

Aprova a Metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro.

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe confere o art. 3º do Regimento Interno do Comando do Exército, aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 951, de 19 de dezembro de 2006; e em conformidade com o art. 5º, inciso VI, do Regulamento do Estado-Maior do Exército ( R-173 ), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 514, de 29 de junho de 2010; com o inciso X do art. 100, e o art. 117 das Instruções Gerais para a Correspondência, Publicações e Atos Administrativos no Âmbito do Exército ( IG 10-42 ), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 041, de 18 de fevereiro de 2002, resolve:

Art. 1º Aprovar a Metodologia do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro, que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.



## METODOLOGIA DO SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

### SUMÁRIO

CAPÍTULO	CONTEÚDO	FI
<b>I</b> <b>CONSIDERAÇÕES GERAIS</b>	<b>1. REFERÊNCIAS</b>	
	<b>2. CONCEITOS BASICOS E OBJETIVOS</b>	
	<b>3. HISTÓRICO DO SMDO-EB</b>	
<b>II</b> <b>DESENVOLVIMENTO DO SMDO-EB</b>	<b>FASES DO SMDO-EB</b>	
	<b>a. Fase 1 - Formulação do Planejamento Estratégico</b>	
	<b>b. Fase 2 - Tradução da Estratégia</b>	
	Subfase 2.1 - Identificar os temas estratégicos.....	
	Subfase 2.2 - Identificar as perspectivas.....	
	Subfase 2.3 - Alocar os objetivos nas perspectivas.....	
	<b>c. Fase 3 - Construção do SMDO-EB.....</b>	
	Subfase 3.1 - Identificar as estratégias que conduzirão ao alcance dos objetivos.....	
	Subfase 3.2 - Levantar os indicadores de resultado.....	
	Subfase 3.3 - Levantar os indicadores de tendência.....	
Subfase 3.4 - Qualificar os indicadores.....		
Subfase 3.5 - Desdobrar os indicadores para o nível gerencial.....		
Subfase 3.6 - Verificar os indicadores estabelecidos para o SMDO-EB.		
<b>d. Fase 4 - Alimentação do SMDO-EB</b>		
<b>e. Fase 5 - Análise e Decisão</b>		
Subfase 5.1 - Realizar a preparação para as RAE.....		
<b>III - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>1. EMBASAMENTO CONCEITUAL UTILIZADO PELO SMDO-EB</b>	
	<b>2. GLOSSÁRIO</b>	

# CAPÍTULO I

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

### 1. REFERÊNCIAS

- a. Port Cmt Ex nº 220, de 20 ABR 07 - Sistema de Excelência no Exército Brasileiro.
- b. Port Cmt Ex nº 514, de 29 JUN 10 - Regulamento do Estado-Maior do Exército ( R-173 ).
- c. Port EME nº 19, de 22 MAR 07 - Metodologia do Sistema de Planejamento do Exército ( SIPLEx ).
- d. Port EME nº 075, de 10 JUN 10 - Diretriz para Implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro.
- e. Port EME nº 124, de 24 SET 10 - Diretriz Organizadora do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro.
- f. Caderno de Instrução Experimental-Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (Indicadores de Desempenho)-Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército.

### 2. CONCEITOS BÁSICOS E OBJETIVOS

a. Todos os termos / expressões grafados em *itálico* neste documento têm o significado explicado no nº 2. GLOSSÁRIO, do Capítulo III - CONSIDERAÇÕES FINAIS.

b. O *Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro ( SMDO-EB )* é um sistema de informação estratégico que habilita a instituição a gerenciar o seu desempenho, alinhado com a sua concepção estratégica e seus objetivos estratégicos organizacionais.

c. O nível de desempenho que uma Instituição atinge é função da *eficiência* e da *eficácia* das ações que ela empreende ao longo do tempo. Desta forma, a *medição do desempenho* pode ser definida como o processo de qualificar e quantificar a *eficiência* e a *eficácia* de uma ação.

d. O Sistema de Medição do Desempenho Organizacional do Exército Brasileiro tem os seguintes objetivos:

1) alinhar as metas dos diversos níveis organizacionais à *Missão / Visão de Futuro* da organização e diretrizes;

2) proporcionar o correto desdobramento da *Missão / Visão*, em todos os níveis organizacionais;

3) integrar e padronizar, num único *sistema*, o Processo de Medição do Desempenho em todos os níveis e setores da organização;

4) facilitar a compreensão, a comunicação, a implementação e o gerenciamento da *Estratégia Organizacional*, divulgando aos interessados, de forma qualificada e quantificada, os resultados da organização;

5) prover um modelo estruturado, para permitir que a informação relevante realmente os pontos apropriados, nos diferentes níveis organizacionais, facilitando a análise, a tomada de decisão e a implementação de ações;

6) possibilitar o monitoramento contínuo da organização, criando condições para o acompanhamento do *desempenho dos objetivos e metas* estabelecidos;

7) estabelecer prioridades e interligações entre as iniciativas dos diversos setores, possibilitando alinhamentos e criando uma linguagem e objetivos comuns;

8) permitir revisões periódicas do desempenho da organização ou das áreas setoriais, para verificar se os objetivos estabelecidos foram alcançados, avaliando a *eficiência*, a *eficácia* e a *efetividade* das práticas de gestão e de execução;

9) possibilitar a identificação de deficiências organizacionais em tempo suficiente para adotar ações corretivas; e

10) aprofundar o conhecimento da implementação da estratégia organizacional e aperfeiçoá-la por meio da realimentação do sistema.

### **3. HISTÓRICO DO SMDO-EB**

a. Em 2004, grupos de trabalho integrados por militares dos órgãos de direção setorial ( ODS ) e órgãos de assistência direta e imediata ao Comandante do Exército ( OADI ), coordenados pelo EME e pela Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército ( A Esp / Gab Cmt Ex ), elaboraram o chamado “*BSC rastreável*”, constituído por objetivos estratégicos, estratégias, *fatores críticos de sucesso* ( FCS ), *indicadores de resultados* ( IR ) e *indicadores de tendência* ( IT ). O modelo incorporou, ainda, o *mapa estratégico* ( Mp Estrt ), destinado a facilitar o entendimento e a comunicação da *Missão, Visão de Futuro e Estratégia* do EB.

b. A finalidade desse trabalho era implantar um sistema de medição do desempenho da Força, capaz de auxiliar a Alta Administração na gestão estratégica do EB.

c. A A Esp / Gab Cmt Ex adquiriu uma ferramenta para viabilizar o suporte de tecnologia da informação ( TI ) aos trabalhos.

d. O processo de implantação do Sistema de Medição do Desempenho, utilizando a metodologia do **Balanced Scorecard** ( BSC ), prosseguiu em 3 ( três ) fases:

#### **1) Ano de 2005**

Dentro do escopo do macroprojeto gestão estratégica ( MGE ), nas áreas -piloto constituídas pelo Departamento de Ciência e Tecnologia ( DCT ) e então Departamento Logístico ( D Log ).

#### **2) Ano de 2006**

Com a execução do Projeto *Sistema de Gestão Estratégica* ( SGE ) , com base no BSC ( SGE / BSC ), objetivando a expansão do sistema para os demais ODS, para os OADI e Comando Militar do Planalto ( CMP ).

#### **3) Ano de 2007**

Com a execução do projeto SGE/BSC, visando à expansão do sistema para os comandos militares de área ( C Mil A ) e o seu aperfeiçoamento nos ODS, OADI e CMP.

#### **e. Ao final de 2007, os resultados alcançados foram:**

- 1) atualização da proposta do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional ( SMDO ) do EB;
- 2) elaboração ou aperfeiçoamento dos Mp Estrt e *BSC rastreáveis* dos órgãos envolvidos no Projeto;
- 3) capacitação das equipes em fundamentos do BSC e na ferramenta adotada;
- 4) implantação do BSC no aplicativo adotado pelo Exército; e
- 5) início da coleta de dados pelos ODS, OADI e CMP.

f. No ano de 2008, o Escritório de Projetos do EME ( SI.4 / 2ª SCh ) deu continuidade à evolução do SMDO-EB. Os resultados dos Projetos desenvolvidos em 2006 e 2007 possibilitaram a realização do processo. No mesmo ano, foi realizado o I Simpósio de Gestão Estratégica, onde, entre outros aspectos, a minuta da Metodologia do SMDO-EB foi estudada pelos assessores de gestão, recebendo diversos aperfeiçoamentos.

g. Em 2009, o processo inerente ao SMDO-EB sofreu uma diminuição de ritmo, fruto das modificações ocorridas na estrutura organizacional do EME e na metodologia do *Sistema de Planejamento Estratégico do Exército* ( SIPLEx ). No final do ano, foi realizada a Reunião Anual dos Assessores de Gestão que definiram como prioritários os trabalhos de melhoria da ferramenta de TI, o FlexSI, e de refinamento da metodologia.

h. Em 2010, o EME aprovou a Diretriz Organizadora do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional, totalmente alinhada com o SIPLEx, o qual prevê em sua metodologia a adoção do Sistema de Medição de Desempenho como parte da Gestão Estratégica do Exército, de forma a obter plena harmonia entre o planejamento e a gestão estratégica. O Mp Estrt do Exército tem os seus objetivos estipulados a partir do *SIPLEx*. Assim, o *SIPLEx* e o *Sistema de Medição do Desempenho Organizacional* devem ajustar-se para que a medição do desempenho corresponda ao *planejamento estratégico*.

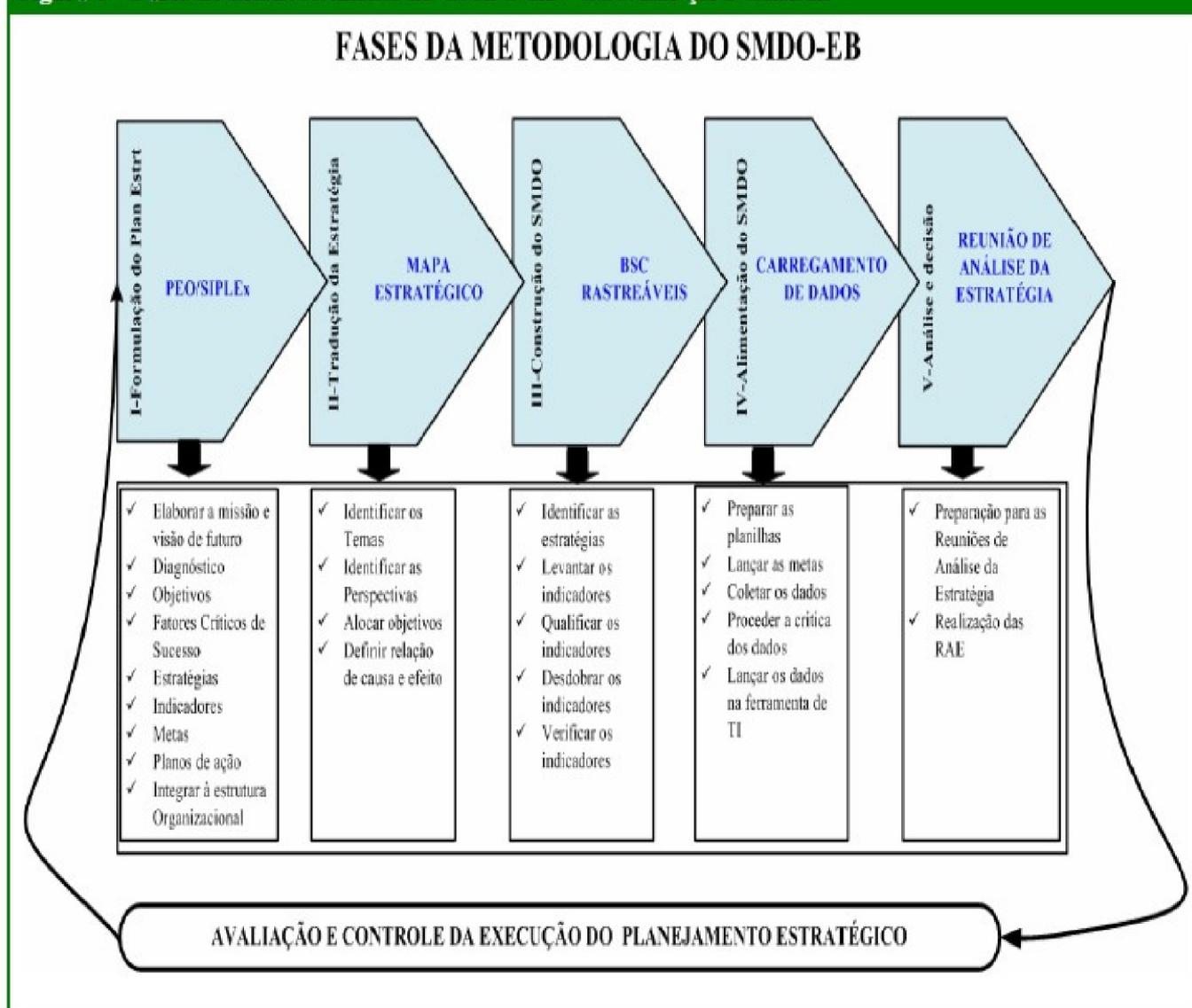
i. A metodologia expressa nos próximos capítulos define a ferramenta de medição do desempenho prevista para acompanhar a concretização dos objetivos da Política Militar Terrestre - SIPLEx 3. Ela indica os passos a seguir para a elaboração do SMDO -EB, baseando-se nos conceitos do BSC, permitindo aos ODS, C Mil A e OADI a elaboração dos seus Sistemas de Medição do Desempenho.

## CAPÍTULO II DESENVOLVIMENTO DO SMDO-EB

### 1. FASES DO SMDO-EB

O Desenvolvimento do SMDO-EB, no *nível estratégico* ou *gerencial*, tomou como base os conceitos fundamentais do **Balanced Scorecard** com as adaptações necessárias ao funcionamento no EB.

**Figura 1 - Fases do desenvolvimento do SMDO-EB - CONCEPÇÃO GERAL**



### a. Fase 1 - Formulação do Planejamento Estratégico

<b>TABELA 1. FASE 1 - FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>ITENS</b>	
<b>Propósito</b>	Formular o Planejamento Estratégico do Órgão ( PEO ).
<b>Procedimentos</b>	O detalhamento da formulação do planejamento estratégico está descrito na metodologia do SIPLEx ou nas Instruções Provisórias sobre o Planejamento Estratégico Organizacional.
<b>Subfases</b>	1.1 Elaborar a missão e visão de futuro do órgão. 1.2 Realizar o diagnóstico organizacional. 1.3 Definir e descrever os objetivos estratégicos. 1.4 Levantar fatores críticos de sucesso. 1.5 Levantar estratégias. 1.6 Definir indicadores. 1.7 Definir metas. 1.8 Definir planos de ação. 1.9 Integrar à estrutura organizacional.
<b>Resultado</b>	Planejamento Estratégico do Órgão ( PEO )

### b. Fase 2 - Tradução da Estratégia

<b>TABELA 2. FASE 2 - TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Elaborar o Mp Estrt.
<b>Procedimentos</b>	Traduzir a estratégia em um Mp Estrt alinhado com o escalão superior, tendo como insumo básico o Planejamento Estratégico do Órgão ( PEO ).
<b>Subfases</b>	2.1 Identificar os temas estratégicos. 2.2 Identificar as perspectivas ( dimensões para mensurar o desempenho ). 2.3 Alocar os objetivos levantados no Planejamento Estratégico, pelos temas e perspectivas ( entre 3 e 6 ), considerando a relação de causa e efeito entre eles por meio das setas.
<b>Resultado</b>	Mp Estrt comunicando a estratégia da organização.

<b>TABELA 3. SUBFASE 2.1 - IDENTIFICAR OS TEMAS ESTRATÉGICOS</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Estabelecer os temas estratégicos do mapa do órgão.
<b>Procedimentos</b>	A escolha dos temas estratégicos ( normalmente entre 3 e 5 ) é feita com base na Diretriz Estratégica do SMDO-EB e nas prioridades estabelecidas pelo SIPLEx ou Plano de Gestão. Os temas irão criar um modelo reduzido de uma dimensão da estratégia. Permitirá à organização concentrar esforços nos objetivos prioritários à consecução da estratégia. São derivados da missão e visão de futuro da organização. Sendo a estratégia a arte de criar valor, o processo de criação de valor pode ser mais efetivo pela seleção de temas estratégicos, complementares e integrados entre si.
<b>Subfases</b>	2.1.1 Analisar a missão e a visão. 2.1.2 Definir os temas capazes de concretizar a estratégia ao longo do ciclo de planejamento. 2.1.3 Determinar a ordem de prioridade dos temas estratégicos com o objetivo de efetuar a gestão e coordenação dos principais temas geradores de valor ( a execução da estratégia em etapas crescentes ).
<b>Resultado</b>	Temas estratégicos dos mapas dos órgãos.

**Obs:** Os Temas adotados pelo nível estratégico estão listados na Dir Estrt / SMDO-EB.

**TABELA 4. SUBFASE 2.2 - IDENTIFICAR AS PERSPECTIVAS  
DESCRIÇÃO**

**ITENS**

<b>Propósito</b>	Estabelecer as perspectivas por intermédio das quais serão alocados os objetivos e visualizados os vetores de desempenho.
<b>Procedimentos</b>	Definir as perspectivas que representarão os vetores de desempenho do órgão. Tais perspectivas ajudam a estabelecer o diálogo entre a estratégia e os principais atores afetados pela estratégia da organização. Alinhar as perspectivas com as diretrizes do órgão e do escalão superior.
<b>Subfases</b>	2.2.1 Definir as perspectivas. 2.2.2 Caracterizar as perspectivas, estabelecendo pesos ( se for necessário ). 2.2.3 Alinhar as perspectivas com as do escalão superior. 2.2.4 Definir as relações de causa e efeito entre as perspectivas.
<b>Resultado</b>	Perspectivas definidas, alinhadas e com relação de causa e efeito.

Obs: As Perspectivas adotadas pelo nível estratégico estão listadas na Dir Estrt / SMDO-EB.

**TABELA 5. SUBFASE 2.3 - ALOCAR OS OBJETIVOS NAS PERSPECTIVAS**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósitos</b>	Alocar os objetivos nas perspectivas. Estabelecer as relações de causa e efeito entre os objetivos do mapa estratégico.
<b>Procedimentos</b>	Distribuir os objetivos estratégicos entre as perspectivas e analisar as relações de causa e efeito entre os objetivos. Criação do mapa estratégico de forma gráfica que mostre as relações de causa e efeito entre os objetivos, no sentido de explicitar a estratégia da Instituição.
<b>Subfases</b>	2.3.1 Alocar os objetivos, iniciando de cima para baixo. Colocando no topo do mapa os objetivos que representam as entregas a serem feitas para o público alvo da primeira perspectiva. 2.3.2 Distribuir os demais objetivos pelas perspectivas logo abaixo, encadeando os mesmos em uma relação de causa e efeito que sustente a história descrita pela estratégia. A relação de causa e efeito deverá ser representada por setas que liguem os objetivos. 2.3.3 Validar as suposições de causa e efeito entre objetivos, com as áreas setoriais que trabalham com o assunto em questão. 2.3.4 Obter o consenso quanto às relações de causa e efeito entre os membros da equipe de trabalho. 2.3.5 Ajustar e consolidar o mapa estratégico.
<b>Resultado</b>	Mapa estratégico do órgão construído com as relações de causa e efeito.

### c. Fase 3 - Construção do SMDO-EB

**TABELA 6. FASE 3 - CONSTRUIR O BSC RASTREÁVEL**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Construir o BSC rastreável do nível considerado.
<b>Procedimentos</b>	Analisar os objetivos estratégicos alocados e definir os indicadores de resultado, tendência e composição de cada indicador. Preencher uma matriz capaz de evidenciar o desdobramento da Missão e da Visão do órgão.
<b>Subfases</b>	3.1 Identificar as estratégias que conduzirão à consecução dos objetivos. 3.2 Levantar os indicadores de resultado. 3.3 Levantar os indicadores de tendência. 3.4 Qualificar os indicadores. 3.5 Desdobrar os indicadores para o escalão subordinado. 3.6 Verificar os indicadores estabelecidos para o SMDO-EB.
<b>Resultado</b>	Relação de indicadores de resultado, tendência e composição.

<b>TABELA 7. SUBFASE 3.1 - IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS QUE CONDUZIRÃO AO ALCANCE DOS OBJETIVOS.</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Identificar as estratégias que permitirão o alcance dos objetivos.
<b>Procedimentos</b>	Selecionar as Estratégias discriminadas no planejamento estratégico.
<b>Subfases</b>	3.1.1 Analisar o SIPLEX / PEO. 3.1.2 Selecionar as estratégias que serão utilizadas para alcançá-los, com base nos objetivos do mapa estratégico.
<b>Resultado</b>	Lista de estratégias relacionadas ao alcance dos objetivos do Mp Estrt.

<b>TABELA 8. SUBFASE 3.2 - LEVANTAR OS INDICADORES DE RESULTADO</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Levantar os indicadores de resultado.
<b>Procedimentos</b>	Analisar as estratégias e selecionar ou levantar os indicadores capazes de medir o acerto das mesmas.
<b>Subfases</b>	3.2.1 Identificar os fatores capazes de determinar o acerto das estratégias no alcance dos objetivos do Mp Estrt. 3.2.2 Identificar o que o público-alvo da medição deseja ( produtos ), considerando o tipo de público, suas características, suas necessidades e os valores. 3.2.3 Selecionar um indicador de resultado para cada objetivo estratégico. 3.2.4 Desdobrar o indicador de resultado em indicadores de composição, que juntos darão o desempenho geral do IR. 3.2.5 Validar os indicadores com o público-alvo.
<b>Resultado</b>	Lista de indicadores de resultado com sua composição.

<b>TABELA 9. SUBFASE 3.3 - LEVANTAR OS INDICADORES DE TENDÊNCIA</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Levantar os indicadores de tendência.
<b>Procedimentos</b>	Com base nos fatores críticos de sucesso ( FCS ), determinar os IT.
<b>Subfases</b>	3.3.1 Com base nos FCS, identificar os indicadores capazes de monitorar se os resultados almejados serão alcançados. 3.3.2 Identificar o que o público-alvo da medição deseja ( produtos ), considerando o tipo de público, suas características, suas necessidades e os valores. 3.3.3 Desdobrar o indicador de tendência em indicadores de composição, que juntos darão o desempenho geral do IT. 3.3.4 Validar os indicadores com o público-alvo.
<b>Resultado</b>	Lista de IT com sua composição.

<b>TABELA 10. SUBFASE 3.4 - QUALIFICAR OS INDICADORES</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Qualificar os indicadores que medirão o acerto das estratégias e o alcance dos objetivos de cada perspectiva.
<b>Procedimentos</b>	Preencher uma ficha contendo os principais atributos dos indicadores de resultado, tendência e composição. Criar uma ficha para cada indicador componente do SMDO, contendo as seguintes informações: denominação do indicador, revisão, objetivo estratégico, periodicidade, classe, unidade, foco de acompanhamento, metodologia de medição e uso, tipo e polaridade do indicador, fórmula utilizada, responsável pelos dados e pela análise, esquema de cores e formas de acumulação dos resultados, modelo vinculado e meta do indicador.
<b>Resultado</b>	Ficha de Qualificação do Indicador ( FQI ).

FICHA DE QUALIFICAÇÃO DE INDICADOR ( FQI )	
1. <b>Denominação:</b> nome atribuído ao indicador	2. <b>Revisão:</b> data da última atualização do indicador.
3. <b>Objetivo Estratégico:</b> objetivo estratégico ao qual o indicador está ligado.	4. <b>Periodicidade:</b> frequência da entrada de dados, podendo ser: mensal, bimestral, trimestral, quadrimestral, semestral, anual.
5. <b>Classe:</b> forma de agrupamento do indicador podendo ser: Simples, Fórmula ou Grupo	6. <b>Unidade:</b> grandeza vinculada à medida, expressa por exemplo: percentual ( % ) , tempo ( dias, horas ), moeda ( R\$, US\$ ), etc
7. <b>Foco de Acompanhamento:</b> aspecto mais importante que o indicador deverá acompanhar	
8. <b>Metodologia de medição:</b> metodologia adotada para a coleta, seleção e processamento dos dados, informações e resultados.	
9. <b>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.	
10. <b>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	11. <b>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
12. <b>Fórmula:</b> fórmula para cálculo do indicador com descrição de suas parcelas.	
13. <b>Responsável pelos dados:</b> quem é responsável pela entrada dados do indicador.	14. <b>Responsável pela Análise:</b> responsável pela análise do desempenho do indicador e que deve garantir o alcance das metas estabelecidas.
15. <b>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.	16. <b>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.
17. <b>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	18. <b>Meta para o indicador:</b> é o índice arbitrado para um indicador, a ser alcançado num determinado período de tempo

**TABELA 11. SUBFASE 3.5 - DESDOBRAR OS INDICADORES PARA O NÍVEL GERENCIAL**

ITENS DESCRIÇÃO Propósito Integrar e desdobrar os indicadores para o	
	escalão subordinado.
<b>Procedimentos</b>	Desdobrar os indicadores estratégicos do órgão para o nível gerencial, com base em análise dos macroprocessos da estrutura organizacional e nos mapas estratégicos, se for o caso.
<b>Subfases</b>	3.5.1 Especificar objetivos do nível gerencial relacionados aos indicadores estratégicos. 3.5.2 Identificar indicadores para os objetivos do nível gerencial. 3.5.3 Integrar indicadores gerenciais aos indicadores estratégicos. 3.5.4 Verificar a consistência da integração dos indicadores de nível gerencial e estratégico. 3.5.5 Validar indicadores gerenciais e integração dos indicadores estratégicos com os setores envolvidos.
<b>Resultado</b>	Matriz de desdobramento dos indicadores estratégicos para o nível gerencial.

**TABELA 12. SUBFASE 3.6 - VERIFICAR OS INDICADORES ESTABELECIDOS PARA O SMDO-EB**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Checar se todas as áreas relevantes para medição foram cobertas pelos indicadores estabelecidos. Verificar a integração dos indicadores.
<b>Procedimentos</b>	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 nos mapas estratégicos.
<b>Subfases</b>	3.6.1 Verificar se todas as áreas relevantes possuem indicadores definidos. 3.6.2 Verificar a integração dos indicadores. 3.6.3 Integrar indicadores. 3.6.4 Estabelecer, se for o caso, peso para os indicadores gerenciais que compõem os indicadores estratégicos. 3.6.5 Validar indicadores com os setores envolvidos.
<b>Resultado</b>	Matriz de Indicadores validados e integrados.

**Obs:** As OM, classificadas na Dir Estrt do SMDO-EB no nível gerencial ou operacional, podem desdobrar os seus indicadores, sfc, para o nível imediatamente inferior.

**d. Fase 4 - Alimentação do SMDO-EB**

**TABELA 13. FASE 4 - COLETAR DADOS PARA O SMDO-EB**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Definir a forma de coletar dados para o sistema.
<b>Procedimentos</b>	Com base na periodicidade estabelecida e nos indicadores simples, coletar os <b>dados que alimentarão o SMDO-EB.</b>
<b>Subfases</b>	4.1 Preparar as planilhas contendo os indicadores que receberão os dados. 4.2 Lançar as metas de cada indicador, utilizando a ferramenta de TI. 4.3 Coletar os dados junto aos responsáveis pelo fornecimento e lançar o realizado de cada indicador, utilizando a ferramenta de TI. 4.4 Proceder à crítica dos dados coletados. 4.5 Lançar os dados consolidados na ferramenta de TI.
<b>Resultado</b>	Dados lançados na Ferramenta de TI.

**e. Fase 5 - Análise e Decisão**

**TABELA 14. FASE 5 - ANÁLISE E DECISÃO**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Monitorar o desempenho na execução das estratégias e promover as correções de rumos.
<b>Procedimentos</b>	Realizar a análise das informações obtidas pelo lançamento dos dados por meio da RAE.
<b>Subfases</b>	5.1 Realizar a preparação para a Reunião de Análise da Estratégia. 5.2 Realizar a RAE.
<b>Resultado</b>	Decisões consolidadas sobre a execução da estratégia.

**TABELA 15. SUBFASE 5.1 - REALIZAR A PREPARAÇÃO PARA AS RAE**

<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Realizar a preparação para a RAE.
<b>Procedimentos</b>	Capacitar pessoas e preparar meios necessários à realização da RAE.
<b>Subfases</b>	5.1.1. Preparação do local para a realização da RAE. 5.1.2. Preparação para a apresentação das informações. 5.1.2.1 Preparar a apresentação das informações sobre o monitoramento e direcionamento da estratégia. 5.1.2.2 Preparar a apresentação das informações sobre a descrição da estratégia. 5.1.2.3 Preparar a apresentação das informações sobre o desdobramento da estratégia. 5.1.2.4 Preparar a apresentação das informações sobre o gerenciamento da estratégia. 5.1.3. Preparação das pessoas envolvidas na RAE. 5.1.3.1 Responsáveis pela montagem e coordenação da RAE. 5.1.3.2 Responsáveis pelos órgãos setoriais. 5.1.3.3 Principais decisores.
<b>Resultado</b>	RAE formatada para realização.

**TABELA 16. SUBFASE 5.1.2.1 - PREPARAR A APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O MONITORAMENTO E DIRECIONAMENTO DA ESTRATÉGIA**

<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Descrever o monitoramento e o direcionamento da estratégia.
<b>Procedimentos</b>	Descrever os procedimentos a serem utilizados na visualização das informações, na sala de reunião.
<b>Subfases</b>	5.1.2.1.1 Disponibilizar as principais informações que permitirão o monitoramento e o direcionamento estratégico adotado pelo órgão ( mapa de contexto, resultado da auto-avaliação, Matriz DOFA / SWOT com o resultado da análise e mapa estratégico ). 5.1.2.1.2 Validar com os responsáveis pelo fornecimento das informações.
<b>Resultado</b>	Meio de comunicação contendo as informações sobre o monitoramento e o direcionamento da estratégia.

**TABELA 17. SUBFASE 5.1.2.2 - PREPARAR A APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE A DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA**

<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Descrever a estratégia.
<b>Procedimentos</b>	Descrever os procedimentos a serem utilizados na visualização das informações, na sala de reunião.
<b>Subfases</b>	5.1.2.2.1 Disponibilizar o mapa estratégico com o desempenho dos objetivos a serem analisados, a árvore de indicadores com os desempenhos, a Planilha com a classificação geral dos indicadores, do maior para o pior desempenho, o painel executivo, os indicadores por cor, o mapa georeferenciado ( sfc ) ou outras informações julgadas importantes. 5.1.2.2.2 Validar com os responsáveis pelo fornecimento das informações.
<b>Resultado</b>	Meio de comunicação contendo as informações sobre a descrição da estratégia.

**TABELA 18. SUBFASE 5.1.2.3 - PREPARAR A APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Descrever o desdobramento da Estratégia.
<b>Procedimentos</b>	Descrever os procedimentos a serem utilizados na visualização das informações, na sala de reunião.
<b>Subfases</b>	5.1.2.3.1 Disponibilizar o plano de ação com as atividades, prazos, responsáveis e modelos de acompanhamento, os anexos e comentários referentes às ações. 5.1.2.3.2 Validar com os responsáveis pelo fornecimento das informações.
<b>Resultado</b>	Meio de comunicação contendo as informações sobre o desdobramento da estratégia.

**TABELA 19. SUBFASE 5.1.2.4 - PREPARAR A APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES SOBRE O GERENCIAMENTO DA ESTRATÉGIA**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Descrever o gerenciamento da Estratégia.
<b>Procedimentos</b>	Descrever os procedimentos a serem utilizados na visualização das informações, na sala de reunião.
<b>Subfases</b>	5.1.2.4.1 Disponibilizar o detalhamento em gráficos do desempenho considerado ( a tendência linear, a coletânea de informações, a análise multidimensional, a curva ABC, se for aplicável à OM e a simulação de desempenho ). 5.1.2.4.2 Validar com os responsáveis pelo fornecimento das informações.
<b>Resultado</b>	Meio de comunicação contendo as principais informações sobre o gerenciamento da estratégia.

**TABELA 20. SUBFASE 5.1.3 - PREPARAÇÃO DAS PESSOAS ENVOLVIDAS NA RAE**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Descrever as medidas de preparação das pessoas envolvidas na RAE.
<b>Procedimentos</b>	Listar as ações a serem desenvolvidas na preparação.
<b>Subfases</b>	5.1.3.1 Responsáveis pela montagem e coordenação da RAE. 5.1.3.2 Responsáveis pelos órgãos setoriais. 5.1.3.3 Principais decisores.
<b>Resultado</b>	Listagem das atividades a serem executadas previamente à realização da RAE.

**TABELA 21. SUBFASE 5.1.3.1 RESPONSÁVEIS PELA MONTAGEM E COORDENAÇÃO DA RAE.**

ITENS	DESCRIÇÃO
<b>Propósito</b>	Descrever as medidas de preparação dos responsáveis pela montagem e coordenação da RAE.
<b>Procedimentos</b>	Destacar as principais ações de preparação das pessoas responsáveis pela montagem e coordenação da RAE.
<b>Subfases</b>	Executar as seguintes ações preparatórias: - preparar o calendário das RAE; obter a aprovação da alta direção; comunicar a todos os participantes; compatibilizar com o cronograma de planejamento da organização; coordenar a agenda em função dos objetivos prioritários e dos desempenhos mais críticos; propor o tempo de cada apresentação; preparar infraestrutura para a reunião; verificar a atualização das informações na ferramenta de TI; extrair da ferramenta de TI as informações necessárias à análise crítica do desempenho; disponibilizar as informações a serem analisadas pelo decisor; preparar as chefias para a RAE ( disponibilizar relatórios sintéticos sobre os desempenhos com as sugestões de medidas a serem adotadas e explicar os meios que serão utilizados na RAE ).
<b>Resultado</b>	Lista de ações a serem realizadas previamente à RAE.

<b>TABELA 22. SUBFASE 5.1.3.2 - RESPONSÁVEIS PELOS ÓRGÃOS SETORIAIS.</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Descrever as medidas de preparação dos responsáveis pelos órgãos setoriais.
<b>Procedimentos</b>	Destacar as principais ações dos responsáveis pelos órgãos setoriais.
<b>Subfases</b>	Executar as seguintes ações preparatórias: criar mecanismos para acompanhamento do desempenho em períodos mais curtos; registrar os fatos relevantes sobre os indicadores de sua organização; realizar reuniões com a equipe para avaliar o desempenho; identificar causas e efeitos do desempenho insatisfatório; tomar providências para garantir o alcance das metas do período; preparar a síntese da avaliação interna do desempenho; identificar ações que dependam de novos recursos ou estejam sobre o controle de outras áreas.
<b>Resultado</b>	Lista de ações a serem realizadas previamente à RAE.
<b>TABELA 23. SUBFASE 5.1.3.3 - PRINCIPAIS DECISORES.</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Descrever as medidas de preparação dos principais decisores.
<b>Procedimentos</b>	Destacar as principais ações de preparação dos principais decisores.
<b>Subfases</b>	Executar as seguintes ações preparatórias: estudar com o responsável pela coordenação da RAE a pauta da reunião; contar com as informações da RAE pelo menos 1 ( uma ) semana antes da reunião; certificar-se quanto a confiabilidade das informações e dos critérios que definem o desempenho de cada indicador; definir os tópicos que serão priorizados no aprofundamento e análise, validar a pauta da reunião.
<b>Resultado</b>	Pauta da RAE validada.
<b>TABELA 24. SUBFASE 5.2 - REALIZAR A RAE</b>	
<b>ITENS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Propósito</b>	Realizar a RAE.
<b>Procedimentos</b>	Descrever os procedimentos a serem desenvolvidos na realização da RAE.
<b>Subfases</b>	<p>5.2.1 - Apresentar as mudanças no ambiente externo e o direcionamento da organização frente a estas mudanças ( sfc ).</p> <p>5.2.2 Analisar os resultados da estratégia ( de preferência em mais de uma forma de visualização ).</p> <p>5.2.3 Discutir as iniciativas em andamento e as que serão implementadas para a correção de um desempenho abaixo do esperado.</p> <p>5.2.4 Realizar análises mais detalhadas de alguns indicadores que apresentaram problemas ou considerados críticos pela organização. No caso do indicador com desempenho abaixo do esperado, o responsável deve primeiro dizer o que pensa que pode ser feito para tornar a situação satisfatória. Desta forma, se evita focar nos problemas e se pensa nas soluções.</p> <p>5.2.5 Analisar o desempenho visualizado nos meios de comunicação utilizados. Sugere-se o seguinte roteiro:</p> <p><b>a. Se o objetivo estiver sendo alcançado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Verificar se a meta é desafiadora.</li> <li>2) Questionar se os dados são confiáveis.</li> <li>3) Verificar se o esquema de cores possui grau de exigência adequado.</li> </ol> <p><b>b. Se o objetivo não estiver sendo alcançado</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Checar se há probabilidade de alcançar o objetivo.</li> <li>2) Verificar se o indicador está correto.</li> <li>3) Questionar se a meta é excessivamente desafiadora.</li> <li>4) Verificar se a iniciativa é aderente ao objetivo.</li> <li>5) Verificar se a iniciativa está sendo corretamente implementada.</li> <li>6) Questionar se o esquema de cores possui grau de exigência adequado.</li> </ol> <p>5.2.6 Realizar a tomada de decisão.</p> <p>5.2.6.1 Decidir pela continuidade ou não das iniciativas em andamento e pela inclusão ou não de novas iniciativas.</p> <p>5.2.6.2 Decidir sobre a pauta da próxima RAE.</p>
<b>Resultado</b>	Decisões para correção de rumos da Estratégia.

## CAPÍTULO III CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 1. EMBASAMENTO CONCEITUAL UTILIZADO PELO SMDO-EB

a. A introdução de um *Sistema de Medição do Desempenho Organizacional* no Exército é uma prática nova e transformadora, que passa pela aprendizagem tanto no nível individual quanto no organizacional. No que se refere à facilitação da aprendizagem, é importante compreender os conceitos fundamentais inerentes ao tema e àqueles necessários ao aprendizado específico.

b. Neste capítulo são mostrados os conceitos realmente relevantes e indispensáveis ao aprendizado pretendido e os conceitos prévios, que podem ser utilizados para ancoragem do novo aprendizado, já de domínio dos indivíduos e das organizações envolvidas no SMDO-EB.

### 2. GLOSSÁRIO

#### a. Letra A

##### 1) Ação corretiva

Ação para eliminar a causa de uma não-conformidade identificada ou outra situação indesejável.

##### 2) Administração estratégica

É a administração voltada para objetivos globais da organização situados a longo prazo.

##### 3) Alinhamento

Ligação entre as medidas dos desempenhos dos níveis gerencial e operacional ao nível estratégico de uma organização. Ou ainda, integração entre as estratégias e os objetivos setoriais aos da organização. Ele define a coerência do planejamento.

##### 4) Alinhamento de metas

Consiste no escalão subordinado estabelecer uma meta que possibilite atender à estratégia do escalão enquadrante.

##### 5) Aprendizado estratégico

Consiste em obter “feedback”: testar as hipóteses sobre as quais a estratégia esteve baseada e fazer os ajustes necessários. O **Scorecard** facilita a revisão da estratégia que é essencial ao aprendizado estratégico. Tradicionalmente, as organizações se reúnem mensal e trimestralmente para analisar resultados do período. Essas discussões se concentram no desempenho passado e nas explicações das razões pelas quais os objetivos não foram atingidos. O **balanced scorecard**, com sua especificação da relação de causalidade entre os direcionadores de desempenho e objetivos, permite ao alto nível decisório das organizações e suas unidades utilizarem suas sessões de revisão periódica para avaliar a legitimidade da estratégia da unidade e a qualidade de sua execução.

#### b. Letra B

##### 1) Balanced Scorecard ( BSC )

Em português esta sigla pode ser traduzida como Painel Equilibrado de Indicadores. É um conceito desenvolvido pelos professores KAPLAN e NORTON, que pode ser entendido como uma ferramenta de gestão. Compreende a tradução da Visão e da Estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de desempenho, que formam a base para um Sistema de Gerenciamento Estratégico e de Comunicação. Ele é composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação.

## **2) BSC Rastreável**

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.

### **c. Letra C**

#### **1) Causa e efeito**

Pode ser expressa por uma sequência de afirmativas do tipo “se-então”. O alcance de um objetivo é pré-condição para o alcance de outro subsequente.

#### **2) Comunicação da estratégia**

É escolher mecanismos capazes de tornar a estratégia conhecida por todos os integrantes e fazê-los comprometer-se com a sua implementação.

#### **3) Cultura organizacional**

Compreende normas de conduta, valores, rituais e hábitos das pessoas de uma organização. **d. Letra D**

#### **1) Dado**

É um elemento puro, quantificável sobre um determinado evento. No SMDO-EB, os dados de entrada serão aqueles necessários para cálculo dos indicadores de desempenho definidos para cada nível, setor ou organização do Exército.

#### **2) Desdobramento ou cascadeamento**

Desenvolvimento da estratégia para os demais níveis da organização ( gerencial e operacional ) de maneira sempre integrada com a do Exército ( estratégico ).

#### **3) Desempenho**

Atuação desejada ou observada de um indivíduo, grupo ou organização na execução de uma tarefa, cujos resultados são posteriormente analisados para avaliar a necessidade de modificação ou melhoria.

#### **4) Destino estratégico**

É a descrição clara de onde a Instituição pretende chegar em um determinado limite de tempo. Guia todas as atividades associadas à construção do BSC na Instituição.

#### **5) Detalhamento de indicadores**

Para assegurar a clareza e confiabilidade dos dados é realizado o chamado detalhamento, ou seja, o preenchimento de uma ficha que reúne as características principais dos indicadores, tais como: título, descrição, fórmula de cálculo, periodicidade de coleta e responsável.

### **e. Letra E**

#### **1) Eficácia**

Relação entre os objetivos e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. A eficácia é atingida quando os produtos são alcançados conforme o programado.

## **2) Eficiência**

Relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos por um sistema, organização ou processo. A eficiência é alcançada quando os insumos são manipulados de forma adequada para atingir os produtos.

## **3) Efetividade**

Entendida como princípio a ser seguido pelo Exército, traduz-se como o impacto trazido pelo resultado obtido por suas decisões. Difere da eficácia, pois esta apenas indica se o objetivo programado foi atingido, enquanto aquela se preocupa em apontar se houve uma melhora na prestação do serviço, sendo traduzida pelo impacto causado pela ação adotada. “Efetividade é a soma da eficiência e da eficácia ao longo do tempo” (ARAÚJO, 2004, p.1).

## **4) Estratégia**

É a forma traçada por uma organização para alcançar o conjunto dos seus objetivos. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Considera-se que apenas fazer o que outros fazem, mas com maior eficácia operacional, não é propriamente ter uma estratégia. Está implícito no conceito que, para ter uma estratégia, precisamos atuar de forma diferente, com inteligência e planejamento. Implica, portanto, ter clareza dos limites para o alcance dos objetivos ( como escassez de recursos, resistências de outros atores... ) e as formas de superação. Normalmente, responde ao questionamento: “como fazer?”.

### **f. Letra F**

#### **Fatores críticos de sucesso ( FCS )**

São os aspectos condicionantes do sucesso da organização ou para a conquista dos seus objetivos.

### **g. Letra I**

#### **1) Indicadores**

São formas de representação, quantificável, de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.

#### **2) Indicadores de desempenho**

Sinais vitais da organização que quantificam quão bem as atividades dentro de um processo, ou as saídas de um sistema, alcançam uma meta especificada. São utilizados para determinar se a organização está alcançando seu objetivo estratégico.

#### **3) Indicadores de resultado**

Indicadores que permitem saber se o efeito desejado foi obtido. Mede se um objetivo foi alcançado após a execução de determinada atividade ou após certo tempo - tempo esse suficiente para confirmar o efeito. São indicadores-chave vinculados aos objetivos e cuja função é demonstrar, em primeira instância, a efetividade dos esforços para alcançar um determinado objetivo. Por razões metodológicas, cada objetivo deve estar vinculado a apenas um indicador de resultado, para que o desempenho possa ser evidenciado de forma instantânea, sem a necessidade de se recorrer a outros indicadores ou dados.

#### **4) Indicadores de composição**

Sempre que não for possível restringir-se à utilização de apenas um indicador de resultado, recomenda-se montar uma espécie de cesta de indicadores, com a criação de indicadores de composição, com pesos se for necessário, de forma que ao objetivo esteja vinculado apenas um indicador de resultado.

## **5) Indicadores de tendência**

Indicadores que permitem analisar as causas do efeito durante a execução de determinada atividade, de forma pró-ativa. Mede a causa do efeito antes deste se confirmar. São aqueles destinados à mensuração dos resultados das ações do dia-a-dia e podem, quando bem definidos, determinar com precisão a tendência do desempenho a médio e longo prazos, o que cria uma excepcional oportunidade de revisão da estratégia e adoção de medidas concretas no sentido de corrigir rotas que levam a resultados indesejados. São obtidos com base nos fatores críticos de sucesso.

## **6) Iniciativas estratégicas**

São ações de intervenção não repetitivas que permitem alcançar os objetivos estratégicos. Devem ser focadas nas grandes lacunas de desempenho e serem cobertas no médio e longo prazo. Não são rotinas nem processos.

### **h. Letra M**

#### **1) Mapa estratégico**

É uma representação gráfica da hipótese para a descrição da estratégia. O mapa estratégico é constituído de um conjunto de objetivos distribuídos em perspectivas. Ambos os elementos ( objetivos e perspectivas ) possuem uma relação de causa e efeito entre si, explicitando a hipótese estratégica.

#### **2) Mapa de contexto**

É uma ferramenta utilizada em diagnósticos organizacionais que visa descrever, em um diagrama resumido, como a organização se relaciona com o macro-ambiente. Ao fazer um apanhado geral do contexto organizacional, o mapa de contexto facilita o entendimento da organização como um todo e serve de insumo para orientar uma análise mais profunda de cada elemento do mapa.

#### **3) Medição do desempenho**

Associação sistemática de números a entidades. A função da medição é desenvolver um método para geração de uma classe de informação que será útil em uma ampla variedade de problemas e situações. O nível de desempenho que uma organização atinge é função da eficiência e da eficácia das ações que ela empreende. Desta forma, a medição do desempenho pode ser definida como o processo de quantificar a eficiência e a eficácia de uma ação.

#### **4) Melhoria contínua**

Atividade recorrente para aumentar a capacidade de atender requisitos.

#### **5) Meta**

Nível de desempenho ou de melhoria requerido para o alcance de um objetivo estratégico em um espaço de tempo específico e determinado. As metas são estabelecidas em unidades específicas ( número, percentual, moeda ) e estão vinculadas aos indicadores.

#### **6) Missão**

Porque existimos. Razão de ser da organização. Traduz a sua identidade.

### **i. Letra N**

#### **1) Não-conformidade**

Não atendimento a um requisito.

#### **2) Negócio**

É a área de atuação a que uma organização se dedica.

### **3) Nível estratégico**

É o nível onde as ações realizadas afetam a organização como um todo. É aquele que geralmente é executado com uma visão mais mediata, isto é, em longo prazo e, dada à sua natureza e seu grau de importância para a organização, representa um impacto mais amplo, profundo e duradouro sobre a mencionada organização.

### **4) Nível gerencial ou tático**

É o nível das atividades gerenciais, que constituem a essência da administração, e se caracterizam pelo esforço para obter resultados por meio de terceiros. É o nível intermediário entre o estratégico e o operacional. É o nível onde acontece a maioria das ações administrativas, que geram impactos, normalmente, em um setor da organização. Neste nível as decisões estratégicas são transformadas em ações efetivas a serem implementadas pelos mais diversos setores da organização. Desta forma, o nível tático tem seu foco mais específico.

### **5) Nível operacional**

É o nível de execução das ações planejadas, que irá alimentar os níveis gerencial e estratégico com dados. Os esforços são direcionados para cada processo ou projeto da organização. As decisões são aplicadas em setores específicos e apresentam impactos limitados.

## **j. Letra O**

### **1) Objetivo**

Situação que se pretende alcançar, considerando um dado problema ou compromisso assumido. Normalmente, responde ao questionamento: “O que fazer?”

### **2) Oportunidades**

São forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

### **3) Orientação estratégica**

Conjunto de documentos normativos e de diretrizes escritas e verbais que orientam o planejamento e a execução da estratégia de uma organização.

## **k. Letra P**

### **1) Painel de bordo**

Painel no qual são exibidos os indicadores de desempenho de uma organização. Deve ser composto por indicadores que efetivamente se a organização tem o desempenho global demonstrem esperado. Esses indicadores devem ser perspectivas, baseadas nas estratégias da agrupados em organização.

### **2) Parâmetro**

Medida padrão de referência que permite comparar situação existente ou alcançada com aquela desejável.

### **3) Partes interessadas**

Pessoas ou grupos que têm um interesse no desempenho ou no sucesso de uma organização.

### **4) Perspectivas**

São dimensões definidas para o SMDO-EB que buscam equilibrar os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas menos tangíveis. São como “pontos de vista”, que representam os fatores - chaves para uma visão aplicada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de

objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir mediante o “olhar” de cada público de interesse, como sociedade, governo, processos internos, público interno etc. As perspectivas, quando visíveis em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e “contam a história da estratégia” de uma forma clara e de fácil comunicação.

### **5) Planejamento estratégico**

É um processo gerencial que permite estabelecer um direcionamento a ser seguido pela organização, com o objetivo de se obter uma otimização na relação entre a organização militar e seu ambiente, ou seja, o planejamento estratégico é o processo que instrumentaliza a resposta que a organização precisa apresentar ao seu ambiente diante de um contexto de mudanças. Ele diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Refere-se, portanto, ao planejamento de longo prazo e ao esforço de construção de sua viabilidade.

### **6) Planejamento estratégico organizacional ( PEO )**

É o processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida pela OM, antecipando-se aos acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais. O PEO é elaborado nos níveis gerencial e operacional do SMDO-EB.

### **7) Planejamento operacional**

É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- a) é projetado para o curto prazo, para o imediato;
- b) envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas; e
- c) é definido, no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

### **8) Planejamento tático**

É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- a) é projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual
- b) envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais; e
- c) é definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

### **9) Plano de ação**

a) É composto por uma série de providências / tarefas a serem efetuadas a partir de um planejamento. Num plano de ação, as providências são priorizadas e listadas por ordem cronológica.

b) Para um bom plano de ação, podemos utilizar a ferramenta 5W2H, que é uma ferramenta de planejamento utilizada para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia e dos subordinados. Os 5 Ws correspondem às seguintes palavras em inglês: **What** ( o quê ), **Who** ( quem ), **Where** ( onde ), **When** ( quando ) e finalmente **Why** ( por quê ). Os 2 Hs correspondem a **How** ( como ) e **How Much** ( quanto custa ).

### **10) Política**

É a programação de atos, são as regras norteadoras a serem cumpridas para atingir os objetivos da organização. No caso de política organizacional, cada organização tem a sua política, e esta pode ser definida como a arte de selecionar objetivos.

## **11) Processo**

Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos ( entradas ) em produtos ( saídas ).

## **12) Processo de gestão do desempenho**

Processo pelo qual uma organização gerencia seu desempenho alinhado com suas estratégias e objetivos corporativos e funcionais. Define como uma organização usa vários sistemas para gerenciar seu desempenho.

### **I. Letra R**

#### **1) Relações de causa e efeito**

Funcionam como um filtro para avaliar se o BSC está realmente refletindo a estratégia da organização. As relações de causa e efeito significam o uso de determinados objetivos para se atingirem objetivos de ordem superior, que, por sua vez, permitirão o atingimento dos objetivos da organização.

#### **2) Requisito**

Necessidade ou expectativa que é expressa, geralmente, de forma implícita ou obrigatória.

#### **3) Reuniões de análise crítica do desempenho global**

São as reuniões realizadas com a finalidade de verificar o desempenho alcançado pela organização, referente ao valor agregado às partes interessadas pela organização e à realização de sua estratégia.

#### **4) Reuniões de análise das estratégias ( RAE )**

São as reuniões realizadas com a cúpula da organização e tem como objetivos: exercitar o pensamento estratégico por meio do SMDO-EB; introduzir a organização ao aprendizado contínuo - conhecer a sua atividade -; testar e reformular as hipóteses; alinhar o entendimento sobre o SMDO-EB e a estratégia da organização; tomar decisões estratégicas e definir responsabilidades; e consolidar o aprendizado estratégico.

### **m. Letra S**

#### **1) SIPLEx**

É o Sistema de Planejamento Estratégico para a Instituição e serve de ferramenta de apoio à decisão do Comandante do Exército.

#### **2) Sistema**

Conjunto de partes, funcionalmente, inter-relacionadas e organizadas de modo a alcançar um ou mais objetivos com a máxima eficiência.

#### **3) Sistema de Gestão Estratégica ( SGE )**

Sistema utilizado para gerir a execução da estratégia de uma organização valendo-se de um SMDO. Possibilita, com o uso do aprendizado estratégico, a realimentação e o aperfeiçoamento do SIPLEx.

#### **4) Sistema de Medição de Desempenho Organizacional ( SMDO )**

O Sistema de Medição de Desempenho Organizacional é um Sistema de Informação Estratégico que habilita a instituição a gerenciar o seu desempenho, alinhado com a sua concepção estratégica e seus objetivos estratégicos organizacionais.

## **n. Letra T**

### **Temas estratégicos**

Processos críticos que são os mais importantes para a criação e cumprimento de proposição de valor diferenciado às partes interessadas. São grandes “pilares da estratégia” que auxiliam a organização a estabelecer foco no alcance da visão e permitem que a organização lide com prioridades conflitantes de curto prazo versus de longo prazo.

## **o. Letra V**

### **1) Valor público**

É o valor intrínseco que o EB entrega à sociedade ao cumprir suas missões. Ao cumprir a destinação constitucional o EB presta um elevado serviço à Nação. As ações decorrentes das atividades desenvolvidas devem gerar os benefícios esperados e evidenciar resultados e confiabilidade.

### **2) Visão**

É o que a organização deve buscar ser. Representa uma situação futura altamente desejável pela OM. Deve ser compartilhada por todos os seus integrantes, seu enunciado deve ser curto e eloquente, capaz de facilitar a retenção e provocar a motivação de todos os membros da organização para o seu alcance.