

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF JOSÉ RENATO BARBOSA ANELLI

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO GERENCIAIS PARA
BATALHÕES DE INFANTARIA LEVE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Rio de Janeiro
2022**

CAP INF JOSÉ RENATO BARBOSA ANELLI

**PROPOSIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO GERENCIAIS PARA
BATALHÕES DE INFANTARIA LEVE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais como
requisito parcial para a obtenção do
grau especialização em Ciências
Militares.

Orientador: Maj Inf RENATO CAVALCANTI FERREIRA

**Rio de Janeiro
2022**

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

A578

Anelli, José Renato Barbosa.

Proposição de indicadores de desempenho gerenciais para Batalhões de Infantaria Leve do Exército Brasileiro / José Renato Barbosa Anelli – 2022.

31 f. il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Maj. Renato Cavalcanti Ferreira

1. Gestão. 2. Medição. 3. Excelência gerencial. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE INFANTARIA

Ao Capitão de Infantaria **JOSÉ RENATO BARBOSA ANELLI**

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título é PROPOSIÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO GERENCIAIS PARA BATALHÕES DE INFANTARIA LEVE DO EXÉRCITO BRASILEIRO, informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito **BOM**.

Rio de Janeiro, 28 de outubro de 2022.

VINÍCIUS VALVERDE ANDRIES – Maj
Presidente

RENATO CAVALCANTI FERREIRA – Maj
1º Membro

ANDRÉ WERNECK SERENO CARVALHO - Cap
2º Membro

CIENTE: **JOSÉ RENATO BARBOSA ANELLI - Cap**
Postulante

RESUMO

Em 2003 o Exército Brasileiro (EB) implementou o Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) o qual posteriormente foi complementado pelo Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB). Esta ferramenta tem a finalidade de melhorar a operacionalidade sob a égide da excelência administrativa, e possui como um de seus alicerces o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional calcado na gestão de indicadores. O objetivo deste estudo é o fichamento dos principais indicadores de desempenho gerenciais referentes ao preparo de um Batalhão de Infantaria Leve (BIL) da Força Terrestre (F Ter). Este fichamento seguirá guia específico o qual se divide em 5 etapas: análise do sistema organizacional; desenvolvimento das ações para a melhoria do desempenho do sistema organizacional; definição “o que medir” e “como medir”; Identificação dos dados necessários, suas fontes e meios de coleta; e conversão dos dados em informações. Esperamos com esta pesquisa obter uma lista de indicadores de desempenho relativos ao preparo das Unidades de Infantaria Leve do Exército Brasileiro, bem como seu respectivo fichamento.

Palavras-chave: Gestão; Medição; Excelência Gerencial.

ABSTRACT

In 2003 the Brazilian Army (EB) implemented the Management Excellence Program (PEG-EB) which was later complemented by the Brazilian Army Excellence System (SE-EB). This tool aims to improve operations under the aegis of administrative excellence, and has as one of its foundations the Organizational Performance Measurement System based on the management of indicators. The objective of this study is to record the main managerial performance indicators related to the preparation of a Infantry Battalion (BIL) of the Land Force (F Ter). This file will follow a specific guide which is divided into 5 stages: analysis of the organizational system; development of actions to improve the performance of the organizational system; definition of “what to measure” and “how to measure”; Identification of the necessary data, its sources and means of collection; and converting data into information. With this research we hope to obtain a list of organizational performance indicators related to the preparation of Infantry Units of the Brazilian Army, as well as their respective records.

Keywords: Management; Measurement; Management Excellence.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – DESENVOLVIMENTO DO SMDO.....	09
FIGURA 2 – VOCAÇÃO DE EMPREGO DA 12ª BDA INF L – SITUAÇÃO DE GUERRA.....	15
FIGURA 3 – VOCAÇÃO DE EMPREGO DA 12ª BDA INF L – SITUAÇÃO DE NÃO GUERRA.....	16
FIGURA 4 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO - CIIB.....	21
FIGURA 5 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO - CIIQ.....	22
FIGURA 6 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO - CTTEP.....	22
FIGURA 7 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO - CT.....	23
FIGURA 8 – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO - CF.....	23
FIGURA 9 – FICHA DE INDICADOR DE ADESTRAMENTO.....	24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. PROBLEMA.....	5
1.2. OBJETIVOS.....	5
1.2.1. Objetivo Geral	6
1.2.2. Objetivos Específicos	6
1.3. QUESTÕES DE ESTUDO.....	6
1.4 JUSTIFICATIVA.....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. GESTÃO PÚBLICA.....	8
2.2. SISTEMA DE EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	9
2.2.1. Sistema de Medição de Desempenho e seus Indicadores	9
2.3. PREPARO DA FORÇA TERRESTRE.....	10
2.3.1. Vocação do Batalhão de Infantaria Leve	11
3. METODOLOGIA	13
3.1 Objeto formal de estudo	13
3.2 Delineamento da pesquisa	13
3.3 Amostra	14
3.4 Procedimentos para revisão da literatura	14
3.5 Procedimentos Metodológicos e Instrumentos	15
3.6 Análise dos Dados	16
4. RESULTADOS	18
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
6. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	30
ANEXO A – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO	31

1. INTRODUÇÃO

O contexto de transformações que está sendo vivenciado pela sociedade brasileira desde o final do século XX, atinge todos os setores organizacionais do país. Logo, a gestão das Organizações Militares do Exército Brasileiro a qual está inserida na administração pública, deve, mesmo que forçosamente, adaptar-se aos novos cenários (FREIRE JUNIOR, 2019).

O Governo Federal nas últimas décadas buscando uma melhor eficácia administrativa, adotou uma série de inovações na área de planejamento e gestão, tendo como objetivo melhorar a qualidade do serviço público e otimizar o emprego dos recursos federais (OLIVEIRA, 2018).

Compreendendo esta complexa conjuntura, e em consonância com a Administração Pública Federal, a Força Terrestre vem passando por relevantes transformações, preservando seus valores históricos ao passo que persegue uma eficaz sintonia com a situação política, econômica e social do Brasil e do mundo (OLIVEIRA, 2018).

Neste contexto, em 2003, o EB realizou uma adaptação do Modelo de Excelência Gerencial, preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade, criando o Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), desta forma introduzindo preceitos e boas práticas de gestão pública na administração militar, o que foi oficializado pela Portaria do Comandante do Exército nº 347, de 1º de julho de 2003.

Este programa foi instituído como uma ferramenta que visa melhorar a operacionalidade sob a égide da excelência gerencial, tendo como base a promoção de práticas administrativas com enfoque no melhor desempenho dos projetos e processos e na melhoria da qualidade dos produtos e serviços da Instituição (BRASIL, 2003).

Um dos alicerces desse processo é o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) o qual, apoiado na gestão de indicadores de desempenho avalia a extensão em que os objetivos foram atingidos, os recursos empregados e os efeitos produzidos, possibilitando intervir eficazmente nas melhorias necessárias ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro da organização (BRASIL, 2016).

A gestão militar mais especificamente este SMDO caminha vagarosamente como constatado por Marquezan, Diehil e Lisboa (2016), por enfrentar obstáculos oriundos da cultura organizacional, receio de exposição negativa, falta de capacitação, entre outros. Portanto as dificuldades encontradas na administração militar, ao ir de encontro aos métodos da gestão e, logo, aos seus benefícios podem comprometer a qualidade dos serviços em toda as dimensões de atuação, e conseqüentemente um impacto negativo na sua relação com seu principal cliente, a sociedade brasileira.

1.1 PROBLEMA

Segundo Paludo e Procopiuck (2011), a Administração Pública, em nossa situação particular o Exército Brasileiro, embora não objetive lucros, busca a máxima eficiência na prestação de serviços aos cidadãos, respondendo as demandas destes clientes por meio da qualidade de seus produtos, o que só é possível através de uma gestão profissional e modernas práticas gerenciais.

Apesar do consenso relativo aos benefícios das boas práticas administrativas, as Organizações Militares, por possuírem características peculiares e uma estrutura administrativa burocrática, caminham com lentidão na aplicação eficaz desta nova postura, não respondendo com celeridade e qualidade a este processo de transformação (FREIRE JUNIOR, 2019).

Portanto, a elaboração de indicadores de desempenho comuns aos Batalhões de Infantaria Leve do Exército seria fundamental para otimizar o uso de uma ferramenta tão importante e ao mesmo tempo pouco aproveitada, neste cenário peculiar da Administração Pública. Desta forma, o seguinte problema foi formulado: Quais são os principais indicadores de desempenho gerenciais capazes de realizar a medição dos processos relativos ao preparo de um Batalhão de Infantaria Leve do EB?

O que corrobora com o caráter relevante do tema é o fato de não haver uma proposta de indicadores de desempenho para servir de base na gestão do preparo de um BIL, segundo o que apontou nossa pesquisa em base de dados oficiais da Força bem como nos principais indexadores. Esta lacuna nos confere um enfoque singular para o trabalho, cujo contraponto é não possibilitar explorar limitações ou apoio em estudos anteriores.

1.2 OBJETIVOS

Com o intuito de elucidar o problema proposto, foi estabelecido além do objetivo geral, 4 objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa possui o propósito de apresentar o fichamento dos principais indicadores de desempenho gerenciais referentes ao preparo de um BIL da Força Terrestre.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir a finalidade precípua desta pesquisa foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender a concepção de preparo da Força Terrestre;
- b) Estabelecer preceitos comuns ao preparo vocacionado aos Batalhões de Infantaria Leve;
- c) Determinar uma correlação entre ações para a melhoria do desempenho organizacional e para consecução dos objetivos organizacionais atrelados ao preparo de um BIL; e
- d) Definir forma de processamento dos dados para posterior tabulação e fichamento.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Para a solução do problema apresentado neste trabalho e conseqüente alcance de suas proposições, nos orientamos sob as seguintes questões de estudo:

- a) Quais os preceitos da Gestão Pública no Brasil?

- b) Quais as diretrizes do Sistema de Excelência Gerencial do EB?
- c) Quais benefícios do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional para a Força?
- d) Qual é o conceito de preparo da Força Terrestre e quais as principais atividades que lhes são intrínsecas em uma Unidade de Infantaria Leve do EB?
- e) Quais são os métodos estabelecidos pelo Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do EB?

1.4 JUSTIFICATIVAS

Aumentar a efetividade na gestão do bem público é um objetivo estratégico do Exército Brasileiro (OOE 10), conforme descrito no Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023. Para se alcançar esta efetividade faz-se necessário ações de racionalização de estruturas e melhorias de processos, os quais tem como principal instrumento de avaliação, os indicadores de desempenho, ferramenta fundamental na tomada de decisão (BRASIL, 2016).

A abordagem escassa na literatura militar sobre o tema, ratifica o que Freire Júnior (2019) chamou de passo ritmado que vive nossa gestão e associa essa realidade as características peculiares da “vida castrense”, o que se potencializa principalmente em seu nível tático.

Portanto a criação de indicadores basilares para o preparo de Unidades específicas poderá servir para afastar a resistência e ou a dificuldade na utilização desta ferramenta, podendo além produzir benefícios imediatos e diretos, induzir uma ampliação desta prática, a qual trará serventia não só para a gestão em seu sentido literal, mas nas diversas dimensões que ela perpassa, como a operacionalidade (BRASIL, 2008).

2. REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo discorrerá inicialmente sobre conceitos e o contexto situacional da gestão pública, o que dará suporte para seu conteúdo principal: o Sistema de Excelência do Exército com foco no sistema de medição de desempenho organizacional. Ademais traremos os preceitos de preparo da Força e das peculiaridades deste em um Batalhão de Infantaria Leve, logo que o objetivo desta pesquisa é a gestão deste processo finalístico.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

Por administração pública entende-se que é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade, no âmbito Federal, Estadual ou Municipal, segundo os preceitos do direito e da moral, em busca do bem comum (ZUCATTO, et al, 2009).

A partir de 1930, com o intuito de extinguir o sistema patrimonialista, o Estado implementou uma administração burocrática calcada na centralização e padronização, características estas que posteriormente provocaram nos gestores uma constante busca pelo seu arrefecimento no excesso de formalidade e ritualismo (VASCONCELOS, 2010).

Em 2005, após sucessivas tentativas de otimização da gestão, surge o Programa Nacional de Gestão Pública, a GESPÚBLICA, a qual segundo Lima (2007) contribuiria para aglutinar a qualidade dos serviços aos ganhos sociais. Este plano perpetrado pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, estabelece efetividade à máquina pública, direcionando-a principalmente aos interesses da sociedade, o que podemos extrair de seu artigo 2º:

A GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

- I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
- II- promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

- III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
 - IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;
 - e
 - V – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.
- (BRASIL, 2005).

2.2 SISTEMA DE EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB)

O SE-EB foi implantado através da Portaria nº 220, do Comandante do Exército, de 20 de abril de 2007, dando prosseguimento ao PEG-EB, implantado na instituição no ano de 2003. Este atual modelo tem como principal objetivo, segundo sua própria descrição em seu número I, do art. 1º, “integrar as informações gerenciais do Exército Brasileiro, para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo PEG-EB”.

Este sistema desdobra-se ainda para as Organizações Militares (SE-OM). Este sistema busca a melhoria contínua dos processos finalísticos e de apoio nessas organizações por meio de instrumentos gerenciais modernos capazes de contribuir para o alcance efetivo dos objetivos da unidade (BRASIL, 2007).

2.2.1 Sistema de Medição de Desempenho e seus indicadores

Um dos módulos instrumentais do SE é o Sistema de Medição de Desempenho (SMDO), o qual compreende o processamento de indicadores que permitem avaliar o desempenho da OM em relação às suas estratégias e aos seus processos, correlacionando todas as partes envolvidas (BRASIL, 2008).

Portanto, para operacionalização deste módulo é notório e indispensável a elaboração de indicadores que representem a realidade que se pretende aferir. Estes indicadores são essenciais “... para articular a estratégia da empresa, para comunicar esta estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum” (KAPLAN & NORTON, 1997, p. 25). Segundo Favero (2010) os indicadores definirão o alcance do programa à medida que forem confiáveis, claros e precisos.

O indicador pode ser utilizado em todos os níveis organizacionais, logo avaliando as estratégias (estratégicos), os macroprocessos finalísticos e de apoio (gerenciais) e as rotinas individualizadas (operacionais). Sua definição lhe denota um valor quantitativo, realizado ao longo do tempo visando obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo. (EME, 2008).

Além disso, os indicadores possuem alguns requisitos prescritos na sua respectiva legislação:

- a. Disponibilidade: facilidade de acesso para coleta, com disponibilidade de tempo.
- b. Simplicidade: facilidade de ser compreendido.
- c. Baixo custo de obtenção.
- d. Adaptabilidade: capacidade de respostas às mudanças.
- e. Estabilidade: permanência no tempo para permitir a formação de série histórica.
- f. Rastreabilidade: facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.
- g. Representatividade: atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes. (BRASIL, 2007)

2.3 PREPARO DA FORÇA TERRESTRE

O preparo da F Ter é condicionado pelo seu emprego, que por sua vez é condicionado pelo Estado, o qual, por meio de arcabouço jurídico, determina quais são as missões das Forças Armadas (BRASIL, 2019). A partir disto, a doutrina baseada nas necessidades do emprego da F Ter, estabelece preceitos que orientarão as atividades do preparo, conforme Manual EB70-D-10.002 - Concepção de Preparo e Emprego da Força Terrestre, 2ª Edição 2019:

- O preparo da F Ter tem como objetivos fundamentais:
- a) a formação da reserva mobilizável, que visa a conferir elasticidade estratégica de suas estruturas, em caso de mobilização nacional;
 - b) o adestramento dos sistemas/funções de combate, a fim de proporcionar ao máximo possível a imitação do combate; e
 - c) concomitantemente, a Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), objetivando a atualização dos profissionais com a evolução da arte da guerra. (BRASIL, 2019, p.3-1)

Este manual explicita ainda que, em cada OM deve ser conduzido o preparo, precipuamente, tendo como referência sua Base Doutrinária prevista somado a

vocação de emprego que possui, definido na Concepção Estratégica do Exército (CEE).

Especificando as atividades de preparo, o Comando de Operações Terrestres determina que as OM operativas devem realizar, pelo menos, um adestramento em situação de Defesa da Pátria (quer seja por jogo de guerra, exercício de quadros ou exercício com tropa) e um adestramento de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), de acordo com o ciclo plurianual estabelecido por intermédio do PIM. A Instrução Individual de Qualificação Peculiar poderá ser realizada dentro das frações constituídas, com caráter eminentemente prático, adiantando e ampliando o período do adestramento. A fase do adestramento básico deverá contemplar exercícios de pelotão (Pel), SU e U, podendo ser conduzidos pela própria U e pela GU enquadrante (COTER, 2022).

2.3.1 Vocação do Batalhão de Infantaria Leve

Todas as OM operativas do Exército participam das estratégias de emprego da Força, entretanto o orçamento destinado ao preparo é limitado. O Comando de Operações Terrestres direcionará os recursos financeiros disponíveis ao preparo de modo a atender suas vocações prioritárias de emprego, em situação de guerra e de não guerra (BRASIL, 2019), conforme tabelas contidas no Manual EB70-D-10.002 CONÇEPÇÃO DE PREPARO E EMPREGO DA FORÇA TERRESTRE, 2ª edição, 2019:

Situação de Guerra

OM			OPERAÇÕES	Operações Ofensivas	Operações Defensivas	Operações Complementares	Ações Comuns às Operações Terrestres	Operações em Ambientes com Características Especiais										
								Selva	Pantanal	Montanha	Caatinga							
CMSE	2ª DE	12ª Bda Inf L (Amv)	Cmdo	M Cmb	Def Pos	Operação Aeromóvel	Subst U Cmb	Selva	Pantanal	Montanha	Caatinga							
			Cia C															
			4º BIL															
			5º BIL															
			6º BIL															
			20º GAC L									Atq	Mov Rtg	Operação de Junção				
			22º B Log L															
			1º Esqd C L												Def P Forte	Op A Edf		
			5ª Bia AAAe L														Def AAAe	
			12ª Cia E Cmb L															Op C F Irreg
			12ª Cia Com L															
12º Pel PE																		

FORÇA DE EMPREGO ESTRATÉGICO

Preparação completa
ANUAL

Preparação orgânica
BIENAL

Preparação orgânica
TRIENAL

Figura 2: Vocação de emprego da 12ª Bda Inf L – Situação de Guerra
Fonte: BRASIL, 2019, p. 21

Situação de Não Guerra

OM			OPERAÇÕES	Operações de Cooperação e Coordenação com Agências			
				Garantia P Const/ GLO	Atribuições Subsidiárias	Outras Ações de Cooperação e Coordenação com Agências	
					Ap Def Civ	Garantia de Votação e Apuração	Fiscalização de Produtos Controlados
CMSE	2ª DE	12ª Bda Inf L (Amv)	Cmdo	-	-	-	
			Cia C	-	-	-	
			4º BIL		-	-	
			5º BIL		-	-	
			6º BIL		-	-	
			20º GAC L		-	-	
			22º B Log L	-	-	-	
			1º Esqd C L		-		
			5ª Bia AAAe L		-	-	
			12ª Cia E Cmb L	-	-	-	
			12ª Cia Com L	-	-	-	
12º Pel PE	-	-	-				

VALOR DA TROPA ECD PRONTO EMPREGO: 3 Btl (4º, 5º e 6º BIL, a 2 Cia Fuz L) + 2º GAC (2 Bia O / Mrt - 1 Bia = 1 SU Fz) + 22º B Log (1 Cia Log) + 1º Esqd Cav L (1 Pel Exp) + 5ª Bia AAAe L (2 Seç Art AAAe L - 1 Seç = 1 Pel Fuz L) + 12ª Cia Com L (2 Pel Com) + 12ª Cia E Cmb L (1 Pel E) + Cia C Bda (2 Pel) e 12º Pel PE (1 Pel PE).

Preparação específica

Preparação completa
ANUAL

Figura 3: Vocação de emprego da 12ª Bda Inf L – Situação de não Guerra
Fonte: BRASIL, 2019, p. 22

3. METODOLOGIA

Este estudo metodológico de finalidade aplicada buscou, através de uma pesquisa descritiva e exploratória, analisar os planos de gestão dos Batalhões de Infantaria Leve do Exército Brasileiro e através de método indutivo calcado no Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (BRASIL, 2010), propor Indicadores de Desempenho Operacionais basilares para o preparo destes batalhões.

3.1 Objeto formal de estudo

O objeto deste estudo é a determinação de Indicadores de Desempenho Operacionais capazes de realizar o gerenciamento dos processos finalísticos relacionados ao preparo de qualquer BIL do EB. Para isso faz se necessário a compreensão dos preceitos da Gestão Pública, as diretrizes do Programa de Excelência Gerencial do EB e seus benefícios e posteriormente por meio do método estabelecidos pelo Sistema de Medição do Desempenho Organizacional, construir indicadores norteados pela concepção de preparo vocacionada às Unidades de Infantaria Leve.

Para a condução mais precisa desta pesquisa foi analisado os planos de gestão do biênio 2020-2021 dos Batalhões de Infantaria Leve da nossa Força Terrestre. Desta forma, estabelecemos uma correlação dos seus processos, objetivos e fatores críticos de sucesso com o intuito produzir indicadores de desempenho comuns.

3.2 Delineamento da pesquisa

Este trabalho se caracterizou em um primeiro momento como descritivo, pois apresenta situações e circunstâncias de determinada realidade (LAKATOS e MARCONI, 2001). Ou seja, o caráter descritivo deste estudo, consiste na exposição e análise da gestão pública, do sistema de gestão do Exército e seus principais

conceitos, bem como na abordagem de características e relações referentes ao preparo da Unidades de Infantaria Leve do EB.

Em um segundo momento a pesquisa assume seu caráter exploratório, a qual segundo Gil (1999), tem como objetivo principal desenvolver e esclarecer conceitos e ideias proporcionando uma visão geral acerca de determinado evento. Este tipo de pesquisa faz-se necessário já que buscamos, através da análise de Unidades distintas de mesma natureza, uma proposição de indicadores comuns para gerenciamento dos processos de preparo dessas Organizações. Logo, nos traz como sua finalidade, a aplicabilidade deste estudo ao produzir um instrumento de uso pragmático (POPPER, 2013).

Isto posto, adotamos uma abordagem qualitativa, que busca segundo Triviños (1987), não só analisar o aspecto superficial de determinado assunto, como também seus fundamentos e conexões para desta maneira intuir as consequências. Portanto, a análise e correlação dos aspectos relevantes na gestão dos Batalhões de Infantaria Leve nos possibilitou, através de método indutivo, a proposição de indicadores de desempenho.

3.3 Amostra

Por se tratar de uma proposição de indicadores básicos à um BIL, nosso estudo analisou os 3 batalhões desta natureza do EB, os quais estão subordinados ao Comando Militar do Sudeste (CMSE): 2º BIL, São Vicente-SP; 5º BIL, Lorena-SP; e 6º BIL, Caçapava-SP.

3.4 Procedimentos para revisão da literatura

Para a revisão de literatura foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais as quais produziram dados que foram avaliados segundo o Sistema de Medição de Desempenho.

As pesquisas bibliográficas, que conforme Cervo e Bervian (1983), analisam uma questão ou assunto através de referencial teórico de um arcabouço documental

cultural ou científico, foram do estudo de produções oficiais do Exército Brasileiro (Manuais, Instruções Provisórias, artigos científicos publicados) e de produções referentes à gestão de desempenho na administração pública e privada no Brasil e no exterior. Para a realização de busca nas bases de dados eletrônicas foram utilizados os seguintes termos: indicadores de desempenho, sistema de medição de desempenho, desempenho organizacional, gestão de desempenho e administração pública.

A pesquisa documental foi feita exclusivamente sobre os Planos de Gestão dos Batalhões de Infantaria Leve da Força e de outros documentos referentes ao sistema de excelência gerencial destas unidades. Esta tipologia de pesquisa se baseia em documentos que não receberam uma análise aprofundada, visando interpretar sua informação primária, incorporando-lhe algum valor ou contribuição complementar, conforme definição de Silva e Grigolo (2002).

Será excluído da pesquisa documental material das Unidades estudadas referente ao Sistema de Gestão produzido anteriormente ao biênio 2020-2021.

3.5 Procedimentos Metodológicos e Instrumentos

A pesquisa bibliográfica nos permitiu criar uma fundamentação teórica sólida sobre o desenvolvimento de indicadores de desempenho para uma organização. Isto foi possibilitado através da correlação do Sistema de Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro com o estado da arte de sistemas similares da gestão pública e privada.

Esta pesquisa ainda nos proporcionou a compreensão dos conceitos e diretrizes gerais de preparo e emprego da Força Terrestre, bem como sua especificidade no que diz respeito aos Batalhões de Infantaria Leve. Isto se fez fundamental uma vez que o objeto de nosso estudo é a proposição de indicadores de desempenho operacionais referentes ao preparo da Organização Militar.

Para a definição dos indicadores foi utilizado como instrumento as Instruções Provisórias do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (BRASIL, 2008), as quais definem um “guideline”, conforme figura 1, para a elaboração de indicadores em 6 etapas:

Na primeira, a OM é analisada, e, posteriormente, é desenvolvido seu diagrama de sistemas, (...) para que toda a equipe tenha a mesma visualização de como a organização está estruturada. **Na segunda**, são definidas as ações para melhoria do Sistema Organizacional. **Na terceira**, são estabelecidos “o que medir” e “como medir” para saber se a organização está indo bem ou não. **Na quarta**, são identificados os dados necessários a serem coletados. **Na quinta**, são definidos os mecanismos de armazenamento, recuperação e representação dos dados, de forma que seja possível converter dados em informações. **Na sexta**, os indicadores são documentados. (BRASIL, 2008, p. 3-1)

FASES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SMDO

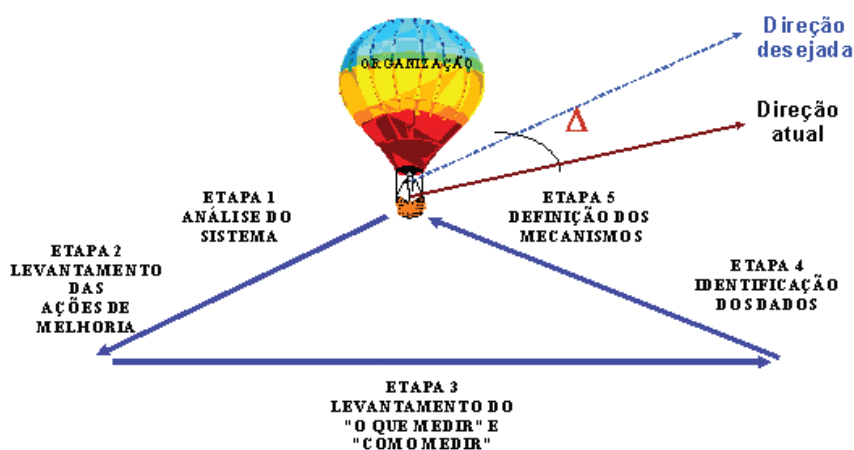


Figura 1 - Desenvolvimento do SMDO (adaptado de Sink & Tuttle, 1993)
Fonte: BRASIL, 2008, 3-1

Para a execução deste “guideline” foi analisado os planos de gestão das Unidades estudadas (pesquisa documental), buscando uma correlação entre seus objetivos, processos finalísticos de preparo e fatores críticos de sucesso, definindo assim, pontos comuns destas dimensões (o que medir). A partir destes pontos comuns, foi possível construirmos indicadores de desempenho (como medir) abrangentes às diferentes Unidades estudadas, os quais estão fundamentados nas diretrizes relacionadas ao preparo da Força.

3.6 Análise dos Dados

A definição do que medir (Etapa 3), bem como a identificação e coleta dos dados necessários para a construção de nossos indicadores (Etapa 4), ocorreu por meio do estudo dos planos de gestão (pesquisa documental) após a determinação das áreas relativas ao preparo que foram identificadas como comuns às Unidades em

estudo (processos relativos ao preparo, objetivos, fatores críticos de sucesso) (Etapas 1 e 2).

Na quinta etapa de nosso “guideline” (“Conversão dos Dados em Informações”), foram definidos todos os procedimentos relativos ao tratamento do dado coletado desde suas formas de armazenamento e recuperação, passando pelo seu processamento e findando com sua representação.

Por fim, na sexta etapa (“Especificação e Documentação dos Indicadores – Ficha do Indicador”) foi realizada a apresentação dos dados, os quais foram criteriosamente determinados e codificados através de uma ficha (Anexo A), contendo informações essenciais para eficácia desse indicador, como por exemplo: periodicidade, origem, responsável, fonte, critério entre outros.

4. RESULTADOS

Com a definição dos elementos essenciais que permitam a análise relativa ao processo do Preparo dos BIL os indicadores foram criteriosamente especificados. Portanto foram documentados por meio de fichas contendo informações as quais proporcionarão dados, informações e resultados confiáveis e conclusivos que possibilitem o uso e a análise desses indicadores.

		FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: INSTRUÇÃO INDIVIDUAL BÁSICA			
Abreviatura: CIIB		Unidade de Medida: [%]		Periodicidade: Ao término da fase ou do Teste	
Tipo Chave: Capacitação da IIB				Arquivo: Planilha de Controle de Instrução (FIB e FAAT) – S/3 e Cmt SU e Pel	
Título: Índice de Capacidade de Instrução Individual Básica da OM.					
Fórmula: (Total de militares aptos nos Obj propostos / Total de militares previstos) x 100					
Definição: Expressa o nível de capacitação individual básica dos militares da Unidade					
Origem: Vinculado ao objetivo de “Aumentar a capacidade operacional do Btl”					
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.					
Referenciais Comparativos: Índice de Capacidade de Instrução Individual Básica da Unidade em anos anteriores					
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões					
Metodologia de Medição: A capacitação individual básica é medida através da verificação do desempenho individual do instruendo em termos de realização satisfatória dos OII. Os resultados são apresentados em gráficos de barra podendo estar agrupados no âmbito Pel, SU ou U, com os índices ao término da fase.					
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.					
Público-alvo: Cmt Btl, S3, Cmt SU				Responsável: S/3, Cmt SU e Cmt Pel	

Figura 4: Ficha de indicador de desempenho - CIIQ

	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: INSTRUÇÃO INDIVIDUAL QUALIFICAÇÃO		
Abreviatura: CIIQ	Unidade de Medida: [%]	Periodicidade: Ao término da fase ou do Teste	Revisão:
Tipo Chave: Capacitação da IIQ		Arquivo: Planilha de Controle de Instrução (FIQ e FAAT) – S/3 e Cmt SU e Pel	
Título: Índice de Capacidade de Instrução Individual de Qualificação da OM.			
Fórmula: (Total de militares aptos nos Obj propostos / Total de militares previstos) x 100			
Definição: Expressa o nível de capacitação individual de qualificação dos militares da Unidade			
Origem: Vinculado ao objetivo de “Aumentar a capacidade operacional do Btl”			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.			
Referenciais Comparativos: Índice de Capacidade de Instrução Individual de Qualificação da Unidade em anos anteriores			
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões			
Metodologia de Medição: A capacitação individual de qualificação é medida através da verificação do desempenho individual do instruendo em termos de realização satisfatória dos OII. Os resultados são apresentados em gráficos de barra podendo estar agrupados no âmbito Pel, SU ou U, com os índices ao término da fase.			
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.			
Público-alvo: Cmt Btl, S3, Cmt SU		Responsável: S/3, Cmt SU e Cmt Pel	

Figura 5: Ficha de indicador de desempenho - CIIQ



	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: CAPACITAÇÃO TÉCNICA E TÁTICA DO EFETIVO PROFISSIONAL		
Abreviatura: CTTEP	Unidade de Medida: [%]	Periodicidade: Ao término da fase ou do Teste	Revisão:
Tipo Chave: Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional		Arquivo: Planilha de Controle de Instrução (FI e FAAT) – S/3 e Cmt SU e Pel	
Título: Índice de Capacidade de Instrução Técnica e Tática do Efetivo Profissional da OM.			
Fórmula: (Total de militares aptos nos Obj propostos / Total de militares previstos) x 100			
Definição: Expressa o nível de capacitação técnica e tática atual do Efetivo Profissional da Unidade			
Origem: Vinculado ao objetivo de “Aumentar a capacidade operacional do Btl”			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.			
Referenciais Comparativos: Índice de capacitação da Unidade em anos anteriores			
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões			
Metodologia de Medição: A capacitação técnica e tática é medida através da verificação do desempenho individual do instruendo em termos de realização satisfatória dos OII propostos. Os resultados são apresentados em gráficos de barra podendo estar agrupados no âmbito Pel, SU ou U, com os índices ao término da fase.			
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.			
Público-alvo: Cmt Btl, S3, Cmt SU		Responsável: S/3, Cmt SU e Cmt Pel	

Figura 6: Ficha de indicador de desempenho - CTTEP



	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: CAPACITAÇÃO DE TIRO		
Abreviatura: CT	Unidade de Medida: [%]	Periodicidade: Ao término da fase ou do Teste	Revisão:
Tipo Chave: Capacitação de Tiro		Arquivo: Planilha de Controle de Instrução – S/3 e Cmt SU e Pel	
Título: Índice de Capacitação de Tiro da OM.			
Fórmula: (Total de militares aptos nos exercícios TAT, TIB, TIA e TCB * / Total de militares previstos) x 100			
Definição: Expressa o nível de capacitação tiro dos militares da Unidade			
Origem: Vinculado ao objetivo de “Aumentar a capacidade operacional do Btl”			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.			
Referenciais Comparativos: Índice de Capacitação de tiro da Unidade em anos anteriores			
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões			
Metodologia de Medição: A capacitação de tiro é medida através da verificação do desempenho do instruendo em termos de aptidão nos OII. Os resultados são apresentados em gráficos de barra podendo estar agrupados no âmbito Pel, SU ou U, com os índices ao término da fase.			
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.			
Público-alvo: Cmt Btl, S3, Cmt SU		Responsável: S/3, Cmt SU e Cmt Pel	

Figura 7: Ficha de indicador de desempenho – CT

* Módulos de tiro previstos pelas Unidades em Estudo segundo a DIRETRIZ PARA CONSUMO DE MUNIÇÃO DO PREPARO DA FORÇA TERRESTRE 2022 - COTER



	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: CAPACITAÇÃO FÍSICA		
Abreviatura: CF	Unidade de Medida: [%]	Periodicidade: Ao término da fase ou do Teste (CF)	Revisão:
Tipo Chave: Capacitação Física		Arquivo: Planilha de Controle do TAF – S/3 e Cmt SU e Pel	
Título: Índice de Capacitação Física da OM.			
Fórmula: (Total de militares com padrões mínimos exigidos para a suficiência nos Obj propostos / Total de militares previstos) x 100			
Definição: Expressa o nível de capacitação física dos militares da Unidade			
Origem: Vinculado ao objetivo de “Aumentar a capacidade operacional do Btl”			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.			
Referenciais Comparativos: Índice de Capacitação Física da Unidade em anos anteriores			
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões			
Metodologia de Medição: A capacitação física é medida através da apreciação da suficiência em relação ao Padrão de Desempenho Físico. Esta apreciação é obtida por meio da comparação dos índices obtidos pelo militar comparados com os padrões mínimos obtidos para cada OII (definidos de acordo com a idade). Os resultados são apresentados em gráficos de barra podendo estar agrupados no âmbito Pel, SU ou U, com os índices ao término da fase.			
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.			
Público-alvo: Cmt Btl, S3, Cmt SU		Responsável: S/3, Cmt SU e Cmt Pel	

Figura 8: Ficha de indicador de desempenho – CF



	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: ADESTRAMENTO SITUAÇÃO DE GUERRA (ou NÃO GUERRA)		
Abreviatura: CAP (ou CAS e CAU)	Unidade de Medida: [%]	Periodicidade: Ao término da fase	Revisão:
Tipo Chave: Capacitação de Adestramento de Pel (Subunidade e Unidade)		Arquivo: Planilha de Controle de Instrução – S/3, Cmt SU e Cmt Pel	
Título: Índice de Capacidade de Adestramento Básico dos Pel Fuz L (demais Pel, SU ou U) da OM.			
Fórmula: {Total de Pel Fuz (demais Pel ou SU) aptos nos Obj propostos / Total de Pel Fuz (demais Pel ou SU) previstos} x 100			
Definição: Expressa o nível de Adestramento dos Pel Fuz (demais Pel ou SU) da Unidade			
Origem: Vinculado ao objetivo de “Aumentar a capacidade operacional do Btl”			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.			
Referenciais Comparativos: Índice de Capacidade de Adestramento da respectiva fração da U em anos anteriores			
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões			
Metodologia de Medição: A capacidade do Adestramento é medida no nível Pelotão ou SU e consolidada no nível Batalhão. Os resultados são apresentados em gráficos de barra, com os índices ao término da fase.			
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.			
Público-alvo: Cmt Btl, S3, Cmt SU		Responsável: S/3, Cmt SU e Cmt Pel	

Figura 9: Ficha de indicador de desempenho de adestramento

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na primeira etapa de construção dos indicadores foi realizada a análise do sistema organizacional das Unidades por meio de seus respectivos planos de gestão, com a finalidade de extrair uma consciência organizacional congruente através da coleta de objetivos, fatores críticos e estratégias similares. As 3 unidades possuem como um de seus Objetivos Estratégicos Organizacional (OEO) o aumento do Desempenho Operacional por meio do preparo, o que ratifica a importância desses indicadores, pois tratarão da avaliação de um processo chave dessas OM. Quanto aos Fatores Críticos de Sucesso que abarca as ações em que o êxito é fundamental para o cumprimento de determinado objetivo, no caso em questão as atividades relacionadas diretamente ao preparo, foram observados os seguintes aspectos: a capacitação dos efetivos e o adestramento segundo sua vocação prioritária e concepção de preparo e emprego. Por fim como estratégias comuns obtivemos a necessidade de aptidão física, aptidão de tiro, alcance dos objetivos da instrução individual e do adestramento e desenvolvimento da capacidade de emprego imediato (Resposta ao Plano de Chamada e Apronto Operacional).

Na segunda etapa verificou-se as oportunidades de inovação e melhoria (OIM) das Unidades. Estas OIM, por estarem relacionadas em sua totalidade a processos de apoio (logística e recursos humanos), não influenciarão diretamente a construção dos indicadores que se propõe este trabalho, já que avaliam o processo finalístico: preparo. Cabe ressaltar que para uma análise completa dos indicadores de determinado processo deve buscar uma correlação com diferentes tipos de indicadores para desta forma não obter conclusões precipitadas ou infundadas devido a interpretação de um fator isolado.

A terceira etapa compreendeu a definição de “o que medir” e “como medir”. Para determinação do que medir é necessário a dedução das ações que além de melhorar o desempenho organizacional referente ao processo de preparo promove a consecução do respectivo objetivo organizacional (Aumento da capacidade operacional). O preparo da F Ter compreende a instrução individual e o adestramento (capacitação das frações constituídas) (BRASIL, 2019), portanto essas foram as duas dimensões de desempenho medidas. Após determinação das dimensões foi necessário pormenorizá-las, para desta forma definirmos de maneira mais específica

e eficiente como medir. A dimensão da instrução individual foi dividida segundo suas fases em áreas do preparo distintas: Instrução Individual Básica (IIB), Instrução Individual de Qualificação (IIQ), ambas com foco no Efetivo Variável, Capacitação Técnica Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), Aptidão Física e Aptidão de Tiro. Destaca-se que a aptidão física e de tiro por possuírem uma caracterização singularizada e basilar foram incluídas nesta dimensão e serão avaliadas como áreas específicas. Por sua vez o adestramento subdivide-se em Básico (Pelotão, Subunidade e Unidade) e Avançado (Bda), ambos podendo estar inseridos em situação de guerra e de não guerra. O Adestramento Avançado não foi instrumento de análise por tratar-se da capacitação das Grandes Unidades, não se enquadrando na amostra proposta para este estudo. Por fim, da análise dos respectivos Programas-Padrão de Instrução e legislações específicas, extraímos os objetivos que devem ser atingidos para a capacitação exitosa nas distintas áreas do preparo elencadas.

Tabela 1 - Avaliação da Instrução Individual

ÁREA DO PREPARO	EFETIVO AVALIADO	MÉTODO DE AVALIAÇÃO
IIB	EFETIVO VARIÁVEL	Percentual de militares que concluíram com êxito os objetivos previstos ⁽²⁾
IIQ		
CTTEP	EFETIVO PROFISSIONAL ⁽¹⁾	
APTIDÃO DE TIRO	TODOS ⁽¹⁾	Suficiência segundo o Padrão de Desempenho ⁽³⁾
APTIDÃO FÍSICA		

(1) Poderão ser especificados pela unidade segundo o efetivo previsto para um possível emprego.

(2) Todos os objetivos de instrução previstos para determinada Unidade devem ser executados segundo prescreve os Programas-Padrão de Instrução. Os objetivos serão definidos pela Unidade segundo as diretrizes do Escalão Superior e sua vocação.

(3) PORTARIA Nº 032-EME, DE 31 DE MARÇO DE 2008, DIRETRIZ PARA O TREINAMENTO FÍSICO MILITAR E SUA AVALIAÇÃO.

Tabela 2 - Avaliação do Adestramento Básico em Situação de Guerra

ÁREA DO PREPARO	EFETIVO AVALIADO	MÉTODO DE AVALIAÇÃO
PAB PEL	Pel Cmdo, Pel Com, Pel Sup, Pel Mnt Trnp, Pel Sau, Pel Mrt, Pel AC e Pel Rec ⁽¹⁾	Percentual de Pel que concluíram com êxito os objetivos previstos ⁽²⁾
PAB SU	Cia Fuz e CCAp ⁽¹⁾	Percentual de SU que concluíram com êxito os objetivos previstos ⁽²⁾
PAB U	Btl ⁽¹⁾	Conclusão com êxito dos objetivos previstos ⁽²⁾

(1) Poderão ser especificados pela unidade segundo o efetivo previsto para um possível emprego.

(2) Os Objetivos de Adestramento (AO) são definidos pelo respectivo PP (EB70-PP-11.276) e deverão ser alcançados no período determinado no Plano Plurianual de Adestramento, regulado pelo COTER no Programa de Instrução Militar (PIM).

Tabela 3 - Avaliação do Adestramento Básico em Situação de Não Guerra

(OCCA- Garantia dos P Const/ GLO)

ÁREA DO PREPARO	EFETIVO AVALIADO	MÉTODO DE AVALIAÇÃO
FRAÇÃO	Pel e GC ⁽¹⁾	Percentual de Pel que concluíram com êxito os objetivos previstos ⁽²⁾
SUBUNIDADE	Cia Fuz e CCAp ⁽¹⁾	Percentual de SU que concluíram com êxito os objetivos previstos ⁽²⁾
UNIDADE	Btl ⁽¹⁾	Conclusão com êxito dos objetivos previstos ⁽²⁾

(1) Poderão ser especificados pela unidade segundo o efetivo previsto para um possível emprego.

(2) Os Objetivos de Adestramento (OA) são definidos pelo respectivo PP (EB70-PP-11.200) e deverão ser alcançados no período determinado no Plano Plurianual de Adestramento regulado pelo COTER no Programa de Instrução Militar (PIM).

A quarta etapa tem a finalidade de determinar os dados, suas fontes e métodos para armazenamento e recuperação. O dado fulcral para avaliação do indicador é o objetivo a ser atingido por determinada fração, o qual é extraído do PP, porém, é suscetível a imposições do Escalão Superior. Suas fontes de coleta serão os comandantes dos indivíduos e frações que fazem parte do processo de preparo da

Unidade e os dados coletados terão como meios de armazenamento e recuperação as fichas de controle de instrução.

Por fim concluímos a construção dos indicadores na quinta e sexta etapa com a conversão dos dados em informações e o fichamento dos indicadores. Os indicadores produzidos permitirão a avaliação das áreas do preparo de maneira isolada bem como da dimensão que esta área está inserida (Individual ou Fração Constituída). Em resumo o elemento decisor poderá identificar o percentual, no que se refere ao preparo, de militares capacitados individualmente e das frações capacitadas em situação de guerra ou não guerra, sendo estas Grupos de Combate, Pelotões, Subunidade e a própria Unidade (Figuras 4 e 5).

É importante ressaltar que este estudo, embora minucioso possui limitações acerca da abrangência da avaliação dos indicadores. Isto ocorre pelo fato de a construção isolada dessa ferramenta não permitir a integração com outros indicadores de áreas distintas (exemplo: indicadores de logística), impossibilitando a formulação de uma matriz de correlação de indicadores, a qual levaria a deduções sobre a influência entre diferentes processos e uma melhor compreensão de causa e efeito de determinado resultado.

6. CONCLUSÃO

Ao compreender a concepção de Preparo da Força Terrestre, a qual está orientada segundo as necessidades de emprego, podemos inferir que o adestramento e a Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional alicerçados na formação individual são fundamentais para o êxito desse processo. A partir disso, norteado pela vocação dos BIL e pela correlação da gestão organizacional dessas OM, construímos indicadores referentes a avaliação da Instrução Individual e do Adestramento Básico em Situação de Guerra e Não Guerra, possibilitando desta forma processar dados como periodicidade, metas, fontes e estabelecer métodos de medição, obtendo como resultado final a tabulação e fichamento do indicador segundo os critérios exigidos no SMDO.

Esta ferramenta apresentou um diagnóstico pormenorizado do preparo da Unidade, o que permitirá uma intervenção eficaz em melhorias necessárias a este processo e por consequência o alcance da visão de futuro da organização, o que evidencia o benefício deste instrumento para a Força. Logo atende o estabelecido pelas diretrizes do Programa de Excelência Gerencial do EB e em concordância com a Gestão Pública gerando maior efetividade à máquina pública, direcionando-a principalmente aos interesses da sociedade através da melhoria contínua deste processo finalístico.

Portanto este trabalho formulou os indicadores de desempenho do processo finalístico do preparo para o Batalhão de Infantaria Leve do Exército Brasileiro, conforme preconizado pelas Instruções Provisórias do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (IP SMDO – PEG). Possibilitando a geração de uma ferramenta de consciência situacional referente ao preparo da Unidade, capaz de apoiar decisões e intervenções para ratificar ou retificar ações e consequente rumo da organização para alcançar o objetivo organizacional referente a capacidade operacional.

Como sugestões de trabalhos posteriores temos a formulação de indicadores que possuem correlação com o preparo (processos de apoio) para que desta forma possamos ter um alcance mais abrangente na análise dessa ferramenta.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.968, Cmt Ex, de 3 de DEZ 19. Aprova o **Plano Estratégico do Exército (2020-2023)**.

_____. Estado-Maior Exército. **SE-OM: Sistema de Excelência Organização Militar**. 1. Ed. Brasília, DF, 2008.

_____. **IP SMDO: Sistema de Medição do Desempenho Organizacional**. 1. Ed. Brasília, DF, 2008.

_____. **EB20-MT-11.003: Gestão de Indicadores de Desempenho**. 1. Ed. Brasília, DF, 2016.

_____. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos**. Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016

_____. Portaria nº 216-COTER, de 18 nov. 2019. Aprova a **Concepção de Preparo e Emprego da Força Terrestre – EB70-D-10.002**. 2. Ed. 2019. Brasília – DF.

_____. Portaria nº 214-EME, de 10 jun. 2016. **Manual Técnico Gestão de Indicadores de Desempenho**. Brasília – DF.

_____. Portaria nº 195-EME, de 22 dez. 2010. Aprova a **Metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro**. Brasília – DF.

_____. Portaria nº 348 – do Comandante do Exército de 1º de julho de 2003. Aprova o **Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB**. Brasília – DF.

DE ANDRADE OLIVEIRA, Priscila; ARRUDA CORONEL, Daniel. **Análise qualitativa do desempenho da gestão no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) e seus impactos nos projetos estratégicos dos arsenais de guerra**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. octubre, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999

JUNIOR, João Freire. **A gestão pública nas organizações militares e a sociedade do conhecimento**. Revista do Exército Brasileiro, v. 155, n. 3, p. 5-11, 2019.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação**. Boston, MA. Harvard Business School Press. 1996.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; DIEHL, Carlos Alberto; LISBOA, Sidnei de Moura. **Análise das Barreiras Encontradas na Implementação do BSC: Estudo de Caso em uma Organização Militar do Exército Brasileiro**. São Paulo, 2016.

PALUDO, Augustinho V.; PROCOPIUCK, Mario. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 1. ed. Atlas. São Paulo, RJ. 2011.

POPPER, Karl; BARTLEY III, William W. **Realismo e o objetivo da ciência: do pós-escrito à lógica da descoberta científica**. Routledge, 2013.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. Florianópolis: Udesc, 2002.



TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo**. 1987.

UCHOA, C. E. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

VASCONCELOS, George Henrique Duarte de. **GESTÃO ORGANIZACIONAL: o sistema de excelência no Exército Brasileiro**. 2010.

ZUCATTO, Luis Carlos et al. **Proposição de indicadores de desempenho na gestão pública**. Contexto, v. 9, n. 16, 2009.

ANEXO A – FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO

	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO PREPARO: CAPACITAÇÃO DE TIRO		
Abreviatura:	Unidade de Medida:	Periodicidade:	Revisão:
Tipo Chave:		Arquivo:	
Título:			
Fórmula:			
Definição:			
Origem:			
Critério para o estabelecimento de metas:			
Referenciais Comparativos:			
Fonte:			
Metodologia de Medição:			
Metodologia de Uso:			
Público-alvo:		Responsável:	