

Desenvolvimento e Aprimoramento do Controle Gerencial em uma Unidade Militar

COMANDANTE DE GRUPO (AD) RODRIGO VILLALOBOS CHANDÍA,
FORÇA AÉREA DO CHILE

Introdução

As demandas do contexto no qual as organizações militares vivem e se relacionam são influenciadas pelos ambientes interno e externo e pelas variáveis que os compõem. Fatores internos, como capacidade de gerenciamento, comunicação e coordenação, têm uma relação direta com fatores externos, como economia regional e a percepção daqueles com quem a unidade militar interage. Esses fatores afetam diretamente a maneira como os comandantes desenvolvem seu estilo de gestão no comando de uma unidade militar. A maneira pela qual o comandante gerencia esses relacionamentos determinará o apoio que eles fornecerão com relação a pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e / ou ameaças na administração da unidade.

Quando há falta de eficiência e pró-atividade para encontrar um equilíbrio no relacionamento dessas variáveis, é provável que os responsáveis tenham se distanciado da oportunidade de desenvolver e exercer processos de controle gerencial em seu nível de responsabilidade. Isso limita a análise e a capacidade de encontrar uma abordagem renovada para atender aos objetivos propostos, levando às vezes a esforços para sustentar atividades que, na maioria dos casos, não estão diretamente ligadas ao foco estratégico da unidade—um conceito que engloba os principais elementos da estrutura estratégica de uma organização, como missão, visão, valores e proposta de valor.

As unidades militares que lideramos agora não são estranhas a esse ambiente. Além disso, elas são agentes que contribuem constantemente para o desenvolvimento de nossos países, razão pela qual a comunidade exige delas ações profissionais, modernas, eficientes e transparentes. Esses desafios exigem e incentivam as organizações militares a otimizar e implementar controles gerenciais, o que as permite alcançar seus objetivos de curto, médio e longo prazos; sem se desviar do objetivo principal da missão da instituição.

Histórico

O desenvolvimento e o uso de elementos e/ou ferramentas de controle gerencial trazem desafios no exercício do comando e da organização como um todo. Exortam o comandante a manter a direção e o controle das decisões tomadas diariamente no ritmo de batalha da instituição ao mesmo tempo em que assegura, sistematicamente, que cada um de seus membros conheça e compreenda o escopo, o significado e a importância das decisões tomadas. Isso garante que as necessidades, indagações e demandas geradas no contexto de uma economia global possam ser resolvidas de maneira abrangente. O objetivo deste artigo é propor as bases e as etapas iniciais para o desenvolvimento e implementação de um modelo de controle de gerenciamento que permita uma maneira simples dos comandantes controlarem os objetivos e ajustarem o comportamento do pessoal da unidade.

O que é controle gerencial?

Para os pesquisadores Stephen Robbins e Mary Coulter,¹ controle de gestão é uma comparação entre as ações planejadas e seus resultados. Implica, logicamente, que após o planejamento são necessárias estruturas para alcançar os resultados desejados, alocando recursos e orientando as iniciativas da organização para tanto.

Para os pesquisadores Robert Anthony e Vijay Govindarajan,² controle gerencial é o processo pelo qual os gerentes influenciam outros membros da organização a implementar as estratégias da organização. Envolve um conjunto de atividades como planejar o que a organização deve fazer, coordenar as atividades de diferentes partes da organização, comunicar e avaliar as informações, decidir as ações a serem tomadas e influenciar os recursos humanos, para que todos se tornem elementos básicos do sucesso.

Este artigo define o controle gerencial da seguinte maneira: processo pelo qual o comandante da unidade alcança, por meio do comportamento ajustado do pessoal das unidades e de informações geradas periodicamente, uma compreensão dos comportamentos e resultados das áreas consideradas essenciais para gerenciar os objetivos estratégicos da unidade, diariamente.

O que é Balanced Scorecard (Indicador Balanceado de Desempenho)?

Um dos modelos mais utilizados para desenvolver e executar o controle gerencial é o *Balanced Scorecard* (Indicador Balanceado de Desempenho) desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton.³ Eles apresentam esse indicador como a tradução da estratégia por meio da medição de atividades, representada em um conjunto de indicadores que visam monitorar periodicamente os objetivos da organização.

Para o pesquisador Paul Niven,⁴ o *Scorecard* é um quadro que reflete as questões importantes contidas em uma nova visão, missão e objetivos (estratégia); isto é, uma maneira de agrupar um conjunto de objetivos estratégicos diferenciando-os pelo impacto para que a relação causa-efeito entre eles possa ser explicada simplesmente.

As definições que criadores e pesquisadores dão ao *Balanced Scorecard* eixam claro o escopo e as implicações que esse modelo de controle gerencial possui nas organizações, especialmente onde o comandante, neste caso, é convidado a analisar, gerenciar e controlar a unidade enfatizando o uso eficiente de seu orçamento, o desenvolvimento e o treinamento de seu pessoal, o contexto organizacional da unidade, seus principais relacionamentos, seus recursos e capacidades, seus principais processos e, finalmente, identificar as organizações que recebem os bens ou serviços que a unidade está designada a fornecer.

Quais ferramentas de gerenciamento estratégico podem ser úteis para o comandante?

Para formar a estrutura básica de um sistema de controle de gerenciamento é necessário que o comandante obtenha uma visão abrangente da organização e de seu ambiente através do uso de ferramentas estratégicas de gerenciamento. Essas ferramentas são descritas por Thomas Wheelen, J. Hunger e I. Oliva⁵ como o processo para a avaliação sistemática de uma empresa a fim de definir objetivos de longo prazo, identificar metas e tarefas, desenvolver estratégias e localizar os recursos para alcançá-las, tais como: análise política, econômica, social e tecnológica (PEST); e a análise de recursos e capacidades com o objetivo de obter consciência situacional interna e externa, que no final formará a análise de pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats-SWOT) da organização. Essa análise permitirá obter informações de maneira ordenada para começar a estruturar um sistema de controle de gerenciamento. Abaixo está uma breve descrição dessas ferramentas.

Análise PEST

Esta análise é apoiada no estudo de variáveis externas que influenciam o comportamento de organizações e mercados (ver figura 1). A avaliação desses tipos de variáveis permitirá ao comandante e à equipe detectar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente a fim de transformá-las em informações úteis para a tomada de decisão.

A análise PEST fornece um esboço detalhado de quais mudanças o ambiente causará e as maneiras pelas quais a organização pode se adaptar. Dessa forma, o

desenvolvimento e a análise de vários cenários abrangerão futuras estratégias potenciais que a organização possa precisar executar.

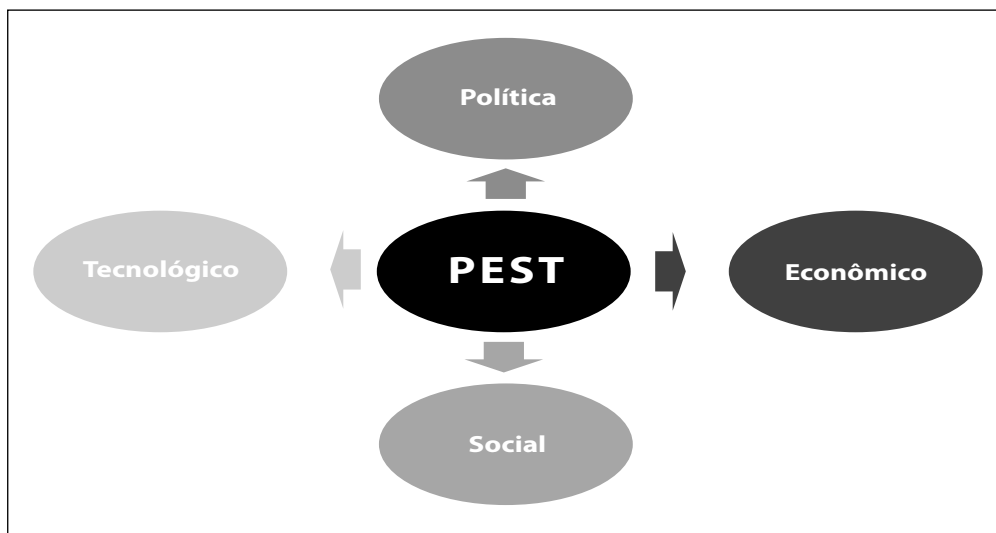


Figura 1: Diagrama PEST

Fonte: O autor

Com base na proposta dos pesquisadores Michael Hitt e Robert Hoskisson,⁶ a seguir estão os fatores externos que afetam uma organização:

1. Fatores políticos: são todos aqueles que podem determinar a atividade da organização. Por exemplo, diferentes políticas governamentais, subsídios, política fiscal de diferentes países, mudanças nos acordos comerciais, etc.
2. Fatores econômicos: ciclos econômicos, políticas econômicas governamentais, taxas de juros, fatores macroeconômicos e taxas de câmbio ou níveis de inflação devem ser considerados para definir os objetivos econômicos da organização.
3. Fatores sociais: todas aquelas variáveis sociais que podem influenciar a organização. Exemplos incluem mudanças que a sociedade pode desenvolver na percepção de suas forças armadas, mudanças no nível de renda ou mudanças nos níveis populacionais, entre outras.
4. Fatores tecnológicos: um ambiente que promove a inovação das tecnologias da informação e telecomunicações e o investimento e a promoção do desenvolvimento de tecnologias que permitirão à organização integrar essas variáveis em sua estratégia.

Uma consideração importante para um comandante deve ser o uso de fontes confiáveis e comprovadas para obter as informações em cada variável PEST. Isso é necessário para analisar adequadamente as informações disponíveis e sua subsequente incorporação ao processo de tomada de decisão, aumentando assim a probabilidade de alcançar os objetivos e metas estabelecidos pela organização.

Análise de recursos e capacidades

De acordo com Raúl Cardona,⁷ o desenvolvimento da estratégia de uma organização é baseado na “análise do processo de identificação e avaliação de recursos e capacidades para estabelecer e manter vantagens competitivas” por meio de uma análise interna da organização.

Segundo essa teoria, os recursos disponíveis para a organização podem ser classificados em recursos tangíveis, como físicos (móveis, veículos, infraestrutura) e financeiros (dinheiro, direitos de cobrança, etc.); e recursos intangíveis, como organizacional (marca, prestígio, imagem) e humano (conhecimento, habilidades, motivação, experiência, etc.).

A capacidade organizacional é formada a partir dos recursos e da maneira como eles se relacionam na organização. Para Pablo Gómez,⁸ capacidades são competências ou habilidades coletivas que permitem à organização realizar uma atividade concreta, bem como as rotinas organizacionais que permitem o desenvolvimento diferencial de atividades e normalmente estão vinculadas ao capital humano e dependem de ativos intangíveis.

Análise SWOT

É essencial que o desenvolvimento de um modelo de controle de gerenciamento comece com um retrato da unidade. Por esse motivo, é necessário ter ferramentas que permitam a ordenação e análise lógica das relações internas e externas do ambiente da unidade para avaliar claramente as decisões e a melhor estratégia a seguir (ver figura 2).

A análise SWOT é uma ferramenta usada para analisar o relacionamento entre situações externas (oportunidades e ameaças) e internas (pontos fortes e fracos) em uma organização em um determinado momento. Uma vez desenvolvidas as análises de PEST e de recursos e capacidades, esse input básico pode ser usado para entendermos a estrutura externa na qual uma organização se desenvolve, e assim analisarmos e tirarmos proveito das oportunidades e ameaças que a indústria apresenta.

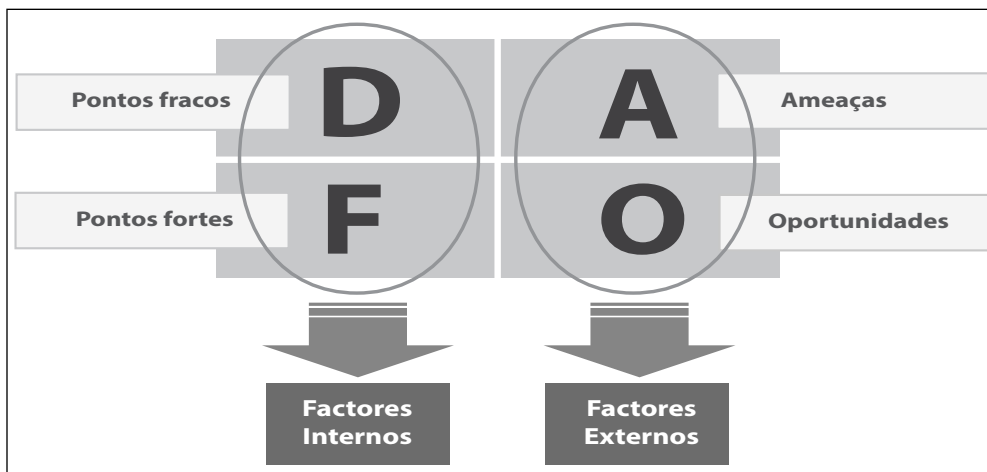


Figura 2: Acrônimo SWOT e sua relação com o ambiente

Fonte: Bureau Veritas, (2012).

Para o pesquisador Antonio Borrello,⁹ o acrônimo SWOT pode ser definido da seguinte maneira:

1. Pontos fortes: são as características da organização que permitem ou promovem a consecução dos objetivos.
2. Pontos fracos: são as características da organização que formam obstáculos internos para alcançar seus objetivos.
3. Oportunidades: oportunidades que surgem no ambiente da organização que podem promover a consecução de seus objetivos.
4. Ameaças: situações que surgem no ambiente da organização que podem afetar negativamente a consecução de seus objetivos.

O benefício da análise SWOT é o entendimento do status real de uma organização, bem como dos riscos e oportunidades oferecidos pelo ambiente.

Balanced Scorecard

Para Kaplan e Norton,¹⁰ a filosofia do controle gerencial é a tradução da estratégia em atividades mensuráveis, o que pode ser traduzido e representado em um conjunto de indicadores a fim de monitorar periodicamente as tarefas executadas e, assim, poder supervisionar adequadamente. Essa ferramenta é chamada de *Scorecard* (ver tabela 1).

O objetivo do Scorecard como ferramenta de controle gerencial é monitorar a evolução de indicadores essenciais e, dessa maneira, medir o progresso da organização em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos. Estruturalmente, o *Ba-*

lanced Scorecard é baseado em quatro perspectivas estabelecidas por seus criadores Kaplan e Norton¹¹: aprendizado e crescimento, processos, clientes e orçamento. Essas perspectivas não são fixas, criando assim a possibilidade de usar esse modelo em uma organização militar.

Nº Perspectiva	Nome
4	Orçamento
3	Clientes
2	Processos
1	Aprendizagem e crescimento

Tabela 1: Perspectivas tradicionais de um *Balanced Scorecard* (Indicador Balanceado de Desempenho).

Fonte: Elaborado pelo autor com base na proposta de Kaplan e Norton.

O *Balanced Scorecard* consiste nos seguintes elementos:

1. Indicadores: um indicador são dados ou um conjunto de dados que serve para medir objetivamente a evolução de um processo ou iniciativa, ajudando assim a avaliar até que ponto os objetivos estratégicos propostos estão sendo alcançados. Os indicadores devem ser fáceis de entender e manipular.
2. Objetivos: correspondem à visão futura de desempenho que a organização pretende alcançar com a execução de seus objetivos estratégicos.¹²
3. Planos e/ou iniciativas: os planos e/ou iniciativas estratégicos são representados por esses grupos de projetos e programas de duração limitada, projetados para ajudar a unidade a alcançar o efeito desejado. Essas iniciativas não estão incluídas nas atividades diárias da organização. Elas não são selecionadas isoladamente, pelo contrário. Estão diretamente alinhadas com a realização de objetivos estratégicos.

Finalmente, o uso do *Balanced Scorecard* cria um impacto na organização.

Portanto, como nem tudo pode ser medido e nem tudo que pode ser medido pode ser medido o tempo todo, é necessário estabelecer a frequência com que cada elemento deve ser medido (semanal, quinzenal, mensal, trimestral etc.).

Quais elementos da estrutura estratégica da unidade o comandante deve considerar?

Existem elementos da estratégia da organização que se prestam para o comandante estabelecer um sistema de controle gerencial. Isso inclui a afirmação e/ou revisão da

estratégia (missão, visão, valores e proposta de valor), que podem ser estabelecidas como o elemento básico e direcional do sistema de controle gerencial.

Segundo o autor Niven,¹³ os elementos básicos que devem estruturar o foco estratégico de uma organização são:

1. A missão: para os pesquisadores Antonio Kovacevic e Álvaro Reynoso,¹⁴ a missão pode ser definida como o objetivo da organização ou também como a justificativa para a existência da empresa. Esse objetivo deve ser amplo e duradouro.
2. A visão: para esses autores, a visão é uma afirmação do futuro ou sonho da empresa, que deve ser breve, simples e facilmente compreendida por todos. Esta afirmação, por sua vez, pode ser usada como uma mensagem para motivar os funcionários e transmiti-la ao mercado. Portanto, deve ser mensurável e verificável, específica e compartilhada. Os autores definem três elementos-chave que identificam a definição e o foco apropriado de uma visão a serem considerados como uma verdadeira direção estratégica para a organização, a saber: quando, o quê e como. O “quando” representa um senso de responsabilidade, comprometimento e conquista da visão. O “o quê” identifica a essência da estratégia para incluir os fatores mais importantes a serem alcançados. Finalmente, o “como” inclui os elementos fundamentais para alcançar essa visão.
3. Os valores: para o pesquisador Antonio Frances,¹⁵ valores são afirmações estratégicas que elevam a estrutura ético-social dentro da qual a empresa realiza suas ações. “Os valores fazem parte da cultura organizacional e estabelecem os limites nos quais o comportamento dos indivíduos pertencentes a ela deve ser enquadrado, tanto organizacional quanto pessoalmente”.
4. A proposta de valor é definida pelos pesquisadores Kaplan e Norton¹⁶ como o elemento do foco estratégico que define a estratégia da empresa para o cliente, descrevendo a combinação única de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que uma empresa oferece ao cliente-alvo. A proposta de valor deve comunicar o que a empresa espera fazer melhor ou diferentemente do que a concorrência. Para seu desenvolvimento, ele deve procurar responder às seguintes perguntas: por que o cliente me escolhe? Por que o cliente é meu? Por que o cliente volta? Por fim, a proposta de valor é aquele elemento do foco estratégico da organização que servirá de guia a seus principais objetivos (processos), para que não se perca a abordagem do cliente.

Processo passo a passo para o desenvolvimento e uso de um modelo de controle de gestão

O modelo de controle de gestão deve considerar as interações de seus principais elementos e processos, a fim de gerar informações para facilitar a tomada de decisões e melhorar o gerenciamento em diferentes níveis. O modelo deve permitir que o comandante saiba como, quando e onde os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos da unidade foram utilizados para que processos de feedback possam ser implementados.

O processo passo a passo proposto para o desenvolvimento e uso de um modelo de controle de gestão para uma unidade militar consistirá em dois elementos básicos: as características do modelo e as principais etapas e elementos que devem compor o mesmo.

Principais características que um modelo de controle de gestão deve ter para uma organização militar

As principais características genéricas que um modelo de controle de gestão deve manter para uma unidade militar foram desenvolvidas baseadas no modelo proposto por Luis Muñiz:¹⁷

1. **Abrangente:** essa característica do controle de gestão deve permitir à organização militar identificar e abranger detalhadamente os principais processos que apoiam o cumprimento dos objetivos da unidade com base no orçamento, recursos, processos e clientes. Esses são os principais elementos da estrutura de um *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido e apresentado na Harvard Business Review, por Kaplan e Norton em 1992. Atualmente, o BSC é o principal modelo associado ao controle gerencial em organizações com e sem fins lucrativos, desenvolvido com base no trabalho de Niven: *Gestión 2000*.
2. **Oportuno:** o sistema de controle de gestão deve permitir ao comandante controlar, em tempo hábil, o grau de conformidade com os objetivos da organização e sua evolução. Essa característica requer que a unidade desenvolva a capacidade de estabelecer e documentar normas, processos, atividades, tarefas, programas, orçamentos, procedimentos, planos de gerenciamento e padrões de critérios de avaliação ou comparação, a fim de avaliar ou comparar a conformidade.
3. **Eficiente:** esta característica do controle gerencial deve estimular o comandante a manter uma medição permanente da capacidade apresentada por

seus recursos designados para o cumprimento de sua missão, com o objetivo de avaliar a eficiência na consecução dos objetivos.

4. Motivacional: essa característica é usada para manter a equipe motivada e integrada, visando atingir os objetivos. É usada para desenvolver e treinar o pessoal, sempre considerando as variáveis necessárias para o controle gerencial como motivação, treinamento e incentivos, entre outras.

Etapas e elementos que devem moldar o sistema de controle gerencial para uma organização militar

As etapas e elementos propostos abaixo foram desenvolvidos com base no trabalho de Muñiz¹⁸ e Niven, que formam o sistema de controle gerencial de uma organização militar (ver figura 3).



Figura 3: Etapas propostas para o desenvolvimento do sistema de controle gerencial de uma unidade militar.

Fonte: Autor

Etapa 1. Análise e avaliação da situação da unidade em relação ao seu ambiente

Nesta etapa, o comandante e a equipe devem realizar um levantamento e análise da situação atual da unidade. Dessa forma, será possível avaliar os processos de controle de gestão da unidade e o que pode ser melhorado e alterado.

Elementos e ferramentas a serem usados: análise PEST, análise de recursos e capacidades e análise SWOT. Para realizar uma avaliação e análise do ambiente da unidade com informações válidas, sugere-se o uso de ferramentas de gerenciamento estratégico nesta fase, como a análise PEST, para coletar informações sobre o ambiente externo da unidade e a análise de recursos e capacidades para processar informações sobre a situação interna da unidade. Ambas as análises fornecem informações relacionadas à situação ambiental da unidade, a fim de desenvolver um

sistema de controle gerencial. Finalmente, nesta fase, sugere-se o desenvolvimento de uma matriz SWOT para determinar as estratégias a seguir e o que deve ser alterado e / ou eliminado.

Etapa 2. análise do foco estratégico da unidade

Nesta etapa, o foco estratégico da unidade deve ser analisado. Será necessário entender e analisar a visão, missão, valor base e proposta de valor da unidade (se alguns desses elementos não existirem, eles deverão ser desenvolvidos). Esta etapa consiste nos seguintes elementos:

1. Visão: a afirmação formal de como a unidade pretende ser percebida dentro de pelo menos cinco anos.
2. Missão: o objetivo fundamental da unidade.
3. Valor base: a estrutura ético-social dentro da qual os recursos humanos da unidade serão desenvolvidos.
4. Proposta de valor: a definição da unidade dos atributos para os quais a instituição valoriza o serviço que presta. Por exemplo, proposta de valor para a escola de aviação: desenvolver o processo de treinamento, por meio de equipes de treinamento multidisciplinares e abrangentes que forneçam permanentemente um alto senso de honra, dever e excelência.

Finalmente, neste ponto, o produto é um foco estratégico atualizado.

Etapa 3. Definição e alinhamento do objetivo estratégico

Nessa etapa, os objetivos estratégicos que a unidade deve atingir para alcançar sua missão devem ser identificados e / ou desenvolvidos. É possível que os objetivos estratégicos da unidade já estejam definidos nos documentos executivos ou de planejamento, portanto, se existirem, é necessária a análise dos objetivos (em termos de seu nível de alinhamento com o foco estratégico da unidade). Se não estiverem definidos, a unidade deve desenvolvê-los para que sirvam de base ao controle gerencial.

Há quatro perspectivas que estruturam o *Scorecard* recomendado para uma organização sem fins lucrativos.

1. Orçamento: considerando que uma unidade militar é uma organização sem fins lucrativos, seu orçamento é uma base de referência.
2. Aprendizado e crescimento: essa perspectiva identifica as habilidades que o pessoal da unidade deve ter ou desenvolver a curto, médio e longo prazos.

3. Processos: para essa perspectiva, a unidade deve identificar os principais processos que apoiam os bens ou serviços que oferece. Esses processos devem permitir que a missão seja cumprida.
4. Cliente: nesta perspectiva, a unidade deve identificar seus “clientes” (externos e/ou internos), suas características e necessidades. O exposto acima é desenvolvido com o objetivo de orientar os principais processos, tendo sempre em mente a proposta de valor oferecida para que os clientes fiquem satisfeitos e sejam fiéis.
5. Os objetivos estratégicos devem ser gerenciados e controlados pelo comandante. Esses objetivos correspondem à lógica da unidade e refletem sua relação e impacto com o seu ambiente. Os objetivos devem ser ordenados e colocados no scorecard com cada perspectiva, de acordo com a orientação / realização esperada.

Etapa 4. Parâmetros de medição e planejamento

Nesta etapa, os parâmetros de medição e as metas para cada indicador devem ser estabelecidos. Esses parâmetros serão necessários para controlar periodicamente o gerenciamento via feedback das diferentes organizações internas da unidade, usando os seguintes elementos (consulte a tabela 2).

1. Objetivo estratégico: corresponde aos objetivos da unidade, definidos pelo comandante, que devem estar alinhados com cada perspectiva, de acordo com sua orientação (exemplo: treinamento de pessoal no sistema de armas XX é um objetivo que deve ser listado na perspectiva “Aprendizado e Crescimento” da tabela 2; garantir a conformidade do orçamento deve estar na perspectiva “Orçamento” na mesma tabela).
2. Indicador: é a expressão quantitativa do comportamento e desempenho de um processo. Seu propósito é que o seu uso seja responsável pela consecução do objetivo (o título, a fórmula e a explicação devem ser apresentados).
3. Objetivo: corresponde ao parâmetro de referência definido anteriormente, com o qual as informações do indicador são comparadas (curto, médio e longo prazo; conforme o comandante entender).
4. Responsável: a organização interna que será responsável pelo plano ou iniciativa é determinada.
5. Plano ou iniciativa: ações que a organização deve implementar para transformar os objetivos estratégicos em ação.

Perspectiva	Objetivo	Indicador título	Indicador Fórmula	Indicador explicação	Meta a curto prazo	Meta a médio prazo	Meta a longo prazo	Área responsável/plano associado
Ciente								
Processos								
Aprendizagem e crescimento								
Orçamento								

Tabela 2: Estrutura proposta para o *Balanced Scorecard*.

Fonte: O autor

As principais etapas e elementos (ver tabela 3), juntamente com os quatro recursos propostos, compõem os dois elementos propostos para estruturar um modelo de controle de gestão para uma unidade militar. De acordo com o acima exposto, um modelo de quatro estágios fornece a orientação básica para o desenvolvimento de um sistema de controle gerencial para uma unidade militar.

Etapa	Elementos	Resultado e/ou produto da etapa
Análise e avaliação da situação da unidade em relação ao seu ambiente.	Análise PEST (política, econômica, social e tecnológica) do ambiente externo da unidade. Análise de recursos e capacidade para coletar informações sobre a situação interna da Unidade. Análise SWOT	Oportunidades e ameaças da unidade em relação ao ambiente externo. Pontos fortes e fracos da unidade em relação ao ambiente interno.
Análise do foco estratégico da Unidade	Visão Missão Valor base Proposta de valor	O foco estratégico da unidade é imediatamente alinhado ao foco estratégico da unidade superior.
Definição de Objetivos Estratégicos	Objetivos estratégicos. <i>Balanced Scorecard</i> Perspectivas	Objetivos estratégicos da unidade alinhados com a estrutura de referência de um <i>Balanced Scorecard</i>
Medição de parâmetros e planejamento	Indicador Objetivo Plano ou Iniciativa Responsável	<i>Balanced Scorecard</i> da unidade com seus principais elementos de medição

Tabela 3. Detalhe das etapas e elementos do modelo de controle gerencial proposto.

Fonte: O autor.

Conclusão

O aprimoramento, desenvolvimento e o uso do controle de gestão em uma unidade militar oferecem uma oportunidade propícia para alcançar, de maneira alinhada e abrangente, os objetivos da unidade. Ao mesmo tempo, exigem envolvimento em todos os níveis da organização a fim de atender e implementar esses objetivos.

Além disso, para a implementação bem-sucedida e oportuna de um modelo de controle de gestão, propõe-se que o comandante da unidade considere as seguintes sugestões:

1. O comandante da unidade deve considerar a garantia de um bom processo de comunicação e treinamento a fim de mitigar riscos e possíveis resistências.
2. O comandante deve considerar as características inerentes a uma organização militar como disciplina, comprometimento e identificação, pois elas permitem e pavimentam o caminho para o desenvolvimento e uso de iniciativas estratégicas.
3. O alinhamento de uma unidade militar em torno do controle gerencial deve ser acompanhado pela busca de uma visão compartilhada entre os diferentes níveis organizacionais da unidade.

Finalmente, uma unidade militar que consiga implementar um modelo de controle de gestão poderá enfrentar, de maneira oportuna e integrada, as demandas do cumprimento de sua missão e ainda de outras missões que venham a surgir. □

Notes

1. Robbins S. & Coulter M. (2005). *Administración* (Administração). 8ª Edição. México: Pearson Educación.
2. Anthony R, Govindarajan V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión* (Sistemas de Controle de Gestão), 10ª Edição. Barcelona, España: Mc Graw Hill.
3. Kaplan R. & Norton D. (2008). *Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
4. Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso* (O Quadro de Comando Integral passo a passo). Barcelona: Gestión 2000.
5. Thomas, L. W., Hunger, J. D., & Oliva, I. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Administração estratégica e política de negócios). (p. 3). Ed. Pearson Educación.
6. Hitt M., Duane R., & Hoskisson R. (2011). *Administración Estratégica* (Administração Estratégica). Cengage Learning, Eleventh Edition.
7. Cardona R. (2013). *Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo* (Estratégia baseada em recursos e capacidades. Critérios de avaliação e processo de desenvolvimento). In Forum Doctoral, 4, 113-114.
8. Gómez P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: um guia participativo baseado em valores), (Vol. VI). Madrid: Narcea, S.A.
9. Borello A. (2000). *El plan de Negocios* (O Plano de Negócios). Madrid: McGraw-Hill.
10. Kaplan R. & Norton D. (2008). *Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
11. Kaplan R. & Norton D. (2009). *Cuadro de Mando Integral* (Quadro de Comando Integral). Barcelona: Gestión 2000.

12. Armijo, M., & Pública, G. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público* (Manual de Planejamento Estratégico e Indicadores de Desempenho no Setor Público). ILPES CEPAL, p.101.
13. Niven P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso* (O Quadro de Comando Integral passo a passo). Barcelona: Gestión 2000.
14. Kovacevic A. & Reynoso A. (2010). *El Diamante de las Excelencia Organizacional* (O diamante da excelência organizacional). Aguilar Chilena de Ediciones S.A. Primera Edición.
15. Frances A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa* (Estratégia e planos para uma empresa). Pearson/Prentice Hall, first edition.
16. Kaplan D. & Norton R. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
17. Kaplan D. & Norton R. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
18. Muñoz L. (2013). *Cómo implantar y evaluar un sistema de control de gestión* (Como implementar e avaliar um sistema de controle gerencial). Madrid, España: Profit Editorial I. p.p. 40-41.



**Comandante de Grupo (AD) Rodrigo Villalobos Chandía,
Força Aérea Chilena**

Oficial de Estado-Maior, Vice-Diretor do Departamento de Pessoal e Logística do Estado-Maior da Força Aérea Chilena. Doutor em Planejamento Educacional e Inovação pela Universidade de Alcalá da Espanha, Mestre em Ciências Militares: Menção Honrosa em Gestão Estratégica, Mestre em Controle Gerencial pela Universidade do Chile, Mestre em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Gabriela Mistral, Mestre em Educação: Planejamento, Inovação e Gestão da Prática Educacional da Universidade de Alcalá, Espanha, Engenheiro de Administração da Academia Politécnica da Força Aérea Chilena com desempenho, trabalho e experiência acadêmica nas áreas de administração, planejamento estratégico, controle de gestão (Balanced Scorecard abrangente-BSC), recursos humanos e liderança.