



Maj Inf Daniel Machado de Jesus

**O USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NOS PROCESSOS DO GRANDE
COMANDO LOGÍSTICO ADMINISTRATIVO (8ª REGIÃO MILITAR)**

**Salvador
2019**

Maj Inf Daniel Machado de Jesus

**O USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NOS PROCESSOS DO GRANDE
COMANDO LOGÍSTICO ADMINISTRATIVO (8ª REGIÃO MILITAR)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Me. Lenilson Campos Sousa Júnior

**Salvador
2019**

Maj Inf DANIEL MACHADO DE JESUS

**O USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NOS PROCESSOS DO GRANDE
COMANDO LOGÍSTICO ADMINISTRATIVO (8ª REGIÃO MILITAR)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Presidente
UNIS

Prof. Dr. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonças – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

4

7

REFERÊNCIAS.....23

O USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NOS PROCESSOS DO GRANDE COMANDO LOGÍSTICO ADMINISTRATIVO (8ª REGIÃO MILITAR)

Daniel Machado de Jesus¹

¹ Bacharel em Administração e Ciências Militares, AMAN. Especialização em Operações Militares, ESAO. Especialização em Gestão de Projetos, UNICESP. Especialização em Bases Geo-Históricas para formulação de Estratégica, ECEME.

RESUMO

Este trabalho descreve o uso dos indicadores de desempenho nos processos do Grande Comando Logístico Administrativo. Tal abordagem visa mensurar o desempenho, como forma de fornecer subsídios para melhor implementação das estratégias e aumentar as chances de sucesso das mesmas, o que possivelmente é objetivo constante das organizações competitivas. Atualmente, essas organizações não buscam apenas medir, mas medir com precisão e principalmente, medir para controlar e agir tempestivamente. A medição do desempenho nas organizações vem se apresentando como valiosa ferramenta que pode reduzir a incerteza que permeia as decisões estratégicas e aumentar a eficiência e a eficácia das estratégias propostas para condução da organização ao cumprimento de sua missão e realização da sua visão de futuro. Ciente da importância de medir o desempenho buscou-se a realização deste trabalho de natureza qualitativa, de caráter exploratório nas seções da 8ª Região Militar, do Grande Comando Logístico Administrativo e por meio do procedimento bibliográfico, conhecendo o que já foi escrito sobre o assunto. Este trabalho possibilitou verificar o sistema de medição de desempenho orientado com Portaria Nº 525-EME (2016, p. 2) Aprovar os indicadores referentes ao Objetivo Estratégico do Exército que consiste no primeiro passo na utilização desta importante ferramenta de comando e controle. O estudo buscou apresentar o uso dos indicadores de desempenho nos processos conduzidos pelo Grande Comando Logístico Administrativo (8ª RM) visando atender as orientações contidas no Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Sistema de medição de desempenho. Indicadores de desempenho. Sistema de Excelência Gerencial.

ABSTRACT

Measuring the performance as a way to provide support for better implementation of strategies and increase the chances of success is the same constant objective of competitive organizations. Today these organizations not only try to measure, but measure accurately measure and especially to control and act early. The measurement of performance in organizations is a valuable tool that can reduce the uncertainty that permeates the strategic decisions and increase the efficiency and effectiveness of proposed strategies for driving the organization to fulfill its mission and achieve its vision of the future. Aware of the importance of measuring performance we sought to accomplish this work through a qualitative action research methodology, the 8ª Region Military, military organization of administration and logistics. This organization is responsible for provision support logistical for North Command Military. This work enabled the military organization of this important support formalize a system of performance measurement, which although simple, is the first step of this organization in using this tool. The development of this measurement system is designed to meet the provisions contained in Excellence Management System of the Brazilian Army, continuous walking in the pursuit of quality management in the conduct of military organizations and even improve the performance of 8ª Region Military for its users.

Keywords: System performance measurement; Performance indicators; System management excellence.

O USO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO NOS PROCESSOS DO GRANDE COMANDO LOGÍSTICO ADMINISTRATIVO (8ª REGIÃO MILITAR)

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa, independente do seu ramo de atuação ou de seu porte, possivelmente, é reflexo das decisões de seu gestor. Dessa forma, o sistema de decisão deve

ser fortemente sustentado por informações capazes de reduzir as incertezas inerentes ao processo decisório. Para tanto, os indicadores de desempenho são uma importante ferramenta de suporte, que, quando componentes de um sistema de informação fidedigno, contribuem para um gerenciamento eficaz, focado nos resultados desejados. Harper (1973, apud KOTLER 1998, p.110) afirma: “dirigir bem um negócio é administrar seu futuro; dirigir o futuro é administrar informações”. A forma de busca, tratamento e utilização das informações, tem papel crucial na construção do futuro da organização.

Juran (1992, p.88) descreve “Gerenciar é controlar e agir corretamente. Sem controle não há gerenciamento. Sem medição não há controle”. Numa organização orientada para os resultados, não existe possibilidade de alcance consciente dos objetivos sem um estrito controle de seus processos e atividades. O sistema de medição do desempenho organizacional torna-se dessa forma um aliado poderoso, que busca orientar a gestão, não só balizando o caminho, mas monitorando os processos chaves e apontando a necessidade de ações corretivas em tempo hábil.

Até mesmo as empresas públicas, que até pouco tempo acreditavam que as técnicas modernas de gestão não eram necessárias, devido a inexistência de concorrência e até mesmo a ausência de expectativa de lucro, hoje estão revendo seus conceitos e tentando recuperar o tempo perdido na busca pela modernização. Essas empresas acreditavam ser alheias aos efeitos do mercado e da globalização. Porém, as mudanças no mercado bem como o aumento do conhecimento devido ao rápido fluxo de informações causaram a evolução do consumidor, tornando-o mais exigente. O cidadão brasileiro também participou ativamente deste processo evolutivo e assumiu definitivamente o papel de consumidor dos serviços públicos.

Diante deste cenário, o Exército Brasileiro buscou desenvolver ações na busca pela modernização da gestão. Esses esforços culminaram na implantação do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro no ano de 2007, que tem por finalidade a implantação nas organizações militares, de ferramentas de gestão integrada que possibilitem a melhoria contínua nos processos finalísticos e de apoio. Esse sistema prevê em sua composição a elaboração de um Sistema de Medição do Desempenho da Organização Militar (SMDO - OM) associado com o Manual Técnico, Gestão de Indicadores de Desempenho (2016, p. 5) que aborda "uma sistemática que aborde o planejamento, a ca-

racterização, a definição, a avaliação e a implantação de ações decorrente de análises das informações produzidas com base em critérios objetivos". Esse sistema tem por finalidade permitir o monitoramento do progresso da organização no sentido de atingir seus objetivos.

A 8ª RM, local de aplicação deste trabalho, é um Grande Comando Logístico Administrativo responsável pelo apoio das OM na área do Comando Militar do Norte, seus dependentes e demais beneficiários vinculados, localizada na cidade de Belém – PA. Esta organização tem se destacado na busca pela qualidade no âmbito do exército, por meio da implantação e utilização das ferramentas propostas pelo Sistema de Excelência, o que vem propiciando orientar e monitorar as ações e processos existentes e formar séries históricas para avaliação, proporcionando o alcance dos objetivos organizacionais, e em consequência o cumprimento da sua missão e a realização da sua visão de futuro de acordo com o Plano de Gestão da 8ª RM (2017, p. 13) "Alcançar elevado índice de eficiência nas atividades Logísticas e Administrativas". Esta organização é responsável pelo apoio logístico e administrativo na área de responsabilidade do CMN, de acordo com o seu Plano de Gestão do CMN (2017, p. 7), a Presidência da República, publicou o Decreto nº 8.053, de 11 de julho de 2013, em que dispõe sobre as áreas de jurisdição dos Comandos Militares de Área e possui destacada importância dentro do Exército, bem como para a comunidade local.

Dessa forma, este trabalho tem por finalidade apresentar o uso dos indicadores de desempenho nos processos do G Cmdo Log Adm (8ª RM) capazes de fornecer ao gestor as informações necessárias ao monitoramento dos principais processos. Nesse contexto, a pesquisa visa colaborar com esta organização na busca pela qualidade e modernização do seu sistema de gestão, orientada com o Plano de Gestão do CMN (2017, p. 20) "alcançar um sistema integrado com meios e serviços adequados à execução das tarefas logísticas para a geração de capacidades".

A seguir será abordado a definição e os tipos de processos dentro do sistema de gestão, bem como a situação dos mesmos no âmbito do Exército Brasileiro.

2 PROCESSOS

Inicialmente, com a finalidade de obter subsídios e conhecimentos que pudessem auxiliar a confecção do SMDO para a organização de estudo realizou-se uma revisão da bibliografia dos aspectos relacionados a medição do desempenho. Nesse sentido, buscou-se verificar os aspectos básicos relacionados ao conceito de processos na concepção dos autores que teorizaram sobre o tema. Num segundo momento, buscou-se compreender o que são os processos, sua composição e principais características. Posteriormente, verificou-se o panorama atual da qualidade em gestão e utilização dos processos no Grande Comando Logístico Administrativo. Esta mesma reflexão foi realizada quanto ao Exército Brasileiro. Por fim, buscou-se levantar e avaliar alguns dos principais modelos de desenvolvimento de um SMDO proposto pelos autores a que se teve acesso, visando a utilização desse embasamento na construção do sistema proposto.

Hronec (1994, p.7) afirma: “processo é uma série de atividades destinadas a produzir um bem ou um serviço”. Inicialmente muitos são os conceitos para processos encontrados na literatura, devido ao grande número de autores que se propuseram estudar o tema. Este conceito, apesar de bastante simplista, define de forma ampla a visão da época, centrada na área de produção, onde a preocupação era aumentar a eficiência.

De forma semelhante Harrington (1993, p. 10) define que processo é "qualquer atividade que através de uma entrada (*input*) executa atividades para agregar valor gerando uma saída ou resultado (*output*) para um cliente interno ou externo", acrescentando a ideia de agregação de valor e explicitando a figura do consumidor, ou seja, “para quem” se produz algo.

No Manual Técnico (EB 20-MT-11.002) Gestão de Processos, de acordo com Balzan, exército lista três categorias básicas de processos:

- a) processos primários (ou finalísticos): são aqueles que tocam o cidadão/usuário. Em caso de ocorrência de falha, o cidadão/usuário logo a identifica;
- b) processos de suporte: são os que colaboram com os processos primários na obtenção do sucesso junto aos cidadãos/usuários;
- e c) processos gerenciais: são aqueles que existem para coordenar os processos de apoio e os processos primários (BRASIL, 2016, p. 9).

Manual Técnico Gestão de Processos (2016, p. 6) destaca: "promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho". Nesse contexto, recebe destaque esse conceito, que consiste num conjunto de processos, finalísticos, de apoio e gestão, que tem impacto diferenciado e direto na execução da estratégia organizacional. Dessa forma, esses processos têm influência direta no alcance por parte da organização, na realização de sua visão de futuro e também no cumprimento de sua missão institucional, conforme Plano de Gestão da 8ª RM (2017, p. 12) que define sua missão: "Prover eficiente apoio logístico e administrativo às OM do CMN, contribuindo para elevar o nível de operacionalidade". Para obtenção de êxito em sua missão e alcance dos objetivos organizacionais, esses processos devem ser acompanhados e monitorados pela gestão de topo, através de indicadores capazes de refletir a situação real em que se encontra e fornecer informações quanto ao desempenho desses processos.

A utilização da gestão por processos é assunto que vem ganhando destaque no âmbito do Exército e conseqüentemente nas suas Organizações Militares. Cabe destacar que, apesar de ter passado por diversas mudanças a instituição militar mantém-se baseada sobre os pilares da hierarquia e disciplina.

A estrutura funcional verticalizada requer entendimento pleno desses conhecimentos com as devidas adequações para a utilização da prática da gestão por processos. Orssato (1999, apud MORONI 2003) lembra que:

Estruturas verticalizadas, nas quais a administração é conduzida setorialmente ou por função apresentam problemas para os administradores, pois não criam um fluxo cadenciado desde a criação até a entrega dos serviços. [...]. Tipicamente, as representações das estruturas tradicionais não mostram aspectos relacionados com clientes, fornecedores ou relacionamentos interdepartamentais, e se apresentam como um conjunto de funções desconexas, ocasionadas pela forma departamental de organizar as empresas. (ORSSATO, 1999 apud MORONI, 2003, p.50).

Ciente dessas dificuldades, o Exército Brasileiro, partir do ano de 2003, com a implantação do Programa de Excelência Gerencial, não tem poupado esforços e vem implantando sistematicamente ferramentas de melhoria, no intuito de reduzir e suavizar

as dificuldades impostas pela sua estrutura tradicional. Com o Sistema de Excelência, implantado em 2007, o objetivo é trazer para a prática das unidades militares de todos os portes, ferramentas que até então não contemplavam suas rotinas e atividades diárias, aproximando essas organizações da tendência de gerenciamento por processos, oferecendo um maior dinamismo no desempenho de suas tarefas. Além disso, têm disponibilizado diversos cursos e outras formas de atualização aos gestores em todos os níveis, buscando dessa forma instrumentá-los e propiciar aos mesmos o contato com as técnicas e ferramentas modernas de gestão. Esses esforços já apresentam resultados e atualmente, pode-se verificar nas Organizações Militares a evolução das mudanças na forma de condução das atividades e processos peculiares à cada organização. Por consequência, cria-se a necessidade de elementos capazes de realizar a análise e melhoria dos processos. Assim, os indicadores de desempenho surgem então como forma de mensurar e transformar o desempenho dos processos em informações para a gestão.

Será abordado a seguir a definição, características, classificações e tipos dos indicadores de desempenho.

3 INDICADORES DE DESEMPENHO

De acordo com a teoria (Carvalho 1991 apud MAFRA, 1999) assegura que “um indicador de desempenho deve ser uma forma de medir a situação real contra um padrão previamente estabelecido e consensuado”. Neste caso, o autor estabelece a necessidade de um referencial comparativo, que pode ser uma meta, como citado anteriormente, ou os índices obtidos por uma instituição similar ou um valor exigido por uma instituição de controle. O indicador de desempenho para a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1995) é uma relação matemática que mensura, atributos de um processo ou de seus resultados com o objetivo de comparar estas medidas com metas estipuladas. Nesta definição, verificamos que o objetivo de um indicador de desempenho é evidenciar e medir matematicamente a situação momentânea de um processo ou atividade, ressaltando a necessidade de um padrão pré-estabelecido, ou seja, uma meta estipulada e que deve ser perseguida pela organização.. Hronec (1994, p. 76)

conceitua os indicadores de desempenho como “sinais vitais da organização, ou é a quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou de seu output atingem a meta específica”.

Em todas as definições podemos perceber que os indicadores de desempenho, quando frutos de dados fidedignos, submetidos a um tratamento correto, figuram como instrumentos capazes de fornecer um diagnóstico instantâneo de determinado processo. Cabe aos gestores de posse desse diagnóstico interpretá-los e compreendê-los, implementando ações julgadas necessárias para condução e direcionamento desse processo para a melhoria contínua. Com base nos conhecimentos dos autores (Ferreira, Cassiolato e Gonzales 2009 apud SOUZA FILHO, 2010), esses tentaram reunir os aspectos elencados nos conceitos anteriores e desenvolveram a seguinte definição:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado. (FERREIRA; CASSIOLATO e GONÇALVES, 2009 apud SOUZA FILHO, 2010, p.19).

Com o passar do tempo, a adoção de indicadores tem se tornado cada vez mais comum. Segundo Sink e Tuttle (1993), eles têm sido utilizados para diversos fins, como oferecer visibilidade aos resultados obtidos, evidenciando dessa forma os pontos fortes e fracos da empresa, podem ser utilizados para execução de controle, ou seja, permitir o acompanhamento dos processos através da comparação com os padrões desejados, possibilitando sempre que necessário a utilização de ações corretivas. Outra aplicação dos indicadores segundo os autores seria a sua utilização para orientação da melhoria, através da indicação de oportunidades ou até mesmo verificação do impacto das ações implantadas para obtenção da melhoria contínua. Por fim, os indicadores podem ser utilizados com a finalidade de motivar as pessoas envolvidas no processo através do retorno dos resultados obtidos aos que colaboraram na execução dos mesmos. Cabe ressaltar, que em nenhum momento, os autores colocam que basta apenas medir. Um bom indicador deve ser capaz de fornecer o máximo possível de informações sobre o objeto medido e para isso, possuir algumas características específicas que o credencie

a missão que lhe é designada. São elementos que compõem o indicador ou são necessários à sua avaliação:

- Índice: valor numérico do indicador (relação matemática), num determinado momento.
- Referencial comparativo: índice convencionado para o indicador, utilizado como padrão de comparação.
- Meta: são índices desejados para o indicador que deverão ser objetivo de alcance num determinado período de tempo.

Para Gil (1993), um indicador apresenta três características – elemento, fator e métrica que são assim definidos por Martins:

A primeira diz respeito ao estabelecimento de um elemento que se constitua no assunto ou situação base para a caracterização da medição, por exemplo: quantidade de unidades produzidas, máquinas modernizadas, profissionais alocados. O segundo aspecto se refere ao fator, definido pela combinação de elementos, sendo exemplificado como: peças produzidas por máquinas, unidades produzidas por funcionários, peças com defeitos por peças sem defeitos. A terceira e última característica definida pelo autor é a métrica, ou seja, a unidade ou forma de mensuração de elementos e fatores, tais como valor, percentual e quantidade (MARTINS, 2004, p. 41).

O importante, é que o indicador seja composto por elementos que lhe forneçam a capacidade de representar aquilo que ele se propõe a medir. Mais uma vez, cabe a alta administração definir parâmetros que julgam necessários para a avaliação de determinada situação, e por consequência as informações que se espera de determinado indicador, quando de sua análise. Um número exaustivo de elementos em um determinado indicador pode dificultar, ou até mesmo impossibilitar que se retire dele as informações que se deseja. Quanto mais precisa e simples a análise e interpretação dos dados de um indicador, mais próximo ele estará de atingir seu objetivo de facilitação e redução da incerteza para os tomadores de decisão.

A Portaria Nº 525-EME elenca os seguintes tipos de indicadores, conforme o nível hierárquico:

Os indicadores estratégicos são aqueles que fornecem informações em nível macro, que devem ser acompanhados pela Alta Direção da organização. Os indicadores gerenciais e táticos são aqueles obtidos no nível intermediário, que devem ser acompa-

nhados no plano tático da organização. Indicadores operacionais trazem informações sobre os níveis elementares, que devem ser objeto de supervisão pelas equipes operacionais da organização (BRASIL, 2016, p.9).

De acordo com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e pelo Sistema de Medição de Desempenho Organizacional da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, verifica-se outra classificação comum e a que explicita a extensão, o uso de recursos e o impacto pelo Guia Metodológico, constante da Portaria Nº 525-EME:

Indicadores de Resultado ou de Eficácia - permitem saber se o efeito desejado foi obtido. Mede-se um objetivo foi alcançado após a execução de determinada atividade ou após certo tempo. **Indicadores de Eficiência** – medem a proporção de recursos consumidos com relação as saídas dos processos ou projetos. Dá a medida da produtividade das atividades desempenhadas. **Indicadores de Efetividade** – focam as consequências dos produtos/serviços. Mede o impacto e o efeito produzido pelas ações no seu contexto com relação ao planejado. **Indicadores de Composição** - sempre que não for possível restringir-se a utilização de apenas um indicador de resultado, recomenda-se montar uma espécie de cesta de indicadores. **Indicadores de Tendência** - permitem analisar as causas do efeito durante a execução de determinada atividade, de forma proativa (BRASIL, 2016, p.9).

Harrington (1993) simplifica a classificação, dividindo os indicadores basicamente em dois grandes grupos, os qualitativos, que tem por finalidade apresentar um juízo de valor, e os quantitativos, responsáveis por representar determinado processo empresarial por meio da coleta de valores numéricos. O autor cita, ainda, em sua obra os indicadores de eficácia, eficiência e adaptabilidade.

Esses grandes teóricos nas obras (Alarcón et al. 2001, apud NAVARRO 2005) sugerem a seguinte classificação para os indicadores relacionadas a prática do benchmarking:

- Indicadores de resultado: evidenciam quantitativamente o sucesso obtido pela organização.
- Indicadores de processo: medem os processos considerados de maior importância para a organização.

- Indicadores variáveis: objetivam medir as decisões estratégicas e as demais decisões que não estão diretamente relacionadas ao processo, mas que tem impacto direto no sucesso do empreendimento.

Verifica-se, ainda, frequentemente em alguns estudos a classificação dos indicadores de acordo com os níveis de atuação – operacional, tático e estratégico – porém, alguns autores questionam esta classificação, dada a competitividade e dinamismo do mercado, que exige hoje, uma ideia horizontal de organização. Dessa forma, até mesmo os níveis mais operacionais devem possuir pessoas responsáveis pelo controle e por pensar as tarefas. Essa classificação em níveis traria uma visão fragmentada da organização, prejudicial a avaliação de seus principais processos.

4 SISTEMA DE EXCELÊNCIA E DE MEDIÇÃO NA OM

O SE-EB foi implantado através da Portaria nº 220, do Comandante do Exército, de 20 de abril de 2007 e tem por finalidade dar prosseguimento ao PEG-EB implantado na instituição do ano de 2003 a 2006. Segundo o número I, do art. 1º, desta portaria, o SE-EB tem por principal objetivo “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 é composto basicamente por quatro grandes projetos listados abaixo:

1º- Projeto Sistema de Gestão Estratégica / *Balanced Scorecard*: tem a finalidade de dar prosseguimento a implantação do Sistema de Gestão Estratégica nos Comandos Militares de Área, no Órgão de Direção Geral (ODG), nos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e nos Órgãos de Assistência Direta e Imediata (OADI), empregando a metodologia *Balanced Scorecard*.

2º- Projeto Sistema Integrado de Gestão: este projeto refere-se a implantação de um sistema integrado de gestão no ODG e nos ODS, visando a integrar os sistemas corporativos existentes no Exército. Inicialmente, foram utilizadas áreas piloto e a partir do ano de 2010, iniciou-se a disseminação do sistema para as demais organizações militares.

3º- Projeto de Gestão por Processo: definiu um modelo de mapeamento dos processos no ODG e nos ODS, visando documentar e aprimorar os processos organizacionais existentes.

4º- Projeto de Consolidação do PEG-EB: ao contrário do que possa parecer, o SE-EB não objetiva substituir o PEG-EB, mas sim dar prosseguimento a este programa em todos os níveis do Exército, utilizando os critérios preconizados pelo Programa Gespública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O SE-OM consiste no desdobramento do SE-EB para as Organizações Militares (OM). Enquanto o SE-EB define programas para as OM, consideradas Grande Comando e de direção geral e setorial, o SE-OM visa as demais Organizações. Basicamente esse sistema tem a finalidade de implantar nessas organizações, as ferramentas gerenciais modernas, capazes de contribuir para o alcance consciente dos objetivos de cada unidade. Esse sistema busca, ainda, a melhoria contínua dos processos finalísticos e de apoio das organizações de implantação. Verifica-se que neste sistema, o suporte dado a administração e logística é bem mais concreto.

A principal ferramenta de suporte desse sistema é o Sistema do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (SISPEG-WEB) um programa em rede, com acesso via Internet, que permite o gerenciamento de: planos de gestão, autoavaliação, validação, relatórios, banco de melhores práticas e cadastro da OM e 34 registro e acompanhamento de indicadores estratégicos.

Como forma de capacitar as organizações, o Exército Brasileiro tem desenvolvido diversas parcerias com Universidades públicas e privadas, órgãos públicos, empresas, Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) com a finalidade de oferecer cursos aos militares, visando a capacitação para operação dos sistemas disponibilizados. Dentre os cursos de capacitação, encontra-se o curso de Avaliação Organizacional, que tem por finalidade oferecer subsídios para que a organização militar possa elaborar o seu Sistema de Medição do Desempenho e utilizar-se do mesmo como forma de monitorar seus processos e planos de ação, tendo em mente o alcance dos objetivos organizacionais e realização plena da missão organizacional.

Moreira (1996) traz a seguinte definição de SMDO:

Sistema de medida de desempenho é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo, às suas partições (divisões, departamentos, seções, etc), aos seus processos, às suas atividades organizadas em blocos bem definidos, de forma a refletir certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado. (MOREIRA, 1996, apud MORONI, 2003, p. 62).

Souza Filho (2010) tenta reunir as principais ideias de diversos autores em um único conceito assim expresso:

Sistema de Medição de Desempenho Organizacional é o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores, estruturado para coletar, descrever e representar dados. Tem como finalidade gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, úteis aos diferentes níveis da organização. Com base nas informações geradas é possível avaliar o desempenho de equipes, atividades e processos, tomar decisões e executá-las para a melhoria dos resultados (SOUZA FILHO, 2010, p.8).

Para Catelli (2007), a necessidade de se elaborar um sistema de medida de desempenho se justifica pela existência de objetivos a serem perseguidos constantemente e pela escassez de recursos que devem ser alocados da melhor forma possível. Ressalta ainda, que não basta apenas possuir um SMDO, mas que os indicadores contidos no sistema devem ser frutos de avaliações corretas e baseados em informações capazes de espelhar fielmente a realidade. Frequentemente, o SMDO é comparado em diversos textos ao painel de bordo de uma aeronave, que tem a função de informar o piloto a respeito de diversos fenômenos que ele tem que acompanhar constantemente, para que possa manter-se no caminho planejado e chegar ao seu destino.

Nessa comparação, pode-se visualizar dois aspectos importantes de um SMDO, o primeiro refere-se ao conjunto de indicadores, ou seja, a finalidade de elaborar um SMDO não é a de possuir diversos indicadores isolados, mas um conjunto de indicadores capazes de, reunidos, fornecer uma informação da empresa como um todo. É claro que os setores da organização também precisam ter seus indicadores de monitoramento e que devem ser de conhecimento da gestão da alta administração, mas, para o gestor o mais importante são os indicadores capazes de fornecer informações dos fenôme-

nos que impactam na organização como um todo, e que devem ser acompanhados pela equipe de gestão. Esses indicadores tornam-se mais importantes ainda, quando dentro do SMDO, são capazes de relacionar-se com outros indicadores e fornecem informações ainda mais fidedignas, realmente capazes de auxiliar o processo decisório.

O segundo aspecto de relação verificado na comparação do SMDO com um painel de bordo refere-se a avaliação das informações que esse sistema é capaz de reunir. De nada adianta o piloto da aeronave receber uma série de informações de medição do seu equipamento de navegação, como velocidade, combustível, altitude, velocidade do vento, entre outros, se, essas informações não geram as atitudes certas para melhor conduzir sua aeronave dentro das condições medidas pelo sistema. No SMDO é a mesma situação, pois, de nada adianta possuir um sistema capaz de monitorar com precisão os diversos processos chave da empresa, se não forem corretamente avaliados pelo gestor e sua equipe, com a finalidade de gerar decisões precisas e capazes de conduzir esses processos aos resultados esperados.

Karplan e Norton (1997, p. 21) defendem que o sistema de medição é vital para as empresas e afetam seu comportamento de maneira direta. Para eles “se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades”. Müller (2003, apud Martins, 2004), ressalta que não basta um bom planejamento, é necessário que as organizações tenham condições de responder prontamente as seguintes questões:

- A organização está atingindo as metas estabelecidas?
- Ela está no caminho traçado pela visão?
- Sua missão está sendo cumprida?
- Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

O SMDO deve ser a ferramenta capaz de fornecer subsídios para que o gestor possa responder a estas questões prontamente. Deve ser o navegador capaz de permitir ao gestor verificar a todo momento se a organização se encontra na rota traçada e

idealizada, ou seja, permite ao administrador não somente apontar a direção, mas exercer de forma constante a função de comando e controle.

Com o passar do tempo, a importância de se acompanhar e monitorar o desempenho da empresa só aumentou, em grande parte devido a aspectos amplamente conhecidos como concorrência, ampliação dos mercados, aumento do grau de exigência dos clientes e outros aspectos já citados. Mas, apesar do gestor ser o principal beneficiado por esta ferramenta, a sua construção não deve ser individualizada pelo mesmo. O SMDO deve ser fruto da produção coletiva da empresa, pois só assim terá significado e trará resultados reais no fim a que se destina, como ressalta Harrington:

Se a administração deixar de estabelecer sistemas adequados de avaliação, as pessoas vão começar a desenvolver seus próprios métodos para mostrar como estão se saindo em seu desempenho. Contudo, na maioria das vezes, essas medidas não estão realmente ligadas com aspectos importantes para a empresa. A gerência precisa trabalhar em conjunto com os funcionários para desenvolver medições que tenham significado tanto para o funcionário quanto para a empresa. (HARRINGTON, 1993, p. 202)

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (1995) busca o desenvolvimento de indicadores baseados na simplicidade, capazes de mensurar os efeitos das interações da organização com seu meio de atuação. Esse método classifica os indicadores de desempenho em quatro grupos – satisfação do cliente; desempenho financeiro; desempenho operacional e clima organizacional - que seriam capazes de mensurar e avaliar o desempenho da organização em sua totalidade.

Kaplan e Norton (1997) desenvolveram após estudo em diversas empresas o Balanced Scorecard (BSC), um sistema de medição de desempenho que tinha como objetivo fornecer uma visão global da organização através de indicadores financeiros e não financeiros. Os autores acreditavam que as medidas de desempenho baseadas apenas em indicadores financeiros estavam se tornando obsoletas e prejudicavam o desempenho das empresas no que se refere ao desempenho de longo prazo. O objetivo principal desse sistema de medição era traduzir e implementar as estratégias da organização, através de quatro perspectivas distintas descritas a seguir.

- Perspectiva Financeira: as medidas financeiras utilizadas na época de criação do BSC foram mantidas nesse sistema, tendo em vista sua importância na representação da situação econômica da organização.

- Perspectiva do Cliente: essa perspectiva tinha como objetivo permitir que os gestores identificassem os seguimentos de clientes e mercados nos quais a empresa competirá e quais as medidas de desempenho representaria e forneceriam informações fidedignas a respeito desses segmentos.

- Perspectiva dos Processos Internos: visa a identificação dos processos internos críticos, nos quais a organização deve se empenhar para alcançar a excelência.

- Perspectiva de aprendizado e crescimento: representa a infraestrutura ideal a ser desenvolvida pela organização que possibilite seu crescimento e melhoria a longo prazo.

A 8ª Região Militar é um Grande comando Logístico e Administrativo, subordinado ao Comando Militar do Norte, tendo como principal missão atender às necessidades logísticas e administrativas daquele Grande Comando Operacional.

No cumprimento de sua missão a 8ª Região militar utiliza-se dos modais de transportes terrestre, aquaviário, aéreo e, esporadicamente, ferroviário, sendo, eventualmente, apoiada pelo 1º Comando Aéreo Regional (I COMAR) e pelo 4º Distrito Naval (4ª DN).

Na área de administrativa, gerencia e executa as atividades de recrutamento militar, permitindo as OM apoiadas a preparação de suas reservas mobilizáveis, seleciona e contrata oficiais, sargentos e cabos temporários e prestadores de serviço por tempo certo, apoiando as OM com o pessoal necessário para o cumprimento de suas missões, além de prover assistência médico-hospitalar à família militar na área de responsabilidade do Comando Militar do Norte.

5 MATERIAL E MÉTODO

Conforme destacado na introdução, pretendeu-se analisar os dados obtidos na pesquisa bibliográfica, verificando o estado da arte e documental, por meio do recebimento de documentos, tabelas, dos diversos escalões e seções, referente ao uso

dos indicadores de desempenho nos processos no Grande Comando Logístico Administrativo (8ª Região Militar). Tal pesquisa foi realizada pelo trabalho de natureza qualitativa, levantando os aspectos relevantes do assunto.

6 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A análise do ambiente interno e externo permitiu conhecer melhor a realidade da 8ª Região Militar, bem como possibilitou a identificação de seus maiores desafios para aprimoramento. Dessa forma, pôde-se determinar os pontos fortes, as oportunidades de inovação e melhoria, as ameaças e as oportunidades. Esse diagnóstico dá à organização condições de aprimorar seus principais processos de trabalho, suas políticas e estruturas para alcançar seus Objetivos Estratégicos Organizacional (OEO).

- OEO 1 - Cooperar para consolidação do CMN.
- OEO 2 - Contribuir para elevação do nível de Operacionalidade do CMN.
- OEO 3 - Desenvolver e aperfeiçoar o seu sistema logístico.
- OEO 4 - Aperfeiçoar a Gestão dos Processos.
- OEO 5 - Aprimorar e compatibilizar a gestão de recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais.
- OEO 6 - Valorizar o pessoal e a família militar do Comando Militar do Norte.
- OEO 7 - Ampliar a interação com a sociedade e projetar a imagem do Exército Brasileiro.

O Planejamento de Gestão, por proporcionar o alinhamento de objetivos e ações entre os escalões de comando, resulta na convergência de esforços e produz a necessária sinergia na concretização das metas estabelecidas, gerando, em última instância, maior celeridade na transformação, aumentando o nível de eficiência e de operacionalidade em todos os escalões considerados. Assim, todas as ações voltadas para tal intenção ou que levem a consecução dos 07 (sete) OEO da Região Forte do Presépio estarão alinhadas com o esforço para a evolução da capacidade logística deste Grande Comando.

Portanto, de forma objetiva, todo o esforço na metodologia do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) deve recair sobre os projetos, processos e resultados, os quais deverão ser mensurados por Indicadores de Desempenho (ID) abordado de forma final no próximo item, descrito como considerações finais.

7 CONCLUSÕES

Neste momento, o presente estudo visa avançar nos conhecimentos referentes na apresentação do uso dos indicadores de desempenho nos processos no Grande Comando Logístico Administrativo (8ª Região Militar) que poderá ser crescente, como um sistema capaz de auxiliar a organização, bem como na execução de um acompanhamento e controle apurado dos seus principais processos, tendo como meta a prestação do serviço nas vertentes administrativa e logística, voltado ainda para a família militar.

Pode-se afirmar que O SE-EB, instrumento maior na condução do processo de busca pela qualidade na gestão das organizações que compõem o Exército Brasileiro foi estudado e analisado com a finalidade de fornecer ao Grande Comando Logístico Administrativo um instrumento alinhado com o planejamento estratégico da força e capaz de contribuir com os objetivos propostos pelos escalões superiores.

É oportuno, ainda, depreender que foi possível conhecer e analisar a organização, resultando numa visão global da instituição e uma visão particularizada dos principais processos desenvolvidos no intuito de cumprir a sua missão.

Durante a realização das atividades referente ao desenvolvimento da pesquisa, verificou-se incremento significativo da qualidade dos processos organizacionais da OM. Nessa oportunidade, observou-se o dinamismo das tarefas diárias dos setores. A existência do sistema de indicadores fez com que os mesmos indicadores fossem analisados, compondo o sistema de medição organizacional.

Nesse contexto, como principal ganho para a organização, o estudo identificou o prosseguimento no uso desse sistema proposto e que deve ser alvo de análise e melhorias. A adoção de novos indicadores e abandono de outros deve fazer parte do processo de busca pela constituição ideal do sistema de mensuração, adaptado a organi-

zação alvo da avaliação. O MSDO proposto ao Grande Comando Logístico Administrativo é simples, eficiente e eficaz frente a realidade atual da OM. Além disso, é um instrumento aplicável as rotinas e contribui não só com a gestão, mas com a instituição como um todo, no momento em que centraliza as informações e as torna de fácil acesso para todos os integrantes. No intuito do incremento dessa ferramenta enseja-se que vai contribuir com desenvolvimento dos processos, pois os mesmos consistem no primeiro passo no desenvolvimento de uma cultura de medir o desempenho e somar esforços na busca incessante da organização pela melhoria contínua, bem como pelo alcance da qualidade na gestão.

Por fim, este estudo exige maior aprofundamento no desenvolvimento da pesquisa, em especial na materialização dos indicadores de desempenho, a fim de propiciar o aperfeiçoamento do sistema de gestão da OM.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **C 100-10 – Logística Militar Terrestre**. 2. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2003.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz para Otimizar a Logística no Comando Militar da Amazônia (CMA), Comando Militar do Norte (CMN), e no Comando Militar do Oeste (CMO)** (EB20-D-03.001). Brasília: Estado-Maior do Exército. 2016.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz de Implantação do Programa de Melhoria da Eficiência Logística da 8ª Região Militar**. Belém: 8ª RM. 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual Técnico** (EB20-MT-11.001) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército. 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual Técnico** (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército. 2016.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual Técnico** (EB20-MT-11.003) Gestão de Indicadores de Desempenho. 1. ed. Brasília: Estado-Maior do Exército. 2016.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Plano Estratégico do Exército 2016-2019**. 3. ed. Brasília: Exército, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Plano de Gestão da 8ª Região Militar (8ª RM) 2016-2019**. 2. ed. Belém: 8ª RM, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Plano de Gestão do Comando Militar do Norte (CMN) 2016-2019**. 2. ed. Belém: CMN, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 525-EME**, Aprovar os Indicadores referentes ao Objetivo Estratégico do Exército. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2016.

CATELLI, A. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

D' INNOCENZO, M. et al. **Indicadores, auditorias e certificações: Ferramentas da Qualidade para gestão em saúde**. 2. ed., São Paulo: Martinari, 2010.

FISCHMANN, A.; ARI, M. **Utilização de Indicadores de Desempenho como Instrumento de Suporte a Gestão Estratégica**. São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Moises_Zilber/publication/267559505_UTILIZACAO_DE_INDICADORES_DE_DESEMPENHO_COMO_INSTRUMENTO_DE_SUORTE_A_GESTAO ESTRATEGICA/links/55005d560cf2de950a6d613f.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2018.

FPNQ, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade. **Indicadores de Desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1995.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais; usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994. 240p.

JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. 13 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: administração, planejamento, implementação e controle**. Tradução de: Airton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 1998.

ORSSATTO, Carlos H.; **Busca da Competitividade Através da Gestão por Processos e os Elementos Envolvidos na Mudança, Anais XIX Congresso Nacional de Engenharia de Produção**, 1999.

PEIXOTO, Carlos Roberto de Sousa. **Logística na Amazônia Oriental**: Situação Atual e Perspectivas Futuras. Reflexos para a Defesa Nacional. Ministério da Defesa. Secretaria de Assuntos Estratégicos, 2012.

ROBERTO, A.; LUIZ, P. **Indicadores de Desempenho para a Gestão pela Qualidade Total: Uma proposta de sistematização**. São Carlos, 2014. Disponível em: < https://www.researchgate.net/profile/Roberto_Martins5/publication/267697462_INDICADORES_DE_DESEMPENHO_PARA_A_GESTAO_PELA_QUALIDADE_TOTAL_UMA_PROPOSTA_DE_SISTEMATIZACAO/links/5464ac9c0cf2c0c6aec70a2c.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2018.

SÉRGIO, E. Indicadores de desempenho como direcionadores de valor. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, 2014. Disponível em: < https://http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000100003&script=sci_arttext>. Acesso em: 02 dez. 2018.

SOUZA FILHO, G. **Avaliação Organizacional**. Material didático para capacitação EAD. 1. ed., Rio de Janeiro: Fundação Trompowsky, 2010.

TAKASHINA, N. T.; FLORES, M. C. X. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.