

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO  
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

**Maj Cav JÚLIO CÉSAR MONTEIRO DE VASCONCELOS JÚNIOR**

**Cultura organizacional e cultura de inovação: a  
utilização das ferramentas de gestão e suas implicações  
para o preparo e emprego da tropa.**



Rio de Janeiro  
2019

Maj Cav JÚLIO CÉSAR **MONTEIRO** DE VASCONCELOS **JÚNIOR**

**Cultura organizacional e cultura de inovação: a utilização das ferramentas de gestão e suas implicações para o preparo e emprego da tropa.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Orientador: Ten Cel Inf Rogério Gomes Marques

Rio de Janeiro  
2019

V331c Vasconcelos Júnior, Júlio César Monteiro de .

Cultura organizacional e cultura e inovação: a utilização das ferramentas de gestão e suas implicações para o preparo e emprego da tropa. / Júlio César Monteiro de Vasconcelos Júnior. —2019.

73 f.: il. ; 30 cm.

Orientação: Rogerio Gomes Marques.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização Ciências Militares)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

Bibliografia: f. 68-69.

1. LOGÍSTICA E MOBILIZAÇÃO 2. EXCELÊNCIA GERENCIAL 3. GESTÃO I. Título.

CDD 355.43

Maj Cav JÚLIO CÉSAR **MONTEIRO** DE VASCONCELOS **JÚNIOR**

**Cultura organizacional e cultura de inovação: a utilização das ferramentas de gestão e suas implicações para o preparo e emprego da tropa.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Aprovado em 25 de outubro de 2019.

COMISSÃO AVALIADORA

---

Rogério Gomes Marques - TC Inf - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Rodrigo Kluge Villani - TC Cav - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Eduardo Schlup – Maj Cav - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa, minhas filhas e meus pais,  
fontes de inspiração, dedicação e exemplo,  
hoje e sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, o Senhor dos Exércitos, pelo dom da vida, pela tranquilidade nos momentos difíceis e pela saúde que tem me permitido seguir estudando e aprendendo a cada dia que passa.

Ao meu orientador, TC Gomes Marques, pela orientação precisa e correta e, principalmente, pela confiança e camaradagem que dispensou a mim em todos os momentos em que nos reunimos para melhorar este trabalho monográfico.

Ao meu pai, Cel R1 Cav QEMA Júlio César Monteiro de Vasconcelos, pelos exemplos de dedicação e amor ao Exército, pela educação firme e sólida, por seu incentivo constante pelo meu sucesso e pela orientação no presente trabalho, assunto que trabalhou por mais de quinze anos.

À minha mãe pelo carinho, amizade, respeito, amor e exemplo de bondade e desprendimento para comigo.

À minha esposa Angelita, meu amor, e minhas filhas Yasmin e Isabelle, pela alegria de poder conviver com vocês todos os dias, pelo carinho, compreensão e incentivo de sempre, mesmo nos momentos em que me dedicava a este trabalho.

“Se você não pode descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo.” “Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”  
(William Edwards Deming)

## RESUMO

A partir do final do século XX, o Exército Brasileiro passou a trabalhar com a Gestão de suas atividades, recursos e pessoas, segundo concepções mais modernas de planejamento e gestão. As ferramentas de gestão, que foram implementadas por uma unidade isolada do Rio Grande do Sul, o 4º Regimento de Carros de Combate, em parceria com uma empresa privada de Engenharia, a Andrade Gutierrez. Como foco desse trabalho, foi analisada a implantação e, posteriormente, o aperfeiçoamento das ferramentas da Gestão pela Excelência, tendo como foco os primórdios do Programa de Excelência Gerencial e os aperfeiçoamentos feitos pela Força. Cabe destacar, que essa análise não teve por finalidade a melhoria a depreciação da Gestão, mas sim, a correta utilização das ferramentas existentes no referido programa, o que acarreta esta utilização nas seções, repartições ou até mesmo, Grandes Unidades e Unidades do Exército, universo destacado no presente trabalho. Desse modo foi elaborada uma introdução que objetivou ambientar o leitor sobre o momento histórico vivido pelo EB e a apresentação das ferramentas que seriam utilizadas no trabalho. No desenvolvimento, foi apresentada as ferramentas do Planejamento Estratégico Operacional, o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional, o “*Balance Score Card*”, a Gestão de Risco e a Gestão do Risco Operacional. Em seguida, como conclusão, foi proposto a utilização destas ferramentas para organizar e gerenciar uma 3ª Seção de Grande Unidade ou Organização Militar, com a proposta de passo a passo, bem como a confecção de quadros que ficariam expostos nestas repartições para visualização e controle do chefe.

Palavras-chave: Ferramentas de Gestão; Programa de Excelência Gerencial; Planejamento Estratégico Operacional, Sistema de Medição do Desempenho Organizacional, Gerenciamento de Risco, Gerenciamento de Risco Operacional; 3ª Seção; Grande Unidade e Organização Militar.



## RESUMEN

Desde finales del siglo XX, el Ejército Brasileño comenzó a trabajar con la gestión de sus actividades, recursos y personas, de acuerdo con conceptos más modernos de planificación y gestión. Las herramientas de gestión, que fueron implementadas por una unidad aislada en la provincia de Rio Grande del Sur, el 4º Regimiento de Automóviles de Combate, en asociación con una empresa de ingeniería privada, la Andrade Gutierrez. Como foco de este trabajo, analizamos la implementación y, posteriormente, la mejora de las herramientas de Gestión por Excelencia, enfocándonos en los inicios del Programa de Excelencia Gerencial y las mejoras realizadas por la Fuerza. Cabe señalar que este análisis no fue pensado para mejora en la depreciación de la Administración, sino más bien, el uso correcto de las herramientas existentes en el programa referido, lo que lleva a su uso en las secciones, departamentos o incluso en Unidades Grandes y Unidades del Ejército, un universo destacado en el presente trabajo. Por lo tanto, se elaboró una introducción que tenía como objetivo establecer al lector sobre el momento histórico vivido por el EB y la presentación de las herramientas que se utilizarían en el trabajo. En el desarrollo, se presentaron las herramientas de Planificación Estratégica Operativa, el Sistema de Medición del Desempeño Organizacional, el "*Balance Score Card*". La Gestión del Riesgo y Gestión del Riesgo Operacional. Luego, como conclusión, se propuso el uso de estas herramientas para organizar y administrar una 3ra sección de Unidad Grande u Organización Militar, con la propuesta paso a paso, así como la elaboración de tablas que serían expuestas en estas oficinas para su visualización y control del jefe.

Palabras llave: Herramientas de gestión; Programa de excelencia gerencial; Planificación operacional estratégica, Sistema de medición del desempeño organizacional, Gestión de riesgos, Gestión de riesgos operacionales; 3ª sección; Gran Unidad Militar y Organización.

## LISTA DE ABREVIATURAS

Asse Esp Gab Cmt	Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do EB
BSC	<i>“Balance Score Card”</i>
CCIEx	Centro de Controle Interno do Exército
CFC	Curso de Formação de Cabos
CFST	Curso de Formação de Sargentos Temporários
CIDOC	Comissão Interescolar de Doutrina de Operações Conjuntas
Com TO	Comandante do Teatro de Operações
CTTEP	Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional
DIPLAN	Diretriz de Planejamento
DOFA	Debilidade – Oportunidade – Fraqueza - Ameaça
EB	Exército Brasileiro
EM	Estado-Maior
EME	Estado Maior do Exército
EUA	Estados Unidos da América
EV	Efetivo Variável
EAS	Estágio de Adaptação ao Serviço
EST	Estágio de Serviço Técnico
EBST	Estágio Básico de Sargento Temporário
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FIIB	Fase de Instrução Individual Básica
FIQ	Fase de Instrução Individual de Qualificação
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GLO	Garantia da Lei e da Ordem
GU	Grande Unidade
GRO	Gerenciamento do Risco Operacional
IE	Indicador Estratégico
IO	Indicador Operacional
IP	Instrução Provisória
L Aç	Linha de Ação
MEM	Material de Emprego Militar
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OM	Organização Militar

OIM	Oportunidade de Inovação e Melhoria
O Org	Objetivo Organizacional
Of	Oficiais
PEO	Planejamento Estratégico Organizacional
PEG	Programa de Excelência Gerencial
PQSP	Programa de Qualidade no Serviço Público
Pel	Pelotão
PF	Ponto Forte
PEEx	Planejamento Estratégico do Exército
Psb Ini	Possibilidade do Inimigo
PG	Plano de Gestão
PSC	Projeto soldado Cidadão
RCC	Regimento de Carros de Combate
SE EB	Sistema de Excelência do Exército Brasileiro
SE OM	Sistema de Excelência da Organização Militar
SU	Subunidade
SMDO	Sistema de Medição do Desempenho Organizacional
SIPLEx	Sistema de Planejamento do Exército
Sd	Soldado
Sgt	Sargentos
TAF	Teste de Aptidão Física
TCA	Tiro de Combate Avançado
TCB	Tiro de Combate Básico
TCU	Tribunal de Contas da União
TIA	Tiro de Instrução Avançado
TIB	Tiro de Instrução Básico
TO	Teatro de Operações

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Gestão e Operacionalidade.....	16
Figura 2 – Critério de Excelência da GESPÚBLICA adaptado ao Exército.....	17
Figura 3 - Síntese de PEO.....	21
Figura 4 - Projeto de Planejamento.....	21
Figura 5 - Os onze passos da metodologia do PEO.....	22
Figura 6 - Subsídios para o estabelecimento da missão.....	22
Figura 7 - Processo gerencial da visão de futuro.....	23
Figura 8 - Processo gerencial da estratégia.....	25
Figura 9 - Planos de Ação do Exército Brasileiro.....	26
Figura 10 - Dimensões do BSC Empresarial.....	28
Figura 11 - Diagrama de emprego BSC.....	28
Figura 12 - Processo do Diagnóstico Estratégico.....	29
Figura 13 – Matriz DOFA.....	30
Figura 14 - O SMDO no modelo de Gestão Organizacional.....	32
Figura 15 - Diagrama de Sistema Organizacional.....	33
Figura 16 - Arquitetura da Gestão Organizacional.....	34
Figura 17 - Diagrama de Sistema Organizacional.....	35
Figura 18 - Representação gráfica de um indicador.....	36
Figura 19 - Modelo de gerenciamento Sistema Organizacional.....	37
Figura 20 - Perspectivas do BSC de acordo com Kaplan e Norton.....	38
Figura 21 - Ciclo da Medição de Desempenho Organizacional.....	39
Figura 22 - Ficha de Qualificação de Indicador.....	40
Figura 23 - Ciclo da gestão dos Indicadores Tático-operacionais.....	41
Figura 24 - Processo de Gestão de Risco.....	45
Figura 25 – Esquema do Risco.....	48
Figura 26 – Emprego do Gerenciamento de Risco Operacional.....	51
Figura 27 – Gerenciamento de Risco Operacional.....	52
Figura 28 - Matriz Probabilidade X Gravidade, Classificação Risco Operacional.....	53
Figura 29 – Cultura Organizacional.....	56
Figura 30 – Cultura de Inovação.....	56
Figura 31 – Planejamento Estratégico Operacional.....	57
Figura 32 – Passos do Planejamento Estratégico Operacional, outra visão.....	58

Figura 33 – Quadro de Operacionalização.....	60
Figura 34 – Mapa Estratégico.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quesitos Fundamentais.....	20
Quadro 2 – Tabela de Plano de Ação.....	26
Quadro 3 – Priorização dos Processos Críticos.....	48
Quadro 4 – Exemplo de um painel de bordo de 3ª Seção.....	61
Quadro 5 – Exemplo de um quadro de Gerenciamento de Risco.....	63
Quadro 6 – Exemplo de um quadro de Gerenciamento de Risco Operacional.....	64

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Modelo de Plano de Ação.....	26
Tabela 2 – Ficha de Qualificação de Indicador.....	40
Tabela 3 – Priorização de Processos Críticos.....	48
Tabela 4 –Gerenciamento de Risco.....	52
Tabela 5 – Matriz de Probabilidade x Gravidade.....	53
Tabela 6 – Exemplo de um Painel de Bordo.....	61

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
2	<b>METODOLOGIA</b> .....	20
3	<b>PLANO DE GESTÃO E O “BALANCE SCORE CARD”</b> .....	20
3.1	PLANO DE GESTÃO .....	20
3.2	“BALANCE SCORE CARD” .....	27
4	<b>SISTEMA DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL</b> .....	31
4.1	VISÃO GERAL DO SMDO .....	31
4.2	INDICADORES.....	33
5	<b>GESTÃO DE RISCO E GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL</b> .....	43
5.1	GESTÃO DE RISCOS.....	43
5.2	GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL .....	50
6	<b>SUGESTÃO DE ADOÇÃO DE UM QUADRO CONTENDO OS INDICADORES E O RISCO OPERACIONAL NAS 3ª SEÇÕES NÍVEL GU e OM</b> .....	56
7	<b>CONCLUSÃO</b> .....	65
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	72



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará as ferramentas de Gestão<sup>1</sup> existente no âmbito do Exército Brasileiro (EB) e sua utilização para a otimização do Preparo Operacional do EB<sup>2</sup> e Emprego<sup>3</sup> da tropa em missões em tempo de paz ou de guerra. No escopo do EB existe para este assunto o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB), que regula e normatiza o assunto em pauta.

Entende-se por Cultura Organizacional tudo que envolve a rotina de uma empresa e funciona como diretriz para guiar o comportamento e mentalidade de seus membros. Ou seja: suas práticas, hábitos, comportamentos, símbolos, valores, princípios, crenças, cerimônias, políticas, sistemas e jargões (PACHECO, 2018). Neste trabalho, as ferramentas de gestão do Planejamento Estratégico Organizacional, Sistema de Medição de Desempenho Organizacional, Análise e Melhoria de Processos e “*Balance Score Card*” enquadram-se na Cultura Organizacional do Exército Brasileiro.

Já a Cultura de inovação nada mais é do que estar inserido num ambiente profícuo, que permita o surgimento e manifestação de ideias sem que sejam impostas barreiras naturais para tal comportamento. Além disso, o ambiente organizacional deve oferecer as ferramentas necessárias para que os colaboradores desenvolvam esses pensamentos e ideias na prática (MARQUES, 2017). No contexto da presente pesquisa, a ferramenta de Gestão de Riscos adotada pelo EB insere-se na cultura de inovação da administração da Força.

O Exército Brasileiro, ao longo dos últimos anos, mais precisamente ao final do Século XX, vem passando por grandes, profundas e importantes transformações, com preservação de seus valores históricos e em perfeita sintonia com o processo de evolução dos cenários político, econômico e social do Brasil e do mundo, no contexto

---

<sup>1</sup> A *gestão* é uma área das ciências humanas que busca fazer com que as organizações atinjam seus objetivos com os recursos de que dispõem.

<sup>2</sup> Orienta-se para a capacitação operacional da Força Terrestre, visando atender às concepções estratégicas de emprego e à doutrina de emprego da Força, buscando, em particular: sua adequação às exigências da guerra moderna e de cenários prospectivos; e sua aptidão para o emprego em operações combinadas.

<sup>3</sup> Organizada e preparada, a Força Terrestre poderá ser empregada isoladamente ou de forma combinada com as demais Forças Armadas, realizando as ações necessárias ao cumprimento de sua missão: defesa da Pátria; garantia dos poderes constitucionais; garantia da lei e da ordem; cooperar com o desenvolvimento nacional, em caráter subsidiário; cooperar com a defesa civil, em caráter episódico; e participar de operações de manutenção da paz, em atendimento a compromissos internacionais assumidos pelo País.

de uma nação emergente e globalizada. Por outro lado, buscando uma melhor eficácia administrativa, o Governo Federal, nos últimos trinta anos, adotou uma série de inovações na área de planejamento (Modelo de Excelência em Gestão Pública), tendo como objetivos melhorar a qualidade do serviço público e otimizar o emprego dos recursos federais (EME, 2018).



Figura 1 – Relação entre Gestão e Operacionalidade  
Fonte: EME - 2008

Em consonância com a evolução da Força Terrestre (F Ter) e da Administração Pública, o EB, no ano de 2003 instituiu no âmbito da F Ter o Programa de Excelência Gerencial (PEG), por meio da Portaria Nr 348, de 1º de julho de 2003. Porém, o trabalho com Gestão no âmbito do Exército iniciou no ano de 1995, no 4º Regimento de Carros de Combate (RCC), sediado na cidade gaúcha de Rosário do Sul, em parceria com a empresa privada Andrade Gutierrez, através da implantação do Programa 5S<sup>4</sup>. Esta atividade contou com instruções e palestras ministradas por aquela empresa nas instalações do Regimento.

O Programa tinha como objetivo a adoção pelo Exército das melhores práticas gerenciais, com o intuito de aperfeiçoar os processos e projetos vigentes à época e melhorar a qualidade dos produtos e serviços da Força Terrestre (EME, 2018). A implementação do programa normatizou e regulamentou as atividades de gestão na Força.

<sup>4</sup> Etapa inicial e base para implantação da qualidade total, a metodologia 5S é assim chamada devido à primeira letra de 5 palavras japonesas: “Seiri”, “Seiton”, “Seiso”, “Seiketsu” e “Shitsuke” (utilização, organização, limpeza, padronização e disciplina).

De acordo com o Estado-Maior do Exército – 2018 (site [www.portalse.eb.mil.br](http://www.portalse.eb.mil.br)), com o modelo adotado, baseado no Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), o Programa de Excelência Gerencial teve início com uma autoavaliação do Exército, destinada a verificar a real situação gerencial da Força, identificando os pontos fortes e as oportunidades de inovação e melhorias.

A implantação dessas inovações e melhorias, feitas por ação de comando, análise e melhorias de processos e por meio de projetos, constantes do Plano de Gestão da Organização Militar, deu início a um ciclo de gestão buscando aperfeiçoamentos contínuos e materializou desde então o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)<sup>5</sup>.

O PEO ou Plano de Gestão é o processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida pela OM, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais (ASSE ESPECIAL GAB CMT EXÉRCITO – SE OM 2008).

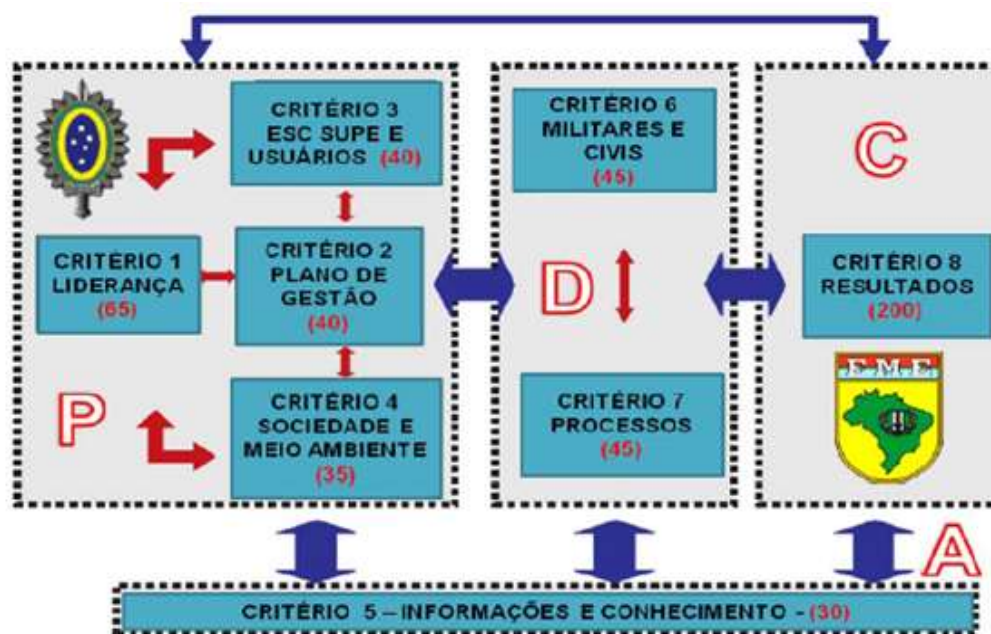


Figura 2 – Critério de Excelência da GESPÚBLICA adaptado ao Exército  
Fonte: EME 2008

<sup>5</sup> Conceitualmente, o significado de Planejamento Estratégico Organizacional é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro (num determinado horizonte de tempo), ou seja, determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como saber se chegou lá.

Prosseguindo com a evolução administrativa que o Exército passava, no ano de 2007, o Comandante do Exército, por meio da Portaria Nr 220, de 20 de abril de 2007, estabeleceu o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), com o objetivo de integrar as informações gerenciais do EB para auxiliar as decisões do Comandante e do Alto-Comando da Força.

Finalizando o ciclo evolutivo, em setembro de 2015, foi publicada a Portaria Nr 1.266 do Estado-Maior do Exército, atualizando o SE-EB, e determinando as atividades que compõem o sistema, com vistas ao processo de transformação do EB e com foco na Racionalização Administrativa, principal norteador das atividades de gestão na busca pela excelência. Tal processo acaba abarcando a Gestão de Riscos<sup>6</sup> no âmbito da Força, no ano de 2017.

A partir da metade da década de 2010, o Exército começou a inserir na sua administração a ferramenta de gestão de riscos, voltada no caso do presente estudo para o preparo da tropa. Essa terminologia deriva da administração pública, mais precisamente do Tribunal de Contas da União (TCU). A gestão de riscos é o processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização. Já risco é a possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de probabilidade e de impacto.

Além disso, a Força introduziu o conceito de gestão de risco operacional, este já voltado para o emprego de tropa. Os riscos operacionais são uma combinação de probabilidade e de gravidade dos potenciais danos ao andamento de uma operação, e estarão associados à existência de perigos ou ameaças decorrentes de ações adversas advindas das possibilidades do oponente, fatores ambientais e demais incertezas da campanha. Como tais incertezas são uma condição presente, em maior ou menor grau, em todos os níveis de decisão. Pode-se afirmar que, em uma campanha, qualquer decisão envolverá riscos. Risco operacional é um evento que, se ocorrer, provocará um resultado negativo na conquista de um ou mais objetivos da campanha ou operação militar.

A Filosofia da Qualidade, em resumo, exprime as crenças, os valores e os princípios que condicionam todas as pessoas. Reflete, em consequência, uma visão

---

<sup>6</sup> Processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização.

compartilhada de como a organização quer trabalhar e, ao mesmo tempo, de que maneira deseja ser vista pelas demais (MONTEIRO, 2001).

Coerente com o parágrafo anterior, a Filosofia da Qualidade, normalmente, é estabelecida por um grupo reduzido de pessoas, que se encontra em cargo de comando ou de chefia. Isto ocorre, porque a Qualidade deve vir de cima para baixo, verticalizada, para, em seguida, assumir a característica de abrangência total. Entretanto, essa situação não deve ser permanente. Aos poucos, o processo deve assumir uma visão holística. Então, podemos afirmar que “a porta não pode ficar fechada”. Ao contrário, deve ser criada abertura e espaço para que outras pessoas participem e, de um modo efetivo, aperfeiçoem constantemente a “fonte”, que criará as condições necessárias para o êxito da organização (MONTEIRO, 2001).

A utilização das ferramentas de gestão existentes no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro e como elas podem alavancar o Preparo operacional e o emprego da Força é o que será visto neste trabalho, com ênfase no “*Balance Score Card*”<sup>7</sup> (BSC)/Planejamento Estratégico, o Sistema de Medição do Desempenho Organizacional e a Gestão de Riscos e a Gestão de Riscos Operacionais.

## 2 METODOLOGIA

Seguindo a taxionomia de Vergara (2009), a pesquisa desenvolvida será qualitativa, explicativa, documental e de campo. Qualitativa porque pretende se aprofundar nos aspectos ligados a investigação sobre os assuntos relacionados as ferramentas de gestão e o preparo e emprego da tropa. Explicativa porque visa justificar os motivos pelos quais se empregam tais ferramentas para servirem de subsídios para o controle e decisão de assuntos voltados para a preparação e o emprego de tropa. Esclarecendo de que modo as variáveis desse trabalho impactaram nos produtos a serem entregues nos subprojetos objetos dessa análise. Documental porque se utilizará de livros, manuais, portarias do Exército Brasileiro e artigos de acesso livre ao público em geral, incluindo-se nesses aqueles disponibilizados pela rede mundial de computadores.

---

<sup>7</sup> O *Balance Score Card* é uma metodologia flexível que pode ser facilmente adaptada para diversos mercados, sendo indicadores balanceados de mercado.

Por fim, ela será também de campo, porque utilizará questionários, que serão remetidos a militares que exerceram funções de Estado-Maior ou foram comandantes do Organizações Militares (OM), nível Subunidade, e da observação participante do autor desse trabalho, a fim de contribuírem com as reflexões e as novas ideias que serão elencadas ao final desse estudo.

A principal limitação da metodologia escolhida para o desenvolvimento dessa monografia refere-se ao fato de basear-se em aspectos qualitativos, pressupondo uma interpretação dos fenômenos, para que se chegue a uma conclusão. Além disso, alguns dados serão coletados por meio da observação do autor do estudo, devido ao fato de ter exercido a função de chefe da seção de Operações (3ª Seção) de Regimentos de Cavalaria Mecanizado (RC Mec) e Blindado (RCB), por quatro anos.

A seguir, serão analisadas a cultura organizacional e a cultura de inovação: a utilização das ferramentas de gestão e suas implicações para o preparo e emprego da tropa.

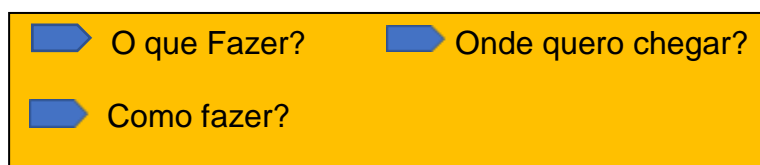
### 3. PLANO DE GESTÃO E O BALANCE SCORE CARD

Neste capítulo, será verificado a importância da utilização da ferramenta do plano de gestão de uma OM. Nele está contido a missão da Organização, “é o que fazer”; a visão de futuro, retratando o “onde queremos chegar”; e as estratégias, reportando o “como fazer”. O emprego do “*Balance Score Card (BSC)*” ajuda na realização do diagnóstico estratégico, levantando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria.

#### 3.1 PLANO DE GESTÃO

O Plano de Gestão de uma Organização Militar é o documento que o Comandante<sup>8</sup> da OM, em qualquer nível, estabelece suas diretrizes e segue as do escalão superior. Além disso, ele segue os objetivos estratégicos e operacionais desse escalão, criando alguns de seu interesse, com o intuito de medir e acompanhar as atividades da Organização. Nesta parte do planejamento, será descrito as diretrizes gerais do Comandante, que impactam as atividades de preparo e emprego. Conforme a Assessoria Especial do Gabinete do Cmt Exército (SE-OM 2008, p. 36):

“É a formalização escrita do Planejamento Estratégico Organizacional, cuja finalidade precípua é definir como a OM será gerida num horizonte de tempo previamente definido. Para que o Plano de Gestão possa ser considerado estratégico e possibilitar a continuidade administrativa, deverá contemplar, no mínimo, quatro anos de gestão, devendo ser revisado anualmente, por meio de uma análise crítica do desempenho da OM. É o processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida pela OM, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais.”



Quadro 1 – Quesitos Fundamentais  
Fonte: EME 2008

O Plano de Gestão bem elaborado permite (EME, 2008):

- a) Reduzir incertezas nas tomadas de decisões;
- b) Proporcionar alinhamento, coerência e segurança no processo decisório;

<sup>8</sup> Pessoa, no âmbito das Forças Armadas, responsável por dirigir uma Organização Militar ou comumente conhecido no meio da administração, o chefe.

- c) Otimizar recursos;
- d) Estabelecer padrões de desempenho;
- e) Buscar a excelência;
- f) Atender as determinações do controle interno e externo da administração pública federal; e
- g) Possibilitar a continuidade administrativa.



Figura 3 – Síntese de PEO  
Fonte: EME 2008

As decisões, no nível estratégico, a serem elaboradas e emitidas no Plano de Gestão devem ser elencadas em Planos de Ação, ferramenta do 5W2H (o que? Quando? Onde? Quem? Por quê? Como? Quanto custa?). Essas orientações devem ser executadas pelos diversos níveis da OM, como exemplo tem-se o Estado-Maior (EM), as Subunidades (SU), os pelotões (Pel), etc.

Segundo SERRA (2004:33/34), “a metodologia do planejamento estratégico não pode ser considerada um simples exercício de planejamento. Deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível e ajustar-se às modificações do ambiente e para orientar a implementação das ações planejadas. O raciocínio estratégico é orientado para interação entre a organização e o meio ambiente, assim como para o desempenho de suas atividades-fim.”



Figura 4 – Projeto de Planejamento  
Fonte: EME 2008



A realização do referido plano de gestão segue uma metodologia própria, calcada em onze passos, conforme a figura a seguir:

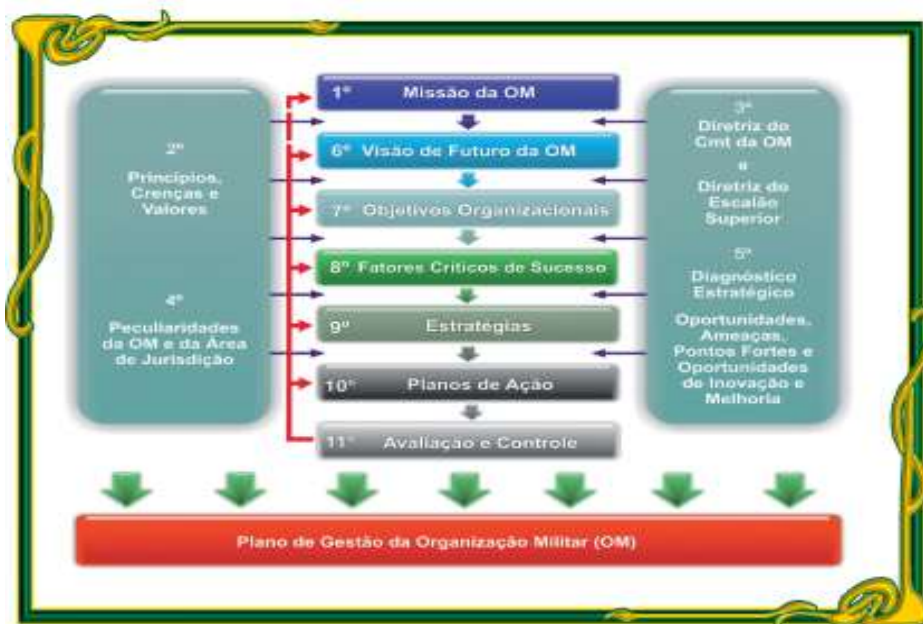


Figura 5 – Os onze passos da metodologia do PEO.  
Fonte: EME 2008

O primeiro passo é confeccionar a missão da OM. Esta exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas e recursos. No caso do Exército ele é institucional, pois decorre da cadeia de comando e contribui para o cumprimento da missão do escalão imediatamente superior (EME, 2008).



Figura 6 – Subsídios para o estabelecimento da missão.  
Fonte: O autor.

Além disso, ela expressa a finalidade e os propósitos que uma organização militar deve atender. Ela pode conter uma missão geral, e no caso de ficar muito extensa, a equipe de planejamento pode elaborar uma missão síntese, com a finalidade de facilitar sua comunicação, sendo de extrema importância para o preparo e emprego da tropa. A missão é o fundamento para as prioridades, conforme citação a seguir, de Peter Drucker:

“Somente uma definição clara da missão e da finalidade da organização torna possível a existência de objetivos claros e realistas. É o fundamento para as prioridades, os planos e as definições de atribuições.”

O próximo passo (segundo) da metodologia de planejamento é o estabelecimento dos princípios, crenças e valores. Eles expressam a ideologia da organização. São permanentes e independentes das variáveis externas. No caso do presente estudo, essa fase não se aplica ao preparo e emprego da tropa, sendo apenas citada sua existência, em virtude de estar presente no plano de gestão (EME, 2008).

As etapas seguintes (terceiro e quarto passos) são, respectivamente, a elaboração da Diretriz do Comandante e a do Escalão imediatamente superior e as peculiaridades da OM e da Área de jurisdição. Eles, como no passo supradito, não interferem no preparo e emprego dos militares. O quinto passo, refere-se ao diagnóstico estratégico, sendo descrito no próximo subitem deste capítulo, o BSC.

O sexto passo é a elaboração da visão de futuro, que representa uma situação futura altamente desejável para a organização. Quando se agrega os conhecimentos do processo gerencial, englobando a missão, os princípios e valores, e a análise do ambiente interno, elabora-se a visão futura de uma OM.



Figura 7 – Processo gerencial da visão de futuro.  
Fonte: O autor.

A visão de futuro deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução e também ser factível. Assim, ela define onde se pretende chegar e permite entender com clareza o que é preciso mudar no quartel (EME, 2008).

Como um exemplo de missão, ainda conforme EME – 2008, que afeta diretamente o preparo e o emprego dos quadros<sup>9</sup>, bem como dos cabos e soldados, tem-se: “Ser reconhecida no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional e proatividade de seus quadros.”

O sétimo passo, é o estabelecimento dos objetivos estratégicos organizacionais. Eles precisam ser claros, precisos e sucintos, com o intuito de atingir à visão de futuro descrita no item anterior. Servem para indicar se o caminho escolhido a está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos. Devem possuir as seguintes características: flexíveis, mensuráveis, alcançáveis, e, portanto, motivadores e desafiadores, porém factíveis<sup>10</sup>.

Para elaboração de objetivos com essas características, o Estado-Maior do Exército orienta as seguintes premissas (EME, 2008):

- a) Consultar as áreas de atuação selecionadas para explicitar a visão de futuro;
- b) Selecionar um ou mais objetivos estratégicos organizacionais por área de atuação;
- c) Não exagerar na quantidade;
- d) Concentrar no que é estratégico e essencial para a OM;
- e) Buscar o alinhamento com seu escalão superior;
- f) Começar com um verbo de ação;
- g) Ser claro. Não se atinge o que não se entende; e
- h) Especificar os resultados a serem alcançados.

A oitava etapa elabora os fatores críticos de sucesso (FCS). Eles são aspectos condicionantes do sucesso da OM no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais.

---

<sup>9</sup> Quadros de uma OM são o conjunto de militares, reunidos dentro de uma estrutura hierárquica. Temos os oficiais, os subtenentes e os sargentos.

<sup>10</sup> Que pode ser realizado; realizável: acordo factível. Que pode ou tende a acontecer.

Os FCS devem responder o seguinte: em que devemos nos concentrar para que a Organização assegure a consecução dos objetivos organizacionais? Para isso, toma-se um exemplo de alinhamento de um fator crítico com o objetivo organizacional. Para o objetivo atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO), tem-se os seguintes fatores:

- a) Liderança efetiva dos Cmt em todos os níveis;
- b) Quadros permanentes adestrados; e
- c) Materiais de Emprego Militar (MEM) adequados ao cumprimento da missão.

O nono passo, formula as estratégias a serem executadas pela Organização Militar. Esta estabelece o “como fazer” as coisas, já que o objetivo retrata “o que fazer”. Assim, elas definem as ações a realizar para se chegar aos objetivos estratégicos organizacionais propostos. Possuem como características como serão atingidos aqueles objetivos e são desdobrados em planos de ação.

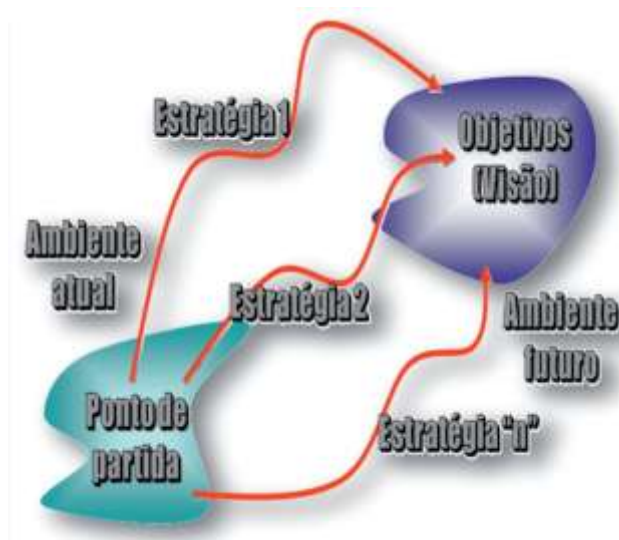


Figura 8 – Processo gerencial da estratégia.  
Fonte: SE OM 2008.

Como exemplo de estratégias, segue-se o mesmo utilizado no item supracitado de FCS: para o objetivo atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em Op GLO, tem-se as seguintes estratégias:

- a) Capacitação dos quadros permanentes em Op GLO;
- b) Intensificação dos exercícios de quadros e no terreno;
- c) Realização de exercícios conjuntos com as OSP estaduais e federais;
- d) Intensificação dos exercícios de pronto operacional.

O décimo passo é a elaboração dos planos de ação. Eles são um instrumento de gestão que tem como fundamento consolidar as ações que devem nortear os integrantes da OM com o propósito de atingir os resultados propostos no nível estratégico da Organização (EME, 2008).



Figura 9 – Planos de Ação do Exército Brasileiro.  
Fonte: SE OM 2008.

Os planos de ação são desdobramentos das estratégias para que a OM possa buscar o resultado esperado. Além disso, são os principais propulsores organizacionais. A técnica do 5W2H é uma ferramenta prática que permite a uma organização, a qualquer momento, saber os dados relativos a ela.

O Que?	Quem?	Onde?	Por quê?	Quando?	Como?	Quanto?
<b>Ação 1</b>						
<b>Ação 2</b>						
<b>Ação 3</b>						
<b>Ação 4</b>						
<b>Ação 5</b>						
<b>Ação 6</b>						
<b>Ação 7</b>						
<b>Ação N</b>						

Tabela 1 – Modelo de Plano de Ação  
Fonte: O autor.

A última etapa da elaboração de um plano de gestão, segundo EME 2008, de acordo com a metodologia do Planejamento Estratégico Organizacional é a avaliação e controle. É a verificação de “como a Organização está indo” para a situação

estabelecida nas etapas do Plano de Gestão, de acordo com sua missão, respeitando a realidade dos ambientes interno e externo estabelecidos no diagnóstico estratégico.

Essa etapa, permite ao Comandante, Subcomandante, EM e Cmt SU gerenciarem as atividades, bem como, especialmente tratado neste presente estudo, ao chefe da 3ª Seção – Operações, que é o responsável por planejar e controlar a instrução militar, na parte de preparo, e os exercícios de adestramento e operações, na parte de emprego.

### 3.2 O BALANCE SCORE CARD

O “*Balance Score Card*” está inserido no Planejamento Estratégico Operacional ou Plano de Gestão, no momento em que se realiza o quinto (5º) passo da metodologia, o levantamento ou realização do diagnóstico estratégico da Organização, onde a análise dos ambientes externo e interno deve ser contínua, integrada e sistêmica. Desse modo, é estabelecido uma radiografia da situação atual e das perspectivas da evolução, do ambiente.

Segundo Kallás, 2005, “BSC é uma sigla que, traduzida, significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é o nome de uma metodologia voltada à gestão estratégica das empresas. E por que “indicadores balanceados”? Esta metodologia pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma empresa não deve se restringir a informações econômicos financeiras”.

Seguindo o pensamento de Kallás, 2005. “assim, como não é possível realizar um voo seguro baseando-se apenas no velocímetro de um avião, indicadores financeiros não são suficientes para garantir que a empresa está caminhando na direção correta”.

É necessário monitorar, juntamente com resultados econômico-financeiros, desempenhos de mercado junto aos clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovações e tecnologia. Isto porque a somatória das pessoas, tecnologias e inovações, se bem aplicada aos processos internos das empresas, alavancará o desempenho esperado no mercado junto aos clientes e trará à empresa os resultados financeiros esperados. Isto é o que se chama de criar valor com ativos intangíveis”. Isso é o pensamento empresarial do BSC.



Figura 10 – Dimensões do BSC Empresarial  
Fonte: David Kallás 2005

O BSC tem sua origem vinculada aos professores da Escola de Negócios de Harvard (*Harvard Business School*) Robert Kaplan e David Norton, no ano de 1992. Dessa data em diante foi adotado no mundo inteiro, sofrendo algumas adaptações em alguns países. Ainda, segundo Kallás, 2005 “pesquisas recentes indicam que cerca de 50% das empresas da lista *Fortune* 1000 estão utilizando o “*Balance Score Card*” nos Estados Unidos da América (EUA), e na Europa, entre 40 e 45%”.

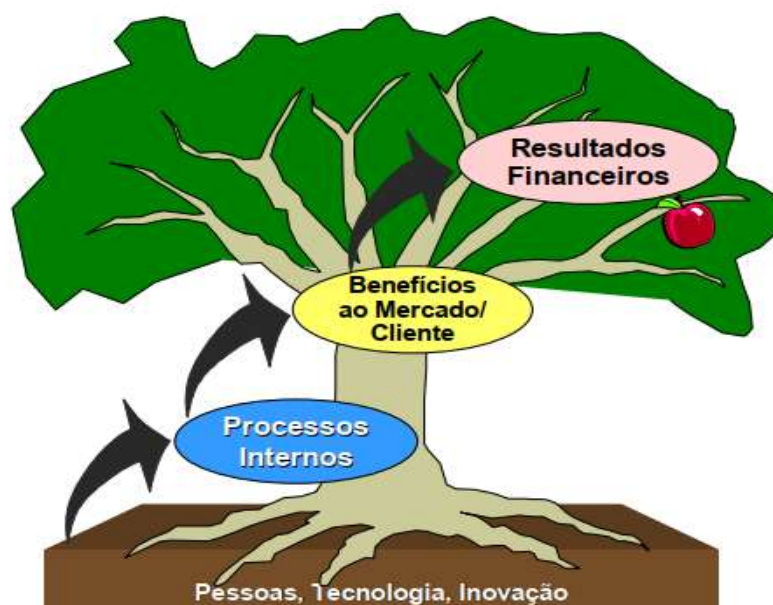


Figura 11 – Diagrama de emprego BSC  
Fonte: David Kallás 2005

O diagnóstico estratégico faz uma análise dos ambientes interno e externo da OM, permitindo elencar as suas variáveis, que são as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes (PF) e as oportunidades de inovação e melhoria (OIM) (EME, 2008).



Figura 12 – Processo do Diagnóstico Estratégico.  
Fonte: O autor.

Para que se retrate sobre os ambientes citados acima, deve-se entender suas variáveis. Começa-se com os PF, que são as circunstâncias internas e controláveis pela organização, atuais ou potenciais, capazes de auxiliar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão.

Em seguida tem-se as OIM, que são aspectos internos e controláveis, também, pela organização, atuais ou potenciais, capazes de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão.

Já as oportunidades são situações ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que quando bem aproveitadas, podem contribuir para o cumprimento da missão.

As ameaças, são tendências ou fenômenos externos à Organização, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que caso se concretizem podem prejudicar o cumprimento da missão.

Agora que as variáveis foram identificadas, a ferramenta que trabalha com elas para realizar o diagnóstico estratégico é a matriz DOFA. Por meio dela relaciona-se em um gráfico, as ameaças, as oportunidades, os pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria com o objetivo de gerenciá-los e melhorar, assim, o



desempenho da OM. Os resultados da análise da matriz indicarão os PF e OIM que mais impactam no cumprimento da missão da OM (EME, 2008).



Figura 13 – Matriz DOFA.  
Fonte: SE OM 2008.

#### 4. SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, será verificado a importância da utilização da ferramenta do sistema de medição do desempenho organizacional em uma OM. Nele estão contidos os indicadores, os processos e as metas da organização para medir seu desempenho e atender a sua visão de futuro. O emprego do “*Balance Score Card (BSC)*” rastreável ajuda na realização do diagnóstico estratégico, levantando as ameaças, oportunidades, pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria.

##### 4.1 VISÃO GERAL DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

O Sistema de Medição de Desempenho compreende a definição de um sistema que possui indicadores que permitam avaliar o desempenho da OM em relação às suas estratégias e aos seus processos, considerando todas as partes interessadas. (EME – 2008).

Além desse conceito geral, o EB, formula o objetivo geral do sistema, que é o seguinte (EME, 2008):

“O objetivo geral de um sistema de medição de desempenho é conduzir a OM à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos.” (EME – SE OM, 2008).

Para que uma organização militar possa ser adequadamente gerenciada, é necessário que seus Comandantes, Chefes ou Diretores possuam um “painel de instrumentos”, com um conjunto de indicadores monitorando o seu desempenho e indicando se a OM está indo bem ou não, e orientando também as ações necessárias que conduzem a OM aos resultados almejados (Ass Esp Gab Cmt, 2007).

Para atingir tal finalidade, o EB apresenta como pré-condições, o descrito a seguir: que a OM esteja implementando uma estratégia de melhoria da sua gestão, o que já está acontecendo em todas as unidades do Exército por meio do PEG-EB (hoje SE-EB); já tenha realizado sua autoavaliação inicial, de modo a levantar as necessidades dos principais interessados no seu desempenho (Escalão Superior, Sociedade e integrantes da OM etc.) e realizado seu planejamento estratégico organizacional, consolidado no Plano de Gestão da OM (Ass Esp Gab Cmt, 2007).



Figura 14 – O SMDO no modelo de Gestão Organizacional  
Fonte: IP SMDO 2007.

A Figura 14 ilustra a inserção do Sistema de Desempenho Organizacional (SMDO) no Modelo de Gestão Organizacional, conforme preconiza a Asse Esp Gab Cmt EB, mostrando que os indicadores do SMDO estão vinculados ao processo de planejamento estratégico, à gestão de processos e projetos e às partes interessadas. Eles permitem evidenciar os resultados, orientar a análise crítica de desempenho que, por sua vez, orienta as decisões gerenciais e estratégicas para redirecionar a gestão da organização (estratégica, tática e operacional).

Em geral, deve-se entender a análise crítica de desempenho como um processo formal que permite avaliar os resultados obtidos e confrontá-los com as metas estabelecidas. Estas metas serão de grande valia para o prosseguimento do estudo. A partir da análise realizada, as causas dos desvios observados são identificadas, e as ações consequentes, necessárias para a reorientação dos resultados, devem orientar os processos decisórios. O ciclo descrito é a base de um modelo de gestão por resultados e, dentro desse contexto, fica claro o papel e a necessidade de um SMDO (EME, 2007).

Outro conceito importante para o entendimento do presente trabalho, na parte de SMDO é o de processo. Estes "são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou

interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), que têm valor para um grupo específico de clientes” (Ass Esp Gab Cmt, 2007).

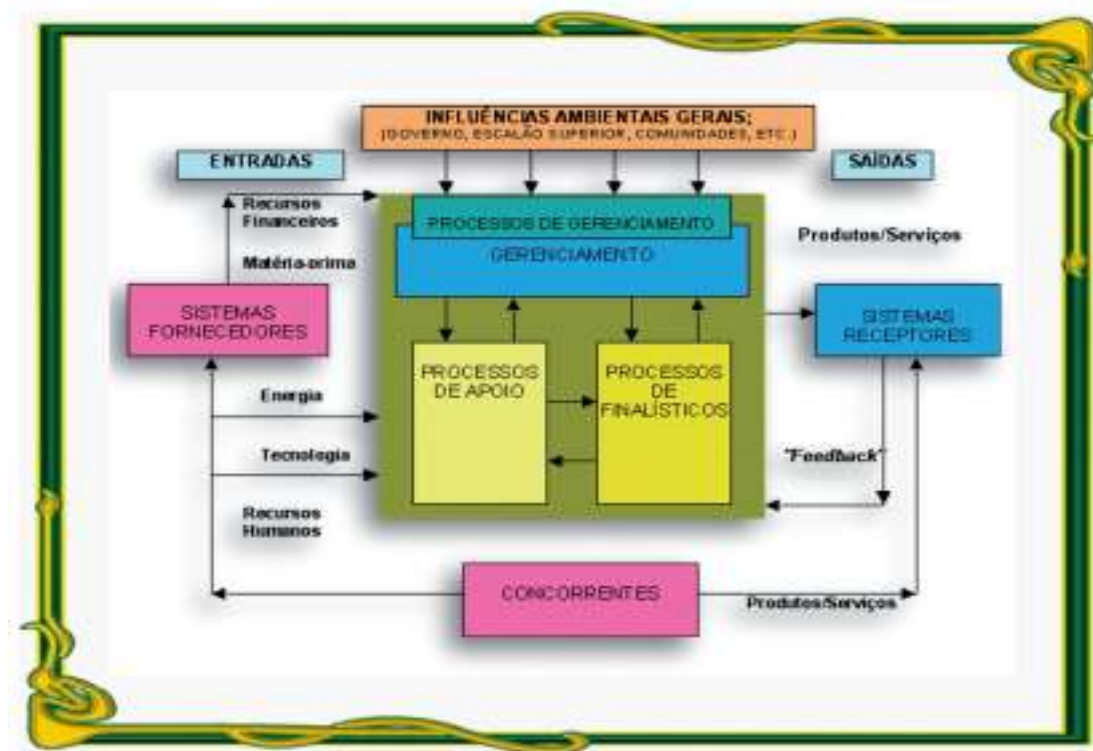


Figura 15 – Diagrama de Sistema Organizacional  
Fonte: EME 2008

## 4.2 INDICADORES

Indicadores são ferramentas básicas para o gerenciamento do Sistema Organizacional e as informações que eles fornecem são essenciais para o processo de tomada de decisão. O indicador é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística) que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo. (EME, 2008).

Os indicadores são instrumentos que permitem identificar e medir aspectos relacionados a um determinado conceito, fenômeno, problema ou resultado de uma intervenção na realidade (MPOG, 2010).

Segundo Gonzalez e outros (2009), “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”.

De acordo com Takashina e Flores (1996), os indicadores de desempenho são

essenciais ao planejamento e ao controle dos processos das organizações. São essenciais ao planejamento porque possibilitam o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento na organização. E são essenciais ao controle porque os resultados apresentados através dos indicadores são fundamentais para a análise crítica do desempenho da organização, para as tomadas de decisões e também para o replanejamento.

De acordo com Oliveira (2012), um sistema é entendido como um “conjunto de partes integrantes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuando uma função”.

A partir dessa definição, pode-se considerar que uma organização como o Exército Brasileiro consiste em um sistema, formado por seus diversos órgãos e subdivisões, pessoas, máquinas, etc., interdependentes, que formam um todo unitário, com um determinado objetivo, representado por sua Visão de Futuro, e executa uma função que é determinada por sua Missão Institucional.



Figura 16 – Arquitetura da Gestão Organizacional  
Fonte: EME 2016

Deve haver consciência de que os indicadores são desenvolvidos a partir do levantamento das ações necessárias para alcançar os objetivos da organização, isto é, o gerenciamento do sistema organizacional, pois as ações não surgem “ao acaso”, mas a partir das exigências dos diversos interessados, uma vez que elas

servem para fornecer informações relevantes sobre o comportamento esperado da OM como um todo (IP SMDO – 2007).

No Sistema de Excelência da Organização Militar, o indicador é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo. Segundo essa publicação, existem os seguintes tipos de indicadores (EME, 2008):

a. Indicadores Estratégicos (IE): informam “quanto” a organização se encontra na direção da consecução de sua visão de futuro; refletem o desempenho em relação aos Objetivos Estratégicos e aos Fatores Críticos de Sucesso. São os utilizados nos planos de ação da OM.

b. Indicadores Operacionais (IO): medem a evolução dos processos diários da OM (resultantes da autoavaliação<sup>11</sup>).

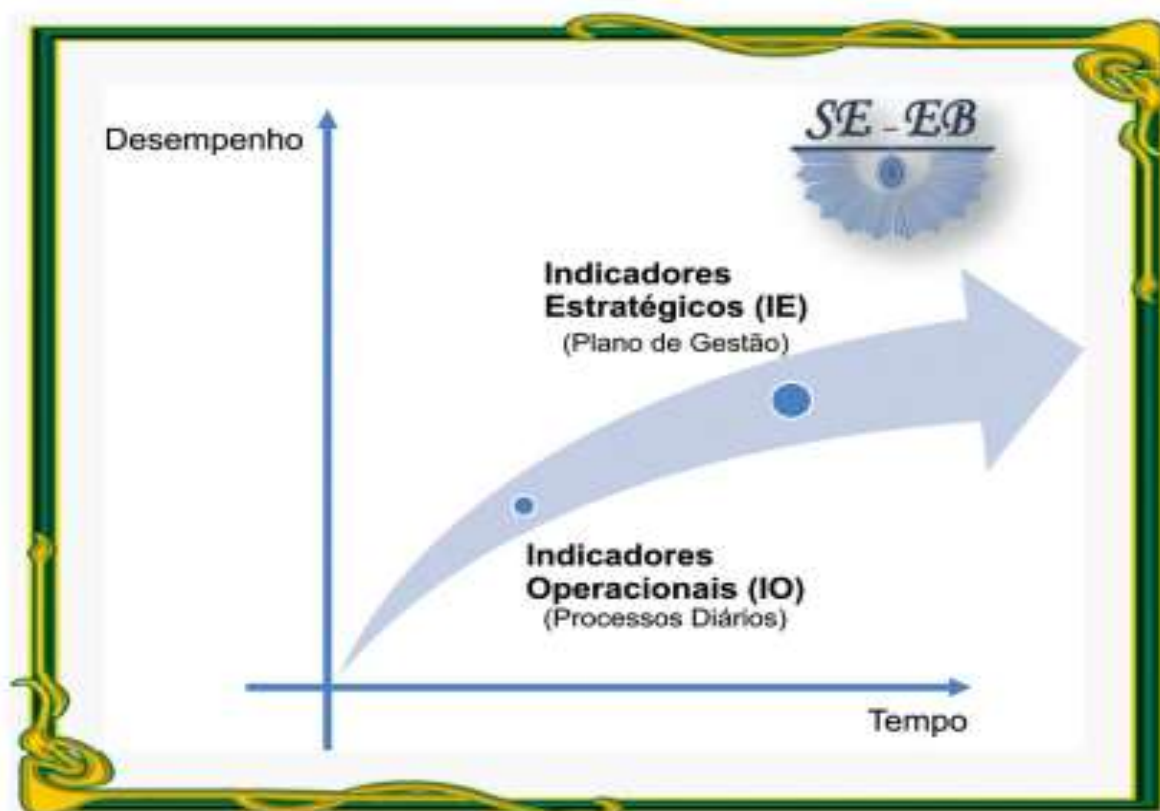


Figura 17 – Diagrama de Sistema Organizacional  
Fonte: EME 2008

Os indicadores possuem alguns componentes que serão descritos a seguir:

a. Índice: é o valor numérico do indicador (relação matemática), num determinado momento.

<sup>11</sup> Auto avaliação afere o grau de adesão da OM ao Modelo de Excelência da Gestão adotado pelo Exército Brasileiro.

b. Referencial Comparativo: é um índice arbitrado ou convencionado, levantado no âmbito externo à OM, para o indicador utilizado como padrão de comparação.

c. Metas: são os índices arbitrados para os indicadores, a serem alcançados num determinado período. São pontos ou posições a serem atingidos no futuro. Elas se constituem em propulsores da gestão, pois gerenciar consiste em desenvolver ações, para cumprir metas (EME, 2007).

Além disso, os indicadores possuem alguns requisitos, tais como (IP SMDO – 2007):

a. Disponibilidade: facilidade de acesso para coleta, com disponibilidade de tempo.

b. Simplicidade: facilidade de ser compreendido.

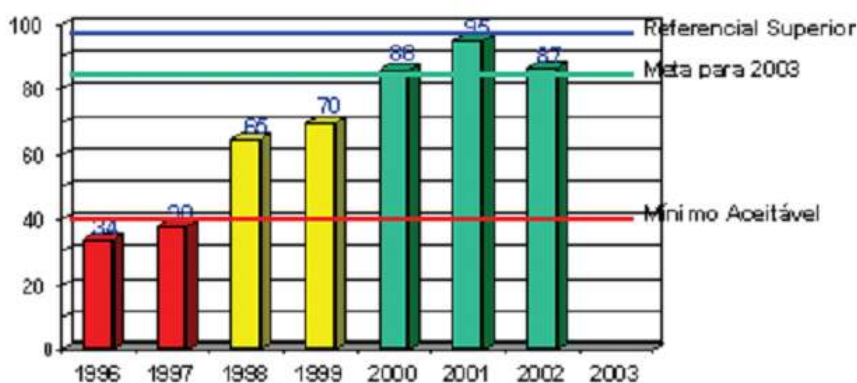
c. Baixo custo de obtenção.

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.



**(Referencial Comparativo)**

Figura 18 – Representação gráfica de um indicador  
Fonte: IP SMDO 2007.

A medição é o procedimento pelo qual números ou símbolos são associados aos atributos das entidades (objetos ou eventos) do mundo real, com o objetivo de descrevê-las de acordo com um conjunto de regras claramente definidas (KLAUCK, 2010 *apud* BARCAUI, 2012).

Os indicadores retratam uma medição. Devem, portanto, ser capazes de atender a dois requisitos básicos: viabilizar comparações históricas para avaliar a variabilidade dos resultados e permitir o estabelecimento de prognósticos e tendências (EME – 2016).

Todo gerenciamento, seja ele pessoal seja organizacional é composto por três elementos básicos: “quem gerencia” (Equipe Gerencial), “o que é gerenciado” (a OM) e “o que é usado para gerenciar” (o Sistema de Indicadores), e existe, entre esses elementos, três interfaces:

- Interface entre decisão e ação - entre quem gerencia e aquilo que é gerenciado.
- Interface entre representação e percepção – entre as ferramentas de armazenamento e recuperação de dados e quem gerencia.
- Interface entre medição e dados - entre o que é gerenciado e as ferramentas usadas para converter dados em informações.

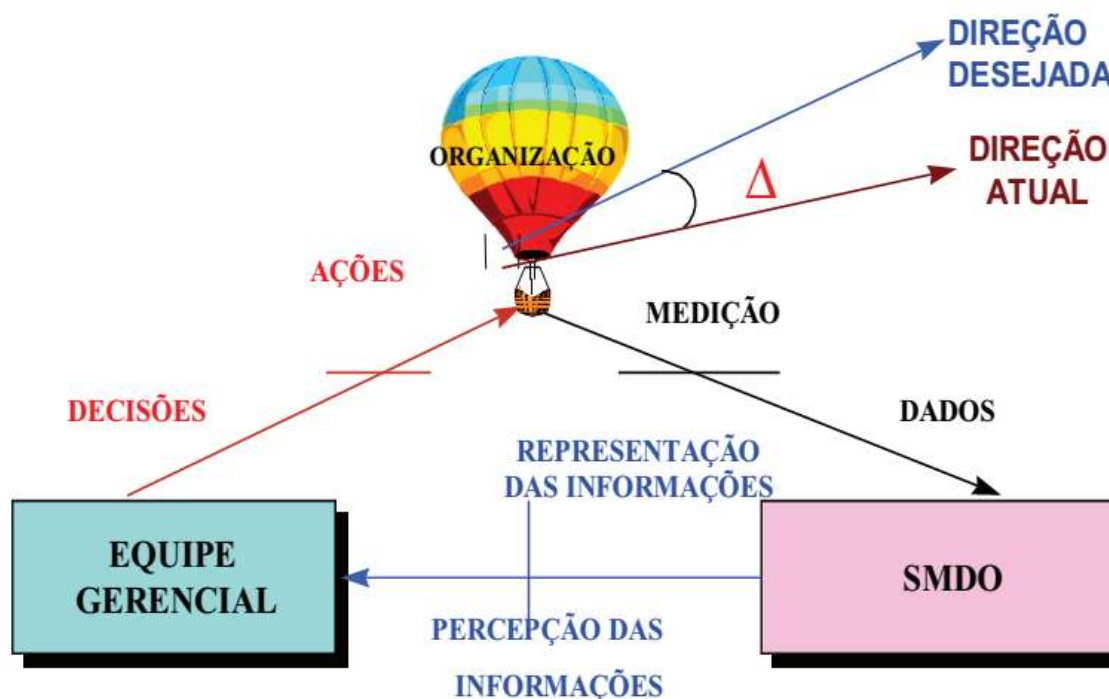


Figura 19 – Modelo de gerenciamento Sistema Organizacional (adaptado de Sink & Tuttle, 1993)  
Fonte: IP SMDO 2007.



### 4.3 BALANCE SCORE CARD RASTREÁVEL

O BSC atua em conjunto com o SMDO, em virtude de ser um sistema de indicadores balanceados de desempenho. No passo do diagnóstico estratégico do PEO, são levantados os objetivos e as estratégias que a Organização está querendo empregar em sua gestão. Sendo assim, o BSC é um instrumento para suportar a gestão, uma contribuição para a transparência sobre as informações de gerenciamento e um instrumento para concretizar e comunicar a estratégia (SE-OM, 2008).

Os componentes do BSC, no âmbito do Exército Brasileiro são: o mapa estratégico, objetivo estratégico, indicador, meta e plano de ação<sup>12</sup>. Esse sistema tem como principal objetivo alinhar o Plano de Gestão da OM com as ações operacionais dela.

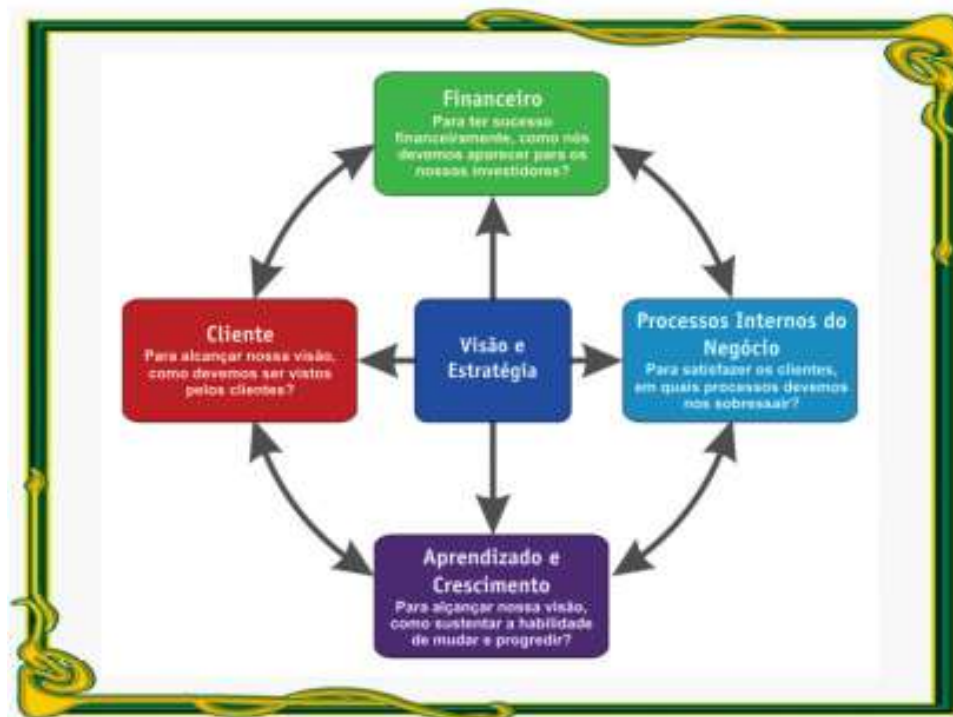


Figura 20 – Perspectivas do BSC de acordo com Kaplan e Norton  
Fonte: EME 2008

A gestão dos indicadores estratégicos e gerenciais tem por base a metodologia de Medição do Desempenho Organizacional (MDO), parte integrante da SIPLEx. De

<sup>12</sup> É um instrumento de gestão que tem como fundamento consolidar as ações que devem nortear os integrantes da OM com o propósito de atingir os resultados propostos no nível estratégico da Organização. Elaboradas as estratégias, a etapa subsequente é a sua implementação, ou seja, o desdobramento em Planos de Ação, cuja finalidade é estabelecer o conjunto de ações a serem desenvolvidas num determinado período, com o detalhamento de metas físicas e orçamentárias de modo a permitir o acompanhamento e, por conseguinte, garantir a execução do Plano de Gestão.

acordo com a metodologia, trata-se de um processo estratégico de informação que habilita a instituição a gerenciar seu desempenho, a partir do acompanhamento da execução do planejamento estratégico, tanto o PEEEx (Planejamento Estratégico do Exército) quanto o PES, por meio dos indicadores e metas estabelecidas, a partir da análise das informações obtidas (Plano Estratégico do Exército 2016-2019 - 2ª Edição 2015).

O procedimento consiste na execução das etapas, conforme apresentadas na Figura 21, e descritas na sequência.



Figura 21 – Ciclo da Medição de Desempenho Organizacional  
Fonte: EME 2016

É obtido a partir do mapa estratégico, vinculando-se os objetivos aos indicadores de resultado, indicadores de tendência e impactadores chave (iniciativas), considerando-se as relações de causa e efeito levantadas. Os indicadores são alimentados por informações dos diversos níveis da organização, desde o operacional até o estratégico, permitindo focalizar as ações de reorientações estratégicas e gerenciais em áreas específicas. Daí a denominação de rastreável, pois permite vincular causa e efeito e localizar áreas da organização que afetam determinados resultados (EME, 2010).

De acordo com o manual do EME – 2016, Gestão de indicadores, construir o BSC rastreável é:

a) identificar as estratégias para a consecução dos objetivos definidos no Mapa Estratégico ou no Plano Estratégico (PEEx ou PES, conforme o caso);

b) identificar os Indicadores de Resultado, com base nas estratégias e respectivos objetivos estratégicos. Caso necessário, desdobrar em Indicadores de Composição, que juntos indicarão o desempenho geral do Indicador de Resultado;

c) identificar os Indicadores de Tendência, com base nos fatores críticos de sucesso, constantes do PEEx ou PES. Caso necessário, desdobrar em Indicadores de Composição, que juntos indicarão o desempenho geral do Indicador de Resultado;

d) qualificar os indicadores, preenchendo a Ficha de Qualificação de Indicador, conforme modelo apresentado na Figura 22, a seguir;

<b>FICHA DE QUALIFICAÇÃO DE INDICADOR ( FQI )</b>	
<b>1. Denominação:</b> nome atribuído ao indicador	<b>2. Revisão:</b> data da última atualização do indicador.
<b>3. Objetivo Estratégico:</b> objetivo estratégico ao qual o indicador está ligado.	<b>4. Periodicidade:</b> frequência da entrada de dados, podendo ser: mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral, semestral, anual.
<b>5. Classe:</b> forma de agrupamento do indicador podendo ser: Simples, Fórmula ou Grupo	<b>6. Unidade:</b> grandeza vinculada à medida, expressa por exemplo: percentual ( % ) , tempo ( dias, horas ), moeda ( R\$, US\$ ), etc
<b>7. Foco de Acompanhamento:</b> aspecto mais importante que o indicador deverá acompanhar	
<b>8. Metodologia de medição:</b> metodologia adotada para a coleta, seleção e processamento dos dados, informações e resultados.	
<b>9. Metodologia de uso:</b> metodologia definida para o uso e emprego dos dados, informações e resultados, por exemplo: análise crítica, tomada de decisão, revisão do planejamento, etc.	
<b>10. Tipo de Indicador:</b> especificação do indicador se é de resultado, tendência ou composição <input type="checkbox"/> Indicador de Resultado <input type="checkbox"/> Indicador de Tendência <input type="checkbox"/> Indicador de Composição	<b>11. Polaridade:</b> a orientação que deve ser utilizada como referência para definir se um desempenho é bom ou ruim. As polaridades definidas pela ferramenta de TI são: maior melhor, maior pior e melhor na faixa. <input type="checkbox"/> Maior Melhor <input type="checkbox"/> Maior Pior <input type="checkbox"/> Melhor na Faixa
<b>12. Fórmula:</b> fórmula para cálculo do indicador com descrição de suas parcelas.	
<b>13. Responsável pelos dados:</b> quem é responsável pela entrada dados do indicador.	<b>14. Responsável pela Análise:</b> responsável pela análise do desempenho do indicador e que deve garantir o alcance das metas estabelecidas.
<b>15. Esquema de cores:</b> um conjunto de faixas de desempenho definidas com as respectivas cores, como por exemplo: 0 a 49,99- cor vermelha; 50 a 79,99- cor amarela; igual ou maior que 80- cor verde.	<b>16. Acumulação:</b> o processo de acumulação dos dados, quando o período é maior que do que um. Este procedimento pode ser baseado na soma, na média simples, na média ponderada, no saldo, no início, no cálculo ou acumulado.
<b>17. Modelo Vinculado:</b> Define o modelo vinculado ao indicador. Mostra a relação de causalidade do indicador com outro modelo. Permite o rastreamento do desempenho do indicador em outro modelo	<b>18. Meta para o indicador:</b> é o índice arbitrado para um indicador, a ser alcançado num determinado período de tempo

Tabela 2 – Ficha de Qualificação de Indicador  
Fonte: EME 2016

e) desdobrar os indicadores para o escalão subordinado (Indicadores Tático-Operacionais). Desdobrar os Indicadores Estratégicos ou Gerenciais do órgão, com base nos macroprocessos e nos mapas estratégicos, conforme se segue:

- Especificar objetivos do nível subordinado relacionados aos Indicadores Estratégicos e/ou Gerenciais;
- Identificar os indicadores para os objetivos do nível subordinado;
- Realizar a integração com os indicadores superiores; e
- Validar a integração junto aos envolvidos.

f) comparar as áreas e os objetivos estratégicos relevantes com os indicadores estratégicos definidos. Checar se todas as áreas relevantes foram cobertas. Verificar a integração dos indicadores com base no mapa estratégico e, assim, consolidar a árvore de indicadores (EME, 2016).

No âmbito do Exército Brasileiro, segundo preconiza a IP de Indicadores (EME – 2010) os Indicadores Tático-operacionais são aqueles desdobrados dos Indicadores Estratégicos e Gerenciais para os escalões subordinados. São utilizados, portanto, para realizar a medição do desempenho dos processos organizacionais e projetos que promovem a melhoria desses processos.

Para a definição dos Indicadores Tático-operacionais devem ser levados em consideração os seguintes aspectos:

- a) o objetivo do macroprocesso, processo ou projeto a ser medido;
- b) o atendimento a requisitos legais e estatutários envolvidos; e
- c) a vinculação a Indicador Estratégico, gerencial ou Objetivo Estratégico.

O procedimento para realizar a gestão de indicadores consiste em uma série de atividades estruturadas para registrar, coletar e avaliar os dados relativos aos resultados dos processos, transformando-os em informações relevantes para a tomada de decisão (EME, 2016).



Figura 22 – Ciclo da gestão dos Indicadores Tático-operacionais  
Fonte: EME 2016

Definir/rever a meta do indicador: as metas dos indicadores devem ser estabelecidas levando-se em conta os dados estatísticos de cada processo, onde são definidos, inicialmente, números possíveis de serem atingidos, mas que poderão ser revistos, de modo a garantir que o processo melhore continuamente (EME, 2016).

Analisar os resultados: avaliar o resultado alcançado (se abaixo ou acima da meta) e também da tendência do indicador. Na maioria das vezes, a tendência negativa requer a tomada de ações imediatas, não sendo recomendado esperar que o indicador chegue a ficar abaixo da meta. Já a tendência positiva, e com a meta atingida por vários ciclos consecutivos, pode requerer uma revisão da mesma para patamares mais ousados, de forma a garantir a melhoria contínua dos processos de trabalho (EME, 2016).

Proceder à tomada de decisão: verificar se os resultados foram alcançados e, ainda, a tendência ou o comportamento dos valores apurados. As ações tomadas devem ser proporcionais à gravidade da situação. Casos mais complexos podem envolver outras áreas e mais de uma ação. Se julgar apropriado, o gestor do processo e trabalho poderá estabelecer um Plano de Ações que deve conter, dentre outros elementos, a identificação e a descrição das ações, apresentadas no formato “5W 1H” ou “5W 2H”, contendo os seguintes campos descritivos: o quê, quem, quando, onde, por que, como e, no caso de “2H”, quanto custa (EME, 2016).

Implantar as ações: os responsáveis pela implantação das ações devem fazê-la dentro dos prazos e especificações estabelecidas. Caso alguma ação apresente algum elemento ou dificuldade que inviabilize sua aplicação, deverá ser acionada e envolvida a gerência ou chefia superior, além de outras, caso necessário, de forma a viabilizar a sua implantação ou, ainda, replanejar, de forma que as ações corretivas sejam implantadas de maneira eficaz (EME, 2016).

Replanejar as ações: caso as medidas adotadas não tenham sua eficácia comprovada, faz-se necessário um novo planejamento, que contemple desde a análise de causas das metas não atingidas até a proposta de novas ações (EME, 2016).

Melhoria contínua: buscar oportunidade de melhoria. Caso a análise crítica dos resultados feita pelo gestor do processo indique que as metas previstas estão sendo atingidas, as ações adotadas poderão ser mantidas, padronizadas ou melhoradas.

## 5. POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E GERENCIAMENTO DE RISCO OPERACIONAL

Este assunto voltado para a parte da organização dos indicadores, das metas e das atividades realizadas por uma 3ª Seção de Grande Unidade (GU) ou OM. Além disso, o Gerenciamento de Risco Operacional, também hodierno, tendo surgido em 2015, no âmbito do Ministério da Defesa e tem seu bojo na parte do emprego de tropa, eixo deste trabalho. Nele estão contidos os riscos operacionais quando se emprega Organizações no combate real ou em exercícios de adestramento.

### 5.1 GESTÃO DE RISCOS

A filosofia de gestão de riscos do Exército é representada pelo conjunto de convicções e atitudes compartilhadas que caracterizam a forma pela qual a Instituição considera o risco em tudo aquilo que faz, do desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia-a-dia. Sua filosofia de gestão de riscos reflete em seus valores, influencia a sua cultura e seu estilo operacional, bem como afeta a forma com que os componentes de gestão de riscos são aplicados, inclusive como os riscos são identificados, os tipos de riscos que são aceitáveis e a forma pela qual são administrados (EME, 2017).

Para melhor compreensão dos termos utilizados no presente capítulo, segue-se alguns conceitos importantes, de acordo com o (EME, 2017):

a. gerenciamento de riscos: processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização;

b. risco: possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de impacto e de probabilidade. O risco é o efeito da incerteza sobre os objetivos. Um efeito é um desvio em relação ao esperado, podendo ser positivo (oportunidade) ou negativo (ameaça);

c. causas de risco ou fatores de risco: são as condições que podem dar origem à possibilidade de um evento acontecer. Podem ter origem no ambiente interno ou externo. Relacionam as fontes de risco e suas vulnerabilidades. Exemplos: processos mal concebidos ou sistemas informatizados obsoletos;

d. consequências do risco: é o resultado de um evento sobre os objetivos;

e. risco inerente: risco a que uma organização está exposta sem considerar quaisquer ações gerenciais que possam reduzir a probabilidade de sua ocorrência ou seu impacto;

f. risco residual: risco a que uma organização está exposta após a implementação de ações gerenciais para o tratamento do risco;

g. mensuração de risco: significa estimar a importância de um risco e calcular a probabilidade e o impacto de sua ocorrência;

h. tolerância a riscos: faixa de desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis por uma organização durante o desempenho de suas operações;

i. apetite a riscos: grau de exposição aos riscos que a organização está disposta a aceitar para atingir seus objetivos e criar valor;

j. plano de gestão de riscos: esquema dentro da estrutura da gestão de riscos, que especifica a abordagem, os componentes de gestão e os recursos a serem aplicados para gerenciar riscos; e

k. Portfólio de Riscos Prioritários: grupo de riscos com impacto potencialmente elevado para o negócio, cuja gestão deve ser priorizada e os seus indicadores e metas devem ser monitorados regularmente.

Os riscos são classificados, segundo preconiza o EME – 2017, da seguinte forma:

a. Riscos Estratégicos: eventos que podem impedir ou afetar o atingimento das decisões estratégicas do Alto Comando do Exército, definidas em seu Plano Estratégico e outros documentos.

b. Riscos Operacionais: eventos que podem comprometer os objetivos e as atividades das Organizações Militares, normalmente associadas a falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas, infraestruturas e sistemas.

c. Riscos de Imagem/Reputação: eventos que podem comprometer a confiança da sociedade em relação à capacidade da Força Terrestre ou de qualquer uma de suas Organizações Militares em bem cumprir sua missão regulamentar.

d. Riscos de Conformidade: eventos relacionados à falta de habilidade ou disciplina da Organização Militar para cumprir com a legislação e/ou regulamentação externa e às normas e procedimentos internos.

e. Riscos Financeiros/Orçamentários: eventos que podem comprometer a capacidade da Organização Militar de contar com os recursos orçamentários e financeiros necessários à realização de suas atividades, ou eventos que possam

comprometer a própria execução orçamentária, como atrasos no cronograma de licitações ou contingenciamento de recursos.

f. Riscos Tecnológicos: eventos representados por falhas, indisponibilidade ou obsolescência de equipamentos e instalações produtivas ou fabris, assim como de sistemas informatizados de controle, comunicação, logística e gerenciamento operacional, que prejudiquem ou impossibilitem a continuidade das atividades regulares da Organização Militar, ao longo da sua cadeia de valor.

g. Riscos de Segurança da Informação: eventos ligados à possibilidade de determinada ameaça explorar vulnerabilidades de um ativo ou de um conjunto de ativos (recursos humanos, informação, material e áreas e instalações), desta maneira prejudicando a Organização Militar.

h. Riscos ao Meio Ambiente: eventos associados à gestão inadequada de questões ambientais, causando efeitos como contaminação de solo, água ou ar, decorrente da disposição inadequada de resíduos, ou levando a acidentes com vazamento de produtos tóxicos.

A gestão de riscos deve ser aplicada a toda Organização Militar, como estabelece o EME 2017 em suas várias áreas e níveis, a qualquer momento, bem como a funções, atividades e projetos específicos.

O processo de gestão de riscos, auxilia a tomada de decisão, levando em consideração as incertezas e a possibilidade de circunstâncias ou eventos futuros (intencionais ou não intencionais) e seus efeitos sobre os objetivos acordados (EME, 2017).

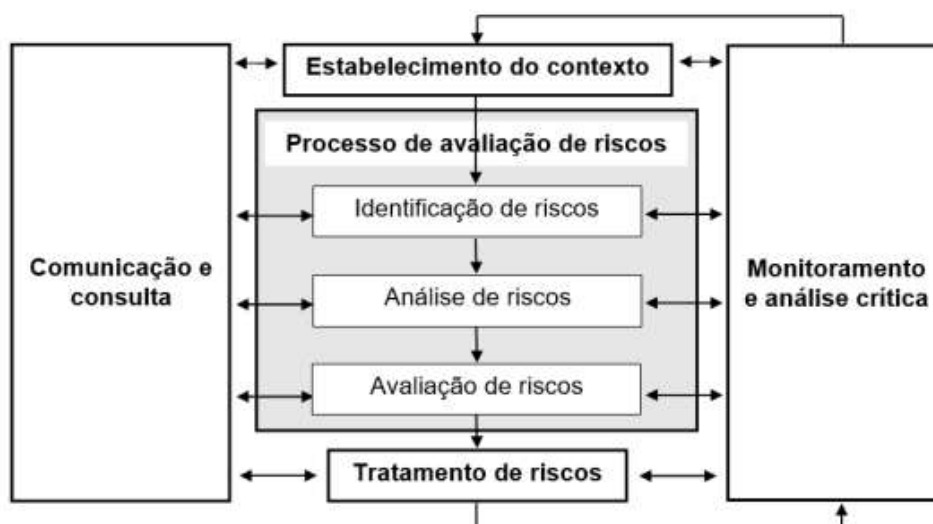


Figura 23 – Processo de Gestão de Risco  
Fonte: EME 2017



A Gestão de Riscos é um processo conduzido pelo Exército Brasileiro no estabelecimento de estratégias, formuladas para identificar em toda a Instituição eventos em potencial, capazes de afetá-la, e administrar os riscos de modo a mantê-los compatíveis com o apetite a risco estabelecido na Política de Gestão de Riscos do Exército (CCIEEx, 2018).

Ainda, consoante com o CCIEEx – 2018, a gestão de riscos é:

- a. Um processo contínuo e que flui através do Exército;
- b. Conduzida por militares e civis em todos os níveis da Instituição;
- c. Aplicada à definição das estratégias;
- d. Formulada para identificar eventos em potencial, cuja ocorrência poderá afetar as Organizações Militares, e para administrar os riscos de acordo com o apetite a risco do Exército;
- e. Capaz de propiciar garantia razoável quanto o alcance dos objetivos; e Orientada para a realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas, mas dependentes.

A Gestão de Riscos, conforme o CCIEEx – 2018, está estruturada em oito componentes inter-relacionados e integrados com o processo de gestão das Organizações Militares. Esses componentes são:

- a. Ambiente interno: o ambiente interno é a base para todos os outros componentes da estrutura de gestão de riscos, provendo disciplina e prontidão para a gestão de riscos.
- b. Fixação de objetivos: A explicitação de objetivos, alinhados à missão e à visão da organização, é necessária para permitir a identificação de eventos que potencialmente impeçam sua consecução.
- c. Identificação de eventos: devem ser identificados e relacionados os riscos inerentes à própria atividade da organização, em seus diversos níveis.
- d. Avaliação de riscos: os eventos devem ser avaliados sob a perspectiva de probabilidade e impacto de sua ocorrência. Os riscos devem ser avaliados quanto à sua condição de inerentes ou residuais.
- e. Resposta a riscos: a Organização Militar deve identificar qual estratégia seguir (evitar, mitigar, compartilhar ou aceitar) em relação aos riscos mapeados e avaliados.

f. Atividades de controles internos: são as políticas e os procedimentos estabelecidos e executados para mitigar os riscos que a organização tenha optado por tratar.

g. Informação e comunicação: informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas, a tempo de permitir que as pessoas cumpram suas responsabilidades. A comunicação das informações produzidas deve atingir todos os níveis, por meio de canais claros e abertos que permitam que a informação flua em todos os sentidos.

h. Monitoramento: tem como objetivo avaliar a qualidade da gestão de riscos e dos controles internos da gestão, por meio de atividades gerenciais contínuas e/ou avaliações independentes, buscando assegurar que estes funcionem como previsto.

O Ambiente Interno é a base para todos os outros componentes da Gestão de Riscos, o que propicia disciplina e estrutura. Esse ambiente influencia o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos, os negócios são estruturados, e os riscos são identificados, avaliados e geridos (CCIEEx, 2018).

Os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa da Instituição no que diz respeito aos riscos. A filosofia de gestão de riscos do Exército é representada pelo conjunto de convicções e atitudes compartilhadas que caracterizam a forma pela qual a Instituição considera o risco em tudo aquilo que faz, do desenvolvimento e da implementação de estratégias às suas atividades do dia a dia (CCIEEx, 2018).

A estrutura organizacional do Exército provê o arcabouço para planejar, executar, controlar e monitorar as suas atividades. A estrutura inclui a definição de áreas fundamentais de autoridade e responsabilidade, bem como a definição de linhas apropriadas de comunicação (CCIEEx, 2018).

Outro desafio, como o CCIEEx estabelece, é assegurar que todo o pessoal entenda os objetivos da Instituição. É essencial que as pessoas entendam de que forma suas ações se inter-relacionam e contribuem para a realização dos objetivos.

A fixação de objetivos é uma pré-condição à identificação de eventos, à avaliação de riscos e às respostas a riscos. É necessário que os objetivos existam para que a Organização Militar possa identificar e avaliar os riscos quanto a sua realização, bem como adotar as medidas necessárias para administrá-los (CCIEEx, 2018).

Em conformidade com o CCIEEx, a definição dos processos críticos, que mais impactam no atingimento dos objetivos da OM, poderá ser feita estabelecendo uma

correlação entre os processos e os objetivos da OM. O resultado será uma matriz que prioriza os processos mais críticos a serem analisados.

		Objetivos					Total da relação
		Atender as operações militares com produtos e serviços	Contratação com preço competitivo	Contratação com qualidade que atenda os requisitos técnicos	Recebimento dos produtos e serviços em tempo hábil	Contratação em conformidade com leis e regulamentos	
Processos	Oficialização da demanda	5	3	5	5	5	23
	Planejamento da contratação	3	1	3	3	3	13
	Seleção do fornecedor	5	5	5	1	5	21
	Gestão do contrato	3	1	5	5	3	17

Legenda:

Relação Processo x Objetivo	Pontos
Forte	5
Média	3
Fraca	1
Sem relação	-

Tabela 3 – Priorização dos Processos Críticos  
Fonte: ENAP 2016

Neste componente, consoante com o preconiza o CCIEx, a OM identifica os eventos em potencial que, se ocorrerem, afetarão a organização, por possuírem efeitos adversos na sua capacidade de implementar adequadamente a estratégia e alcançar os objetivos. Estes eventos representam riscos que exigem avaliação e resposta da OM (CCIEx, 2018).

**Risco** – possibilidade de ocorrência de um evento que venha a ter impacto no cumprimento dos objetivos. O risco é medido em termos de probabilidade e de impacto.

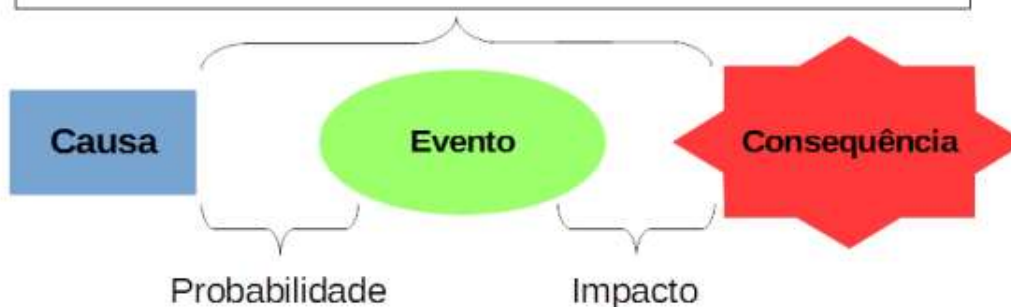


Figura 24 – Esquema do Risco  
Fonte: CCIEx 2016

Ainda, conforme o CCIEx – 2018, todo processo tem uma razão de ser que deve estar intimamente relacionado aos objetivos estratégicos. Definimos isto como objetivos do processo que precisam ser conhecidos. Com base nestes objetivos, identificamos os riscos inerentes ao processo, isto é, o que pode acontecer que impacte no alcance dos objetivos do processo. Uma infinidade de causas internas e externas (fatores de risco) impulsiona os riscos que afetam a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos. Como parte da gestão de riscos, a OM deve reconhecer a importância de compreender essas causas e o risco que pode emanar delas (CCIEx, 2018).

Entende-se por riscos inerentes, de acordo com o CCIEx, a avaliação dos riscos sem considerar a execução de controles para mitigá-los. Dentro desse conceito é necessário elaborar a avaliação de riscos inerentes (probabilidade x impacto), cujo resultado será o grau de criticidade do risco (magnitude) consolidado na Matriz de Riscos e Controles (CCIEx, 2018).

O Nível de Risco é um índice que deve ser calculado sempre que houver a avaliação de riscos, possibilitando mensurar o nível de criticidade dos processos, projetos, áreas ou organizações analisadas, visando facilitar o monitoramento e acompanhamento da evolução dos riscos (CCIEx, 2018).

Após a finalização do processo relativo ao componente de Avaliação de Riscos, como preconiza o CCIEx, é iniciado o processo do componente Respostas a Riscos. A OM deve identificar qual estratégia seguir (evitar, transferir, aceitar ou tratar) em relação aos riscos mapeados e avaliados. A escolha da estratégia dependerá do nível de exposição a riscos previamente estabelecido pela organização em confronto com a avaliação que se fez do risco.

Em concordância com o EME e CCIEx, as atividades de controles internos são estabelecidas e executadas quando a OM tenha optado pela estratégia da mitigação no componente Respostas a risco. A fim de possibilitar ao gestor a definição dos controles a serem implementados visando a mitigação dos riscos do processo, faz necessário alinhar os controles aos fatores de riscos e aos riscos (CCIEx, 2018, EME, 2016).

As informações e comunicações estabelecem o processo e a estratégia de comunicação com as partes interessadas. É uma fase que permeia todo o processo de gestão e análise de riscos. É estratégica, pois sem a comunicação, não existe

processo de gestão de riscos, tendo em vista não sensibilizar os usuários do processo (EME, 2016).

Em conformidade com o EME e CCIEx, o monitoramento deve ser planejado como parte do processo e deve envolver a checagem ou vigilância regulares. Pode ser periódico ou acontecer em resposta a um fato específico. De forma clara e objetiva o monitoramento envolve três procedimentos:

- O primeiro procedimento é verificar se o Plano de Ação proposto foi executado. Para isso devemos utilizar os indicadores: Executado, Em Execução e Não Executado.

- O segundo procedimento é acompanhar a evolução das condições dos riscos identificados e analisados. Neste caso, deve-se verificar se as condições listadas no diagrama de causa e efeito sofreram mudanças e/ou alterações do ambiente.

- O terceiro procedimento tem como objetivo possibilitar ao gestor o conhecimento do processo, no que tange à eficácia, ineficácia ou inexistência dos controles para que seja realizada uma análise dos riscos residuais estimados.

A Alta Administração da organização deve valer-se do Planejamento Estratégico e/ou Plano de Gestão para fixar os objetivos do processo, cuja Gestão de Riscos será executada, alinhando-os aos objetivos estratégicos da sua organização. Esse alinhamento é imprescindível para que os processos que dão suporte a organização, possam efetivamente contribuir para o atingimento das metas e objetivos traçados no seu planejamento estratégico.

## 5.2. GESTÃO DE RISCO OPERACIONAL

O risco se faz presente em todas as atividades praticadas pelo ser humano. Segundo Joia et al (2013), desde os primórdios, a convivência com o risco, em maior ou menor escala – desde a simples intenção de se obter alimentos num cenário hostil, até a complexa tarefa de impor a vontade a tribos rivais - fazia parte da rotina dos grupos de seres humanos na busca pela sobrevivência. A busca por alimentos impunha a necessidade de se correr riscos e a não obtenção deles significaria grande risco de morte por fome.

Do ponto de vista do planejamento de emprego efetivo do Poder Militar, os riscos podem ser enquadrados em duas categorias (MD, CIDOC – 2014):

a) Riscos para a Campanha/Operação – com enfoque no nível operacional; ou

b) Riscos para as Forças – com enfoque no nível tático de emprego.

Nesta última categoria, incluem-se os riscos específicos inerentes às atividades de cada Força (operação dos meios).

O Comandante responsável pela condução das operações num determinado nível deve dispor dos recursos necessários para a redução ou eliminação dos riscos, além da autoridade para fazer implementar as medidas de controle julgadas necessárias (MD, CIDOC – 2014).

Com base nas diretrizes, orientações e limitações emanadas dos níveis superiores, assim como nas conclusões e possibilidades levantadas ao longo do seu planejamento, o Comandante Operacional irá procurar estabelecer “quando” e “em que grau” aceitará os riscos identificados. De qualquer maneira, o seu EM desempenhará um papel crítico no auxílio àquele Comandante, tanto na previsão e avaliação dos riscos, quanto no desenvolvimento de ações/medidas para mitigá-los (MD, CIDOC – 2014).

Os riscos – aqui entendidos como uma combinação da probabilidade e gravidade dos potenciais danos ao andamento de uma operação – estão associados à existência de perigos ou ameaças decorrentes de ações adversas, fatores ambientais, da fricção ou da névoa e incerteza da guerra. Como a incerteza é uma condição presente, em maior ou menor grau, em qualquer nível de decisão de guerra, qualquer decisão sempre envolverá riscos (MD, CIDOC – 2014).



Figura 25 – Emprego do Gerenciamento de Risco  
Fonte: MD 2015

À luz da Arte Operacional, o GRO insere-se na sequência de eventos preconizada no MD 30-M-01, quando se aborda sinteticamente o conceito de Arte Operacional:

“Essa Arte exige uma visão abrangente do inimigo, do adversário ou dos atores chave: seus valores, objetivos, intenções e a predição de suas respostas. (...) Portanto, requer um grande conhecimento das competências de que os meios adjudicados dispõem, e compreensão dos riscos assumidos, sem deixar que providências sejam estabelecidas para mitigá-los.” (BRASIL, 2011).

O controle do risco diz respeito à capacidade por parte do planejador em reduzir os efeitos negativos das incertezas que têm potencial para restringir, comprometer ou, eventualmente, inviabilizar as ações determinadas pelo Com TO. O grande “perigo” reside no fato de as incertezas não se tornarem perceptíveis pelo Estado-Maior a ponto de os riscos tomarem proporções que extrapolem ao controle e, dessa forma, não possam ser minimizados (MD, CIDOC – 2014).

Em concordância com a CIDOC – 2014, ainda que algumas ameaças/perigos para a condução da Campanha/Operação poderão estar anteriormente identificados (tanto nas diretrizes recebidas dos níveis superiores, como na DIPLAN (Diretriz de Planejamento)/Abordagem Operacional emitida pelo Comandante), ao iniciar-se a elaboração das Linhas de Ação (e, mais adiante, no Confronto LA x Psb Ini (possibilidade do inimigo)) a análise dos riscos e o estabelecimento das respectivas medidas de controle serão aprofundadas e melhor detalhadas (MD, CIDOC – 2014).

Ainda em um momento anterior ao planejamento operacional detalhado, o Comandante elabora uma Abordagem Operacional Inicial onde visualiza, de uma forma ampla, os objetivos operacionais e o Estado Final Desejado. Desta forma, o Comandante faz uma estimativa de como suas forças serão empregadas, os fatores adversos ao sucesso do emprego e de que forma lidará com estes. Neste ponto, inicia-se um trabalho de identificação e avaliação de perigos/ ameaças ao cumprimento da sua Missão (MD, CIDOC – 2014).

GERENCIAMENTO DE RISCO						
EXAME DE SITUAÇÃO	Planejamento			Preparação		Exec
	Idt os fatores de risco	Avaliar os riscos	Sel Mdd para mitigar os riscos	Decisão sobre os riscos	Implementar Mdd redução de risco	Spvs e avaliar
Anl Mis e Cnsd Prel	X					
Sit e sua compreensão						
Pos Ini, L Aç e confronto	X	X	X			
Comparação nossas L Aç	X	X	X			
Decisão				X		
Emissão do Plano ou Ordem					X	
Avl continua das Op						X

Tabela 4 –Gerenciamento de Risco  
Fonte: EME 2014

Deverão ser considerados os diferentes aspectos da missão, inimigo ou forças oponentes, área de operações, deficiências/vulnerabilidades das próprias Forças, apoios disponíveis, fatores de tempo e distância, potenciais danos à população ou à infraestrutura na área das ações, além dos desdobramentos/impactos para operações futuras. As fontes de informações para identificação dos perigos/ameaças incluem o reconhecimento das áreas de ação, inteligência, experiência do Comandante e do seu EM (MD, CIDOC – 2014).

Consoante com a CIDOC – 2014, constitui a avaliação dos potenciais impactos negativos no planejamento/operação, decorrentes dos perigos/ameaças identificadas na etapa anterior. Baseia-se numa combinação da probabilidade de ocorrência efetiva daqueles perigos/ameaças com o nível de gravidade do impacto estimado para o andamento das ações. Cabe observar que, de uma forma realista, a mencionada “probabilidade de ocorrência” será obtida, normalmente, muito mais por um trabalho de “estimativa aproximada” do que pela utilização de modelos matemáticos exatos, em se tratando do GRO aplicado a um planejamento no nível de decisão operacional (MD, CIDOC – 2014).



		<b>PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA (Prob)</b>			
		<i>Muito Provável (M PR)</i>	<i>Provável (PR)</i>	<i>Pouco Provável (P PR)</i>	<i>Improvável (IMP)</i>
<b>GRAVIDADE (Grav)</b>	<b>Catastrófica (CAT)</b> inviabiliza o cumprimento da missão	<b>CRÍTICO (CRI)</b>	<b>CRÍTICO (CRI)</b>	<b>ALTO (ALT)</b>	<b>MODERADO (MOD)</b>
	<b>Severa (SEV)</b> grande impacto ao cumprimento da missão	<b>CRÍTICO (CRI)</b>	<b>ALTO (ALT)</b>	<b>MODERADO (MOD)</b>	<b>BAIXO (BAI)</b>
	<b>Média (MED)</b> dificulta o cumprimento da missão	<b>ALTO (ALT)</b>	<b>MODERADO (MOD)</b>	<b>BAIXO (BAI)</b>	<b>DESPREZÍVEL (DES)</b>
	<b>Leve (LEV)</b> pouco impacto para a missão	<b>MODERADO (MOD)</b>	<b>BAIXO (BAI)</b>	<b>DESPREZÍVEL (DES)</b>	<b>DESPREZÍVEL (DES)</b>

Tabela 5 – Matriz Probabilidade X Gravidade, para a Classificação De Risco Operacional  
Fonte: Ministério da Defesa 2017

Para cada perigo/ameaça identificada, formulam-se alternativas ou procedimentos para a redução do risco decorrente, doravante designados como “medidas para o controle de risco”.

É importante que, ao formularem-se tais medidas, fique bastante claro:

- Que medida será implementada;
- Quem será o responsável pela sua implementação e acompanhamento;
- Onde será necessária à sua implementação;
- Em que momento da operação será implementada; e
- De que forma ocorrerá essa implementação.

As ações abaixo listadas, conforme a CIDOC – 2014, constituem alguns exemplos de medidas de controle de risco que poderão ser formuladas por um planejador operacional: - priorização de determinados princípios de guerra (ex.: massa, segurança, surpresa, ofensiva, manobra, simplicidade, unidade de comando etc.):

- Solicitação de meios (adequando-os em termos quantitativos e qualitativos ao cumprimento da Missão);
- Solicitação de modificação nas regras de engajamento em vigor;
- Emprego de força em reserva;
- Alteração na sincronização das ações;
- Intensificação de operações de informação; etc.

De acordo com a CIDOC – 2014, cumpridas as etapas anteriores, o Comandante Operacional será o responsável pela decisão de aceitar ou não nível de risco residual

para aquela operação. Caso o Comandante avalie que o nível de risco ainda não seja aceitável, determinará a formulação de medidas de controle adicionais, a modificação de uma determinada Linha de Ação, submeter o risco à apreciação superior ou, até mesmo, a sua rejeição (MD, CIDOC – 2014).

Deve-se considerar o risco em cada fase da campanha e os eventos futuros (demais passos do processo) dependerão diretamente do refinamento das informações acerca do grau de aceitabilidade do risco residual, em especial quanto à efetividade das providências de mitigação. A identificação dos riscos é, pois, procedimento dinâmico e ocorre em qualquer tempo ao longo do PPC (não somente nas fases de planejamento) (MD, CIDOC – 2014).

## 6. SUGESTÃO DE ADOÇÃO DE UM QUADRO CONTENDO O RISCO OPERACIONAL NAS 3ª SEÇÕES NÍVEL GU e OM

Como visto anteriormente, cada organização possui sua cultura organizacional. Esta pode ser entendida como um conjunto de hábitos, conceitos, rituais, crenças, normas, valores e experiências que darão uma descrição específica para um determinado grupo.



Figura 26 –Cultura Organizacional  
Fonte: [www.businessmindset.net.br](http://www.businessmindset.net.br)

Do mesmo modo, organizações possuem ou despertam em seus integrantes a cultura da inovação. Essa concepção é o ambiente de trabalho que os líderes, chefes ou comandantes, em todos os níveis, cultivam para nutrir o pensamento pouco ortodoxo e sua efetivação na organização ou repartição. Quem promove essa sapiência suporta a crença de que a inovação vem das lideranças, no entanto, sabe-se que pode vir de qualquer pessoa.



Figura 27 –Cultura da Inovação  
Fonte: [www.endeavor.org.br](http://www.endeavor.org.br)

A intenção do presente trabalho é verificar se a utilização das ferramentas de gestão descritas nos capítulos anteriores pode auxiliar o chefe da seção de operações de uma GU ou OM na condução do preparo e emprego da tropa. Atividades estas muito importantes para esses comandos.

A primeira ferramenta que um chefe de 3ª seção ou oficial de operações utilizará é o Planejamento Estratégico Operacional (PEO). Desse, deriva a “Bíblia” da Organização Militar, que é o Plano de Gestão (PG). Nele estão contidos tudo que uma OM precisa fazer, planejar, preparar e conduzir durante o período de vigência do mesmo.

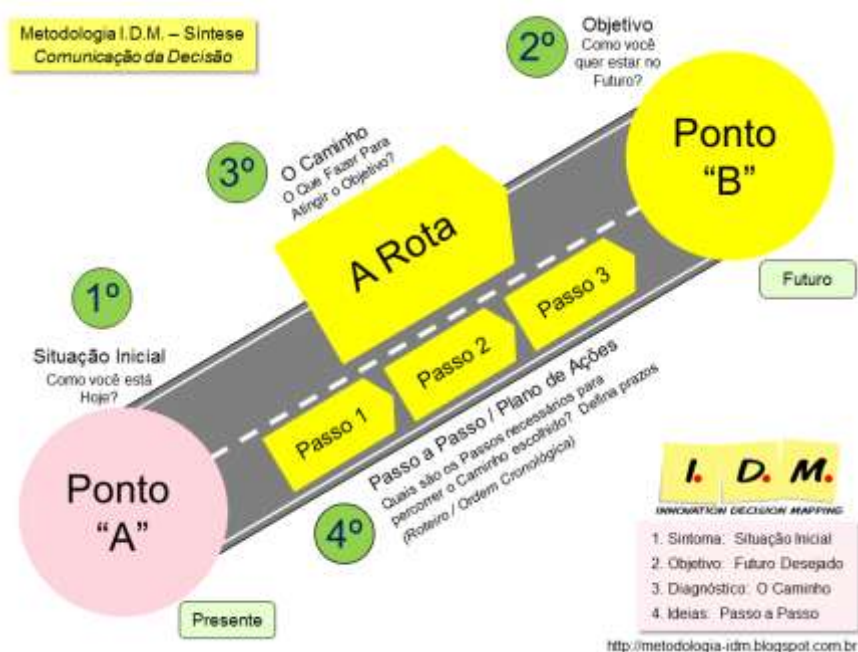


Figura 28 –Planejamento Estratégico Operacional  
Fonte: www.metodologia-idm.blogspot.com

Corroborando com a assertiva supradita, a presença no referido plano dos princípios, crenças e valores leva ao conhecimento da cultura organizacional que a OM possui ou desenvolve. Aqueles norteiam o “*modus operandi*” daquela organização, de seu escalão superior e de seu escalão enquadrante.

Após o estudo da cultura organizacional, o futuro chefe verificará o que sua GU ou OM possui de peculiaridades na região que atua. Essa verificação será feita consoante com a Diretriz de seu escalão superior, que norteará seu trabalho. Esta etapa é de suma importância para o prosseguimento dos trabalhos.

Em seguida, o chefe verifica quais os objetivos organizacionais (O Org) que afetam o preparo e emprego da tropa. No plano de gestão eles estarão listados.

Nesse momento, será verificado o que a cadeia de comando traçou para seus subordinados, além dos objetivos estabelecidos pelo seu Comandante de OM. Esse trabalho também verifica quais as estratégias estabelecidas e demarcadas para atingir os O Org.



Figura 29 – Passos do Planejamento Estratégico Operacional  
Fonte: [www.metodologia-idm.blogspot.com](http://www.metodologia-idm.blogspot.com)

Essa parte é a mais importante desse primeiro passo, pois o futuro chefe estará tendo contato com os indicadores de eficiência. Esses são as ferramentas em que o chefe se apoia para medir aquilo que lhe foi imposto ou que ele estabeleceu, propiciando uma melhor condução ou aprimoramento.

Os indicadores a serem utilizados nas seções de operações são os tático-operacionais ou campo operacional. Estes são aqueles desdobrados dos indicadores estratégicos e gerenciais. A seguir, segue-se alguns exemplos de indicadores a serem utilizados, baseado na experiência do autor, que exerceu essa função por quatro anos, de 2014 a 2018:

a. Preparo e Emprego

1) Instrução

a) Percentual de Soldados (Sd) do Efetivo Variável (EV) aptos no Tiro de Instrução Básico (TIB);

b) Percentual de Sd do EV aptos na Fase de Instrução Individual Básica (FIIB);

- c) Percentual de militares aptos na Fase de Instrução Individual de Qualificação (FIIQ);
- d) Percentual de militares aptos no Curso de Formação de Cabos (CFC);
- e) Percentual de militares aptos no Curso de Formação de Sargentos Temporários (CFST);
- f) Percentual de militares aptos no Estágio de Adaptação ao Serviço (EAS)/Estágio de Serviço Técnico (EST) e Estágio Básico de Sargento Temporário (EBST);
- g) Percentual de militares que realizaram curso do Projeto Soldado Cidadão (PSC);
- h) Número de exercícios de longa duração realizados;
- i) Número de exercícios na Faixa de Fronteira;
- j) Percentual de militares aptos no PRÉ-TAF (Teste de Aptidão Física);
- k) Percentual de militares que realizaram o TAF;
- l) Resultado do TAF da tropa;
- m) Resultado do TAT para Of e Sgt;
- n) Número de exercícios de Defesa Externa;
- o) Percentual de militares aptos no Tiro de Instrução Avançado (TIA);
- p) Percentual de militares aptos no Tiro de Combate Básico (TCB) e Tiro de Combate Avançado (TCA);
- q) Número de instruções de quadros realizadas; e
- r) Percentual de militares aptos na Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP).
- s) Percentual de recursos recebidos para a FIIB empenhados.
- t) Percentual de recursos recebidos para a FIIQ empenhados.
- u) Percentual de recursos recebidos para a IIQ Garantia da Lei e da Ordem empenhados.
- v) Percentual de recursos recebidos para o Adestramento empenhados.
- w) Percentual de recursos recebidos para as operações de faixa de fronteira ou defesa externa empenhados.
- x) Percentual de processos mapeados na 3ª Seção.

Item Indicador de Direção	↓	- Capacitar os militares no CFSd.
Meta	↓	- Atingir 100% dos OII.
Item de Controle	↓	- Máximo de 10% de recuperação nos OII.
Item de Verificação	↓	- Inspeções periódicas (oficinas de testes).
Frequência e Forma de Medição	↓	<p style="text-align: center;"><b>Gráfico OII</b></p> <p>100% 80% 60% 40% 20% 0%</p> <p style="text-align: center;">100% 77% 85%</p> <p style="text-align: center;">1905ral 1905ral 1905ral</p>
Responsável	↓	- S/3. - Cmt SU.
Avaliação	↓	>= 90% - desejável. < 90% - indesejável.

Figura 30 – Quadro de Operacionalização  
Fonte: O autor

Posteriormente ao levantamento dos indicadores, o oficial de operações (E-3 ou S-3) utilizará a ferramenta de gestão do SMDO. Essa permite medir o desempenho da Organização Militar, através dos indicadores e das metas estabelecidas para eles no quadro de operacionalização.

A medição por resultados dos indicadores ajuda a aferir como está a OM, em que momento se encontra e o que pode ser feito para aperfeiçoar. Deve-se lembrar que o indicador viabiliza comparações históricas ou o famoso “*benchmarking*” e o prognóstico estratégico.

Uma das ferramentas adotadas pelo EB na materialização do SMDO é o BSC. Este instrumento permite realizar o mapa estratégico da organização. A aplicação do método através de suas ferramentas é essencial na consolidação das estratégias. Além disso, ele é uma síntese do planejamento estratégico operacional.

O mapa estratégico integra as estratégias da OM ou GU captando quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e organização. O primeiro, no âmbito do EB é adaptável, pois o mesmo não visa auferir lucro. Nessa perspectiva, trabalha com os recursos advindos dos órgãos superiores do Exército. Na segunda, os clientes internos da própria organização e os externos, que são os escalões

superiores, compõem esse quadro. A terceira trabalha com os processos existentes que geram os indicadores. A última, a organização, que gerará a cultura organizacional presente na OM ou GU.



Figura 31 – Mapa Estratégico  
Fonte: EME

Logo após a realização do mapa estratégico, é formulado o painel de bordo da organização, que nada mais é do que a junção do mapa estratégico com o plano de gestão. Isto somado com os objetivos organizacionais (O Org), as estratégias, os fatores críticos de sucesso e as metas formam o referido painel. Assim, ele se torna rastreável, fomentando o estabelecimento de planos de ação para cada meta estabelecida ou não alcançada.

O painel de bordo é dividido em camadas, que facilitam a visualização e o controle de todos os integrantes da 3ª seção. Aquelas faixas são extraídas do Plano de Gestão e balizam a montagem do mesmo. A 1ª camada do quadro é o campo de atuação, que nesse caso é o operacional. Abaixo desse, coloca-se o ramo das atividades desenvolvidas, que é o preparo e emprego. A próxima são o (s) objetivo (s) estratégico (s) que enquadram as atividades supraditas, que pode ser um ou mais objetivos estratégicos, que abarcam a atividade profissional.

Em seguida, são colocadas as estratégias elencadas pelo Cmt em PG. Logo após, são lançados os desdobramentos estratégicos, onde se tem o item indicador



de direção, o indicador a ser medido, o quadro de operacionalização<sup>13</sup>, o gráfico de medição de indicador e o Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito<sup>14</sup>, utilizado quando a meta estabelecida não é atingida.

Nr	Indicadores	Meta	Situação Inicial	ABR		JUL		OUT	
1	Número de exercícios de longa duração realizados	4	0		1	2	4		
2	Resultado do TAF da tropa	80% MB	88%		70%	81%	86%		
3	Resultado do TAT para Of e Sgt	90% B	-	-	-	93%	-	-	
4	Número de exercícios de Def Externa	3	-	-	-	-	3	-	
5	Percentual de militares aptos no TIA	95%	-	-	-	95%	-	-	
6	Percentual de militares aptos no TIB	100%	-	-	93%	100%	-	-	
7	Percentual de militares aptos no TCB	90%	-	-	-	-	88%		
8	Percentual de Mil aptos no TCA	90%	-	-	-	-	88%		
9	Percentual Proc mapeados na 3ª Seção	95%	80%		88%	92%	96%		

Tabela 6 – Exemplo de um Painel De Bordo  
Fonte: O autor

<sup>13</sup> Quadro de operacionalização é um cenário em que são descritos os indicadores e as metas, além de um modelo de gráfico para cada indicador levantado no Plano de Gestão.

<sup>14</sup> Diagrama de Ishikawa ou Causa e Efeito é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário, em processos diversos.



Quadro 2 – Exemplo de um Quadro com o Desdobramento das Estratégias  
Fonte: O autor

A gestão de riscos aplicadas nas 3ª seções de GU ou OM devem estar alinhadas com os objetivos das OM propostos em seus Planos de Gestão. Esse tipo de gestão está voltado para o preparo, em virtude desta atividade preparar e adestrar os quadros da OM para serem empregados em missões futuras.

A primeira ação do chefe de seção é verificar os processos mapeados pela sua repartição. Caso haja, esse torna-se o primeiro passo. Lembrar que os processos estão ligados com o que foi listado no painel de bordo. Verificado essa etapa, aquele junto com seus auxiliares devem elaborar o plano de gestão de riscos da 3ª Seção.

O PG de Riscos é dividido em cinco partes, a saber: finalidade, referências, execução, prescrições diversas e anexos. A primeira parte, os integrantes da seção devem estabelecer os procedimentos para a identificação de eventos e como vão administrar e manter os eventos compatíveis. A segunda, elencar as normas, regulamentos e o Plano de Gestão da OM ou GU utilizado para o presente estudo.

Na terceira parte, deve-se estabelecer a equipe de gestão de riscos e controle, suas atribuições, elencar os processos e seus fatores críticos de sucesso e estabelecer o cronograma de trabalho da equipe. Na quarta parte, a equipe formula atividades para colocar nas prescrições diversas, tais como: a forma como a gestão de riscos será realizada; que autoriza a aceitação de um risco classificado como extremo, etc. Na última parte, anexos, os integrantes elaboram os seguintes documentos que complementam o PG de Riscos: matriz de tratamento de riscos,

plano de tratamento de riscos, matriz de risco e controle e portfólio de riscos prioritários.

Os documentos supracitados compõem um quadro visual, que complementa o quadro de painel de bordo, explicado anteriormente. Isso facilita a visualização, controle e condução das atividades da seção. A visualização é facilitada, pois todos os processos estão elencados no PG e seus anexos. O controle é ensejado, devido a ser medido pelos indicadores existentes e a condução é proporcionada, visto que quando certo, mantém o “status quo”; errado, emprega-se o diagrama de causa e efeito e o plano de ação para corrigir erros.



Quadro 3 – Exemplo de um Quadro de Gerenciamento de Risco  
Fonte: O autor

No tocante ao outro eixo deste trabalho, tem-se o Gerenciamento de Risco Operacional (GRO), presente na realização de um combate ou operação. Essa preocupação está presente, desde o planejamento da referida ação, conhecido como Planejamento Detalhado ou Exame de Situação do Cmt<sup>15</sup>.

O trabalho de planejamento é realizado pelo Estado-Maior, que concerne o GRO, deve identificar os fatores do risco, avaliar os riscos, selecionar medidas para mitigar os riscos, decisão e aceitação do risco residual, implementar medidas para redução do risco e supervisioná-lo. Todas essas ações devem ser aprovadas pelo Cmt responsável por aquela determinada operação.

<sup>15</sup> O Exame de Situação do Comandante é o processo sistemático de planejamento detalhado de emprego dos elementos da F Ter que visa a dar uma sequência lógica e ordenada aos diversos fatores que envolvem o processo decisório nas Operações no Amplo Espectro.

Seguindo as etapas acima descritas, o decisor, junto com seu EM, apoia-se em algumas ferramentas que facilitam a decisão. A primeira, já verificada no capítulo anterior, trabalha com probabilidade e gravidade de cada risco levantado. Assim, a gravidade é medida em leve, média, severa e catastrófica, enquanto a probabilidade em improvável, pouco provável, provável e muito provável.

Logo após esse levantamento, o chefe da 3ª seção, junto com todo o EM, após identificar o risco e classificá-lo pela matriz de probabilidade x gravidade, elabora a matriz de análise do GRO. Nessa matriz, a ameaça identificada será classificada e serão selecionadas as medidas que mitigarão esse risco, gerando uma nova classificação. Isso, nada mais é que o tratamento que aquele risco recebe do Estado-Maior, em seu estudo de situação.

Com o intuito de apoiar o E-3 ou S-3 nessa visualização, monta-se um quadro que dará suporte a esse estudo, contendo as atividades a serem desenvolvidas e o resultado do risco operacional estudado, durante a realização do trabalho de risco.



Quadro 4 – Exemplo de um Quadro de Gerenciamento de Risco Operacional  
Fonte: O autor

## 7. CONCLUSÃO

A cultura organizacional é a sapiência de como determinada corporação organiza-se para cumprir suas missões e atribuições no seu espaço de atuação. A cultura da inovação é a possibilidade de todos os integrantes daquela entidade poderem expressar-se, com o intuito de agregar qualidade e oportunidades de melhoria nas ações principais do órgão que atuam ou trabalham.

O preparo refere-se a forma como o Exército apresta-se para cumprir suas variadas missões, presentes na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 142. Já o emprego é a forma como o EB atua, depois de ter passado por um treinamento de suas ações, na parte do preparo.

As ferramentas de gestão apresentadas e descritas neste presente trabalho visam ajudar e orientar sua utilização em missões reais. A gestão está intimamente ligada com o cerne do Exército, que é a operacionalidade, a atividade fim de uma Força Armada, conforme sua missão constitucional.

No mundo, essa mentalidade de trabalhar com gestão surgiu após o fim da Segunda Grande Guerra, no ano de 1946. Após o término deste conflito, o Japão precisava ser reconstruído e com ajuda dos EUA, implantou as ferramentas de gestão. Seu introdutor foi Willian Deming, empregando tais ferramentas voltada para a otimização de processos com o intuito de estar voltado para a atividade fim de cada organização.

No EB, essas ferramentas foram introduzidas nos anos de 1995 e 1996, no 4º RCC, sediado em Rosário do Sul – RS, contando com o apoio da empresa Andrade Gutierrez, que estava realizando o asfaltamento de uma rodovia estadual, realizou um intercâmbio na OM, e implantado o programa de excelência.

O Planejamento Estratégico Operacional, do qual deriva o Plano de Gestão de uma Organização, é a ferramenta que permite a todo o EB planejar seu preparo e emprego de forma otimizada, organizando suas atividades meio, como os processos de apoio. Nesse mister destacam-se a gestão de recursos, sejam humanos, materiais e financeiros, bem como sua atividade principal que é a defesa da pátria, garantia dos poderes constitucionais, e por qualquer um deles, da Lei e da Ordem. O presente trabalho descreveu o passo a passo dessa metodologia, que facilitará ao futuro chefe de 3ª Seção ambientar-se na cultura organizacional de uma determinada OM ou GU, para que desenvolva sua cultura de inovação dentro de sua repartição. Com isso, a

organização realizando seu planejamento, busca o caminho da proatividade, evitando improvisações que geram ações reativas na OM.

O Sistema de Medição do Desempenho Organizacional organiza uma repartição com um sistema de indicadores que permite ao chefe avaliar o desempenho do departamento em relação às suas estratégias, levantadas e descritas no Plano de Gestão e aos seus processos. O objetivo geral é a condução da seção à melhoria de suas atividades, tudo no contexto de atingir os objetivos estratégicos formulados na etapa anterior. A ferramenta utilizada no âmbito do Exército é o BSC, que atuará com os indicadores, as metas, o diagrama de Ishikawa e os planos de ação. Assim, o perfeito planejamento desenvolvido nesta fase, aliado ao que foi formulado no PEO ou PG, permite a uma organização ou repartição, planejar e preparar bem cada ação a ser desenvolvida para atingir os objetivos da OM.

A Gestão de Riscos está intimamente ligada ao preparo, apesar de perpassar para o campo do emprego também, só que em menor grau. Aquela permite gerenciar o que impacta diretamente no cumprimento das metas estabelecidas, com o emprego de várias ferramentas, como a matriz de probabilidade e risco, que propiciará ao chefe a busca por mitigar os riscos levantados, para que aprecie o melhor assessoramento ao Cmt, para que este opte pela melhor decisão.

Já o Gerenciamento de Risco Operacional está diretamente “linkado” com o campo do emprego, apesar de percorrer o campo do preparo, em menor escala. O GRO é levantado durante o processo de planejamento de uma operação ou campanha militar, mais especificamente durante o exame de situação do Comandante, no planejamento detalhado. Nesse estudo, o chefe da 3ª seção assessorará o Cmt ou chefe na avaliação da relação do custo-benefício de cada risco que foi levantado durante o planejamento e de que forma o Comando poderá mitigá-los.

Dessa forma, um correto planejamento que levante os riscos que podem influir na busca pelo atingimento de determinada estratégia, permite ao Cmt decidir da melhor forma, para que os danos colaterais advindos dessa decisão sejam os menores possíveis. Pode-se afirmar que em todos os níveis de decisão, em uma campanha, envolverá riscos e que estes precisam ser gerenciados ou controlados.

O assunto do presente trabalho, na opinião deste autor, deve ser de conhecimento obrigatório pelos oficiais e sargentos que servem nas diversas organizações militares espalhadas por todos os rincões de nossa pátria. Os Sgt, porque auxiliam no monitoramento e execução das metas a serem atingidas, bem como dos processos a

serem mapeados e gerenciados. Os Oficiais, pois são eles que possuem a visão do todo e assessoram o Cmt imediato na melhor decisão a ser tomada.

Portanto, verifica-se a importância da utilização das ferramentas de gestão voltadas para a atividade fim de uma OM em sua missão constitucional. O que propicia ao gestor integrar a Gestão de Riscos em todos os níveis da Gestão dos Processos Organizacionais, bem como da Gestão de Projetos, além de permitir que o planejamento bem feito organiza ações interdependentes, sincronizando as mesmas e também, outro grande fator que deve ser levado em consideração nos dias atuais, é o fator tempo, que quando bem planejado aquele é poupado. Assim, sem o apoio das ferramentas de gestão, não há operacionalidade.

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. IP PEO: Planejamento Estratégico Organizacional. 1. Ed. Brasília, DF, 2006.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB20-MT-11.001: Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro Nível Descritivo. 1. Ed. Brasília, DF, 2015.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB20-MT-11.002: Gestão de Processos. 1. Ed. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB20-MT-11.003: Gestão de Indicadores de Desempenho. 1. Ed. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB20-MT-11.004: Manual Técnico de Auditoria Interna de Processos de Negócio. 1. Ed. Brasília, DF, 2016. Normas para elaboração Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro. 2. Ed. Brasília, DF, 2013.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB10-P-01.004: Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro. 1. Ed. Brasília, DF, 2017.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB20-D-02.010: Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro. 1. Ed. Brasília, DF, 2019.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior Exército. EB20-MC-10.211: Processo de Planejamento e Condução de Operações Terrestres. 1. Ed. Brasília, DF, 2014.

**BRASIL. Exército. Estado-Maior. Normas para elaboração, gerenciamento e acompanhamento de projetos do Exército Brasileiro. 2. ed. Brasília, DF, 2013.**



\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. NE-002-CIDOC: Gerenciamento do Risco Operacional nas Operações Conjuntas. 1. Ed. Brasília, DF, 2015.

LIMA, Paulo Daniel Barreto (2007). **A Excelência em Gestão Pública**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark.

CHOWDHURY, Subir (2006). **O Sabor da Qualidade**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Sextante.

MOSBY, David-WEISSMAN, Michael; tradução Thereza Ferreira Fonseca (2006). **O Paradoxo da Excelência**. 1 Ed. Rio de Janeiro. Elsevier.

FONTTES, Carlos (2012). **Guardiões do Passo do Rosário**. 1 Ed. Rosário do Sul: Academia de História Militar Terrestre do Brasil.

KALLÁS, David. **O que é o Balance Score Card**. Disponível em: <http://www.symnetics.com.br>. Acessado em: 10 de março de 2019.

LEITE, Márcio Dantas Avelino. **Planejamento Estratégico Das Forças Armadas baseado em Capacidades: Reflexos para o Exército Brasileiro**. Disponível em <http://www.ebrevistas.eb.mil.br>. Acessado em: 12 de março de 2019.

FERREIRA, H.; CASSIOLATO, M.; GONZALEZ, R. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas: o modelo lógico do programa segundo tempo**. Texto para discussão 1369. Brasília: IPEA, 2009.

TAKASHINA, Newton Tadachi; FLORES, Mário C. X. **Indicadores da Qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1996.

VASCONCELOS, Júlio César Monteiro de. **O planejamento estratégico para uma administração pela qualidade total**. Rio de Janeiro, RJ: ECEME, 2001. 59 p.