Jaguar Web;
- Discutir aspectos de interpretação do desempenho dos indicadores visando a RAE; e
- Preparar os participantes do sistema para os trabalhos de atualização da fase 7 do SIPLEX. (RELATÓRIO DA 4ª REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO SMDO-EB/BSC, 2018, p. 1).

Nesta RMC, os integrantes do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) enalteceram a importância dos trabalhos desenvolvidos pelos órgãos integrantes do sistema e reforçaram a preparação dos responsáveis que iriam participar da RAE, que seria realizada em outubro. Outro ponto abordado pelos membros do SMDO foi a atualização do sistema Jaguar Web e suas novas funcionalidades que foram detalhadas no decorrer da reunião.

Sem mencionar a autoria, o relatório da RMC esclarece que foram discutidos os resultados obtidos nos OEE 1 - Contribuir com Dissuasão Extrarregional, OEE 2 - Ampliar a Projeção do Exército no Cenário Internacional, OEE 3 - Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social, OEE 4 - Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação, OEE 5 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre, OEE 6 - Implantar um novo e Efetivo Sistema de Doutrina Militar Terrestre e OEE 14 - Ampliar a Integração do Exército à Sociedade, pois seriam focos da futura RAE. Também foi debatido a mudança do responsável pela gestão de alguns indicadores do OEE 11 - Fortalecer os Valores, os Deveres e a Ética Militar, do Departamento de Educação e Cultura (DECEX) para o Departamento Geral de Pessoal (DGP).

Por fim, o gestor do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) ressaltou que foi criado um Grupo de Trabalho (GT SIPLEX), com a missão de revisar o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX).

## 5.5 REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA 2018 (RAE)

Realizada em 16 de outubro de 2018, ou seja, após a última RMC de 2018, a reunião teve os seguintes objetivos:

- Analisar os desempenhos dos Objetivos Estratégicos do Exército (OEE) do Mapa Estratégico do Exército pelo tema da Transformação;
- Retificar ou ratificar metas para os OEE com desempenho acima da média; e
- Discutir linhas de ação para correção de desempenho abaixo do esperado (RELATÓRIO DA REUNIÃO DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA - RAE, 2018, P.1)

A reunião foi conduzida pelo subchefe do Estado Maior do Exército (EME) que alertou para a necessidade da medição do desempenho estratégico da instituição como uma exigência do Tribunal de Contas da União (TCU).



Em seguida, o chefe do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) apresentou a metodologia da RAE e reforçou a participação do SMDO (FASE 7 - SIPLEX) nas outras fases do sistema, buscando o alinhamento entre elas através dos indicadores de resultados. Conforme informado na 4ª RMC - 2018, ressaltou a criação do Grupo de Trabalho (GT SIPLEX) e apresentou possíveis pontos que seriam alterados no futuro.

Recordou o processo de transformação do exército com suas respectivas fases (preparação, coexistência e consolidação), iniciadas em 2013 e com projeção de consolidação até 2022, com o desafio de conduzir o Exército para sua nova concepção, desenvolvendo novas capacidades profissionais, materiais e tecnológicas, e destacou o “HOMEM” como fator decisivo para obtenção dos resultados.

Depois passou para a apresentação dos OEE e seus respectivos resultados, para ratificação ou retificação e posterior publicação. Neste momento, também foram redefinidas novas ações para corrigir indicadores abaixo do esperado ou inconsistentes, atendendo os objetivos da RAE.

No geral, esta reunião definiu as ações a serem realizadas em 2019, que resultaram na revisão do SIPLEX e na redução na quantidade de indicadores, os quais foram apresentados no final de 2019, por ocasião da 3ª RMC – 2019.

Em relação às RAE de anos anteriores e as que foram realizadas em 2019, estes documentos não foram disponibilizados por motivo de restrição de acesso.

## 5.6 CADERNO LIÇÕES APRENDIDAS 2018

O Estado Maior do Exército (EME) publicou o Caderno de Lições Aprendidas (2018) com o objetivo de formalizar o aprendizado durante a realização dos trabalhos no ano de 2018. O caderno teve a preocupação de relatar as experiências profissionais, pontuar as oportunidades de melhoria e destacar os ensinamentos colhidos visando o aprimoramento e a melhoria do sistema de medição.

Gerenciado diretamente pelo EME, as realizações dos trabalhos aconteceram no período de fevereiro a dezembro de 2018 com a participação direta dos seguintes órgãos:

- Escritório de Projetos do EME (EPEx) - Órgão de Assessoramento;
- Comando de Operações Terrestres (COTER) – Órgão de Direção Operacional (ODOp);
- Comando Logístico (COLOG) – Órgão de Direção Setorial (ODS);
- Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) - Órgão de Direção Setorial (ODS);
- Departamento de Engenharia e Construção (DEC) - Órgão de Direção Setorial (ODS);
- Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) - Órgão de Direção Setorial (ODS);

- Departamento Geral do Pessoal (DGP) - Órgão de Direção Setorial (ODS);
- Secretaria de Economia e Finanças (SEF) - Órgão de Direção Setorial (ODS); e
- Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) – Órgão de Assistência Direta e Imediata (OADI) ao Comandante do Exército. (CADERNO DE LIÇÕES APRENDIDAS, 2018, p. 3)

Como forma de direcionar os trabalhos desenvolvidos foram consideradas os seguintes fatores:

- Capacitação de pessoal;
- Aperfeiçoamento e construção dos mapas estratégicos;
- Aperfeiçoamento e construção do BSC;
- Implantação do SMDO no Jaguar WEB; e
- Operacionalização do SMDO. (CADERNO DE LIÇÕES APRENDIDAS, 2018, p. 3)

No conteúdo do Caderno de Lições Aprendidas que trata da execução propriamente dita, foi possível verificar as seguintes lições:

a) Reunião inicial: Observou-se a necessidade de realizar no início de cada ano uma reunião com os responsáveis de cada órgão para que fossem apresentadas as atividades que seriam realizadas no ano, estabelecendo prazos, metas e condutas.

b) Capacitação: Neste tópico foi relatada a importância de treinamentos continuados e periódicos, a todos os integrantes do sistema de medição, sobre a estrutura organizacional da instituição, planejamento estratégico, BSC e Jaguar WEB (ferramenta utilizada para inclusão dos dados no SMDO), que posteriormente seria substituída pelo sistema de Gerência de Projetos Estratégicos (GPEx). As justificativas para a realização destes treinamentos foram manter o sistema sempre atualizado e minimizar os prejuízos causados pelas constantes movimentações dos militares, com capacitações realizadas pelos integrantes do EME.

c) Revisão e retificação/ratificação dos mapas estratégicos: Verificou-se a necessidade dos Órgãos de Direção Setorial (ODS), Órgãos de Direção Operacional (ODOp) e Centro de Comunicação Social do Exército (CCOMSEx) tivessem um maior conhecimento sobre o mapa estratégico da organização, assimilando as perspectivas adotadas pela instituição e entendendo as relações de causa e efeito entre os objetivos estratégicos, facilitando o alinhamento entre o sistema de medição de cada órgão e o sistema de medição dos OEE.

d) Levantamento de indicadores: Foram redefinidas responsabilidades sobre alguns indicadores, com o objetivo de melhorar a realização das medições, evitando assim informações incompletas ou sem padronização.

e) Estabelecimento de metas: Verificou-se a necessidade de aumentar a integração entre os órgãos para reavaliar as metas desejadas, bem como corrigir/atualizar critérios necessários para sua realização. Ficou reafirmado que as metas seriam avaliadas anualmente para facilitar o acompanhamento dos OEE pelo Sistema de Medição do Desempenho Organizacional.

f) Inserção de dados no Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO): Foi verificado que os operadores além de inserir os dados dos indicadores no sistema Jaguar WEB, também inseriram as mesmas informações em outro sistema, contudo apresentava resultados divergentes devido aos parâmetros inseridos. Para solucionar este problema, ficou estabelecido que os dados relacionados aos OEE seriam inseridos apenas na plataforma Jaguar WEB e se outros sistemas necessitassem das informações deveriam extraí-las dessa plataforma.

g) Reunião de Análise Estratégica (RAE): Por ocasião da realização da RAE, em 16 de outubro de 2018, verificou-se a necessidade de uma maior participação dos integrantes do SMDO, trazendo experiências, ideias, sugestões e principalmente as lições aprendidas no decorrer de cada ano. Esta 1ª RAE foi organizada e desenvolvida pelo Estado Maior do Exército e contou com a participação dos Órgãos de Direção Setorial, Órgãos de Direção Operacional e integrantes do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional.

h) Reunião de Monitoramento de Controle (RMC): Em 2018 foram realizadas as seguintes RMC: 1ª RMC, em 07 de março, 2ª RMC, em 4 de abril, 3ª RMC, em 23 de maio e 4ª RMC, em 03 de setembro de 2018. Entre os assuntos abordados, destacou-se a necessidade dos indicadores estratégicos estarem sempre alinhados aos OEE, minimizando os riscos de comprometer as metas estabelecidas.

i) Visita de Orientação Técnica (VOT): As visitas de orientação mostraram ser ferramentas importantes para reduzir a distância entre quem planeja e quem executa. Nesta visita, realizada pelo Estado Maior do Exército, foi possível entender as dificuldades dos órgãos visitados, eliminando obstáculos e propiciando um ambiente de integração entre os envolvidos no sistema.

As observações realizadas durante o ano deixaram claro que o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO), baseado na metodologia do BSC, estabelece o planejamento estratégico como principal componente para elaboração do Mapa Estratégico institucional e definição das métricas que são fundamentais para a realização dos objetivos estratégicos.

A partir da análise dos Plano de Gestão dos órgãos participantes do Caderno, o Estado Maior do Exército verificou que muitas ações não estavam alinhadas aos OEE definidos no processo de transformação da instituição. Os procedimentos e as rotinas de trabalho divergiam do estabelecido no planejamento estratégico, impactando diretamente as informações coletadas. Problemas como medições erradas ou falta de medições dificultaram a análise e comprometeram o planejamento estratégico em áreas específicas.

Além dos pontos apresentados acima, o Caderno de Lições Aprendidas (2018) destacou os seguintes aspectos a serem observados pelos integrantes do sistema: fraca relação entre a missão e visão definidas nos Planos de Gestão; baixa participação das lideranças dos principais órgãos, enfraquecendo o alinhamento desejado e a credibilidade em relação ao SMDO; não realização das medições ou medições incompletas realizadas por alguns órgão, que impactaram diretamente a avaliação dos objetivos estratégicos; capacitação ineficiente de pessoal para atender às novas demandas; e necessidade de reduzir a periodicidade de medição de alguns indicadores, de anual para semestral.

## 5.7 REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE 2019 (RMC)

### 5.7.1 - 1ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2019 (RMC)

Dando continuidade ao processo de melhoria do sistema de medição a 1ªRMC foi realizada em 25 de fevereiro de 2019, e tinha como objetivos:

- Revisão do SIPLEX x Indicadores;
- Possibilidade de republicação das árvores de indicadores e metas (2019 – 2022);
- Apresentação dos indicadores inviabilizados, nulos e regulares; e
- Construção de Mapas Estratégicos Setoriais (RELATÓRIO DA 1ª REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO SMDO-EB/BSC, 2019, p. 1)

Os integrantes do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) iniciaram a reunião ressaltando a necessidade dos responsáveis por indicadores finalizarem o estudo de viabilidade dos mesmos. Evidenciaram que os resultados e metas relativos a 2017 e 2018 já estavam inseridos na ferramenta Jaguar Web e que o Estado Maior do Exército já havia definido a realização de duas Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE) para o ano de 2019, contudo não foi possível ter acessos aos relatórios destas duas reuniões.

Na ocasião, foram apresentados por alguns órgãos setoriais os indicadores que foram considerados nulos ou insuficientes, com o intuito de subsidiar a análise pelo SMDO na republicação das novas árvores.

### 5.7.2 - 2ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2019 (RMC)

A reunião foi realizada em 23 de julho de 2019 e tinha como objetivos:

- Apresentação do mapeamento do processo de lançamento de dados no Jaguar Web;
- Crítica aos lançamentos com avaliação nos extremos;
- Realização de auditoria, por amostragem, dos lançamentos no Jaguar Web;

- Procedimento para o processo de revisão do SIPLEX – Fase 3, 4 e 7;
- Integração com o EME para alinhamento de medição estratégica e setorial; e
- Agendamento de reuniões setoriais para republicação das árvores de indicadores e metas (RELATÓRIO DA 2ª REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO SMDO-EB/BSC, 2019, p. 1)

Durante a reunião, os integrantes do SMDO confirmaram as metas para o ano de 2019 e alertaram os representantes da importância em atender os questionamentos do controle interno e do Tribunal de Contas da União (TCU) referente à execução orçamentária dos programas estratégicos.

Foi questionado aos participantes se as informações sobre o desempenho estavam sendo repassados aos decisores setoriais, pois por ocasião da RAE, eles seriam questionados sobre o desempenho dos OEE, sob sua responsabilidade e quais medidas haviam sido tomadas.

Outro questionamento realizado foi quanto a avaliação de Indicadores de Composição (IC) e de Tendência (IT) nos extremos (insuficiente ou excelente), pois se estiverem fora da realidade estão prejudicando a medição do Indicador de Resultado (IR). Alguns órgãos relataram que os dados não haviam sido inseridos corretamente e outros informaram que realmente era o resultado alcançado. Com exceção do Comando de Operações Terrestre (COTER) que informou que o Indicador de Tendência 05.01 do OEE 5 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre não havia sido mensurado por falta da transferência de recursos do órgão responsável.

Além disso, o responsável pelo Grupo de Trabalho (GT SIPLEX) criado para revisar o Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), conforme mencionada no relatório da 4º RMC (2018), esclareceu que a revisão teve início a partir da Fase 5 – SIPLEX (Plano Estratégico do Exército – PEEEx), e que posteriormente seriam revivadas às ações estratégicas e à estratégia, Fase 4 - SIPLEX, com a possibilidade de mudanças na redação dos OEE, o que impactaria a Fase – 7 (Medição do Desempenho).

Logo depois, foi informada a revisão dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) relativos aos OEE 1 - Contribuir com Dissuasão Extrarregional, OEE 2 - Ampliar a Projeção do Exército no Cenário Internacional, OEE 3 - Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social e OEE 4 - Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação, e a possibilidade de redução dos indicadores estratégicos de desempenho de 172 para aproximadamente 45.

Punniyamoorthy e Murali (2008) enfatizam que o BSC deve ter de 20 a 25 métricas balanceadas alocadas em todo o financeiro, cliente, processos internos e perspectivas de aprendizado e crescimento. Em complemento, Quintella e Lima (2005) afirmam que a gestão com base em indicadores de desempenho é o ponto de partida para se alcançar a excelência e

melhores práticas organizacionais, pois, aquilo que não é medido não é gerenciado, e aquilo que não é gerenciado não é melhorado, e finalmente, o que não é melhorado deixa de existir.

Ao final, a equipe do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) esclareceu que um novo sistema, Gerência de Projetos do Exército (GPEx), para gerenciamento do desempenho dos objetivos estratégicos estava sendo desenvolvida em caráter experimental, com novas funções que permitiriam uma maior integração e acompanhamento por todos os envolvidos, mas a ferramenta atual, Jaguar Web, permaneceria como banco de dados.

### **5.7.3 - 3ª Reunião de Monitoramento e Controle – 2019 (RMC)**

A 3ª e última RMC de 2019, realizada em 17 de outubro de 2019, teve os seguintes objetivos:

- Apresentação da minuta da revisão da Política Militar Terrestre (PMT) do SIPLEX 2020-2023 e dos indicadores estratégicos estabelecidos ao longo das reuniões setoriais; e
- Solicitação de ratificação ou retificação dos respectivos indicadores e sugestões, caso necessário (RELATÓRIO DA 3ª REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO SMDO-EB/BSC, 2019, p.1).

Como de praxe, os integrantes do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional iniciaram a reunião apresentando a redação alterada da Política Militar Terrestre (PMT) e o amparo legal que fundamentam estas mudanças. Novamente esclareceram que as árvores de indicadores seriam republicadas por causa da revisão das fases do SIPLEX. Enfatizaram a importância da integração dos órgãos e da capacitação no sistema GPEx.

Conforme sinalizado na 2ª RMC – 2019 os indicadores estratégicos foram reduzidos de 172 para 43, o que melhorou o processo de mensuração e a confiabilidade nas informações apresentadas.

Em seguida, foram apresentados os novos indicadores, separados por objetivos estratégicos, para serem avaliados pelos participantes. Após análise, estes indicadores foram levados à apreciação do Comandante do Exército, para aprovação e posterior publicação, e que provavelmente entrariam em vigor em 2020 (RELATÓRIO DA 3ª REUNIÃO DE MONITORAMENTO E CONTROLE DO SMDO-EB/BSC, 2019).

Ao analisar o relatório desta reunião, observou-se que foi a RMC com maior número de participantes (56), diferentemente da 1ª RMC – 2018, que teve o menor número (26). Também foi observado que não houve aumento significativo na quantidade de órgãos presentes, nove na 1ª RMC de 2018 e onze na 3ª RMC de 2019, o que demonstra que os órgãos estão mais

envolvidos com os processos relativos à mensuração do desempenho organizacional, empregando mais recursos humanos na execução das atividades.

Após a análise de todas as reuniões, pode-se concluir que estas ferramentas contribuíram para a gestão do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX), impactando diretamente as decisões estratégicas e a melhoria do próprio sistema.

Entre os aspectos positivos é possível destacar a redução do número de indicadores de desempenho, a uniformização na inserção dos dados inseridos no Jaguar Web, a revisão de algumas fases do SIPLEX, visando aumentar o alinhamento entre os OEE e suas ações e o aumento dos recursos humanos empregados no processo de medição, análise e realimentação do sistema.

Por fim, como aspecto negativo temos a falta de evidências que indiquem a realização de reuniões anteriores a 2018 e a falta de maturidade do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional refletidos nos objetivos das três primeiras RMC: conhecer a situação atual do SMDO-EB/BSC; conhecer as atividades e identificar as responsabilidades no tocante à operacionalização do SMDO-EB em 2018; e identificar e participar da coordenação das ações a serem desenvolvidas.

## 5.8 CONSIDERAÇÕES DOS INTEGRANTES DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (SMDO)

O questionamento central levantado por este estudo está relacionado à contribuição do BSC no Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional - SMDO, da instituição objeto da pesquisa. Portanto, a participação dos integrantes do SMDO do Exército Brasileiro foi essencial para esclarecer, ratificar ou retificar, sob a visão dos participantes do sistema, achados encontrados durante a realização da pesquisa documental.

Apenas para esclarecer, o Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional - SMDO é um sistema gerenciado pelo Escritório de Medição do Desempenho Organizacional do EB (EMDO), vinculado à Assessoria de Governança e Gestão (AGG) do Estado Maior do Exército, coordenador do SIPLEX. Sendo assim, participaram da pesquisa o chefe do EMDO em 2020, e três integrantes do sistema, através de entrevistas estruturadas, cujo roteiro está disponível no apêndice “A” deste estudo.

Na opinião de Taffarel (2018), o BSC é um sistema voltado para modelar estrategicamente as estruturas das organizações, com a intenção de proporcionar o alcance dos objetivos e metas de forma mais eficiente, segura e eficaz, sendo uma importante ferramenta

para aprimorar o desempenho das organizações. Portanto, em relação ao questionamento sobre a contribuição do SMDO para o alcance dos OEE, um dos integrantes do Escritório de Medição do Desempenho Organizacional esclareceu que no momento não tem contribuído de forma significativa, pois, apesar das atualizações sofridas por ocasião das RMC e da RAE, o sistema carece de ajustes em seus indicadores. Já na opinião de outro participante da pesquisa, o sistema contribui, apesar de necessitar de ajustes.

Os ajustes no sistema de medição são necessários e incentivados, principalmente se estiverem relacionadas às oportunidades de melhorias para a obtenção dos resultados desejados. Durante a pesquisa documental, foi possível observar que todas as fases sofreram alterações ao longo dos anos.

Segundo Kaplan e Norton (1997) e Amaral Júnior, Martins e Jones (2014), as decisões gerenciais deixam de olhar apenas o passado, para avaliar o futuro, levando os decisores a examinar como os resultados anteriores foram atingidos, e reavaliar a possibilidade de permanência no futuro. Assim, o processo de realimentação do sistema, bem como a atualização do próprio Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional (SMDO), de forma contínua, possibilita o alinhamento entre os objetivos estratégicos e as operações, tornando possível a análise dos objetivos alcançados e das oportunidades de melhorias identificadas.

Quando questionados se os OEE refletem a missão e a visão da organização, responderam que sim, com exceção de um, que enfatizou a existência de erros na elaboração de alguns objetivos estratégicos, em relação à concepção da instituição, porém não citou quais seriam esses indicadores.

Para os criadores do BSC, Kaplan e Norton (1997) e para Petri *et al.* (2014), o mapa estratégico torna clara a estratégia e a comunica para toda a organização, buscando alinhar os esforços para realização das atividades desenvolvidas.

Nesse sentido, foi questionado aos entrevistados se o mapa estratégico da instituição havia transmitido a estratégia e a nova concepção de transformação aos seus integrantes. Em resposta, um dos integrantes informaram que não, os outros três não souberam informar e alegaram falta de alinhamento entre os indicadores, falta de rastreabilidade entre eles, carência de capacitação dos integrantes e falta de divulgação, como pontos a serem melhorados.

Quanto à disseminação da concepção de transformação do órgão, as respostas foram semelhantes. Foi destacado que os integrantes podem até ter participado de algum projeto estratégico, mas talvez não tenham o conhecimento que se tratava de uma atividade com origem em uma nova concepção do EB.



Sobre a adoção do BSC ao planejamento estratégico de entes públicos, Kaplan e Norton (2004) defendem que o retorno financeiro e a maximização dos lucros são os principais objetivos do setor privado, já o setor público visa prestar um serviço de qualidade aos usuários. Para Filho e Amorim (2016) a utilização deve levar em consideração algumas alterações, devido às diferenças entre os objetivos das organizações na iniciativa privada com as do setor público.

Quanto ao questionamento referente à adaptabilidade do BSC ao planejamento estratégico de uma instituição pública, foi levantado por um dos respondentes que o BSC é utilizado como ferramenta de medição do desempenho organizacional e não como ferramenta de gestão estratégica. O chefe do Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional (SMDO) informou que o BSC ajuda na gestão dos recursos, principalmente em período de austeridade orçamentária. Já os outros dois colaboradores relacionaram a adaptação da ferramenta aos resultados obtidos nas medições.

Autores como Kaplan e Norton (1997), Beamon (1999), Norreklit (2000), MICHELI; KENNERLEY, 2005 e Junger, Ferreira e Pinto (2018), afirmam que os indicadores devem estar vinculados aos objetivos estratégicos e fatores críticos da organização, desta maneira se garante que os indicadores funcionarão como um sistema de medida de desempenho e não simplesmente como uma medida de controle de um processo, por isso, a escolha dos indicadores deve ser efetuada tomando por base alguns critérios, tais como: ligação à estratégia, acessibilidade e relevância.

Na visão de todos os integrantes do Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional (SMDO), a quantidade atual de 43 indicadores estratégicos, talvez facilite a medição do desempenho, pois quando da concepção do SIPLEX – Fase 3 (Política Militar Terrestre - PMT), em 2014, que definiu os OEE, seus indicadores e as metas que deveriam ser alcançadas até 2022, foram criados 172 indicadores, o que pode ser considerado como um número muito elevado. Estes indicadores foram reformulados em 2017 e novamente em 2019, por ocasião das RMC (2018/2019), do Caderno de Lições Aprendidas (2018) e da RAE (2018), sendo reduzidos para os 43 informados anteriormente. Outro aspecto negativo levantado sobre este questionamento foi a falta de controle dos resultados que prejudica a gestão das ações, pela maioria dos respondentes.

Entre os fatores críticos de sucesso para a utilização do BSC por instituições públicas, Cislaghi e Filho (2006) destacam o comprometimento da alta administração como fundamental para o sucesso do sistema. Quando questionados sobre a participação dos integrantes da alta administração nas atividades relacionadas ao Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX) e ao Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional (SMDO), para o

alcance dos objetivos estratégicos, responderam que a participação é de extrema importância, pois são elementos decisores e o seu engajamento facilita a realização das atividades. Destacaram ainda, que em qualquer mudança, os dirigentes máximos da instituição devem ter uma participação efetiva. Contudo, deixaram claro que essa participação vem melhorando com o tempo, mas que ainda está faltando maturidade na aplicação da metodologia.

Por fim, levando em consideração que a maior parte dos integrantes do sistema são militares da ativa, e com o objetivo de verificar a situação e capacitação dos integrantes do sistema, foram questionados se o plano de movimentação dos militares impacta as atividades do Sistema de Mensuração do Desempenho Organizacional (SMDO) e consequentemente na medição dos OEE. Responderam que o processo de movimentação de militares é uma característica intrínseca e necessária aos integrantes militares, pois proporciona a vivência nacional. Esclareceram ainda que, todas as áreas são impactadas pelas transferências. Como ponto positivo, destacaram que essas movimentações ajudam a disseminar o conhecimento entre as unidades e seus integrantes.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste trabalho foi embasado na necessidade de identificar e interpretar as relações do BSC, na medição do desempenho organizacional do EB, com a elaboração e a execução dos objetivos estratégicos traçados pelo SIPLEX.

Para a elaboração da pesquisa, classificada como estudo de caso, a coleta de informações foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevista estruturada. No exame das informações foi empregada a técnica de análise de conteúdo.

De acordo com o objetivo geral, foram elaborados três objetivos específicos: esquematizar o sistema de planejamento estratégico do EB, SIPLEX, adotado pela instituição; analisar a colaboração do modelo de monitoramento do desempenho estratégico da instituição; e especificar as rotinas estratégicas executadas pela instituição.

Em relação ao primeiro objetivo específico, esquematizar o sistema de planejamento estratégico do Exército Brasileiro, SIPLEX, adotado pela instituição, verificou-se a partir da análise de todo material coletado e levando em consideração a literatura apresentada, que os passos percorridos na elaboração da estrutura estratégica seguiram as etapas sugeridas pelos autores criadores da metodologia do BSC.

O Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX) não é um sistema novo, ele foi reformulado pela instituição para operacionalizar todas as mudanças advindas da nova

concepção de transformação adotada pelo Exército Brasileiro, a partir de 2013. Dividido em 7 fases, a instituição iniciou as atividades do SIPLEX-2014 com a redefinição da Missão e da Visão organizacional. Na sequência, de posse dos cenários e do diagnóstico estratégico definiu os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), o mapa estratégico, os indicadores e as metas, estabeleceu as estratégias e as ações estratégicas. Em seguida, elaborou o plano estratégico, baseado em programas e projetos. E por fim, colocou em prática a medição do desempenho organizacional que realimenta todo o sistema, corroborando a estrutura identificada no arcabouço teórico estudado neste trabalho.

Quanto ao segundo objetivo específico, analisar a colaboração do modelo de monitoramento do desempenho estratégico da instituição, o achado que mais chamou atenção foi o elevado número de indicadores, 172 (cento e setenta e dois), instituídos na primeira versão do SIPLEX (2014) – Fase 3 (Política Militar Terrestre), contrariando a literatura, que sugere uma quantidade bem menor de indicadores.

No momento da análise dos documentos que tratam dos resultados, ficou visível a dificuldade da organização em mensurar o desempenho de alguns OEE, pois os resultados de 2014 a 2017, apresentaram grandes oscilações ou ausência de medição. Além disso, verificou-se também a complexidade de alguns indicadores, a falta de estrutura dos órgãos responsáveis e a falta de capacitação dos responsáveis pelas medições.

Todavia, após a revisão da fase 3 do SIPLEX, em 2017 e em 2019, os indicadores foram reduzidos para 43, para serem coletados a partir de 2020, informação confirmada na análise dos documentos e pelos colaboradores da pesquisa.

Conforme citado por um dos entrevistados, fica evidente a falta de maturidade do sistema de medição, após seis anos da sua reformulação o sistema ainda está resolvendo problemas que deveriam ter sido analisados quando da reestruturação da estrutura do planejamento estratégico. Segundo os autores estudados, muitos destes problemas poderiam ter sido evitados.

O terceiro e último objetivo específico foi especificar as rotinas estratégicas executadas pela instituição. Primeiramente, conforme apresentado no referencial teórico deste estudo, o BSC pode ser considerado uma ferramenta de avaliação de desempenho ou uma ferramenta de gestão estratégica. Nas entrevistas, houve discordâncias de respostas, alguns participantes destacaram que ele atua como instrumento de mensuração e outros que ele auxilia na gestão da estratégia. Na pesquisa documental, foi possível verificar que além da função de medir o desempenho, o BSC também realizou a realimentação do sistema, auxiliando na tomada de decisão.

Além dos achados acima, foi observado que a adoção do mapa estratégico, adaptado às perspectivas do setor público, conseguiu representar as relações entre a missão, visão e os Objetivos Estratégicos do Exército (OEE), distribuídos nas perspectivas sociedade, processos críticos, aprendizagem e crescimento e institucional. A perspectiva sociedade estava no topo do mapa, representando os resultados desejados para os seus clientes, a sociedade brasileira.

Quanto à comunicação da estratégia, apesar de terem sido utilizados alguns meios de comunicação (revistas, websites, informativos), foi verificado, principalmente, por meio das entrevistas, que o processo de divulgação precisa de ajustes. Um dos motivos que poderia explicar essa dificuldade na comunicação da estratégia poderia ser o grande número de organizações militares, distribuídas por todo território brasileiro.

Outro achado interessante, relativo ao terceiro objetivo específico, está relacionado às iniciativas de controle e revisão estratégica, realizadas de forma sistemática e periódica. As Reuniões de Monitoramento e Controle (RMC), as Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE) e o caderno de lições aprendidas, representaram bem essas atividades, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão estratégica e corrigindo rumos do planejamento estratégico.

Mais um aspecto levantado na pesquisa e bastante debatido entre os pesquisadores, como um dos principais motivos para o fracasso na implantação e desenvolvimento do BSC dentro da organização, é o comprometimento e a participação da alta administração nas atividades. No caso da instituição estudada, coube ao Estado Maior do Exército (EME) - Órgão de Direção Geral (ODG), subordinado diretamente ao Comandante do Exército, coordenar as atividades de reformulação do Sistema de Planejamento Estratégico, SIPLEX. Durante a análise das RMC e da RAE foi verificado que a participação do EME foi aumentando ao longo do processo, achado que foi corroborado quando da realização das entrevistas, em que um dos integrantes do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional deixou claro que a participação da alta administração aumentou com o tempo, mas ressaltou, que está faltando maturidade na aplicação da metodologia.

Ainda sobre o terceiro objetivo estratégico, é conveniente destacar as ferramentas que foram identificadas durante a pesquisa e que estão contribuindo para a realização das atividades idealizadas no planejamento. São elas as ferramentas de tecnologia da informação, Jaguar Web e GPEx e os programas e projetos estratégicos que realizam as ações estabelecidas nos OEE.

Então, a análise dos achados relacionados aos três objetivos específicos desta pesquisa, resumidos acima, possibilitou que este estudo atingisse seu objetivo geral de identificar e interpretar as relações do BSC, na medição do desempenho organizacional do EB, com a

elaboração e a execução dos objetivos estratégicos traçados pelo SIPLEX, planejado para ser executado de 2014 a 2022.

Assim, o questionamento da pesquisa, Qual a contribuição do BSC na elaboração e execução dos objetivos estratégicos traçados pelo Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX)?, foi respondido, visto que foram identificados no planejamento estratégico do EB, o SIPLEX, a utilização da metodologia difundida pelos criadores e pesquisadores do BSC. Além das ferramentas que integram a metodologia do BSC, foram identificados outros instrumentos que contribuíram na execução das ações para o alcance dos objetivos, são eles: as ferramentas de tecnologia da informação, Jaguar Web e GPEx; as RMC, a RAE e o Caderno de Lições Aprendidas; e os programas e projetos estratégicos. Desta forma, é possível afirmar que a relação do BSC com os objetivos estratégicos do EB tem sido relevante, apesar de necessitar de ajustes.

Em relação às dificuldades encontradas na execução desta pesquisa, pode-se listar: a definição dos documentos que seriam importantes para o desenvolvimento do trabalho; a falta de acesso a determinados documentos, considerados restritos; a falta de disponibilidade de tempo dos participantes; e a impossibilidade de acessar as ferramentas de tecnologia da informação Jaguar Web e GPEx.

Quanto à contribuição da presente pesquisa, é possível assegurar que o Exército Brasileiro (EB) fez uso dos instrumentos, Jaguar Web, GPEx, RMC, RAE, Caderno de Lições Aprendidas, programas e projetos estratégicos para efetivar a relação entre o BSC e os objetivos estratégicos da instituição. Para o meio acadêmico, contribui por ser um estudo sobre medição de desempenho do setor público e BSC. Já para a instituição pesquisada, o legado deixado foi a realização de uma profunda análise de seu planejamento estratégico, dentro das condições de acesso permitidas. E por último, a contribuição para a sociedade, foi apresentar informações sobre uma instituição pública, pautada em seu planejamento estratégico e seus deveres constitucionais, visando oferecer os melhores resultados à sociedade.

Quanto aos desdobramentos da pesquisa, poderia ser realizado um estudo comparativo com as outras Forças Armadas (FA), bem como poderia ser feita uma análise da evolução do SIPLEX, talvez a partir das suas seis edições anteriores, ou mesmo, realizar um estudo relacionado especificamente aos projetos e programas da instituição.

Afinal, por ser classificado como estudo de caso, é específico à realidade estudada, apresentando oportunidades de melhoria para a mesma, entretanto, pode servir de base para futuras pesquisas sobre planejamento estratégico e medição de desempenho no setor público, a partir da utilização do BSC, com as devidas adaptações.

## REFERÊNCIAS

- AKEN, E. M. V.; LETENS, G.; COLEMAN, G. D.; FARRIS, j.; GOUBERGEN, D. V. Assessing the maturity and effectiveness of corporate performance measurement systems. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 5-6, p. 400-418, 2005.
- AMARAL JUNIOR, O, L; MARTINS, V, F; JONES, G, D, C. O *Balanced Scorecard* no Congresso Brasileiro de Custos: um estudo bibliométrico em 15 anos do congresso. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, Boa Vista, v. 4, n. 2, p. 50-73. jul./dez. 2014.
- ANDRADE, I. R. S.; FRAZÃO, M. F. A. Estratégia em ação: Planejamento Estratégico e *Balanced Scorecard* na Osid. **Revista de gestão financeira e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 1, n. 1, p. 18-34, jan./dez. 2011.
- ANDRADE, D. S. A comunicação governamental da presidente Dilma Rousseff: uma análise de conteúdo do portal da Presidência da República. **Comunicação e Sociedade**, vol. 26, p. 191 – 206, 2014.
- ATKINSON, A.A.; WATERHOUSE, J.H.; WELL, R.B. A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review* Spring, v. 38, p. 26-37, 1997.
- AX, C.; BJORNENAK, T. Bundling and diffusion of management accounting innovations – the case of the *balanced scorecard* in Sweden., **Management Accounting Research**, v.16, ed.1, p. 1-20, 2005.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. São Paulo. 2011.
- BEAMON, B. M. Measuring supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 3, p. 275-292, 1999.
- BERTUCCI, J. L. O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BEUREN, I. M.; SOUZA, G. E.; PORTULHAK, H. Análise do desenho e uso do *Balanced Scorecard* em um centro de serviços compartilhados. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 101, p. 23-39, 2018.
- BHAGWAT, A.; SHARMA, M. K. Performance measurement of supply chain management: A *balanced scorecard* approach. **Computers & Industrial Engineering**, v. 53, p. 43–62, 2007.
- BLONSKI, F.; PRATES, R.; COSTA, M.; VIZEU, F. O controle gerencial na perspectiva do new public management: o caso da adoção do *balanced scorecard* na receita federal do brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 1, p. 15-30, jan./mar. 2017.

BOURNE, M.; MILLS, J.; WILCOX, M.; NEELY, A.; PLATTS, K. Designing, implementing and updating performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 7, p. 754-771, 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do Estado Patrimonial ao Gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM E SACHS (Orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia. das Letras, 2001.

BRASIL. Brasil. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Câmara dos deputados, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 22 nov.2019

BRASIL. Comando do Exército. **Caderno de Lições Aprendidas**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2018.

BRASIL. Comando do Exército. **Diretriz do Comandante do Exército**, Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EXERCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>. Acesso em: 7 ago. 2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 306 – EME**. Brasília, DF: Comando do Exército, 22 dez. 2014. Assunto: Aprova a Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEX - 2014) e dá outras providências.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria Nº 1253 - EME**, Brasília, DF: Comando do Exército, de 05 de dezembro de 2013. Assunto: Aprova a Concepção de Transformação do Exército e dá outras providências.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 197-EME**, Brasília, DF: Comando do Exército, de 26 de setembro de 2013. Assunto: aprova as Bases para a Transformação da Doutrina Militar Terrestre.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 214-EME**, Brasília, DF: Comando do Exército, de 7 de junho de 2016. Assunto: Aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.003) Gestão de Indicadores de Desempenho, 1ª Edição, 2016.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório da Reunião de Monitoramento e Controle (2018-2019)**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2018-2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório da Reunião de Monitoramento e Controle (2018-2019)**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2018-2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório de Gestão do Comando do Exército do Exercício de 2015**, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em 15 nov. 2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório de Gestão do Comando do Exército do Exercício de 2016**, Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em 15 nov. 2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório de Gestão do Comando do Exército do Exercício de 2017**, Brasília, 2017. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em 15 nov. 2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório de Gestão do Comando do Exército do Exercício de 2018**, Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em 15 nov. 2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Relatório de Gestão do Comando do Exército do Exercício de 2019**, Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/relatorio-de-gestao>. Acesso em 15 nov. 2020.

BRASIL. Comando do Exército. **Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), Fase 1 – Missão**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), Fase 3 – Política Militar Terrestre (PMT)**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), Fase 4 – Estratégia Militar Terrestre (EMT)**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), Fase 5 – Plano Estratégico do Exército (PEEx)**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2019.

BRASIL. Comando do Exército. **Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), Anexo F – Metodologia de Medição do Desempenho Organizacioanl**, Estado Maior do Exército – EME, Brasília, 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, Brasília, 1999. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp97.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2097%2C%20DE%209%20DE%20JUNHO%20DE%201999&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20normas%20gerais,o%20emprego%20das%20For%C3%A7as%20Armadas](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm#:~:text=LEI%20COMPLEMENTAR%20N%C2%BA%2097%2C%20DE%209%20DE%20JUNHO%20DE%201999&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20normas%20gerais,o%20emprego%20das%20For%C3%A7as%20Armadas). Acesso em: 04 nov.2019

BRIGHAM, E. F.; HOUSTON; J. F. **Fundamentals of financial management**. Cengage Learning, 2012.

BRUDAN, A. *Balanced Scorecard* typology and organisational impact. **KM Online Journal of Knowledge Management**, v.2, n.1, 2005.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25, 2000.

CARVALHO, O. M.; SOUZA, C. B.; ALENCAR, M. G.; OLIVEIRA, G. M.; CARDOSO, F. G.; CARVALHO, E. M. Análise de conteúdo do relatório final da Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI do leite da ALE/RO a partir do paradigma estrutura-conduta-desempenho. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, Boa Vista, v. 4, n. 2, jul./dez. 2014.



CHAN, Y.C.L. Performance measurement and adoption of *balanced scorecards*: a survey of municipal governments in the USA and Canada. **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 3, p. 204-221, 2004.

CHAVAN, M. The *Balanced scorecard*: a new challenge. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 5, p. 393-406, 2009.

CHENHALL, R. H. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, p. 395-422, 2005.

CHIA, A.; GOH, M.; HUM, S. Performance measurement in supply chain entities: *Balanced scorecard* perspective. **Benchmarking: An International Journal**, v. 16, n. 5, p. 605-620, 2009.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHONG, P. L.; ONG, T. S.; ABDULLAH, A. A.; CHOO, W. C. Internationalisation and innovation on balanced scorecard (BSC) among Malaysian small and medium enterprises (SMEs). **Management Science**, v. 9, n. 10, p. 1617-1632, 2019.

CISLAGHI, R.; FILHO, S. S. L. *Balanced Scorecard* em Instituições Públicas do Ensino Superior: Benefícios, Limitações e Desafios. In: **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, 4., 2006, Blumenau. Anais [...]. Blumenau: SC, 2006.

COBBOLD, I.; LAWRIE, G. The development of the *balanced scorecard* as a strategic management tool. PMA, In: Conference. Retrieved 2GC Active Management Ltd., 2002 Maidenhead, UK. Anais [...]. Maidenhead, UK, 2006.

CORRÊA, I. M. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **RAP**, Rio de Janeiro, V. 41, n. 3, p. 487-504, maio/jun. 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 485-499, 2013.

DAVIS, S.; ALBRIGH, T. An investigation of the effect of *Balanced scorecard* implementation on financial performance. **Management Accounting Research**, n. 15, p. 135-153, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução: Sandra Regina Netiz. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DUTRA, A.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; LIMA, M. V. A. A incorporação da dimensão integrativa nos processos de avaliação do desempenho organizacional: um estudo de caso. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 6, n. 11, p. 109-136, 2009.

ELEFALK, K. The *balanced scorecard* of the Swedish Police Service: 7000 officers in total quality management Project. **Total Quality Management**, v. 12, n. 7-8, p. 958-966, 2001.

FERNANDES, A. G.; FURTADO, R. P. M.; FERREIRA, P. A. Aplicação do *balanced scorecard* no auxílio à formulação do planejamento estratégico no setor público: o caso DAE/UFLA. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v.16, n. 42, p. 218-244, Jan/Mar. 2016.

FILHO, M. C.; AMORIM, T, N, G. A Utilização do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle e gestão no Setor Público: Um estudo de caso no Ministério Público de Pernambuco. **Management Control Review**, v. 1, n. 2, p. 2-15, 2016.

FLEXA, R. G. C.; SILVA JÚNIOR, J. B.; BRITO, R. L.; SOUSA, A. I. A.; ARAÚJO, F. F.; MARTINS, M. A. F. Planejamento estratégico em vigilância sanitária: aplicação do Balanced Scorecard (BSC). **Vigilância Sanitária Viva em Debate: Sociedade, Ciência & Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 13-23, 2017.

FOLAN, P; BROWNE, J. A review of performance measurement: towards performance management. **Computers in Industry**, v.56, n. 7, p. 663-380, 2005.

FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em sistemas de informação. *Revista de Administração da USP*, v. 35, n. 4, p. 84-102, Out/Dez. 2000.

FREITAS, H. M. R. Análise de Conteúdo: Faça Perguntas às Respostas Obtidas com sua 'Pergunta'. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 748-760, Jul/Ago 2011.

FREZATTI, F., RELVAS, T. R. S.; JUNQUEIRA, E. BSC e a estrutura de atributos da contabilidade gerencial: Uma análise no ambiente brasileiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 2, p. 187-198, 2010.

GALAS, E. S.; PONTES, V. M. R. O *Balanced Scorecard* e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação: um estudo de casos múltiplos. **R. Cont. Fin. USP**, São Paulo, n. 40, p. 37-51, Jan/Abr.2006.

GALLON, A. V.; NASCIMENTO, S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A. Mapeamento das ferramentas gerenciais para avaliação de desempenho disseminadas em pesquisas da área de engenharia. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, n. 7, p. 53-72, 2008.

GHELMAN, S.; COSTA, S. R. R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. In: **Simpósio de Engenharia da Produção**, 2006, Bauru. Anais [...] Bauru: SP, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GRANEHEIN, U.H.; LUNDMAN, B. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, v. 24, p. 105-112, 2003.

GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; TIRTIROGLU, E. Performance measures and metrics in a supply chain environment. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 21, n. 1/2, p. 71-87, 2001.

HAIR JR., J.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2009.

HERSCOVITZ, G. H. (2007) Análise de conteúdo em jornalismo, in Lago, C. & Benetti, M. (Orgs.). **Metodologia de Pesquisa em Jornalismo**, Petrópolis: Vozes. 2007.

HEYER, G. New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries. **Policing: An International Journal of Police Strategies & Management**, v. 34, n. 3, p. 419 – 433, 2011.

HO, K.; MCKAY, R. *Balanced scorecard*: two perspectives. **The CPA Journal**, v. 72, n. 3, p. 20-25, 2002.

HSIEH, H. F.; SHANNON, S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

ITTNER, C.; LARCKER, D.; RANDELL, T. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 7, p. 715-741, 2003.

JOHANSON, U.; SKOOG, M.; BACKLUND, A.; ALMQVIST R. Balancing dilemmas of the *balanced scorecard*. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 6, p. 842-857, 2006.

JUNGER, A, P; FERREIRA, J, S; PINTO, H, A. *Balanced Scorecard* Aplicado Ao Desenvolvimento Gerencial. **REFAS**, v.5, n.1, p. 13-23, 2018.

JUNIOR, S., D., S.; LUCIANO, E., M.; TESTA, M., G. Contribuições do Modelo de Medição de desempenho organizacional do Performance Prism ao *Balanced scorecard*: Um estudo sob a perspectiva dos stakeholders. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 37, p. 136-153, 2013.

KALD, M.; NILSSON, F. Performance measurement at Nordic companies. **European Management Journal**. v. 18, n. 1, p. 113-127, 2000.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. “The *Balanced scorecard* – measures that drive performance”. *Harvard Business Review*, v. 70, n. 1, p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R, S.; NORTON, D, P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, v. 39, n. 1, 1996a.

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press. **Boston: Harvard Business School Press**, 1996b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced scorecard***. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. The Strategy Focussed Organisation. HBS Press, Boston, MA. 2000

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. Transforming the *balanced scorecard* from performance measurement to strategic management: part 1, Accounting Horizons, v. 15 n. 1, p. 87-104, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Alinhamento: Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KENNERLEY, M.; NEELY, A.; ADAMS, C. Survival of fitness: Measuring performance in a changing business environment. **Mesuring Business Excellence**. v. 7, n. 4, p. 37-43, 2003.

KRIPPENDORF, K. **Content Analysis, An Introduction to Its Methodology**. 4. ed. Sage: Publications, 2019.

LAWRIE, G.; COBBOLD, I. Third-generation *balanced scorecard*: evolution of an effective strategic control tool. **International journal of productivity and performance management**, V. 53, n. 7, p. 611-623, 2004.

LEITE, R. R.; FORMIGONI, H.; SEGURA, L. C.; MANTOVANI, F. R. Avaliação do uso de accruals discricionários: uma abordagem qualitativa quanto às práticas de auditoria e seu poder de mitigação. **Redeca**, v. 3, n. 1. p. 90-105, jan./jun. 2016.

LEMO, L. V.; MIRANDA, L.; LIBONATI, J. J.; WANDERLEY, C. A. *Balanced scorecard*: um estudo sobre sua aplicação nos tribunais de contas estaduais. **Revista Gestão.Org**, v. 11, n. 3, p. 38-57, 2015.

MALINA, M.; SELTO, F. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the *balanced scorecard*. Journal of Management Accounting Research, v. 13, n. 1, p. 47-90, 2001

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINS, V. A. Proposta de um mapa estratégico para uma universidade pública. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 3, n. 2, p. 88-103, 2015.

MANDY M., C.; KERRY, A., H. Managing strategic uncertainty: The diversity and use of performance measures in the *balanced scorecard*. **Managerial Auditing Journal**, v. 31, n. 4/5, p. 512-534, 2016.

MARENGO, S. T., DIEHL, C. A. A divulgação de indicadores não financeiros em sites municipais gaúchos. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 46-58, 2011.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, p. 31-52. 2002

MARR, B.; ADAMS, C. The *balanced scorecard* and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts. *Measuring Business Excellence*, v. 8, n. 3, p. 18-27, 2004.

MELNYK, S. A.; STEWART, D. M.; SWINK, M. Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 209-217, 2004.

MODELL, S. Performance measurement myths in the public sector: a research note. **Financial Accountability and Management**. v. 20, n. 1, p.39-55, 2004.

MCNAIR, C.J.; POLUTNIK, L.; SILVI, R. Cost management and value creation: the missing link. **The European Accounting Review**, v. 10, n. 1, p. 33-50, 2001.

MICHELI, P. AND KENNERLEY, M. Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors. **Production Planning & Control**, v. 16, n. 2, p. 125-134, 2005.

MIRANDA-RIBEIRO, P.; COUTINHO, R. Z.; ARANTES, R. C.; SIMÃO, A. B. Demografia e religião nos últimos 30 anos: uma análise de conteúdo da Revista Brasileira de Estudos de População. **Horizonte – Revista de Estudos de Teologia e Ciência da Religião**, v. 12, n. 36, p. 1252-1282, 2015.

MOORAJ, S.; OYON, D.; HOSTETTLER, D. The *Balanced scorecard*: A necessary good or an unnecessary evil. **European Management Journal**, v.17, n 5, p. 481-491, 1999.

NEELY, A., ADAMS, C.; KENNERLEY, M. The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. **Cranfield School of Management**, 2002.

NEELY, A. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 12, p. 1264-1277, 2005.

NEELY, A.; NAJJAR, M.A. Management learning not management control: the true role of performance measurement. **California Management Review**, v. 48, n.3, p.101-114, 2006.

NORREKLIT, H. The balance on the *balanced scorecard* - a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, 2000.

NORREKLIT, H. The *balanced scorecard*: what is the score? A rhetorical analysis of the *balanced scorecard*. **Accounting, Organizations and Society**, v. 28, n. 6, p. 591- 619, 2003.

PARANJAPE, B.; ROSSITER, M.; PANTANO, V. Insights from the *Balanced scorecard* Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. **Measuring Business Excellence**, v.10, n.3, p. 4-14, 2006.

PEREIRA, S. C. de S. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. In: **Congreso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. Anais [...] Ciudad de Guatemala, nov. 2006.

PETRI, S. M.; DA ROSA, M. M.; BERNARDO, F. D.; BIANCO, P. Gestão pública através de mapas estratégicos do *Balanced Scorecard*: um estudo de caso do Festival Floripa Teatro Isnard Azevedo. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 13, n. 40, p. 67-79, 2014.

PEREZ, G. **Adoção de inovações tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área de saúde**. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PERKINS, M.; GREY, A.; REMMERS, H. What do we really mean by “*Balanced Scorecard*”. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 2, p. 148-169, 2014.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 5, p. 173-199, 1998.

PINTO, S. H. B.; TONINI, A. C.; YOO, N. S. L.; KATAYOSE E. M. Gestão estratégica através do balanced scorecard (BSC): implantação em empresas brasileiras / Strategic Management through Balanced Scorecard (BSC): Deployment in Brazilian Companies. **Brazilian Journals of Business**. v. 2, n.1, p. 564-580, jan./mar. 2020.

PRIETO, V. C; PEREIRA, F. L. A; CARVALHO, M. M. de; LAURINDO, F. J. B. Fatores críticos na implementação do *balanced scorecard*. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 13, n. 1, p. 81-92, 2006.

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

PUNNIYAMOORTHY, M.; MURALI, R. Balanced score for the *balanced scorecard*: a benchmarking tool. **Benchmark: an International Journal**, v.15, n.4, p. 420-443, 2008.

QUINTELLA, O. M.; LIMA, G. B. A. O *Balanced Scorecard* como ferramenta para implantação da estratégia: uma proposta de implantação. **Revista Gestão Industrial**, v. 1, n. 4, p. 34-41, 2005.

RADUNZ, R. **Sistema de Informação para a Avaliação de Desempenho de Atacados, Baseado na Metodologia *Balanced Scorecard***. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

RECUERO, R. Discutindo Análise de Conteúdo como Método: O Dia da Consciência Negra no Twitter. *Cadernos de Estudos Linguísticos*, v. 56, n. 2, p. 289-309, 2014.

ROCHA, H. M.; OLIVEIRA, U. R. *Balanced scorecard* como fonte de vantagem competitiva para as organizações: uma revisão bibliográfica. **In: Simpósio De Engenharia De Produção**, 3., 2006, Bauru. Anais [...]. Bauru: São Paulo, 2006.

ROSA, M. M., PETRI, S. M., PETRI, L. R. F., CASAGRANDE, M. D. H. O *Balanced Scorecard* como ferramenta de gestão estratégica e orçamentária da Fundação Cultural de Florianópolis. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, v. 2, n. 1, p. 39-58, 2014.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

SANTOS, E. F.; CATÂNIO, A. R.; PIZZO, J. C. M. Análise das modificações do BSC a partir de uma revisão sistemática da literatura de periódicos nacionais. **In: Congresso Brasileiro de Custos**, 26. 2019, Curitiba. Anais [...]. Curitiba: PR, 2019.

SARAIVA, H. I.; ALVES, MC. F. G. A evolução do *Balanced Scorecard* – Uma comparação com outros sistemas. **Revista Holos**, ano 33, v. 04, p. 185-200, 2017.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SILVA, F. A.; GONÇALVES, C. A. O Processo de Formulação e Implementação de Planejamento Estratégico em Instituições do Setor Público. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 4, n. 3, p. 458-476 set./dez. 2011.

SILVA JUNIOR, L. A.; LEÃO, M. B. C. O software “Atlas ti” como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. *Ciência e Educação*, Bauru, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018.

SILVA NETO, J. M.; MELO, R. P.; PEREIRA, S. A. Resultados Notáveis na Administração Pública: Avaliação de Programas Utilizando Mapas Estratégicos e o *Balanced Scorecard*. **In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração**, 30., 2006, Salvador. Anais [...] Salvador: ANPAD, 2006.

SILVA, G. R.; NETO, E. M. S.; WANDERLEY, V. P. C.; SOUZA, L. P. Percepção dos gestores a respeito da utilidade da mensuração de desempenho à luz das perspectivas do *BALANCED SCORECARD*. **Refas**, v. 5, n. 2, p. 19-33, 2018.

SOARES, T. D. L. V. A. M.; RATTON, C, A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 46-59, out./dez. 1999.

SODERBERG, M.; KALAGNANAM, S.; SHEEHAN, N. T.; VAIDYANATHAN, G. When is a balanced scorecard. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 60, n. 7, p. 688–708, 2011.

SPECKBACHER, G., BISCHOF, J.; PFEIFFER, T. A descriptive analysis on the implementation of *balanced scorecards* in German-speaking countries. **Management Accounting Research**. v. 14, n.4, p. 361-388, 2003.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Tradução: Karla Reis. Porto Alegre: Penso, 2011.

TAFFAREL, M. O *Balanced Scorecard* como Ferramenta Estratégica para Pequenos Municípios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 3, n. 2, p. 59-80, 2018.

VIEIRA, J. G. S. **Metodologia de pesquisa científica na prática**. Curitiba: Editora Fael, 2010.

WANDERLEY, C, A; SOEIRO, T, M. Contradição Institucional e eu *Balanced Scorecard*: Um caso de Mudança sem sucesso. **Revista Universo Contábil**, v. 12, n. 1, p. 45-65, 2016.

WATTS, T.; MCNAIR-CONNOLLY, C. J. New performance measurement and management control systems. **Journal of Applied Accounting Research**, v. 13, n. 3, p. 226-241, 2012.

WEBER, R. P. Basic content analysis. Newbury Park, CA: **Sage university paper**, 1990.

WILLIAMS, K. What constitutes a successful *Balanced Scorecard*. **Strategic Finance**. v. 86, n. 5, p. 19-22, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOUTERS, M.; SPORTEL, M. The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems, **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1062-1082, 2005.



## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### ROTEIRO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

#### Roteiro de Entrevista com a área de Medição do desempenho Organizacional do Exército Brasileiro

Objetivos das entrevistas:

- circularizar as informações obtidas na pesquisa documental; e
- obter a percepção dos integrantes do sistema;

#### **Pergunta 1**

Na sua opinião, o Sistema de Medição de Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro (SMDO-EB), tem contribuído para o alcance das metas dos Objetivos estratégicos do Exército OEE?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---



---



---

#### **Pergunta 2**

Na sua opinião, o Mapa Estratégico do Exército, baseado na metodologia do BSC, conseguiu transmitir o a estratégia da instituição aos seus integrantes?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---



---



---

#### **Pergunta 3**

Na sua opinião, os Objetivos Estratégicos (OEE) refletem a Missão e a Visão da Organização?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---



---



---

#### **Pergunta 4**

O BSC, adaptado ao setor público, foi adequado ao planejamento estratégico da Organização?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---

---

---

**Pergunta 5**

Na sua opinião, os indicadores de desempenho estratégicos estabelecidos são suficientes para medição e acompanhamento dos Objetivos Estratégicos (OEE)?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---

---

---

**Pergunta 6**

Como você classificaria o BSC utilizado na organização: Ferramenta de Gestão Estratégica ou Ferramenta de Medição do Desempenho

Por quê?

---

---

---

**Pergunta 7**

Você acredita que a nova Concepção de Transformação do Exército é uma realidade conhecida pela maioria dos integrantes da Instituição?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---

---

---

**Pergunta 8**

Na sua opinião, as movimentações de militares têm impacto negativo no desenvolvimento das atividades no SMDO e conseqüentemente no alcance dos Objetivos Estratégicos?

Sim ☐ Não ☐

Por quê?

---

---

---

**Pergunta 9**

Na sua visão, a participação dos integrantes da alta administração nas atividades relacionadas a Sistemática de Planejamento do Exército (SIPLEx) e ao SMDO contribui para o alcance dos objetivos definidos pela organização?

Nenhuma ☐ Pouca ☐ Moderada ☐ Elevada ☐

Por quê?

---

---

---