

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF PAULO CÉSAR BEZERRA VIEIRA

**A AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA NO SISTEMA DE EXCELÊNCIA
GERENCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Rio de Janeiro

2022

CAP INF PAULO CÉSAR BEZERRA VIEIRA

**A AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA NO SISTEMA DE EXCELÊNCIA
GERENCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais, como
requisito para a especialização em
Ciências Militares com ênfase em
Gestão Organizacional

Orientador: Maj Inf RENATO

Rio de Janeiro

2022

CAP INF PAULO CÉSAR BEZERRA VIEIRA

**A AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA NO SISTEMA DE EXCELÊNCIA
GERENCIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de
Aperfeiçoamento de Oficiais, como
requisito para a especialização em
Ciências Militares com ênfase em
Gestão Organizacional

Aprovado em ___/___/___

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

VINÍCIUS VALVERDE ANDRIES - MAJ

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Presidente

RENATO CAVALCANTI FERREIRA - MAJ

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
1º Membro

RAFAEL DE OLIVEIRA RAMOS - CAP

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
2º Membro

RESUMO

O tema liderança tem recebido atenção por parte de estudiosos das relações humanas. Nas Forças Armadas, o termo tem conotação específica, que o diferencia da chefia militar. Cada vez mais, a atuação do líder é vista como fundamental para o êxito das organizações. A eficiência e a eficácia da administração pública têm sido exigidas cada vez mais pelos cidadãos e pela sociedade. Os métodos e programas de gestão, antes restritos às empresas privadas, preocupadas com o lucro, são atualmente amplamente empregados pelos órgãos públicos. O governo brasileiro adotou o Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP) para a melhoria da gestão de suas organizações. O Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), com o objetivo de adequá-lo às necessidades que surgiram com o Processo de Transformação do Exército, está alicerçado em fundamentos da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações. Para ajustar-se ao programa, o Exército tem feito esforços no sentido de estabelecer indicadores para medir e avaliar o desempenho de suas organizações militares. A experiência de avaliação do Exército Brasileiro, antes restrita a algumas áreas, está tendo que ser ampliada de forma a dispor de parâmetros que permitam identificar a evolução de cada aspecto para o sucesso de sua gestão. Dentre os diversos parâmetros, este estudo teve por objetivo identificar se o aspecto liderança deve ser avaliado no programa de melhoria de gestão, preocupando-se especialmente com a avaliação da liderança organizacional. Para atingir este propósito foi realizado um estudo descritivo, por meio de pesquisa documental e bibliográfica, a partir de uma abordagem qualitativa. Ao final, foram propostos indicadores de desempenho que procuram caracterizar os aspectos considerados definidores da liderança organizacional.

Palavras-chave: Liderança organizacional. Administração pública. Avaliação do desempenho.

ABSTRACT

The topic of leadership has received attention from scholars of human relationships. In the Armed Forces, the term has a specific connotation, which differentiates it from military leadership. Increasingly, the performance of the leader is seen as fundamental to the success of organizations. The efficiency and effectiveness of public administration have been increasingly demanded by citizens and society. Management methods and programs, previously restricted to private companies, concerned with profit, are currently widely used by public agencies. The Brazilian government adopted the Public Service Quality Program (PQSP) to improve the management of its organizations. The Brazilian Army Excellence System (SE-EB), with the objective of adapting it to the needs that emerged with the Army Transformation Process, is based on fundamentals of contemporary management excellence and conditioned to the constitutional principles of public nature of organizations. To adjust to the program, the Army has made efforts to establish indicators to measure and evaluate the performance of its military organizations. The evaluation experience of the Brazilian Army, previously restricted to a few areas, is having to be expanded in order to have parameters that allow identifying the evolution of each aspect for the success of its management. Among the various parameters, this study aims to identify whether the leadership aspect should be evaluated in the management improvement program, especially concerned with the evaluation of organizational leadership. To achieve this purpose, a descriptive study will be carried out, through documentary and bibliographic research, from a qualitative approach. In the end, it is expected to propose performance indicators that seek to characterize the aspects considered defining organizational leadership.

Keywords: Organizational leadership. Public administration. Performance evaluation.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 06 |
| 1.1 PROBLEMA..... | 07 |
| 1.1.1 Antecedentes do problema..... | 08 |
| 1.1.2 Formulação do problema | 08 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 08 |
| 1.2.1 Objetivo Geral..... | 09 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos..... | 09 |
| 1.3 Questões de Estudo..... | 09 |
| 1.4 JUSTIFICATIVAS..... | 10 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 11 |
| 2.1 LIDERANÇA... .. | 11 |
| 2.1.2 Conceitos de Liderança..... | 13 |
| 2.1.3 Conceitos de chefia, comando e administração..... | 16 |
| 2.1.4 Níveis de comando e níveis de liderança..... | 17 |
| 2.1.4.1 Pequenos escalões / liderança direta..... | 17 |
| 2.1.4.2 Nível tático / liderança organizacional..... | 17 |
| 2.1.4.3 Nível tático / liderança estratégica..... | 18 |
| 2.2 O GESPÚBLICA E O SISTEMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO..... | 20 |
| 2.2.1 O modelo de avaliação..... | 23 |
| 2.2.1.1 Liderança..... | 25 |
| 3. METODOLOGIA | 27 |
| 3.1 Objeto formal de estudo | 27 |
| 3.2 Amostra | 28 |
| 3.3 Delineamento de pesquisa | 28 |
| 3.4 Procedimentos para a revisão da literatura..... | 29 |
| 3.5 Instrumentos..... | 29 |
| 3.6 Análise dos dados | 30 |
| 4. RESULTADOS | 30 |
| 4.1 AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA NO SE-EB | 30 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.1 Análise da Liderança no Manual para Avaliação da Gestão Pública..... | 31 |
| 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS..... | 33 |
| 5.1 A AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA POR NÍVEIS..... | 33 |
| 5.2 A AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL ESTÁ COMPLETA?..... | 34 |
| 5.3 INDICADORES DE LIDERANÇA ORGANIZACIONAL..... | 34 |
| 6. CONCLUSÃO..... | 35 |
| REFERÊNCIAS..... | 40 |
| APÊNDICE A - PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS E ITENS DO MANUAL PARA AVALIAÇÃO DO GESPÚBLICA..... | 43 |
| APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DO CRITÉRIO LIDERANÇA NO MANUAL PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA..... | 45 |
| APÊNDICE C - BAREMA DA VISITA DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA DA ASSESSORIA DE GESTÃO DO CMA 2021 | 48 |

INTRODUÇÃO

O atual Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), surgiu com as necessidades do Processo de Transformação do Exército. Criado em 2003, inicialmente implantado como Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), (BRASIL. Exército, 2003) este instrumento teve por objetivo introduzir na Força Terrestre procedimentos adotados com êxito na administração de empresas e na administração pública, de modo a tornar a gestão do Exército Brasileiro mais efetiva.

A implantação do Programa de Excelência Gerencial muitas das vezes foi encarada como um desafio pelos militares, que necessitam adaptar seus conhecimentos específicos da realidade dos quartéis ao paradigma representado pelo SE-EB. Uma das dificuldades surge logo na auto avaliação. No modelo apresentado pelo Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), programa esse que serviu como base de metodologia incorporada pelo PEG-EB, existem variáveis que, antes da implantação do Programa, não eram quantificadas ou avaliadas com precisão no Exército. Um exemplo dessa afirmação é a busca de indicadores para verificar como são comunicadas as principais decisões pela Alta Administração. Até então, as decisões eram tomadas, comunicadas e consideradas recebidas.

Seguindo os modelos do programa, os comandantes depararam-se com a necessidade de verificar a forma de comunicação, se a tropa toma conhecimento efetivo das decisões. Outras situações novas surgiram. Dessa forma, tentar definir indicadores e buscar padrões para avaliar os resultados fazem parte da nova realidade gerencial das unidades do Exército. Essa maior atenção com a capacitação dos líderes, de modo a torná-los mais aptos para enfrentar os desafios da nova realidade, complexa e mutável do mundo contemporâneo, está incorporada em todas as organizações civis ou militares. "As necessidades de transformações rápidas exigidas pelo ambiente em que atuam, exigem maior capacitação do líder para percebê-las" (MILES, 1990).

As organizações públicas brasileiras também operam neste ambiente de modernidade complexo e volátil, e neste contexto, inserem-se os preceitos da New Public Management (NPM), que segundo Diefenbach (2009), é um conjunto de premissas e valores que versam sobre como organizações públicas devem ser constituídas, organizadas, gerenciadas e, semelhante ao setor privado, como deve funcionar. Esse funcionamento, na visão de Wiesel e Modell (2014), tem como base a independência da gestão pública em relação a política, em uma perspectiva tecnocrática, que foca em eficiência, controle e na gestão por resultados.

No sistema de avaliação do Exército Brasileiro, a liderança é considerada como um dos fundamentos do Programa de Excelência Gerencial ora em implantação nas organizações militares do Exército Brasileiro. Tanto o sistema de avaliação de pessoal militar do Exército Brasileiro quanto o Programa de Excelência Gerencial referendam a importância que o Exército Brasileiro confere ao atributo liderança em termos institucionais. (Brasil, 2002)

1.1 PROBLEMA

Muito se escreve sobre os processos de avaliação no Exército, sobre liderança organizacional e sobre excelência gerencial, mas ainda há uma grande lacuna no conhecimento de como integrar essas três vertentes, de maneira que trabalhem de forma sinérgica, visando a melhoria do processo.

Ao tentar transplantar esses novos conceitos de avaliação para a liderança militar, são encontradas algumas dificuldades. Existem fatores, na realidade do combate, diferentes daqueles encontrados no dia-a-dia das empresas. Apesar disso, os conceitos sobre liderança desenvolvidos pelos administradores são valiosos para a realidade da caserna. Para uma Instituição, como o Exército Brasileiro (EB), que vive inserida no contexto da administração pública, é fundamental que seus chefes desenvolvam qualidades para melhor gerir suas organizações dentro do quadro recorrente de restrições orçamentárias.

1.1.1 Antecedentes do Problema

O Exército Brasileiro, acompanha as transformações de sua era, enfrentando a cena contemporânea de transformações constantes, rápidas e permanentes, além de estar inserido num cenário global de conjuntura complexa e incerta. Portanto, além de buscar a modernização organizacional e sistêmica, deve adotar alguns princípios da administração pública.

Com isso, tendo como objetivo verificar, através da metodologia científica, se a avaliação da liderança estratégica serve de instrumento base para o planejamento da Organização Militar, passamos à seguinte formulação do problema.

1.1.2 Formulação dos Problemas

É necessário a atualização nos planos de gestão das Unidades, de modos a inserir a liderança organizacional como objeto de avaliação?

A fim de estar em conformidade com os princípios da administração pública, caso a liderança organizacional já seja avaliada, são necessárias alterações?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho então, tenta captar temas que surgiram com os novos tempos de melhoria de gestão. Liderança organizacional, excelência na administração pública e avaliação de resultados, fazem parte da realidade atual das organizações militares. A pesquisa, dessa forma, está situada na intersecção dessas três áreas do conhecimento. Ressalta-se que, de todo o processo de avaliação do SE-EB, esta pesquisa se limita ao item liderança.

1.2.1 Objetivo Geral

O presente trabalho tem o objetivo de contribuir para o aprofundamento do debate sobre os níveis de liderança no Exército e ajudar a definir, com maior precisão, os parâmetros para a avaliação da liderança de atuação organizacional no Exército. Por comparação, também tenta estimular o estabelecimento de linhas de pesquisa que analisem a necessidade de ajustes na atuação de lideranças em outros níveis.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar em plenitude o resultado, tomando por base o objetivo geral, foram levantados objetivos específicos, abaixo relacionados, que conduzirão a execução dos trabalhos e o encadeamento lógico do raciocínio descritivo.

- Analisar a literatura sobre o tema Liderança Organizacional.
- Analisar o modelo de gestão atual do Sistema de Excelência Gerencial do Exército com relação ao tema Liderança Organizacional.
- Propor melhorias na avaliação dos indicadores de desempenho sobre liderança organizacional.

1.3 Questões de Estudo

Tomando por base os objetivos definidos, formulou-se as seguintes questões de estudo:

- a) A liderança organizacional está contida no escopo da avaliação do SE-EB?
- b) O que existe merece ser alterado?
- c) Há necessidade de estabelecer parâmetros específicos de avaliação de acordo com o nível da liderança exercida pelo comandante da organização militar?

1.4 JUSTIFICATIVAS

Ao se realizar uma análise das atividades do Exército, constata-se que já existem diversos sistemas de avaliação implementados, em níveis distintos de aperfeiçoamento. Um exemplo de sistema já consolidado, é o sistema de avaliação escolar, executado nas escolas militares. Talvez, a inovação que a pesquisa possa trazer, seja a adoção de uma avaliação integral, no campo da liderança organizacional.

A realização da presente pesquisa pode servir de subsídio teórico em níveis estratégicos, organizacionais ou diretos. No nível estratégico justifica-se pelo propósito de subsidiar órgãos de assessoramento responsáveis pela revisão de políticas e diretrizes de gestão, particularmente no que se refere à doutrina de liderança.

No nível organizacional, a presente pesquisa justifica-se pela possibilidade de fornecer aos chefes militares responsáveis pela gestão de organizações militares, fundamentação científica que possa orientá-los em processos decisórios.

Num nível direto, a elaboração de material justifica-se pela possibilidade de se conferir publicidade e maior difusão de conhecimentos ligados ao campo da gestão e de processos de liderança, contribuindo desta forma para uma preparação intelectual de outros profissionais interessados no tema.

Ademais, a presente pesquisa mostra-se pertinente por estar inserida, de maneira transversal, no Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023, tendo como eixo principal o Objetivo Estratégico 010 (OEE 10) – Aumentar a efetividade na gestão do bem público.

Por sua vez, o OEE 10 é subdividido em duas estratégias, sendo a 10.1 – Aperfeiçoamento da Governança Corporativa, a qual enumera a Ação Estratégica 10.1.1 – Aperfeiçoar o sistema de gestão do Exército, que ainda elenca a Atividade 10.1.1.2 - Atualizar a metodologia e adequar as estruturas do Sistema de Excelência do EB (2020-2023), o que enquadra o objetivo geral do estudo.

Torna-se ainda oportuno e pertinente o estudo, visto que os militares que vão fazer parte do Corpo Gerencial da Unidade, tem pouco conhecimento sobre o assunto nos bancos escolares, durante a formação militar. Além disso, a constante rotatividade funcional, em decorrência principalmente das movimentações no corpo de pessoal das Organizações Militares, aliada às promoções, entre outros, acarretam mudanças na diretriz de trabalho, gerando muitas vezes uma descontinuidade do trabalho de gestão, e fazendo com que muitos não dispensem a devida importância ao assunto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Liderança

Neste capítulo foram realizadas análises teóricas acerca do objeto de estudo conhecido como liderança, complementadas pela evolução conceitual das teorias sobre liderança no campo científico e do tratamento dispensado à liderança dentro do Exército Brasileiro.

Ao se consultar os compêndios de administração, constata-se que o estudo dos aspectos relacionados com a liderança tem sido objeto de atenção constante. Após a análise dos fatores que influem significativamente no sucesso de uma organização, verifica-se que a capacidade do líder e a forma como ele atua são elementos recorrentes. A escolha do líder de uma empresa é, nos dias atuais, uma decisão fundamental para que se definam os rumos que ela irá tomar. A exigência de que um presidente, diretor ou gerente seja mais que um administrador eficaz, faz com que se busquem neste indivíduo qualidades comportamentais que o permitam mobilizar e motivar as pessoas em direção a uma meta comum.

Segundo Drucker, ao analisar os desafios gerenciais do século XXI, apresenta a questão do gerenciamento de pessoas. Ao tratar do tema, entretanto, lembra que: “Não se gerencia pessoas. A tarefa é liderar pessoas. A

meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específico de cada pessoa” (1999, p. 28). Com isso, ele descarta a aplicação do termo gerenciamento quando se refere a pessoas, reforçando a importância do conceito de liderança para caracterizar esse fenômeno.

Nas Forças Armadas, a questão da preparação de líderes é de suma importância. Nas escolas militares e nos treinamentos em campanha, os professores e instrutores criam as condições mais próximas possíveis daquelas que serão encontradas em combate de forma a permitir que os líderes que ali se forjam, estejam ajustados àquelas situações. Nesse ambiente de intensas pressões, em que uma falha individual pode apresentar risco de morte para todo o grupo, o líder deve atuar de forma segura e firme para gerar o suporte psicológico que garanta o bom relacionamento interno do grupo, aumentando as chances de êxito das operações.

O Exército dos EUA vem estudando a questão da liderança há algum tempo. Segundo KIRKLAND (1999), as dificuldades iniciaram-se após o término da Segunda Guerra Mundial quando se permitiu que um número excessivo de cidadãos convocados para o conflito, e não devidamente treinados, continuasse no Exército. A crise atingiu seu limite na época da Guerra do Vietnã, quando chegou ao ponto de existir comércio de drogas e briga de gangues racistas dentro dos quartéis. No início da década de 80, iniciaram-se experimentos para tentar mudar a situação. Iniciativas importantes como a implementação experimental do sistema *COHORT* (*cohesion, operational, readiness and training* – coesão, aprestamento operacional e adestramento), que mantinha os soldados juntos por três anos na mesma subunidade ou unidade, permitiram antecipar soluções e propostas. A questão chegou até ao Colégio Americano de Guerra (*US Army War College*) que, no ano de 1999, já oferecia uma disciplina específica sobre liderança estratégica. O curso constava de 5 módulos:

- Introdução
- Liderança organizacional: o ambiente
- Liderança organizacional: conceitos

- Liderança organizacional: competências interpessoais
- Liderança organizacional: aplicações

Aqui no Brasil, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, o tema da liderança vem estimulando investigações intelectuais e sendo amplamente abordado, estando inserido dentro dos valores atitudinais, que são objeto de avaliação durante o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais. Aproveitando os estudos desenvolvidos no meio acadêmico, na busca de maior eficiência e eficácia na gestão dos negócios, tem havido um olhar crítico e aprofundado sobre a atuação do líder na condução das pessoas e na criação de um ambiente favorável ao melhor rendimento do grupo.

2.1.2 Conceitos de Liderança

Se, em em tempos passados, a liderança era associada à figura carismática de um grande chefe político ou militar, atualmente este conceito extrapolou aqueles limites e refere-se à ação exercida por qualquer pessoa que desempenhe uma função de chefia, gerência, comando ou até de treinador, como se vê nas equipes esportivas. Mas, afinal, o que significa liderança?

Ao consultar o Google Acadêmico para identificar o significado do conceito, verifica-se que liderança é sumariamente definida como “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos” (FERREIRA, 1999, p.1211). O conceito, extremamente sintético, apresenta apenas alguns aspectos da questão. Trata da ascendência do líder sobre o grupo e da aceitação pelas pessoas dessa influência.

Segundo George R. Terry (apud Blanchard, 1986, p.103): “liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo”. Destaca-se nesta definição um destaque à influência e aos objetivos do grupo.

Alguns conceitos teóricos de liderança procuram basear-se em termos de processos de influência social. Para Hogan e col (1994, p.493), a liderança

implica em persuadir outras pessoas no sentido de que deixem de lado por um certo período seus interesses pessoais em benefício de um objetivo comum, que esteja associado às responsabilidades e ao bem estar do grupo.

Hersey & Blanchard (1986, p. 105) definem a liderança como um processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.103) uma liderança dinâmica e eficaz é uma característica que distingue uma organização bem sucedida de uma mal sucedida, e a maior parte dos malogros de empresas que encerra suas atividades pode ser atribuída a uma liderança ineficaz. Há uma crítica quanto à falta de pessoas que queiram assumir funções significativas de liderança e que sejam capazes de exercê-las com eficiência.

Quando Hersey & Blanchard (1986) definem a liderança como o processo de influenciar as atividades de indivíduos ou grupos para a consecução de um objetivo numa dada situação, eles enfatizam que a liderança envolve a realização de objetivos com e através das pessoas. Ainda depreendem desta definição que a liderança seria função do líder, dos liderados e da situação. Consequentemente, segundo esses autores, um líder deve preocupar-se tanto com relações humanas quanto com tarefas.

O manual do Exército Brasileiro, C 20-10 Liderança Militar (2011), apresenta, ao tratar do fenômeno da liderança, quatro fatores componentes:

- o líder;
- a situação;
- os liderados; e
- a comunicação.

Quando estuda o papel do líder, esse manual analisa a influência, caracterizando-a como a capacidade do indivíduo fazer com que os outros componentes do grupo concordem com seus argumentos, executem determinadas tarefas, adotem comportamentos ou ainda assumam atitudes induzidas pelo líder.

Outro aspecto analisado é a situação. O ambiente vivido pelo grupo

certamente vai definir que tipo de liderança será melhor exercida, melhor recebida, ou ainda como o grupo aceitará as orientações do líder. Em uma situação de combate, por exemplo, a atuação do líder deverá ser muito mais contundente e decidida. Isto se deve à responsabilidade que pesa sobre ele, pela possibilidade de uma decisão equivocada produzir um número desnecessário de perdas humanas. O líder deve assumir pessoalmente o risco, mesmo com o assessoramento de seus especialistas.

Por outro lado, em uma situação de maior tranquilidade, como na administração dos processos da vida vegetativa de uma organização militar, poderá abordar as questões de forma mais participativa e democrática. O risco pode ser compartilhado de forma mais harmônica, pois os efeitos do fracasso são menos danosos. Quando os liderados são analisados, observa-se que as características do grupo também têm influência no processo de liderança. O sistema de valores do grupo, por exemplo, pode determinar a forma de atuação do líder, ou ainda facilitar ou dificultar sua ação.

Para tornar mais claro o entendimento da participação dos liderados na definição do conceito, pode-se analisar o grupo militar. Esse conjunto de pessoas compartilha de um sistema de valores em que o chefe tem grandes facilidades para tornar-se líder, pois seus valores básicos, hierarquia e disciplina, já induzem ao cumprimento das orientações emanadas da chefia. Outro grupo certamente não reagiria da mesma forma, pois não têm esses valores basilares como referencial de conduta.

A comunicação é outro fator fundamental envolvido na liderança. O líder utiliza formas de comunicação para atingir seus liderados e conseguir influenciá-los. Sua capacidade de fazer-se entender, de comunicar suas idéias, mensagens e objetivos constitui uma ferramenta essencial para a afirmação de sua autoridade.

2.1.3 Conceitos de chefia, comando e administração

Como o objetivo deste trabalho é avaliar a liderança no contexto do organismo militar, cabe apresentar conceitos que lhe são associados e que permitam identificar seu papel na estrutura da Instituição.

Segundo o C-20-10, manual de Liderança Militar, chefia militar é o “exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos)”.

Comando, dessa forma, representa o “componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo”. Administração, por sua vez, é o “componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao cargo que ocupa”.

Finalmente, sob a ótica do manual, a liderança é o “componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados – compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções – que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados”. Assim, a liderança é considerada, no estamento militar, um dos componentes da chefia, um atributo com que o chefe militar deve buscar atingir, de modo a permitir que sua ação seja mais eficaz, conduzindo seu grupo aos objetivos almejados. Ao atuar como líder, o chefe militar estimula a motivação de seus subordinados, promove a coesão do grupo, reduz as fontes de atrito interno, garante maior satisfação aos subordinados. É importante ressaltar que o chefe militar, por ter o comando, tem sua atuação como líder facilitada, já que sua autoridade não precisará ser conquistada. Ela lhe foi delegada no momento de sua nomeação.

2.1.4 Níveis de comando e níveis de liderança

2.1.4.1 Pequenos escalões / liderança direta

O nível de comando de pequenos escalões é caracterizado pelas esquadras ou turmas, pelos grupos, pelos pelotões ou pelas seções, até o nível subunidade incorporada. É nesse nível que é exercida mais explicitamente a liderança direta. Os líderes nos pequenos escalões serão o cabo, o sargento, o tenente e o capitão, os quais precisam estar cientes de sua vital importância para o cumprimento das missões dos escalões superiores. Nesse nível, o líder deve cultivar, predominantemente, a liderança direta, deixando que cada militar tenha a oportunidade de ser investido da responsabilidade adequada ao seu escalão.

No exercício da liderança direta, o líder mantém contato constante e direto com os subordinados. A relação é estabelecida pessoalmente entre os indivíduos. Embora seja identificada prioritariamente nos níveis mais baixos da organização militar - grupos de combate, seções, pelotões e subunidades - , esse tipo de liderança também é exercido pelos comandantes de níveis superiores por ocasião de inspeções e visitas. O líder direto é valorizado pelas habilidades técnicas para o exercício de sua função.

2.1.4.2 Nível tático / liderança organizacional

“No nível tático, o líder utilizará as formas direta e indireta de liderança. A forma indireta se expressará pela capacidade de influenciar, via cadeia de comando, o comportamento humano e de conduzir grandes efetivos militares ao cumprimento das missões”(LEAL, 2003, p.48). Essa forma indireta é exercida por meio de militares nos cargos de estado-maior, os assessores,

predominantemente em brigadas, divisões, comandos militares de área e órgãos da alta administração do EB. É natural que o exercício da liderança sobre o pessoal da OM subordinada seja dificultado pelo distanciamento imposto pela cadeia de comando que se apresenta regularmente na estrutura organizacional.

O líder transmite suas orientações por intermédio de planos, ordens e diretrizes. O líder organizacional preocupa-se em seguir as determinações do escalão superior e fiscalizá-las dentro de sua organização. Como é difícil a fiscalização direta sobre a execução, o líder organizacional deve atentar para que suas ordens sejam claras, precisas e amplamente disseminadas. É importante também que o líder disponha de bons instrumentos de coleta, análise e avaliação das informações (e que disponha também de indicadores adequados), a fim de poder controlar a evolução dos trabalhos de sua organização.

2.1.4.3 Nível estratégico / liderança estratégica

“A liderança, no nível de comando estratégico, é exercida pelos responsáveis por conduzir os grandes rumos da Instituição EB: o comandante militar concebe a estrutura desejada; planeja a alocação de recursos; comunica a visão estratégica da Instituição; conduz as mudanças necessárias; atua em ambiente de incerteza e complexidade; interage com outros elementos das diversas esferas de poder; toma decisões que afetam grande número de pessoas; negocia com agentes externos; e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição” (LEAL, 2003, p. 52).

As competências desejáveis para os líderes não são imutáveis; muito pelo contrário, elas devem acompanhar a situação vigente para atender às novas demandas dos ambientes interno e externo da Instituição. Nem sempre são necessárias novas competências; muitas vezes, o que varia é o grau de

importância de algumas em relação às demais.

Para os líderes no nível de comando estratégico, independentemente das mudanças situacionais, há certos valores, particularmente aqueles ligados à formação moral, ao caráter, à ética e ao pundonor militar, que não são “negociáveis”, ou seja, não cabe qualquer tipo de questionamento, eliminação ou diminuição de importância (por exemplo: honestidade, lealdade, integridade, dentre outros). Esses valores são imutáveis e constituem o pilar sobre o qual se desenvolverão as competências específicas necessárias para o desempenho da liderança no nível estratégico.

“O líder militar, no nível estratégico, deve saber influenciar os demais líderes subordinados. Para isso, deve demonstrar firmeza ao tomar decisões, assumindo uma atitude que mostre seu caráter marcante, e ser capaz de persuadir outras pessoas em relação a suas opiniões. Assim, para influenciar, o líder deve possuir duas características essenciais, a saber: a habilidade de argumentação e a capacidade de entusiasmar”(SMIDT, 1999, p. 23).

A habilidade argumentativa emprega a coerência, a lógica e o uso de dados concretos como ferramentas de persuasão para cooptar pessoas na aceitação de sua lógica de argumentação. Já a característica de entusiasmar gera ânimo nas pessoas, possibilitando que se sintam motivadas. Essa característica do líder, que o torna capaz de fazer-se influente, deve ter como alvo a interação de suas motivações com os valores, desejos e ideias das pessoas, ampliando a relação de confiança mútua e a sensação de bem-estar nesse intercâmbio.

Assim alguns valores e competências passam a ter maior relevância como predicativos dos líderes militares nesse nível, tais como: a competência profissional; a capacidade de estabelecer visão de futuro; a coragem moral; a capacidade de negociação; o comprometimento; o senso de justiça; a direção; o caráter; a iniciativa; a visão estratégica; a responsabilidade; a integridade; a honestidade de propósitos; a dedicação e a firmeza de princípios.

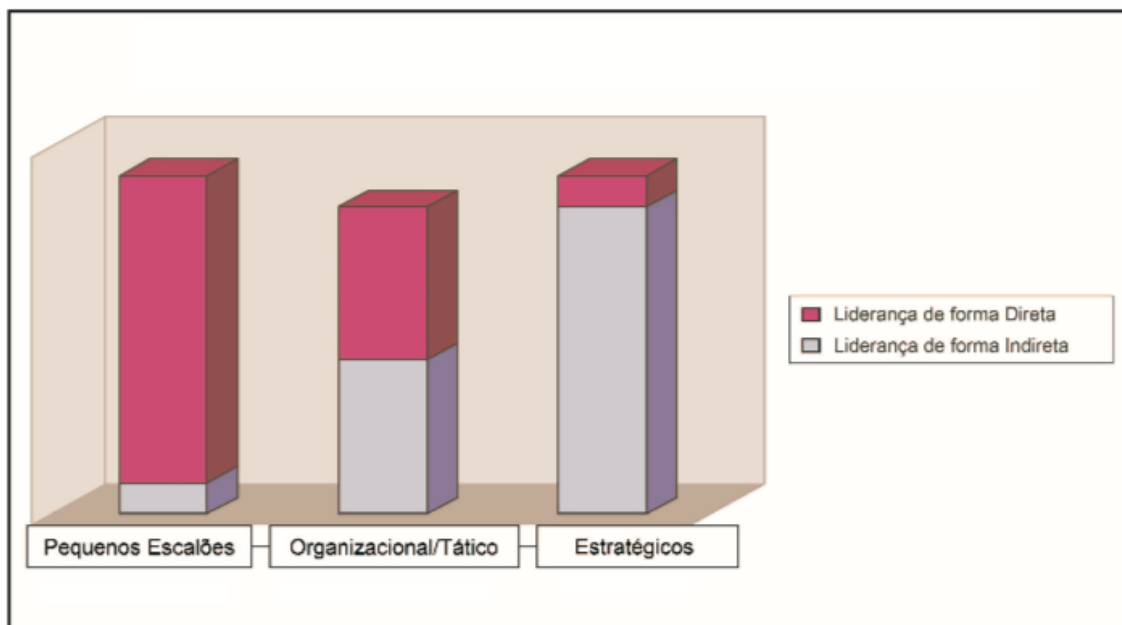


Fig 1 - Proporção entre as Formas de Liderança e os Níveis de Comando.

Fonte: MPOG, apud DA CÁS (2004, p.10)

2.2 O GESPÚBLICA e o Sistema de Excelência Gerencial no Exército Brasileiro

Segundo Bresser Pereira, (2003, p.7), a busca da eficiência administrativa, da eficácia na atuação e da efetividade perante seus clientes tem sido uma das características da administração nos tempos atuais. A competição comercial entre as empresas forçou a procura por novos modelos de gestão em que o decisor tem um maior controle sobre os processos desenvolvidos pela empresa.

Esta iniciativa, desenvolvida pelas empresas privadas, estabeleceu um novo patamar de relação com o consumidor e criou novas exigências na população. Isso pressionou os legisladores a melhorar os padrões de atendimento ao cliente. Surgiu, a partir desse fato, o Código de Defesa do Consumidor. O cidadão, então, percebeu que o Estado, por intermédio de suas

organizações, não apresentava os mesmos padrões de qualidade no atendimento e não demonstrava a devida competência na gestão dos recursos públicos recolhidos para que pudessem ser redistribuídos em benefício de toda a população.

Isso ficou muito claro no final dos anos 80, quando a questão da reforma do Estado entrou na pauta da discussão da sociedade brasileira. Nos anos 90, o conceito de “administração gerencial” chegou à administração pública, que tentou atender às exigências da sociedade no estabelecimento de um novo modelo de gestão pública que fosse focado em resultados e orientado para o cidadão, diferente do modelo anterior voltado para a própria máquina burocrática estatal.

Em 2005, após diversas tentativas de melhoria da gestão do Estado, surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, desenvolvendo-se ações mais abrangentes, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País. Caracteriza-se por possuir uma abrangência nacional e por se direcionar às organizações públicas em geral, sendo aberto a todas as esferas de governo e a todos os poderes.

O GESPÚBLICA foi uma política pública, formulada para a gestão, que tem como alicerce um modelo de excelência que trata do sistema de gestão das organizações como um todo, destacando-se pela referência e uso do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), baseando-se no atendimento aos princípios constitucionais do ser público (impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e em fundamentos modernos de boa gestão, tais como: gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, foco em resultados e inovação.

Em continuidade, no ano de 2007, a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército (AEsp/Gab Cmt Ex) representou o Exército Brasileiro junto ao GESPÚBLICA no Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

(MPOG), integrando o Comitê Conceitual que elaborou o Modelo de Excelência na Gestão Pública – MEGP/08, alinhando-se assim, com os fundamentos da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), temos a interpretação, ou seja, customização para o Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEGP-EB).

O MEGP-EB tem por objetivo a adoção pelo Exército de práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na Instituição. Dessa maneira, com o intuito de padronizar seus procedimentos relacionados à autoavaliação, o Exército adotou o Manual para autoavaliação da Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de maneira que o instrumento fosse aplicado em todas as OM do Exército, em todos os níveis decisórios.

Ainda na evolução dos acontecimentos, em 2017 houve a revogação do Programa GESPÚBLICA, a partir da publicação do Decreto 9.094/17. No entanto, seguindo os princípios que o GESPÚBLICA deixou como legado, em 22 de maio de 2018, por intermédio da Portaria nº 091, do Estado-Maior do Exército, foi adotado o Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEX), como *software* de apoio ao Sistema de Excelência nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, absorvendo e apoiando todas as ações, anteriormente, conduzidas pelo SISPEG-EB.

Assim, com tudo o descrito acima, a gestão da qualidade no EB pode ser definida como uma “ferramenta que visa melhorar a operacionalidade do Exército Brasileiro, para que atenda, nas melhores condições, aos anseios de defesa e segurança da sociedade brasileira” (BRASIL, 2004, p. 3).



Fig 2 - Relação entre Gestão e Operacionalidade

2.2.1 O modelo de avaliação

O modelo de excelência em gestão pública (MPOG, 2004) está assentado em um sistema constituído de 7 partes integradas. O modelo pressupõe que o administrador não deve descuidar de qualquer uma dessas partes, mantendo constante controle sobre elas. A fim de permitir comparações, o modelo propõe um sistema de pontos que são o resultado do somatório da avaliação de cada uma dessas partes. A figura 3 apresenta, de forma gráfica, as partes do modelo de avaliação da gestão pública.

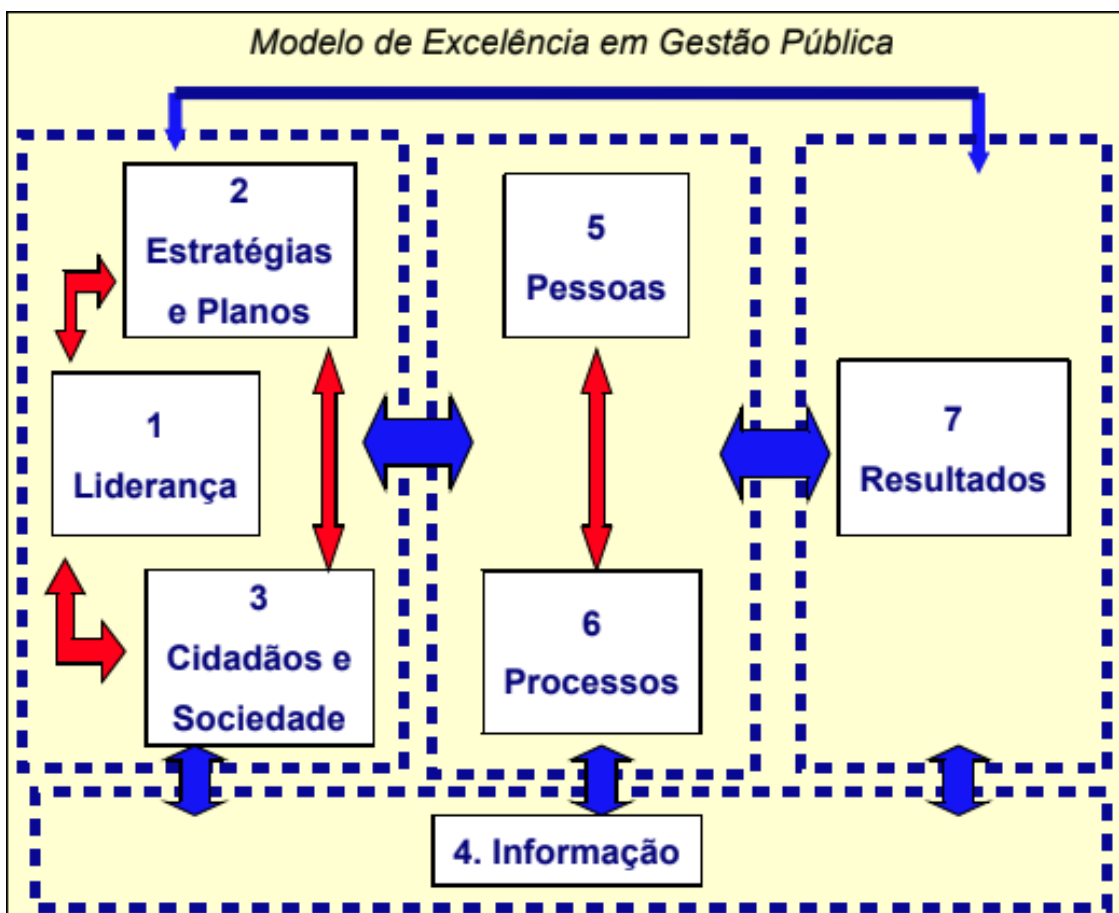


Figura 3: Modelo de Excelência da Gestão Pública.

Fonte: GesPública, 2005.

As partes conformam os critérios utilizados pelo Manual para Avaliação da Gestão Pública. Cada um dos critérios é dividido em itens que, em função dos requisitos evidenciados, recebem uma pontuação (Anexo A). Em todo o sistema há uma preocupação constante com o controle. Para isso, por exemplo, em todos os itens há um requisito para a apresentação dos indicadores ou informações qualitativas utilizados na avaliação.

Com o intuito de padronizar seus procedimentos relacionados à auto-avaliação, o Exército adotou o Manual para auto avaliação da Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de maneira que o instrumento fosse aplicado em todas as OM do Exército, em todos os níveis

decisórios (BRASIL, 2004). Sua consequente customização, se segue na figura abaixo.

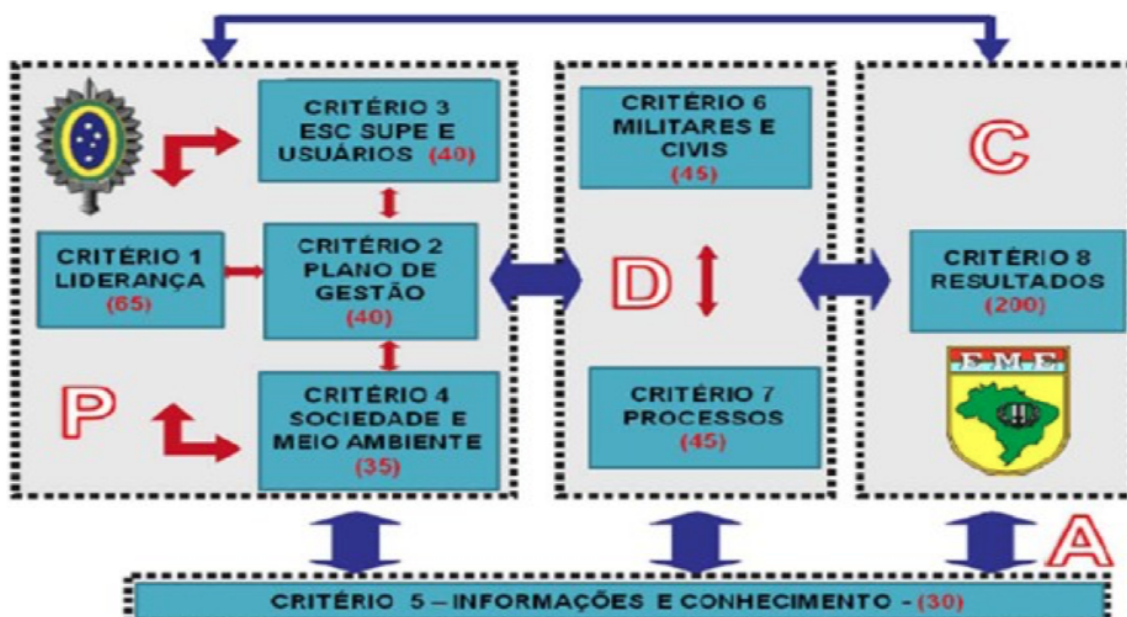


Fig 4 – Critérios de Excelência GESPÚBLICA adaptado ao Exército.
Fonte: Exército Brasileiro, 2007.

Na sequência, será descrito apenas o critério 1 - liderança, adaptado para as Organizações Militares do Exército Brasileiro e a forma como é interpretada com os termos e procedimentos militares.

2.2.1.1 Liderança

Em se tratando de excelência gerencial, esse objetivo busca o alto desempenho da sua unidade. Para isso, o comandante deverá buscar o envolvimento de todos os militares, por meio do estímulo à colaboração e ao compromisso com o atingimento de seus objetivos e metas” (BRASIL, 2004, p. 21). É importante destacar que para os militares a liderança é desenvolvida valorizando o homem e a organização. Entende-se que “a imagem do líder é a do condutor de homens, que conduz pelo exemplo e pelas ações, quer seja nos grandes momentos, quer seja no dia-a-dia”.

Observa-se que, para conduzir homens, o “líder terá que lhes mostrar um caminho a seguir, um objetivo a ser atingido, conquistado” (BRASIL, 2004,

p. 21). a) Sistema de liderança: Este “sistema consiste no conjunto estruturado de mecanismos (procedimentos e critérios), utilizados para a tomada de decisão em todos os níveis da OM”, ou seja, às práticas das quais a alta administração e o comando fazem uso para selecionarem seus comandantes de subunidades e de seções, bem como para orientá-los no exercício de um “estilo de gestão empreendedor, que estimule a participação, o envolvimento, a iniciativa e o espírito criativo dos seus subordinados e que conduza a OM à obtenção de resultado ascendente positivo, atendendo às necessidades de todas as partes interessadas” (BRASIL, 2004, p. 21). Assim, o item liderança descreve como a alta administração “define os rumos para a OM e dissemina, entre os militares, a missão, visão, objetivos, os valores, as políticas e diretrizes organizacionais, orientados na direção do desenvolvimento institucional e individual” (BRASIL, 2004, p. 21).

b) Cultura de excelência: A cultura de excelência refere-se como a Alta Administração dissemina esta cultura na OM. Este preceito diz respeito ao comandante e o Estado Maior, em difundir os valores e as diretrizes da administração pública, bem como os aspectos listados quanto à legalidade com rigorosa “observância à lei, à moralidade, à impessoalidade, à publicidade e à eficiência, ou mesmo como vem sendo buscadas novas formas de melhorar a gestão por órgãos do governo”, de modo a internalizar os valores e diretrizes na organização militar (BRASIL, 2004, p. 24). O item deste critério identifica como os valores e as diretrizes da OM são estabelecidos e mantidos atualizados. Para desenvolver é preciso apresentar os valores e as diretrizes da organização, a começar pelos valores maiores das organizações militares que são a hierarquia e a disciplina (BRASIL, 2004, p. 24).

c) Análise crítica do desempenho global: O item avalia os parâmetros da participação da Alta Administração no procedimento de avaliação crítica da sua atuação global na OM. Aponta o envolvimento do comando na análise dos resultados apresentados pela OM. O item tem como premissa avaliar como a OM realiza a análise crítica de seu desempenho global, como confecciona sua “planilha de custos em relação à previsão orçamentária inicial, fazendo-a de forma consistente com a alocação de recursos prevista e procurando

distribuí-los de forma adequada ao atingimento das metas da unidade” (BRASIL, 2004, p. 24). Examina o acompanhamento da implementação dos planos de ação, avaliando os resultados, fazendo o realinhamento das mudanças e possível contenção dos recursos orçamentários (BRASIL, 2004).

3. METODOLOGIA

As pesquisas se valem tanto de abordagem qualitativa quanto descritiva. Classifica-se como qualitativa, pois pretende-se entender a liderança organizacional, analisando os dados específicos, descrever a complexidade da Organização Militar, comprovar variáveis, compreender as particularidades que contribuem para o processo de gestão da organização. É descritiva, pois segundo Chizzotti (1991, p 27) as pesquisas descritivas, “restringem-se à descrição dos fatos”. Da mesma maneira, como está sendo estudado um fenômeno inserido na vida real de uma organização, interpretando o contexto e retratando a realidade encontrada, o estudo é caracterizado como um estudo de caso, nesse aspecto, o mesmo deverá detalhar e interpretar o contexto e retratar a realidade (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Os dados foram coletados a partir de pesquisa documental e de pesquisa bibliográfica, além da proposição de diferentes técnicas, como pesquisa exploratória e estudos de caso.

3.1 Objeto formal de estudo

O objeto do estudo é investigar a liderança organizacional no Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, através de documentos, boletins, plano de gestão, relatórios de visita de orientação técnica, dos anos de 2020 e 21.

Norteados pelas questões de estudo, essa pesquisa pretende aperfeiçoar procedimentos para melhorar a avaliação da liderança

organizacional, visando uma melhoria das estruturas do Sistema de Excelência Gerencial do EB, o que enquadra o objetivo geral do estudo.

Para fundamentar o estudo foi realizado um levantamento das bibliografias relacionadas ao tema, com a finalidade de responder às questões de estudo deste trabalho. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema em estudo”.

Considerando este estudo como exploratório de caráter bibliográfico e documental, não se faz presente uma amostra representativa de determinada população.

3.2 Amostra

Trata-se de uma revisão bibliográfica onde, primeiramente, selecionamos fontes de consulta de reconhecida importância em manuais nacionais e artigos produzidos que possam agregar conteúdo literário às definições já existentes do tema. Em um segundo momento buscou-se material de pesquisa nos arquivos da Companhia de Comando do Comando Militar da Amazônia, com o objetivo de agregar e comparar os conceitos existentes como forma de consubstanciar um corpo de literatura compreensível.

3.3 Delineamento da pesquisa

A pesquisa será classificada quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos.

Conforme PRODANOV e ERNANI (2013), no que se refere à natureza, a pesquisa pode ser definida como aplicada, pois busca aplicar novas ferramentas com objetivo de solucionar um problema específico.

No quesito abordagem, o presente estudo pode ser considerado como qualitativo, por se tratar de uma pesquisa qualitativa com apoio de elementos quantitativos não sofisticados (NEVES, DOMINGUES, 2007).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que utilizará técnicas padronizadas para coleta de dados para o nível de um determinado grupo (GIL, 2002). Dessa maneira, em relação aos procedimentos, o estudo foi um levantamento que por meio de uma observação extensiva sistemática, a partir de um roteiro previamente estruturado, buscando atingir os objetivos da análise (PRODANOV e ERNANI, 2013).

3.4 Procedimentos para revisão da literatura

Após a identificação do problema, foi realizada uma pesquisa na bibliografia existente sobre o tema com o propósito de absorver o que já fora produzido e vislumbrar possíveis lacunas de conhecimento na área delimitada (NEVES, DOMINGUES, 2007).

Seguindo os ensinamentos de PRODANOV e ERNANI (2013), foram priorizados trabalhos acadêmicos; legislação e manuais sobre o tema; livros e documentos. Nessa fase, foram utilizados os principais sites de pesquisa científica, com destaque para Google Acadêmico e Biblioteca Digital do Exército (BDEX).

Para tanto, foram utilizados termos descritores como: Liderança organizacional; Administração pública; Avaliação do desempenho.

3.5 Instrumentos

A coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica, e seguida de análise das informações e dados.

A observação dos documentos, seguindo o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), utilizado até a presente data, será o instrumento que possibilitará uma mensuração lógica dos indicadores das variáveis de estudo.

3.6 Análise dos Dados

Levando-se em consideração o caráter da pesquisa como qualitativa, os dados analisados referentes a “liderança organizacional”, não puderam ser traduzidos em números.

Entretanto, foi feita uma análise exploratória dos documentos obtidos da OM em questão, legislação e manuais em vigor, que auxiliaram na formulação de questões para a concretização do objetivo do estudo.

4. RESULTADOS

4.1 Avaliação da Liderança no SE-EB

“A capacidade de liderança não é medida pelo desempenho do líder, mas pela resposta do liderado em termos de respeito e confiança nele e pelo entusiasmo no cumprimento da missão” (COUTINHO, 1997, p. 46).

“A liderança no campo de batalha, em todos os níveis, é um elemento de poder de combate. É difícil de medir, mas mesmo assim está presente e é um fator decisivo para a vitória em combate.” (FRANKS JR, apud BLACKWELL, 1999, p.25)

“Podemos medir a liderança avaliando se a organização desempenhou suas tarefas e cumpriu suas obrigações e missões. Outra maneira é avaliar se a organização melhorou ainda mais no futuro.” (SMIDT, 1999, p. 25)

Como se observa nas citações em epígrafe, muitos estudiosos têm tratado da questão da avaliação da liderança. O Sistema de Excelência do Exército Brasileiro também aborda o tema. Cumprindo o objetivo deste trabalho, embasado no conteúdo apresentado no Cap II e apêndices, este capítulo vai apresentar reflexões sobre o assunto.

4.1.1 Análise da Liderança no Manual para Avaliação da Gestão Pública

Embora o primeiro impulso seja analisar apenas o critério 1 (ver apêndice A e B) para verificar como é tratada a avaliação da liderança no Manual para Avaliação da Gestão Pública, sua leitura completa mostra que em outros critérios também são observados aspectos relacionados à forma de atuação da Alta Administração da organização.

Quando se avaliam as estratégias e planos, e também a percepção do ambiente externo e interno, indiretamente está se avaliando a atuação do líder, já que estas atribuições também são suas.

No critério 5 do Manual (não incluído neste trabalho), por exemplo, procura-se detectar se existe na organização um bom ambiente de trabalho, se são atendidas as necessidades e carências do pessoal. Essas preocupações podem ser encontradas nos manuais de liderança como atribuições do líder. Assim, a forma como uma instituição preocupa-se com sua força de trabalho, com sua qualidade de vida, que é o objeto de estudo desse critério, é executada por intermédio de ações da Alta Administração dessa instituição, o que implica em uma postura de liderança.

Dessa forma, conclui-se que a avaliação da liderança não se esgota no critério 1 do Manual para Avaliação da Gestão Pública do GESPÚBLICA. Questões relativas à liderança permeiam outros critérios de avaliação.

Uma questão surge ao estudar a aplicação do GESPÚBLICA à realidade militar: saber se os critérios de liderança utilizados no Manual para Avaliação da Gestão Pública são adequados para avaliar a liderança militar, já que esta tem aspectos específicos caracterizados pelo ambiente diferenciado em que é exercida.

Após o estudo da liderança neste Manual, nota-se uma preocupação constante com a atuação da Alta Administração na identificação de oportunidades, no controle e na gestão das melhorias e inovações. Certamente, esses aspectos estão mais voltados para a questão gerencial da organização do que com a liderança exercida pelos comandantes em operações militares. Existe inclusive um item específico no critério liderança,

que trata da cultura da excelência, o que mostra claramente qual é o foco da avaliação desse item no GESPÚBLICA/SE-EB. Existe apenas uma alínea do item 1.1 (alínea C) (ver Apêndice B), onde se avalia como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas. Neste caso, considerando a amplitude da proposta, julga-se que a liderança militar também pode estar incluída. Assim, salvo esse enfoque bastante genérico, os aspectos específicos da liderança organizacional militar não estão dentro do escopo de avaliação do SE-EB, que é um programa que atua na gestão, na administração e no gerenciamento das organizações em geral.

Como resultado dessa pesquisa, trazemos no Apêndice C, o barema utilizado em 2021 na Visita de Orientação Técnica da Assessoria de Gestão do Comando Militar da Amazônia aos seus Grandes Comandos subordinados e as Organizações Militares Diretamente Subordinadas (OMDS) sediadas em Manaus-AM.

Ao se avaliar de maneira qualitativa os descritores que compõem este documento, o qual se constitui como objeto formal de estudo, verifica-se a complexidade de um Plano de Gestão, que tem por finalidade elevar a operacionalidade da OM por meio do fomento à melhoria contínua da gestão, e que embora englobe fatores relacionados com a racionalização e otimização das estruturas e dos processos de trabalho, não apresenta nenhum indicador que caracterize a Liderança Organizacional.

Como nos traz o Manual Técnico de Gestão de Indicadores de Desempenho - EB-20-MT-11.003, “em qualquer organização em que sejam aplicadas as mais diversas metodologias de gestão, existe geralmente, a dificuldade de determinar quais os indicadores devem ser medidos, dado o grande volume de variáveis envolvidas em um processo de negócio”.

Isto posto, verifica-se que as particularidades da liderança militar são tratadas de outro modo, quando se observa o nível de disciplina da tropa, nível de motivação, senso de justiça, espírito de cooperação, coerência de atitudes, comportamento social, senso de responsabilidade, entre outros.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 A Avaliação da Liderança por Níveis

Ao se comparar os requisitos necessários para o desenvolvimento da liderança nos níveis, verifica-se que há uma diferenciação significativa entre cada um deles. Embora nos três patamares sejam identificadas necessidades de habilidades conceituais, interpessoais e técnicas, parece claro que existe uma relação que associa um tipo de habilidade com um nível específico de liderança. Como esclarecido na revisão da literatura, ao citar o Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro, C-20-10, na liderança direta, exercida principalmente pelos sargentos e tenentes, o conhecimento do material e a habilidade em operá-lo (uma habilidade técnica) são bastante valorizadas. Aquele militar que demonstre a seus subordinados domínio nas operações com o material de dotação terá aumentada a ascendência e a capacidade de influenciar sua tropa.

No caso do líder organizacional, os atributos prioritários estão voltados para as habilidades conceituais. Capacidade de estabelecer políticas adequadas, conseguir parcerias para a Organização, se comunicar de maneira clara e objetiva, dispor de instrumentos de coleta, análise e avaliação de informações, além de identificar oportunidades para fortalecimento da imagem de sua Organização, são alguns dos atributos desejáveis para esse nível.

Dessa forma, para o estabelecimento de um sistema de avaliação adequado seria importante criar mecanismos diferenciados para medir a atuação da liderança em cada nível. O presente trabalho, pela necessidade de segmentar esse tema tão complexo, irá apresentar apenas a proposta de avaliação da liderança organizacional.

5.2 A Avaliação da Liderança Organizacional está completa?

Ao se analisar os aspectos envolvidos na liderança organizacional, nota-se, na metodologia do SE-EB, uma preocupação com o aspecto da comunicação, com o aspecto da influência (quando avalia a atuação do Estado Maior em promover o comprometimento dos militares) e com o aspecto da formação dos líderes. Todavia, de uma forma geral, constata-se que a direção geral indicada pela metodologia, aponta na direção do desenvolvimento de uma cultura de excelência e na implantação de um ambiente voltado para a melhoria constante, isto é, a liderança atuando para os objetivos prioritários do que preconiza o GESPÚBLICA.

Dessa forma, considerando a abrangência do conceito de liderança de uma Organização, conclui-se que o Manual para Avaliação da Gestão Pública não esgota sua avaliação. Isso já era esperado, pois exigiria um nível de complexidade na abordagem dessa questão que fugiria dos objetivos dessa metodologia.

Por outro lado, mesmo não tratando de todos os múltiplos e complexos aspectos da liderança, deve-se considerar de fundamental importância a simples inclusão do critério LIDERANÇA como um dos fatores necessários para a eficiência, eficácia e efetividade de uma organização pública.

5.3 Indicadores de Liderança Organizacional

Pela complexidade da questão da liderança, pela subjetividade de sua avaliação e pela forma distinta que ela é exercida, torna-se bastante difícil encontrar indicadores objetivos para avaliá-la nos processos desenvolvidos pela organização. Além de permear todas as ações desenvolvidas pela OM, a forma de atuação de um líder altera consideravelmente os resultados obtidos pelo grupo, como a história e a experiência de vida profissional mostram.

Na instituição militar, a importância desse aspecto é tão grande que muitas vezes associa-se diretamente os resultados obtidos pela organização com a ação do líder. Certamente esse é um fator fundamental. Contudo, existem outros fatores intervenientes que escapam do alcance do líder, embora sua atuação seja um fator decisivo para que a organização alcance os resultados esperados.

A definição de um indicador, talvez composto pelos vários fatores envolvidos no fenômeno, ajuda a identificar as necessidades e carências da liderança organizacional, de modo a facilitar eventuais correções de rumo. Esses indicadores deverão passar por pesquisas entre os liderados, o que talvez cause alguma resistência nas instituições muito hierarquizadas como o Exército Brasileiro, o que não deixa de ser um desafio a ser vencido. A aplicação inicial dessa pesquisa em um grupo específico com melhor nível educacional, como o dos oficiais, pode ser um primeiro passo para a aceitação do processo.

6. CONCLUSÃO

Concluindo o presente trabalho, fruto do estudo dos fatores intervenientes considerados no capítulo II para esse nível, é apresentada uma proposta de indicadores de liderança organizacional para o Exército Brasileiro.

PROPOSTA DE INDICADORES PARA AVALIAÇÃO DA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

| | Parâmetro | Indicador |
|---|--|---|
| 1 | Representação da organização | - Nr de atividades de nível ministerial em que o líder compareceu. |
| 2 | Ação política | - Nr de convênios assinados com outras organizações civis (cursos profissionalizantes, cursos de idiomas, entre outros). - Nr de visitas realizadas e recebidas de membros do Poder Legislativo, Judiciário e Executivo. |
| 3 | Visão de Futuro | - A visão de futuro está bem definida e foi incorporada pela organização? - Foi dada prioridade de recursos financeiros para atingir a visão de futuro? |
| 4 | Defesa dos valores e história da organização | - São mantidos laços entre a OM e seus ex-integrantes (formaturas, visitas, aniversário da OM)? |
| 5 | Promoção de mudanças necessárias | -As mudanças necessárias estão sendo implementadas (Atualização do QCP e QDM da OM - efetivo previsto / existente; obras de infraestrutura e melhorias)? - Nr de mudanças implementadas. |
| 6 | Percepção estratégica | - Nr de instrumentos de identificação de oportunidades e ameaças do ambiente externo em vigor. - Nr de instrumentos de identificação de pontos fortes e pontos fracos da organização em vigor. - Percepção da sociedade civil em relação aos produtos entregues pela OM |
| | | -Nr de episódios negativos de âmbito Guarnição ocorridos no período por falta de conhecimento de diretrizes. |

| | | |
|---|--------------------------------------|---|
| 7 | Comunicação com todos os escalões | <ul style="list-style-type: none"> - Nr de sugestões apresentadas para o escalão e superior. -A OM possui redes sociais de acordo com o que o EB permite para o seu nível e se comunica através dela com o público externo e família militar? |
| 8 | Instrumentos de avaliação e controle | <ul style="list-style-type: none"> - Os mecanismos de avaliação de desempenho dos processos são efetivos? - Nr de mecanismos de avaliação de desempenho por processo. |

O foco da pesquisa deste trabalho esteve voltado para a interseção de três áreas consideradas importantes para o momento que vive o Exército Brasileiro: liderança, administração pública e avaliação de resultados. São temas atuais, que ajudam a Instituição, em seu esforço de modernização, a melhorar seu desempenho.

A abordagem inicial do trabalho tratou da liderança. Ajustando-se aos desafios gerenciais que buscam aliar atendimento aos clientes, eficiência administrativa na gestão dos bens públicos e manutenção de um ambiente de trabalho para os integrantes da instituição, o Exército tem procurado preparar seus chefes para desempenhar o papel de líderes de mudanças, agregando esse valor ao atributo fundamental da carreira que é a capacidade de conduzir homens para o combate.

Na pesquisa bibliográfica realizada, a fim de esclarecer conceitos, buscou-se explicitar os diversos enfoques que o termo liderança adquire, tanto no meio acadêmico, como na acepção militar da palavra. Após consulta a compêndios militares e publicações civis, de autores nacionais e estrangeiros, foram estabelecidas as diferenças conceituais entre termos semelhantes como chefia, liderança e gerência. O enfoque principal foi atribuído à diferenciação

entre níveis de liderança, caracterizando que, para o objetivo a que estava voltado o trabalho, o organizacional era o prioritário.

No segundo pilar da estrutura do trabalho inserem-se os programas de melhoria da gestão pública. Apresentando inicialmente uma evolução histórica das organizações na busca do melhor atendimento a seus clientes, chega-se ao Modelo de Excelência da Gestão Pública do Governo Federal. São apresentados seus 7 critérios, entre os quais se encontra a liderança, foco deste estudo. O Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), aproveitando a experiência de um modelo já ajustado à realidade do setor público, incorpora essa metodologia.

Na análise do terceiro aspecto – a avaliação do rendimento – concluiu-se que, apesar do Exército Brasileiro dispor de instrumentos de avaliação de resultados, tanto no nível individual como no nível coletivo, ainda são poucos os sistemas não operacionais onde tal sistemática está incorporada aos processos vigentes. A Instituição, observando a multiplicidade de seus sistemas, ainda não desenvolveu a mesma cultura de avaliação já existente, por exemplo, em seu sistema de ensino. Mas sem dúvidas, a adoção do PEG-EB melhorou essa situação.

No último capítulo, é realizada a integração entre os conceitos estudados isoladamente. Conclui-se que a avaliação da liderança no PEG-EB não se resume ao critério que trata especificamente do tema (critério 1). Outros critérios também tratam de questões que estão no escopo da liderança organizacional. Por outro lado, o Manual para Avaliação da Gestão Pública não inclui aspectos importantes da liderança militar.

Respondendo ao questionamento apresentado no início do trabalho, verifica-se a necessidade do estabelecimento de instrumentos de avaliação específicos para cada nível de liderança, pela diversidade encontrada entre esses níveis. Finalmente, conclui-se que a avaliação do PEG-EB não se constitui indicador adequado para avaliar a liderança, pois apenas alguns dos aspectos que formam o conceito são ali abordados.

Como encerramento do trabalho, e lastreada nas inferições feitas ao longo dele, é apresentada uma proposta de avaliação da liderança organizacional, resultante da decomposição dos elementos identificados na análise do conceito. Com isso, a intenção é apresentar uma contribuição, conjugando as necessidades castrenses à moderna gestão empresarial, para a introdução de melhorias na estrutura de capacitação de recursos humanos do Exército Brasileiro que são, como vem sendo há muito constatado, o mais expressivo bem da Instituição Verde-Oliva.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Hugo Pena. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o “balanced scorecard” e a avaliação 360 graus.** Revista de Administração Pública Rio de Janeiro 42(5):875-98, set/out. 2008.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria No 348, de 1o de julho de 2003** - Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro - PEG-EB.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria No 220, de 20 de abril de 2007.** Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro Brasília, 2007.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria No 657, de 4 de novembro de 2003.** Estabelecer a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão. Brasília, 2003a.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria No 1266-EME, de 10 setembro de 2015** - Atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, e dá outras providências. Brasília, 2015.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria No 091-EME, de 22 de maio de 2018** - Adota, em caráter experimental, o Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEx) como software de apoio ao Sistema de Excelência na Organização Militar e dá outras providências. Brasília, 2018.

_____. Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB Adendo Interpretativo do Exército Brasileiro, com base no Manual de Avaliação da Gestão Pública. Brasília, 2004.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avelar. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares.** Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

DA CÁS, João Paulo. Programa excelência Gerencial: uma ferramenta de transformação da gestão. **Padeceme**, Rio de Janeiro, n.7, p. 10-16, 1. quadrim. 2004.

DIEFENBACH, Thomas. New public management in public sector organizations: the darksides of managerialistic ‘enlightenment’. Public

administration, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. Norwegian School of Management, 1998

DRUCKER, Peter. Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles, 1990.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 176 p.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2ª Edição, 2007.

JACQUES, Jair Marques. **Avaliação do pessoal militar no Exército Brasileiro**. 2000. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2000.

JANINI, Renata. **Gestão por Competências: Uma Contribuição para obter e manter um desempenho superior**. Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Empresas (MPA) da EAESP/FGV Campo de Conhecimento: Organização, Recursos Humanos e Planejamento como requisito para obtenção de título de mestre em Administração. São Paulo 2003.

KIRKLAND, Faris R.. Doutrina de Liderança: 1778 a 1995. **Military Review**, Fort Leavenworth, p. 28-33, 2º Trim 1999.

KRIIGER, C. C., Andrade, E., Silva, A., Mourão, C., Pizzol, R., & Lima, S. (2018). **Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal**.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia de Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.212 p.

MEDEIROS, Bruno Campelo et al. **Dificuldades do processo de orientação em Trabalhos de Conclusão de Curso (tcc): um estudo com os docentes do curso de administração de uma instituição privada de ensino superior**.

Holos, v. 5, p. 242-255, 2015.

MILES, Robert H. Macro organizational behavior. Santa Monica. CA: Goodyear, 1990.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual para Avaliação da Gestão Pública – 2004**. Brasília, 2004a.

NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral (Org.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

POLACINSKI, Édio et al. **Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: um estudo de caso**. 2006.

PRODANOV, Cleber Cristiano; ERNANI, Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013. 277 p.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por Competências: Uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos**. Qualitymark, São Paulo, ABRH Nacional, 2003.

SCANFONE, Leila; VASQUES, Letícia Veiga. **Guia de estudo – Metodologia da Pesquisa Científica** – Leila Scanfone; Letícia Veiga Vasques. Varginha, 2018.

WIESEL, Fredrika; MODELL, Sven. From new public management to new public governance? Hybridization and implications for public sector consumerism. *Financial Accountability & Management*, v. 30, n. 2, p. 175-205, 2014.

**APÊNDICE A - PONTUAÇÃO DOS CRITÉRIOS E ITENS DO
MANUAL PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA**

CRITÉRIOS E ITENS PONTOS

| | | |
|----------|---|---|
| 1 | Liderança 1.1 Sistema de liderança 1.2 Cultura da Excelência 1.3 Análise crítica do desempenho global | 45 15 15 15 |
| 2 | Estratégias e Planos 2.1 Formulação das estratégias 2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias 2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho | 45 15 15 15 |
| 3 | Cidadãos e Sociedade 3.1 Imagem e Conhecimento mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários 3.3 Interação com a sociedade | 45 15 15 15 |
| 4 | Informação e conhecimento 4.1 Gestão das informações da organização 4.2 Gestão das informações comparativas 4.3 Gestão do capital intelectual | 45 15 15 15 |
| 5 | Pessoas 5.1 Sistemas de trabalho 5.2 Educação e capacitação 5.3 Qualidade de vida | 45 15 15 15 |
| 6 | Processos 6.1 Gestão de processos finalísticos 6.2 Gestão de processos de apoio 6.3 Gestão de processos de suprimentos 6.4 Gestão orçamentária e financeira | 45 15 10 10 10 |
| 7 | Resultados 7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários e à sociedade 7.2 Resultados orçamentários/financeiros 7.3 Resultados relativos às pessoas 7.4 Resultados relativos a suprimento 7.5 Resultados relativos aos serviços e produtos 7.6 Resultados dos processos de apoio e organizacional | 230 75 30 30 20 45 30 |

| | |
|-----------------|-----|
| Total de Pontos | 500 |
|-----------------|-----|

**APÊNDICE B - AVALIAÇÃO DO CRITÉRIO LIDERANÇA NO MANUAL
PARA AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA**

Critérios e itens de práticas de gestão

| | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Critério: 1. LIDERANÇA - 45 | Pontuação: 15 |
| Item: 1.1 Sistema de liderança | |

| | Abordar os seguintes requisitos |
|----------|--|
| A | Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração. |
| B | Como a Alta Administração, como um exemplo a ser seguido, atua para: <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar novas oportunidades para a organização; 2. Promover o comprometimento com todas as partes interessadas; 3. Estimular os colaboradores a gerar novas idéias, buscar inovações e melhorias. |
| C | Como as habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes. Destacar como os servidores com potencial de liderança são identificados. |
| D | Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas ao sistema de liderança. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente. |

| | |
|--|----------------------|
| Critério: 1. LIDERANÇA - 45 | Pontuação: 15 |
| Item: 1.2 Cultura da excelência | |

| | Abordar os seguintes requisitos |
|----------|---|
| A | Como os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização. Destacar como a alta administração assegura seu entendimento e aplicação por todos. |
| B | Como os valores e as diretrizes organizacionais são disseminados na organização. |
| C | Como é incentivado o comprometimento de todos com a cultura da excelência. Destacar as principais ações empreendidas para promover a excelência na organização. |
| D | Como são estabelecidos os principais padrões de trabalho que orientam a execução das principais práticas de gestão da organização. Destacar os principais critérios utilizados, os níveis responsáveis pelos padrões e os meios de divulgação dos padrões. |
| E | Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à cultura de excelência. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente. |

| | |
|---|----------------------|
| Critério: 1. LIDERANÇA - 45 | Pontuação: 15 |
| Item: 1.3 Análise crítica do desempenho global | |

| | Abordar os seguintes requisitos |
|----------|--|
| A | <p>Como é analisado criticamente o desempenho global da organização em relação às estratégias e aos planos de ação, considerando as necessidades de todas as partes interessadas. Destacar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A avaliação dos programas e/ou ações do PPA sob sua responsabilidade; 2. Os principais indicadores de desempenho global utilizados. 3. Como a organização atua em relação aos sistemas de controle (interno e Tribunais de Contas) e às auditorias externas, quando for o caso. |
| B | 4. Igual ao de 1000 pontos |
| C | Como as decisões tomadas são comunicadas aos níveis pertinentes da organização e como é acompanhada a implementação das ações decorrentes destas decisões. |
| D | Como são feitos o controle e a melhoria/ inovação das práticas de gestão relativas à análise crítica do desempenho global. Citar os principais indicadores de desempenho ou informações qualitativas utilizados na avaliação e exemplos de inovações ou melhorias introduzidas recentemente. |

APÊNDICE C - BAREMA DA VISITA DE ORIENTAÇÃO TÉCNICA DA ASSESSORIA DE GESTÃO DO CMA (2021)



ANEXO "A" – LISTA DE VERIFICAÇÃO de Gestão do CMA

OM:
DATA: dd - mm - 2021



1. Seção de Gestão Organizacional

Objetivo: verificar as instalações, o pessoal capacitado nas ferramentas de gestão, o planejamento de atividades, a participação no processo decisório, a integração e a difusão do conhecimento.

| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
|---|----------|------|----------|
| 1. Possui instalações (sala), mobiliário e equipamentos (computadores, acesso a <i>internet</i> , <i>software</i>), adequados ao funcionamento da SEG e/ou Assessoria? | x | | |
| 2. Possui uma equipe de gestão com pessoal capacitado (habilitado) nas ferramentas de gestão (AA, AMP, PEO, SMDO, Gestão de Projetos e Gestão de Riscos)? | x | | |
| 3. Possui um Plano de Atividades de Gestão para a OM, atualizado anualmente? | x | | |
| 4. O Chefe da Seção ou seu representante participa das reuniões de Estado-Maior? | x | | |
| 5. Existe um contato sistemático com os diversos setores da OM (representação do SEG nas Seções, visitas periódicas, palestras específicas para instrução)? | x | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | | 0 |

2. Autoavaliação

Objetivo: aferir o grau de adesão da OM ao Modelo de Excelência da Gestão adotado pelo EB.

| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
|---|----------|------|-----|
| 6. Os dados lançados no GPEx encontram-se atualizados? | x | | |
| 7. A Equipe de Autoavaliação é constituída por representantes de cada uma das Seções? | x | | |
| 8. Pelo menos um integrante da Equipe de Autoavaliação está habilitado para conduzir os processos de autoavaliação? | x | | |
| 9. A Autoavaliação da OM foi validada pelo Escalão Superior enquadrante? | x | | |
| 10. O resultado (pontuação) da Autoavaliação é divulgado na OM? | x | | |
| 11. O relatório de Autoavaliação tem algum resultado prático (documentado) para a Organização? | x | | |
| 12. A OM Possui um "Banco de Dados" ou registro das melhores práticas em gestão? | x | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | | |

3. Planejamento Estratégico

Objetivo: identificar a existência de pensamento sistêmico, coerência e alinhamento dos Obj Estr Org, bem como o grau de comprometimento do Cmdo OM.

| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
|--|----------|------|-----|
| 13. O Comandante da OM e seu Estado-Maior constituem o Grupo de Trabalho (GT) que elabora e/ou atualiza o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO)? | x | | |
| 14. A Missão Síntese da OM está amplamente divulgada na OM (cartazes, banners, painéis)? | x | | |
| 15. O PEO foi apresentado aos quadros da OM, por meio de palestras e/ou instrução de quadros? | x | | |
| 16. O Relatório de Autoavaliação foi utilizado como base para realização do Diagnóstico Estratégico da OM? | x | | |
| 17. A Visão de Futuro apresenta horizonte de tempo e metas alcançáveis e claramente definidas para sua consecução? | x | | |
| 18. A matriz DOFA ou SWOT foi utilizada para realização do Diagnóstico Estratégico? | x | | |
| 19. Os Objetivos Estratégicos Organizacionais estão coerentes com o diagnóstico estratégico e alinhados aos objetivos do Escalão Superior enquadrante? | x | | |
| 20. As estratégias foram elaboradas em correlação à análise realizada no Diagnóstico Estratégico? | x | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | | |

4. Plano de Gestão e Planos de Ação

Objetivo: verificar se os Planos de Ação elaborados mantêm uma relação de coerência com as estratégias e objetivos organizacionais estabelecidos, se os resultados são acompanhados e controlados, bem como se há comprometimento e participação de todos com sua execução.

| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
|---|----------|------|-----|
| 21. A OM possui um Grupo de Trabalho (membros do EM e outros setores da OM considerados relevantes) para elaboração e/ou atualização do Plano de Gestão (PG)? | x | | |
| 22. O Comandante da OM participa das reuniões do Grupo de Trabalho? | x | | |
| 23. O Plano de Gestão elaborado encontra-se com seus anexos devidamente atualizados (Diretriz do Escalão Superior, Diretriz do Cmt da OM, Perfil da OM, Diagnóstico Estratégico)? | x | | |
| 24. O PG contempla ações dentro de um horizonte de pelo menos 2 anos? | x | | |
| 25. Os Planos de Ação elaborados possibilitam o atingimento das estratégias definidas? | x | | |
| 26. Os Planos de Ação estão descritos de acordo com a metodologia preconizada (NEGAPEB, para projetos complexos ou Ferramenta 5W2H, para projetos simples ou ações de comando)? | x | | |
| 27. Os Planos de Ação apresentam responsáveis e metas físico-temporais claramente estabelecidas (compreendem o estabelecimento de um resultado – valor e um prazo) para sua realização? | x | | |
| 28. A Seção de Gestão acompanha e controla o cumprimento das metas propostas nos Planos de Ação e presta contas ao Comando da OM com regularidade? | x | | |
| 29. Logo após ser elaborado, o PG é amplamente divulgado para que os integrantes conheçam e se comprometam com sua realização? | x | | |
| 30. Os resultados parciais alcançados são de conhecimento dos integrantes? | x | | |
| 31. O Comando da OM gerencia as metas estabelecidas e atua corretivamente quando necessário? | x | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | | |

| 5. Processos Organizacionais | | | |
|--|----------------|-------------------|------------|
| Objetivo: verificar a existência de processos atualizados, padronizados e alinhados com a Cadeia de Valor Agregado do EB. | | | |
| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
| 32. Os processos organizacionais estão mapeados de acordo com o modelo preconizado (ficha do processo, sequência de ações, plano de ação – 5W2H, fluxograma)? | x | | |
| 33. Os processos mapeados estão atualizados? | x | | |
| 34. A Seção de Gestão mantém cópia dos processos mapeados de toda a OM? | x | | |
| 35. Os processos estão agrupados de acordo com a Cadeia de Valor agregado do Exército Brasileiro? | x | | |
| 36. O Regimento Interno está atualizado e a descrição dos cargos está coerente com os processos descritos? | x | | |
| 37. Os fluxogramas estão desenhados de acordo com a notação BPMN 2.0, definida como padrão para o EB? | x | | |
| 38. Os fluxogramas dos processos estão disponíveis para consulta por todos os integrantes da OM na <i>intranet</i> ? | x | | |
| 39. As propostas de alteração dos processos (melhorias) seguem um procedimento padrão, com participação da Seção de Gestão para validação das melhorias propostas? | x | | |
| 40. O Comando da OM é o responsável final pela validação dos processos? | x | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | | |
| 6. Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) | | | |
| Objetivo: verificar se a OM realiza gestão de desempenho. | | | |
| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
| 41. Os processos mapeados e projetos estratégicos (Planos de Ação) possuem indicadores de desempenho a eles associados? | x | | |
| 42. Os indicadores de desempenho são acompanhados e os resultados amplamente divulgados na OM? | x | | |
| 43. Os indicadores existentes estão correlacionados na forma de um sistema de medição de desempenho? | x | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | | |
| 7. Resultados | | | |
| QUESITOS | SIM | PARC | NÃO |
| 1 – Seção de Gestão Organizacional (SG) | 0 | | 0 |
| 2 – Autoavaliação (AA) | x | | |
| 3 – Planejamento Estratégico (PEO) | x | | |
| 4 – Plano de Gestão e Planos de Ação (PG) | x | | |
| 5 – Processos | x | | |
| 6 – Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) X 3 | 0 | | |
| SOMA PARCIAL | 0 | 0 | 0 |
| SOMA TOTAL (AT+AP) – NA | | 0 | |
| - % de eficácia no atendimento aos requisitos avaliados do Processo SE – CMA. | | % | |
| 8. Menção (Tabela) | | | |
| MENÇÃO | Pontos | % | |
| EXCELENTE | 87 a 98 | 90% a 100% | |
| MUITO BOM | 74 a 86 | 75% a 89% | |
| BOM | 59 a 73 | 60% a 74% | |
| REGULAR | 34 a 58 | 35% a 59% | |
| INSUFICIENTE | 0 a 33 | 00% a 34% | |
| 9. RESULTADO FINAL | | | |
| PONTUAÇÃO = [(Somatório dos resultados obtidos de cada item atendido e parcialmente atendido – Somatório dos itens não atendidos) / (Somatório total da pontuação máxima de cada item)] X 100 | | | |
| MENÇÃO ALCANÇADA: | | | |

