

“A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO PARA A EFICIÊNCIA DO PLANO DE GESTÃO NAS UNIDADES GESTORAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO”.

Reginaldo Rosa dos Santos<sup>1</sup>  
Fabrício Pelloso Piurcosk<sup>2</sup>

## RESUMO

Este trabalho aborda a importância do processo de elaboração do plano de ação para a eficiência do plano de gestão nas unidades gestoras do Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica pelo fato de considerar que o plano de ação deve ser bem elaborado e conduzido de forma que sirva como ferramenta indispensável para exequibilidade do plano de gestão. O objetivo desta pesquisa é contribuir com as unidades do Exército Brasileiro no que tange o processo de elaboração do plano de ação. Este propósito será conseguido a partir de uma revisão bibliográfica sobre o processo de elaboração do Plano de Ação, analisando sua montagem com base na ferramenta 5W2H, comentando os passos dados durante as etapas da confecção do plano com base na bibliografia existente (conceitos e publicações). A pesquisa evidenciou aspectos importantes a serem observados durante a elaboração do plano de ação, para que o mesmo viabilize a consolidação do plano de gestão da organização militar. Ao final, são apresentadas sugestões para o aprimoramento do processo de elaboração do plano de ação.

**Palavras-chave:** Administração Pública no Exército Brasileiro. Plano de Ação. Organização Militar.

## 1 INTRODUÇÃO

O Plano de Ação é uma ferramenta indispensável para a eficiência do Plano de Gestão

---

<sup>1</sup>Oficial do Exército Brasileiro, Bacharel em Ciências Militares (1997) Academia Militar das Agulhas Negras, Resende; Mestre em Ciências Militares (2005) pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, Pós-Graduação (2009) Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, Brasília; Especialização em Bases Geopolíticas para formulação Estratégicas (2012) pela Escola de Comando e Estado Maior, Rio de Janeiro. E-mail: [santospara@hotmail.com](mailto:santospara@hotmail.com)

<sup>2</sup>Doutor Administração pela Universidade Federal de Lavras, Mestre em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal de São João Del-Rey e Bacharel em Ciências da Computação pelo Centro Universitário do Sul de Minas (2003). Professor do Grupo Educacional UNIS, atualmente é Coordenador do Departamento de Extensão Universitária e de Iniciação Científica do UNIS . E-mail: [fabricao@unis.edu.br](mailto:fabricao@unis.edu.br)

de uma Organização Militar (OM), haja vista que o mesmo é composto pelas ações necessárias para que o processo de gestão possa conduzir a OM ao patamar desejado, contribuindo para o alcance dos Objetivos Estratégicos elencados durante o estudo estratégico da situação organizacional da OM.

Dessa forma, para que o Plano de Ação possa cumprir o seu papel no contexto gerencial da OM é necessário que o mesmo seja elaborado de forma sistemática, envolvendo todos os colaboradores e suas respectivas repartições, ou seja, todos os agentes administrativos (militares) e suas respectivas seções e subunidades que compõem a própria OM.

Este trabalho analisa a importância do processo de elaboração do plano de ação (ferramenta indispensável) para a eficiência do plano de gestão das unidades gestoras do Exército Brasileiro.

Tal abordagem se faz necessária devido à grande rotatividade do pessoal de carreira nas OM do Exército Brasileiro, quebrando a continuidade dos trabalhos de gestão (projetos e processos) necessários ao bom andamento do serviço e causando prejuízos ao processo de evolução gerencial da OM, retardando a busca da excelência na administração e exigindo esforços redobrados para manutenção do progressivo estado de evolução organizacional.

É importante ressaltar, também, que este trabalho poderá contribuir para a padronização de procedimentos no âmbito do EB, facilitando o processo de confecção do Plano de Ação de forma prática e objetiva, possibilitando economia de tempo e eficiência nos resultados alcançados.

O propósito deste trabalho foi justificar a importância do processo de elaboração do Plano de Ação componente do Plano de Gestão das OM do EB, permitindo uma reflexão sobre os ganhos obtidos a partir de um bom planejamento.

Este intento será alcançado através de uma pesquisa bibliográfica sobre o assunto para destacar as etapas necessárias ao processo de elaboração do Plano de Ação considerando principalmente quatro variáveis: o pessoal interno das OM; as reais necessidades da OM; a gestão orçamentária; e planejamento propriamente dito.

## 2. EXCELÊNCIA GERENCIAL

Para o claro entendimento do assunto em tela, será apresentado a seguir, um conjunto de conceitos relacionados com a excelência gerencial.

O Decreto Lei nº 5.378 criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, o qual possui a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

O Exército Brasileiro (EB), como parte integrante organizacional da Administração Pública do Estado, tem buscado alinhar-se com o restante dos órgãos governamentais, atendendo às orientações do Governo Federal, emanadas por meio do Ministério do Planejamento, sendo referência a nível nacional pela eficiência na gestão organizacional desenvolvida internamente em suas Unidades Gestoras distribuídas nos mais distantes rincões do território Nacional.

A excelência gerencial tem recebido alta prioridade do EB, o qual tem buscado alinhar o desempenho gerencial de suas OM, padronizando procedimentos e difundindo conhecimentos necessários ao desenvolvimento da consciência organizacional do pessoal, estabelecendo metas e promovendo a capacitação de seus membros por meio de cursos e programas relacionados à administração com excelência e potencializando cada vez mais o desempenho de seus quadros.

O site do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) diz que:

O Exército Brasileiro, ao longo dos últimos anos, vem passando por profundas e importantes transformações, com preservação de seus valores históricos e em perfeita sintonia com o processo de evolução do cenário político, econômico e social do Brasil e do mundo, no contexto de uma nação emergente e globalizada.

Ao ser idealizado, pensou-se num Programa que melhorasse continuamente a gestão de todo o EB e que tivesse como objetivo a operacionalidade e o bem-estar do público interno e de seus dependentes (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015, p.2).

A seguir serão apresentados alguns conceitos considerados necessários ao entendimento do processo gerencial do Exército Brasileiro (EB).

A estrutura organizacional do EB é composta por inúmeras organizações militares, parte delas possui autonomia administrativa e outras não. As que possuem autonomia administrativa são Unidades Gestoras (UG). De acordo com o Exército Brasileiro (2017) as UG exercem a

gestão dos recursos descentralizados pelo Governo Federal, sendo as organizações que realmente conduzem a gestão interna da Força.

Atualmente, o EB possui cerca de 460 UG responsáveis pela gestão patrimonial. Ou seja, são as verdadeiras responsáveis pela execução do montante dos recursos repassados e a eficiência administrativa na execução financeira. Dessa forma, torna-se fundamental que cada UG possua um Plano de Ação eficiente e capaz de assegurar a plena execução de seu Plano de Gestão identificando suas necessidades, viabilizando sua execução financeira e empregando seus recursos com qualidade e eficiência.

Segundo o Colégio Militar de Manaus (2015), a missão expressa à razão pela qual a OM foi criada, sendo esta, o marco de criação de cada OM (decreto ou portaria), alinhando-se com a missão constitucional do próprio EB como Força Armada.

A missão da OM expressa, também, as atividades e tarefas que a mesma realiza para cumprir o seu papel dentro de seu contexto territorial e de seu respectivo enquadramento operacional ou administrativo, proporcionando ao público interno entender sua filosofia de trabalho e compreender sua razão existencial, contribuindo para uma consciência coletiva, fortalecendo os laços de integração e coesão da Unidade Militar e criando, ainda, um ambiente de trabalho melhor e mais produtivo.

Segundo Comando Militar do Norte (2016), a Visão de Futuro é o estado futuro desejado pela OM. Ou seja, é onde se pretende chegar, atingindo uma posição de destaque que reflita um grau de excelência gerencial consolidado, demonstrando sua capacidade e qualidade de trabalho.

A Visão de Futuro busca materializar o estado de excelência pelo qual a OM imprime todos os seus esforços, sendo considerado escopo principal do planejamento estratégico da unidade. É a razão pela qual são estabelecidos os objetivos estratégicos organizacionais, neutralizando as ameaças e aproveitando eventuais oportunidades que surjam ao longo do processo gerencial.

O Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) é o direcionamento de todos os esforços da organização para atingir os objetivos tidos como fundamentais para o desenvolvimento da mesma. O PEO busca atingir a posição pretendida no futuro por meio de objetivos estratégicos traçados com base em estratégias referenciadas em metas estabelecidas para o acompanhamento da evolução.

Segundo a Fundação Trompowsky (2013), o PEO representa um caminho a ser percorrido para que se chegue a uma posição desejada no futuro.

O Plano de Gestão é a materialização do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO). O PG é a tradução do planejamento traçado para o cumprimento da missão organizacional, buscando alcançar a posição pretendida durante um intervalo de tempo de quatro anos. Para tal, o PG será confeccionado com base em objetivos estratégicos direcionados para as diversas áreas de atuação nas quais se pretende atuar para alcançar melhorias ou consolidar posições de alto desempenho.

De acordo com a Fundação Trompowsky (2013, p.30), “O Plano de Gestão é o plano estratégico que resulta da elaboração do Planejamento Estratégico Operacional. Este plano define como a organização militar será gerida em um espaço de tempo definido previamente”.

Os Objetivos Estratégicos Organizacionais são ações pretendidas em cada área estratégica objetivando um estado de progresso a ser desenvolvido. A partir dos OEO são traçados outros objetivos, cuja soma resultará no estado desejado. Cada objetivo componente do OEO estará associado a uma estratégia.

Segundo Exército Brasileiro (2008), estratégias são formas ou caminhos traçados para a consecução dos objetivos. Em outras palavras, as estratégias representam o modo de como se alcançar os OE pertencentes a cada área estratégica. Assim, associadas às diversas estratégias, existirão ações a serem desenvolvidas.

As ações são as medidas associadas às diversas estratégias tomadas para o alcance de cada objetivo, mesmo em sua forma mais simples ou mais complexa, contribuindo para o alcance de patamares chamados de metas, os quais estarão vinculados ao desempenho em cada objetivo. Segundo Exército Brasileiro (2008), as ações compreendem: ações de comando; projetos (simples ou complexos); projetos de inovação e melhoria; projetos estratégicos; e planos complementares.

As metas são os respectivos patamares ou mensurações dos resultados obtidos durante a execução do plano de ação. As metas serão quantificadas por meio de indicadores de desempenho. Assim, com base nas metas estabelecidas, será planejada a execução financeira traduzida pelas ações que compõem o Plano de Ação.

Segundo Exército Brasileiro (2008), para se definir metas adequadas, há que de se conhecer muito bem os processos e como se comportam. Assim, as metas podem ser estabelecidas com base no tempo (semestral, anual, bienal. etc).

Os indicadores de desempenho servem para apontar os respectivos avanços, retardos ou retrocessos durante a execução do plano de ação. Assim, os indicadores possibilitam o acompanhamento real dos resultados obtidos durante o processo de gestão da OM, servindo de ferramenta de gestão.

Segundo Exército Brasileiro (2008), os indicadores de desempenho são informações ou dados que representam um fenômeno, auxiliando a medição ou controle de determinado processo. Isso fica claro na seguinte afirmação: “Não se gerencia o que não se mede... Não se mede o que não se define... Não se define o que não se conhece... Não há sucesso no que não se gerencia”! W. Edwards Deming (1950, apud BALLARDIN e PIURCOSKY, 2017, p. 67).

É por meio dos indicadores de desempenho que percebemos o alcance de cada meta estipulada ao longo do tempo. Portanto, servem também para apontar os problemas surgidos ao longo do processo administrativo, auxiliando na medição das ações elencadas para solucionar as oportunidades de melhorias internas e mitigar as vulnerabilidades relativas ao meio externo. Infere-se dessa forma, que os indicadores servem, também, para aprovar a eficiência dos planos de ação.

Segundo a Fundação Trompowsky (2013), o Diagnóstico Estratégico é o processo por meio do qual se obtém a situação em que se encontra a gestão organizacional de uma determinada Organização Militar. O diagnóstico apontará as principais vulnerabilidades da organização em relação ao ambiente externo ao qual a unidade se relaciona, bem como apontará suas principais oportunidades de melhoria relacionadas ao seu ambiente interno de trabalho. A partir de então, a Unidade se mobilizará para solucionar suas necessidades e demandas em relação às melhorias, sejam internas ou externas.

Esse é um momento de grande importância para a gestão da Unidade, haja vista que a partir deste, elaborar-se-á a estratégia para solução das inúmeras demandas surgidas, sendo de vital importância o envolvimento de todos os setores e seus respectivos colaboradores. Nessa ocasião serão dadas as diversas respostas ao que realmente se necessita na organização. Todas as demandas serão concentradas para análise, as quais, em seguida, serão agrupadas para dar

prosseguimento ao processo de elaboração do Plano de Ação, o qual servirá de ferramenta eficiente para solucionar as demandas existentes.

Vejamos quais são os objetivos da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP) segundo Meneses (2013, apud SCANFONE, 2017, p.72):

- Adoção de uma mesma linguagem facilitando e estimulando a comunicação e a troca de experiência entre grupos de melhoria.
- Organização e otimização dos esforços e recursos através de uma atuação conduzida por um planejamento e uma análise bem esquematizada e direcionada sobre os pontos prioritários para o alcance de melhorias significativas.
- Estímulo e orientação para pensar, analisar e avaliar os problemas de uma forma mais estruturada, para agir com base em fatos e evidências e para consolidar as experiências e conhecimentos adquiridos.

A MASP é um processo lógico que contribui para dar solução a situações-problemas que surgem. O método possibilita o aumento da probabilidade de encontrar solução por meio de um simples processo sequencial, tendo como início a identificação do problema, seguida de uma apropriada análise conjunta pelo pessoal responsável e tendo como fim uma tomada de decisão consciente.

A cada fase, vão surgindo informações e durante o processo normal evidenciam-se os erros e os problemas e serem solucionados, bem como suas prováveis causas. Isso favorece a tomada de decisão de modo oportuno, permitindo a proposição de ações como solução às prováveis causas. O processo é composto por oito fases consecutivas.

As ferramentas de Gestão são processos e métodos muito utilizados na atualidade. As ferramentas são empregadas para identificar problemas, apontar causas, indicar o desempenho, organizar ações, identificar a frequência de fenômenos, dentre outras finalidades. Genericamente falando, as ferramentas de gestão auxiliam o gerenciamento e sua melhoria na busca da excelência gerencial. Portanto, são bastante eficientes no assessoramento para a tomada de decisão e, conseqüentemente, exercem um papel fundamental na elaboração do Plano de Ação devido aos resultados que as mesmas fornecem, os quais servem de apoio para a escolha da ação adequada aos diferentes tipos de problemas.

Conclui-se, de modo parcial, que a busca pela excelência na OM é um processo complexo e contínuo que exige um conhecimento profundo sobre a mesma, e seus inúmeros processos. É preciso saber como a própria se encontra, aonde quer chegar e como o fará.

Dessa forma, partir da posição inicial e chegar à posição almejada no futuro, exigirá da administração um trabalho efetivo por meio de ações bem definidas e resultados eficientes. Traduzido assim por um Plano de Gestão e um Plano de Ação como principal ferramenta para solução dos problemas.

### **3. O PLANO DE AÇÃO (ESTRUTURAÇÃO E PLANEJAMENTO)**

Após a consolidação do Diagnóstico Estratégico é necessário que haja ampla divulgação dos resultados para que todos os agentes da administração e colaboradores tenham ciência e adquiram a consciência situacional do real estado gerencial da OM e particularmente de sua própria seção ou seara. O propósito do envolvimento de todos é criar a sinergia necessária, impulsionando a gestão da Unidade, obtendo os melhores resultados possíveis, decorrentes do esforço em conjunto de todos em função do sucesso da OM.

Segundo a Fundação Trompowsky (2013, p.24), “Somente o conhecimento e o diagnóstico de como se apresentam os ambientes internos e externos da organização não são suficientes. É necessário, também, saber combinar e integrar suas variáveis” [...].

Oportunamente, iniciarão os trabalhos de planejamento. Para tal, se torna necessário que haja a composição das diversas equipes de trabalho. Assim, como pontapé inicial, o Subcomandante da OM, o qual exerce também a função de assessor de gestão, auxiliará o comandante da unidade no sentido de que sejam designados os auxiliares de gestão das diversas seções e subunidades que compõem a OM, um para cada seção/subunidade. A finalidade é realizar um trabalho rotineiro e progressivo, como sugestão, uma vez na semana, oportunizando espaço para realização dos trabalhos de melhorias gerenciais.

Além da divulgação de todas as atividades relacionadas à gestão da OM, como disseminação e aplicação do Plano de Gestão a todos os agentes administrativos, diretos ou indiretos. Os auxiliares de gestão serão os verdadeiros difusores do conhecimento relacionado à administração, bem como do planejamento e desenvolvimentos dos trabalhos de melhoria realizados pela gestão da OM, assimilando os conhecimentos passados pelo escritório de gestão e os repassando aos componentes de sua seção/subunidade para que sejam colocados em prática.

Como missão inicial dos auxiliares de gestão, todos devem buscar conhecer, de fato, suas respectivas seções/subunidades, adquirindo a capacidade de apresentar os diversos



componentes de sua repartição, descrever os diversos processos desenvolvidos pela mesma e entender qual a missão de sua seção no contexto de sua OM. Por conseguinte, os auxiliares de gestão deverão conhecer, a fundo, as principais demandas de suas seções, bem como a importância de cada uma delas, sendo capazes de assessorar seus respectivos comandantes quanto à prioridade a ser dada a cada ação implantada pela OM, bem como possuir condições de identificar a real necessidade de sua seção.

Como bons gestores que somos, sabemos que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas e o seu conhecimento, quanto maior a interação, a troca de informações e o desenvolvimento da equipe, melhores serão as chances de sucesso para a organização (BALLARDIN e PIURCOSKY, 2017, p. 75).

Portanto, faz-se necessário que os auxiliares de gestão apresentem, ao escritório de gestão, todas as demandas de suas seções, destacando as quantidades e principalmente, os custos necessários para resolvê-las, contribuindo com a OM para uma solução efetiva às necessidades.

Segundo o Exército Brasileiro (2008), o Plano de Ação é a principal ferramenta do Plano de Gestão. O mesmo é a composição de todas as ações a serem desenvolvidas, atendendo as diversas estratégias traçadas para a consolidação dos OEO. Mesmo em sua forma mais elementar, as ações servirão para dar solução as oportunidades de melhoria ou mitigar vulnerabilidades externas. O Plano de Ação tem por escopo, esboçar soluções práticas para equacionar os problemas existentes, propondo ações que serão implementadas, bem como suas respectivas condições de execução.

“O Plano de Ação define as tarefas a realizar, os responsáveis, o período, a área evolutiva, os custos e a estratégia adotada” Exército Brasileiro (2008, p.56).

De acordo com o previsto no Sistema de Excelência na Organizações Militar (SE-OM) do Exército Brasileiro (2008), os projetos no âmbito do EB utilizarão a ferramenta 5W2H como base, pois a mesma permite acompanhar os principais elementos de um projeto a qualquer momento.

Definir metas é saudável para fazer a empresa crescer. Mas nem sempre você chega ao final do prazo estabelecido com o objetivo concretizado. Para garantir o sucesso de seu projeto, uma boa solução é criar um plano de ação com base na ferramenta **5W2H** (MORAIS, 2017, p.1).

Segundo o Exército Brasileiro (2008), o Plano de Ação busca associar quem fará o quê, quando, como, onde e para que, utilizando uma das mais eficientes ferramentas de gestão, a **5W2H**. A ferramenta se constitui em um planejamento compacto, simples e prático, que serve de base para a elaboração do Plano de Ação, contribuindo para simplificar o processo de planejamento do mesmo, otimizando o tempo e os recursos humanos, bem como disciplina a finalidade de cada ação. Assim, a 5W2H é considerada uma excelente ferramenta de gestão utilizada para a confecção do plano de ação.

Dessa forma, nota-se que o Plano de Ação será fundamental para a gestão por processos, permitindo o controle e o acompanhamento da evolução da própria, bem como uma visão geral do processo de melhorias.

Segundo Ballardin e Piurcosky (2017), a ferramenta 5W2H pode ser utilizada para estruturar o Plano de Ação, haja vista que a mesma atribui responsabilidade ao pessoal envolvido no plano em tela, determinando prazos, estabelecendo ações, direcionando custos e orçamentos ao pessoal relacionado com o processo, constituindo-se em uma das ferramentas de maior utilização nas organizações que se utilizam do planejamento estratégico para o processo de gestão com qualidade.

A ferramenta 5W2H é composta por sete perguntas que estruturam de forma lógica o Plano de Ação, definindo o que será realizado (*what*), regulando o momento em que será realizado (*when*), definindo quem será o responsável (*Who*), estabelecendo onde será realizado (*where*), apresentando as justificativas para a reparação (*why*), detalhando como será realizado (*how*), determinando as metas a serem alcançadas (*how much*). Assim, a ferramenta simplifica ordenadamente o processo de elaboração do Plano de Ação da OM.

Nota-se que a ferramenta possui as características necessárias e adequadas para a elaboração de um Plano de Ação alinhado ao Sistema de Excelência nas Organizações Militar (SE-OM).

Silva (2012, apud, MELO, 2017, p. 15) sobre o conceito de projeto:

Um projeto é um empreendimento cujas atividades são desenvolvidas por pessoas, de forma coordenada, em etapas que se sucedem com algum recobrimento, obedecendo a imposições de tempo, custo e qualidade (desempenho), para as quais são alocados os insumos necessários, que tem o objetivo de criar um produto ou serviço singular, até então inexistente, e que normalmente é vinculado a alguma necessidade estratégica da organização.

Os projetos são ações realizadas dentro de um ciclo de vida, contendo o início, meio e o respectivo fim, com uma finalidade específica gerada por uma demanda necessária a Organização Militar.

Segundo Brasil (2013), pode-se afirmar que o projeto surge de uma demanda de natureza operacional ou administrativa. O Projeto pode também surgir de um planejamento estratégico, por necessidade do Sistema de Planejamento do próprio Exército ou de um Plano de Gestão de uma Unidade Gestora, conduzindo ao atingimento de um objetivo estratégico, gerando mudança, inovação ou transformação.

Quanto às transformações decorrentes dos projetos, espera-se que surjam novas capacidades para Força Terrestre, justificando-se o grau de importância do processo de elaboração do Plano de Ação, por conter o mesmo, as ações necessárias as modificações esperadas (projetos, processos e ações de comando).

Brasil (2013, apud, MELO, 2017, p.16) aponta que a ação não sendo única (projeto), ou seja, sendo de natureza repetitiva, será classificada como um processo que compõe o Plano de Ação elaborado pela administração interna da OM voltado para a conquista da visão de futuro, sendo de fundamental importância o processo para a elaboração da mesma.

Os processos são todas as ações desenvolvidas rotineiramente e de forma repetida durante o transcurso da gestão organizacional, produzindo os efeitos esperados por conta do planejamento elaborado com a finalidade de alcance da visão de futuro estabelecida pela OM. Assim, ao fim de certos projetos, os mesmos transformam-se em processos, os quais farão parte da gestão.

Infere-se de forma parcial que, as demandas devem ser suprimidas por meio de melhorias de processos e projetos bem planejados e definidos.

O Plano de Metas servirá como um conjunto de indicadores de resultados composto pelas metas estabelecidas para o alcance de cada objetivo estratégico, proporcionando o acompanhamento da evolução de cada estratégia e a respectiva execução de cada ação proposta pelo plano de ação elaborado.

Analisando os resultados alcançados, é possível acompanhar a evolução do Plano de Ação, bem como corrigir rumos, elegendo novas ações e introduzindo modificações no Plano de Ação.

Com base nos resultados alcançados e nos ensinamentos colhidos, o Plano sofrerá as modificações necessárias para que funcione de fato como ferramenta importante para consecução do Plano de Gestão.

A seguir, será realizada uma análise da ferramenta 5W2H, a qual servirá de base para a montagem do Plano de Ação.

#### 4. DETALHAMENTO DAS AÇÕES

As perguntas propostas pela ferramenta 5W2H, assim como os planejamentos militares, buscam, por meio de uma sequência lógica, reunir respostas necessárias a concretização do pleno sucesso da manobra, buscando o objetivo proposto. Assim, com o intuito de seguir as orientações do Sistema de Excelência das Organizações Militares, o presente estudo utilizará como base para elaboração do plano de ação a ferramenta 5W2H.

“Por fim, o Plano de Ação deve ser inserido no Sistema SISPEG-WEB que já apresenta a formatação adequada e utilizada pelo SE-EB” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, p.59).

Segundo o Exército Brasileiro (2013), a ferramenta 5W2H permite sintetizar o Plano de Ação, permitindo que pessoas que não integram a equipe do projeto possam, sumaria e rapidamente, ter acesso a informações, sem a necessidade de consultar os anexos que compõem determinado projeto.

Quadro Nr 3: Matriz Para Elaboração de Planos de Ação (PROJETO SIMPLES – 5W2H).

Objetivo Organizacional:						
Fator (es) Crítico(s) de Sucesso:						
Estratégia:						
Meta:						
Indicador de Desempenho:						
<b>Ações a realizar (o Que?)</b>	<b>Quem?</b>	<b>Como?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Porquê?</b>	<b>Quanto?</b>	<b>Quando?</b>

Fonte: Exército Brasileiro (SE – OM).

A seguir, serão analisadas as perguntas propostas pela ferramenta 5W2H.

#### 4.1 O QUE?

Verifica-se no dia a dia de uma organização, que em muitos processos, não se obtém os melhores resultados, e também, não se sabe o porquê na grande maioria dos casos. Encontram-se, também, muitos casos de insatisfação e descontentamento em relação ao apoio recebido. Contudo ao se indagar os insatisfeitos sobre o que realmente precisam para dar solução à falta de desempenho, não sabem o que pedir e muito menos, quais são suas prioridades.

Segundo Scanfoni (2017), a identificação do problema é a fase de maior importância para solução do mesmo. Não se pode dar solução ao que não se conhece. O início da elucidação do problema é o pleno conhecimento do próprio. Suas causas, características, consequências e seus reflexos para os resultados finais da organização.

Dessa forma, é fundamental para a gestão da OM, saber quais as suas verdadeiras demandas, evitando retrabalho, desvios de finalidade e desperdícios, otimizando o tempo disponível e por fim, indo diretamente ao ponto chave da questão.

Assim, todas as seções/subunidades devem fazer os seus planejamentos internos ao fim de cada ano, analisando o que não foi possível conseguir ou alcançar, remetendo o mesmo ao setor de compras (Fiscal Administrativo ou Almoxarife) para que a Unidade possa dar solução no próximo ano, inserindo as demandas das diversas seções no planejamento de novas aquisições, novos projetos e na inserção de novos processos.

Um passo importante para uma boa gestão é saber, de fato, qual a real demanda da organização, seja em qualquer escalão. Portanto, saber o que realmente se precisa e quais são as reais necessidades. Por exemplo:

Qual a principal necessidade da Seção/Subunidade/OM?

Quais são os principais óbices a serem resolvidos pela gestão atual?

Quais ações devem ser desencadeadas para resolver determinado problema?

Minhas instalações são realmente adequadas às minhas reais necessidades?

Quais são os serviços necessários a serem contratados para manter a Unidade funcionando em plenas condições?

As respostas às diferentes indagações refletem conhecimento sobre determinado setor de trabalho e possibilitam dar início aos planejamentos na busca das melhorias, quer sejam no

campo do pessoal, quer sejam no campo do material ou mesmo, no campo de procedimentos. Quanto mais se conhece sobre o seu ambiente de trabalho, maior será a chance de sucesso da ação planejada para busca de melhoria. Julga-se então que, para neutralizar, eficientemente, um determinado problema, é necessário que se tenha o conhecimento da exata medida da demanda existente.

A Lei Federal de Licitações em seu Art. 15, §7º, determina, também, que nas compras deverão ser observadas:

I – a especificação completa do bem a ser adquirido sem indicação de marca;  
II- a definição das unidades e das quantidades a serem adquiridas em função do consumo e utilização prováveis, cuja estimativa será obtida, sempre que possível, mediante adequadas técnicas quantitativas de estimação; [...] (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1993, p. 10).

Assim, a partir da definição da real demanda de determinada área ou repartição, será iniciado o planejamento. Isso possibilitará a aplicação correta dos recursos disponíveis com propriedade e ponderação, mitigando as falhas de aquisições e possibilitando o sucesso na logística da Organização.

Particularmente, quando se obtém o refinamento de se conhecer as demandas setorizadas, a atividade logística passa a ser executada com segurança, possibilitando à administração a capacidade de atendimento ao que determina a Lei 8.666/93.

Dessa forma, faz-se necessário o levantamento da demanda de cada setor da organização militar por meio de um processo minucioso e preciso, envolvendo todos os agentes da administração necessários, de maneira que o resultado seja o mais próximo possível da real necessidade.

Após o levantamento de todas as necessidades das respectivas seções, o assessor de gestão as reúne e as repassa ao Fiscal Administrativo que, por meio da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos às consolida de forma aglutinada (investimentos e consumo). Assim, a demanda dará origem à elaboração dos diversos pregões para aquisição dos diversos bens e serviços.

O Sistema de Excelência na Organização Militar apresenta como exemplo o conjunto de etapas do subprojeto de requisição:

Receber dados, relação de bens e/ou serviços necessitados;  
Analisar dados solicitados quanto à especificação;  
Verificar se há previsão no Programa Interno de Trabalho (PIT);  
Verificar se há disponibilidade de recursos ou previsão;

Enviar dados para orçamentação; e  
Enviar para aprovação do Fiscal Administrativo (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, P.105).

Os bens e serviços levantados anteriormente serão divididos de acordo com a natureza das despesas, pela finalidade ou até mesmo pela similaridade do emprego. Isso possibilitará a elaboração dos pregões necessários para as referidas aquisições, bem como dos demais processos de licitação, proporcionando à administração as condições ideais para a sua execução financeira.

A elaboração dos processos licitatórios materializa a consolidação da fase de planejamento inicial, a partir da qual a Unidade estará em condições de adquirir produtos e serviços para execução de seus projetos, melhorias de processos, supressão de necessidades, além de prover condições para a execução financeira e consolidação das ações relacionadas às diversas aquisições.

#### 4.2 O ONDE?

Qual a área prioritária para o Comando da Organização?

Onde devemos agir primeiro?

O próprio planejamento estratégico, traduzido pelo Plano de Gestão da OM, estabelece áreas prioritárias para a devida atuação de modo oportuno, as quais, após estudo e análise por parte da administração, recebem a prioridade necessária do Comando da Unidade que por sua vez concentrará os esforços para solucionar os problemas existentes, bem como realizar as melhorias necessárias àquela determinada área.

Em se tratando de instalações, ou seja, local físico, se faz necessário que se realize um levantamento técnico direcionado para o tipo de ação a ser realizada (reparação, adequação, reforma, etc). Por conseguinte haverá um projeto para este tipo de ação no que tange a melhoria.

A respeito de onde agir primeiro ou de onde agir para dar solução a uma demanda, infere-se parcialmente, que deve existir uma definição de prioridade clara e objetiva.

#### 4.3 O PORQUE?

A resposta a esse item apontará as justificativas necessárias sobre a ação. Por conseguinte permitirá ao Comando da OM decidir à respectiva prioridade necessária ao problema.

A definição de prioridades tem um papel relevante para a gestão, pois orienta o emprego dos recursos e normatiza as decisões, canalizando os esforços. A prioridade dada a uma determinada ação está diretamente relacionada à justificativa de realização da referida ação. Assim, ressalta-se a necessidade de coerência entre as prioridades dadas as ações e suas respectivas áreas estratégicas de atuação.

Há necessidade que cada OM oriente as suas prioridades às diretrizes do Comando de EB, evitando retrabalhos, desperdícios e o sucateamento do patrimônio, bem como as grandes disparidades entre as Unidades da Força. Isso vinculará as decisões dos diversos comandos à diretriz homologada pelo próprio Comandante da Força Terrestre, evitando distorções e divergências.

Ressalta-se que o emprego dos recursos alocados para cada Unidade deve ser coerente com o Plano de Gestão. Ou seja, dentro das áreas estratégicas elencadas como prioritárias, justificando o emprego dentro do planejado, alinhado com os preceitos legais da execução financeira, de maneira que se possa a todo o tempo, caso necessário, mudar os esforços.

#### 4.4 O QUEM?

O Sistema de Excelência das Organizações Militares propõe os seguintes questionamentos: “Quem conduz a operação? Qual a equipe responsável? Quem executará determinada atividade? Quem depende da execução da atividade? A atividade depende de quem”? (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, P.56). Assim não se pode negligenciar no processo de escolha dos agentes colaboradores que conduzirão as diversas ações. A escolha deverá ser norteada pelo perfil, capacidade e competência.

Quem são os elementos mais indicados para atuarem como auxiliares de gestão dos diversos setores?

A resposta a tal indagação anterior nos conduz a máxima que diz: “administrar bem o pessoal é colocar o homem certo no local certo”. Ou seja, é fundamental estudar o perfil de cada



agente para que se obtenham excelentes resultados a partir do excelente desempenho. Em outras palavras, quando existe motivação, o resultado vem a contento.

Para Carmello (2013), identificar as lideranças e prepará-las para se extrair do seu potencial o melhor resultado é primordial para uma boa gestão. Contudo, nem sempre se disporá de líderes natos ou até mesmo pessoas tecnicamente capacitadas. Assim, todos os recursos de pessoal devem ser trabalhados, buscando-se torná-los cada vez mais motivados e preparados, buscando-se especializar a mão de obra disponível, além de motivá-la por meio de compensações pela dedicação e comprometimento. Então, quanto mais capacitado o homem, melhor será o resultado do seu trabalho, contribuindo significativamente com o produto final da organização.

Segundo SEBRAE (2017), pela grande importância e abrangência do planejamento, o mesmo deve ser desenvolvido pelo conjunto das principais lideranças da organização, como forma de fortalecimento de idéias e intenções de maneira flexível.

Não gerir serviços, mas gerir pessoas e de forma a contribuir diretamente, pelas suas ações, nos resultados organizacionais, o que significa centralizar o foco de suas preocupações no diagnóstico das macro-necessidades do trabalhador, atende-las e obter das pessoas, em contrapartida, o máximo de desempenho, comprometimento, produtividade e qualidade, missão nuclear do gestor estratégico de pessoas (MARRAS, 2013 apud SILVA, 2017, p.40).

Dessa forma, infere-se que a escolha do pessoal é fundamental para a condução das ações, havendo também a necessidade do constante aperfeiçoamento.

É necessário que todo o conhecimento da gestão seja difundido a todos os colaboradores, criando no público interno a consciência sobre a necessidade da busca constante da excelência, produzindo com qualidade e cooperando para o fortalecimento organizacional.

Assim, o Plano de Gestão deve ser difundido internamente a todos os colaboradores de modo que todos conheçam a missão da organização, tendo em mente sempre a busca da visão de futuro e as estratégias a serem desenvolvidas para os respectivos alcances das metas estabelecidas, sendo a preparação dos colaboradores de fundamental importância para a gestão.

Silva (2017) apresenta a ferramenta de gestão do Balanced Scorecard (BSC) como uma alternativa atual e de grande valia para a preparação dos colaboradores internos da organização, garantindo efetividade através da melhoria de processos. O processo atua balanceado em quatro perspectivas, sendo uma delas a do aprendizado e crescimento.

Cabe ressaltar-se que um dos grandes obstáculos para a administração do Exército Brasileiro é a qualificação do pessoal empregado nesta área, pois grande parte de seus membros não recebem, em sua formação, conhecimento para o desempenho pleno de suas funções administrativas. Todavia, nos últimos anos, tem sido verificado um bom resultado na capacitação de pessoal devido às facilidades geradas pelo avanço da tecnologia da informação, por meio de ferramentas como o ensino a distância.

O BSC contribui significativamente para: o controle eficaz das dimensões estratégicas; disseminar a importância da contribuição de cada colaborador para o resultado final; fomentar a análise dos investimentos em novas tecnologias, desenvolvimento de competências, e na gestão do relacionamento com o cliente; desenvolver políticas para a implantação do aprendizado coletivo [...] Olve Roy e Wetter (1999, apud BALLARDIN e PIURCOSKY, 2017, p.69).

Dessa forma, o pessoal interno deve ser preparado e valorizado, pois o fator humano é a componente de maior relevância no processo gerencial, sendo vulnerável às interferências internas e externas.

O fator do quadro de pessoal exerce grande influência no processo de gestão, principalmente por conta dos óbices relativos à sua área.

A rotatividade do pessoal interno do Exército é uma causa de impacto altamente negativo aos resultados da gestão pela quebra da continuidade dos trabalhos, sendo necessário o permanente cuidado com a colocação do homem certo no lugar certo, bem como o máximo de planejamento para minimizar os danos causados pelos afastamentos.

Outro grande problema no campo do pessoal é a execução do plano de férias. Segundo o Exército Brasileiro (2002), o plano de férias deve atender primordialmente a necessidade do serviço, buscando conciliar os interesses particulares com o desenvolvimento normal das atividades da Organização, sem quebrar a continuidade da administração e a programação da instrução militar.

Além do já citado, a passagem dos cargos é outro fator que contribui para a quebra do bom andamento do serviço, em função dos requisitos exigidos como grau hierárquico, qualificação e habilitação. Contudo, o Exército Brasileiro (1990), em seu Art. 135 determina que não poderá haver solução de continuidade nas atividades de administração em caso de passagem de função. Porém, caso a passagem de função não seja executada da forma como é prevista,

poderá dar origem a inúmeros prejuízos para a execução do plano de ação e conseqüente gestão organizacional.

Assim, conclui-se que a organização deve ter uma política de pessoal bem definida, buscando constantes avanços na área de recursos humanos.

A elaboração de um bom Plano de Ação depende do grau de envolvimento e comprometimento de todos os colaboradores e suas respectivas seções. É fundamental que o colaborador exerça o seu papel, dando o melhor de si para que o resultado final seja o melhor possível. Assim cada seção apontará suas necessidades, independentemente da natureza ou quantidade. Sendo possível, ao fim do processo, um levantamento das necessidades mais preciso e apropriado.

O homem é um ser social e precisa de atenção. Assim, é de grande relevância que a Organização se importe com os seus integrantes, de forma que os resultados alcançados sejam recompensados, valorizando-se o desempenho de cada indivíduo, demonstrando ao quadro de pessoal o reconhecimento e gratidão pelos bons serviços prestados. Isso contribui para que cada integrante seja consciente de sua importância para o resultado final da organização.

Os reforços positivos devem ser empregados de maneira adequada e oportuna para que os resultados sejam sempre melhorados, evitando-se a estagnação e a descrença por partes dos componentes da Organização. Assim, as diversas recompensas devem produzir os efeitos desejados, bem como a plena satisfação do quadro de pessoal. Pois, como visto anteriormente, o campo do pessoal é o principal fator contribuinte para o sucesso final da Organização

Para Carmello (2013), a avaliação é fundamental para o processo do crescimento do talento, pois é nesse momento que há a possibilidade de discutir os resultados, processos, esforços e fatores que contribuíram ou não para a realização das metas e estratégias. Porém o mais importante é analisar com maior profundidade o que afeta o pessoal e os conhecimentos de que ele necessita para o alcance pleno dos objetivos.

Assim, chega-se a conclusão de que a escolha do pessoal adequado, bem como o seu aprimoramento constante é indispensável para o sucesso da administração.

Da mesma forma, conclui-se que valorização do pessoal traz inúmeros benefícios à organização. E quanto mais motivado for o indivíduo, maior será o seu desempenho como colaborador.

#### 4.5 O COMO?

O Como se refere ao modo como a ação será realizada. Como o produto será adquirido? Como contratar o serviço? Ou seja, como a ação será viabilizada?

As ações traçadas no Plano de Ação têm como escopo solucionar um problema, estabelecer um procedimento, melhorar um processo ou criar um projeto, dentre outros objetivos. Por conseguinte, planejar “**o como**” e cumprir a tarefa estabelecida por determinada ação, torna-se algo de extrema relevância para concretizar a missão.

Dizer como é estabelecer as condições de execução da própria ação, buscando traçar um caminho fácil de ser percorrido, claro de ser interpretado e simples de ser cumprido. Em outras palavras, é traçar as orientações necessárias para a realização da proposta estabelecida. Considera-se, até mesmo, criar condições para realização do evento, haja vista que todas as ações, em suas respectivas operacionalizações, geram um custo, sendo necessárias ações preparatórias como a elaboração de processos licitatórios para as diversas aquisições, bem como para a contratação de serviços necessários.

O Exército Brasileiro (2008, p.57) apresenta o “*Who*” por meio de indagações simples: “Como conduzir a operação? De que maneira? Como a atividade será executada? Como acompanhar o desenvolvimento dessa atividade? Como A, B e C vão interagir para executar essa atividade?”

Assim, para que o plano de ação consiga atingir os objetivos do plano de gestão, é fundamental que o planejamento orçamentário da OM esteja de acordo com as normas vigentes, atendendo a Lei Orçamentária, a Lei de Diretrizes Orçamentária, bem como a base legal da Contabilidade Pública.

O atual cenário financeiro nacional tem exigido dos Entes da Administração o máximo de eficiência e presteza no emprego dos recursos recebidos. O contingenciamento de recursos tem sido uma prática utilizada pelo Governo Federal para controlar o emprego dos mesmos, evitando o retorno de recursos descentralizados, mitigando o acúmulos e exigindo efetividade nos gastos públicos.

Buscando efetividade na execução financeira, o Governo Federal tem programado a execução do orçamento planejado, estabelecendo metas para o processo. Assim é necessário que

as OM estejam preparadas para empenhar e liquidar os recursos recebidos. Dessa forma, aumenta-se cada vez mais a importância de um plano de ação bem elaborado.

O quadro abaixo busca apontar as restrições de tempo impostas pelo ano financeiro em razão da disponibilidade dos recursos distribuídos as OM, exigindo da administração planejamento e presteza no emprego dos recursos federais.

Quadro Nr 4: Estimativa do emprego de recursos.

ANO DE TRABALHO											
Jan	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Início do ano financeiro	Chegada 1º recursos (concessionárias)	Fim da ratificação dos planos	Chegada Recursos planejados	Execução do Plano de Ação (execução dos projetos, reformas, aquisições, adequações)						Redistribuição de recursos não empregados	Fim do ano financeiro

Fonte: o próprio autor

Licitação é definida conceitualmente por Brasil (2010, apud, SCANFONE, 2017, p. 25), como o “procedimento administrativo formal em que a Administração Pública convoca, mediante condições estabelecidas em ato próprio (edital ou convite), empresas interessadas na apresentação de propostas para o oferecimento de bens e serviços”.

Todos os gastos públicos devem ser precedidos de Licitação e consequente planejamento para emprego dos recursos. Assim, sem planejamento, não há licitação, bem como não há gastos públicos com efetividade, sendo necessário que a OM se organize e elabore seus processos licitatórios para dar prosseguimento em seu processo de melhorias.

Infere-se que o planejamento, bem como a elaboração de processos licitatórios, são de fundamental importância para dar viabilidade ao plano de ação, facilitando a estratégia do “como fazer?”

Nota-se que o como fazer tem um peso significativo na elaboração do plano de ação, sendo necessário criar as melhores condições para viabilizar a execução do plano, elaborando processos licitatórios eficientes para que então a OM possa dar solução a todos os problemas de modo adequado e legal.

#### 4.6 O QUANTO?

Quanto custa realizar a mudança? Quanto custa a operação atual? Qual é a relação custo / benefício? Quanto custará a atividade? (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, p. 27).

Um dos grandes óbices para Administração é a definição exata dos custos de uma determinada ação, pois sem a exatidão dos mesmos, o processo de planejamento fica comprometido em função da falta de equação para emprego dos recursos, permanecendo a administração com várias indefinições e gerando incertezas.

Solicitar recursos sem a devida noção dos custos de uma determinada ação compromete a administração em função dos desperdícios, falta de austeridade e falta de responsabilidade com a coisa pública.

De acordo com a Lei Federal de Licitações em seu Art. 15, Inciso V, §1º, sempre que for possível, as compras deverão ter como referência os preços praticados pelos órgãos e entidades subordinadas à Administração Pública, os quais serão elaborados com base em ampla pesquisa de mercado.

Assim, para dar base sólida aos processos licitatórios, é necessária que seja realizada uma boa pesquisa de preços para definição das referências, a qual será conduzida por diversas equipes nomeadas para tal, adotando um cronograma pré-estabelecido no ano anterior com escopo de viabilizar o Plano de Ação.

Então, infere-se que após a conclusão dos diferentes processos licitatórios, os preços negociados nos pregões, bem como os valores propostos em outros processos, servirão para estabelecer com exatidão os custos relacionados a cada ação planejada, permitindo segurança na condução das mesmas e a decorrente finalização dos diferentes processos e projetos.

Levantar os custos de uma ação com exatidão possibilita segurança na condução dos gastos públicos. É necessário saber com exatidão qual será o custo real de cada ação para que se possa estabelecer prioridades, racionalizando o emprego dos recursos.

#### 4.7 O QUANDO?

“Quando será feito? Quando será o início da atividade? Quando será o término? Quando serão as reuniões presenciais?” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, p.57).

Esta condicionante de tempo determinará o início da ação, o tempo de execução necessário ao processo de implantação ou próprio fim da ação, estabelecendo o seu ciclo de vida dentro do espaço de tempo de vigência do plano de gestão.

De acordo com as Normas Estratégicas para o Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro (NEGAPEB) elaboradas em 2013, o ciclo de vida de um projeto, o qual pode ser considerado como uma ação do plano de ações, representa a trajetória do mesmo, desde a identificação da demanda até seu final. A ação poderá ser conduzida por partes, as quais podem ser sobrepostas.

Dentro da vigência do Plano de Gestão (4 anos), é necessário que se planeje o tempo estimado para que cada ação aconteça, haja vista que algumas delas servirão de base para outras que as complementarão, possibilitando o acompanhamento e o ajuste quando necessário.

Art. 97. O Cronograma do Projeto é uma ferramenta para orientar e controlar o momento e o tempo de execução das atividades previstas para o projeto e visa a garantir que o mesmo seja finalizado em uma data planejada e controlada. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2013, p. 40)

Assim como no cronograma estratégico, os recursos recebidos devem ter sua execução programada, permitindo uma visão dos prazos e suas respectivas porcentagens, as quais são estabelecidas como metas a serem cumpridas, evitando o acúmulo de recursos e o contingenciamento dos montantes esperados para consecução do plano de ação.

O quadro abaixo busca exemplificar um cronograma de execução das ações planejadas ao longo do ano financeiro, estabelecendo o início e o respectivo fim para cada ação.

Quadro Nr 6: Cronograma das Ações Planejadas.

<b>CRONOGRAMA DAS AÇÕES PLANEJADAS</b>											
<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
Condução das ações de planejamento para o ano financeiro (demandas, Pregões, SRP)											
				Adequar o Auditório							
						Adequação da rede de Esgoto do Batalhão					
										Corrigir as oportunidades de melhoria e ajustes necessário	
Início do ano financeiro	Chegada 1º recursos (concessionárias)	Fim da ratificação dos planos	Chegada Recursos planejados	Execução do Plano de Ação (execução dos projetos, reformas, aquisições, adequações)						Redistribuição de recursos não empregados	Fim do ano financeiro

Fonte: o próprio autor.

O registro efetivo dos resultados obtidos é fundamental para as correções futuras, possibilitando correção de rumo, solucionando ou melhorando aquilo que for apontado como oportunidade de melhoria.

O Módulo III do Sistema de Excelência das Organizações Militares aponta que:

Os Planos de Ação são caracterizados por:

- ações de comando;
- projetos (simples ou complexos);
- Projetos de Inovação e Melhoria (PIM);
- Projetos Estratégicos; e
- planos complementares. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, p.59).

Como visto em Exército Brasileiro (2008), as ações que compõem o plano representam projetos, aperfeiçoamento de processos, melhorias de instalações, aperfeiçoamento de pessoal, dentre muitas outras. Ou seja, ações de natureza e características distintas, dentre as quais o próprio espaço de tempo para acontecer e quando devem ser iniciadas. Sendo necessário agrupá-las por categorias e afinidades. Isso tornará possível uma visualização dos diferentes espaços de tempo necessário para condução de cada evento.

Segundo Exército Brasileiro (2008), o plano de gestão não é algo cabal, trata-se de um plano estratégico para um período de quatro anos, podendo ser renovado anualmente, sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Assim como no plano de gestão, as ações do plano de ação podem ser aperfeiçoadas ao longo do tempo, uma vez que podem ou não ser executadas. Dessa forma, dependendo do tipo de ação, haverá necessidade de se planejar as ações preliminares que antecederão sua execução propriamente dita.

Buscando simplificar o plano de ação, bem como agregar praticidade ao mesmo, sugere-se organizá-lo respeitando-se as áreas estratégicas, as estratégias e as ações. Escalonando-se as últimas da mais simples para as mais complexas, das mais curtas para as mais longas, e ainda, das mais influenciadas para as menos influenciadas, criando um sistema hierárquico que orientará a gestão quanto ao processo de execução no espaço de tempo estabelecido como meta.

O Exército Brasileiro (2008) sugere o emprego do Método GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) para estabelecer a prioridades das ações e apresenta os seguintes parâmetros de priorização para execução das Oportunidades de Inovações e melhorias:

1. OIM que tragam melhoria da qualidade e eficácia dos serviços com ênfase na redução de custos;



2. OIM diretamente relacionadas aos Processos Finalísticos da OM; e
3. OIM que possam influenciar nas estratégias da organização (Plano de Gestão da OM) (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008, p. 63)

Organizando-se as ações num cronograma gerencial, possibilita-se à administração, finalizar sua gestão, evitando passar a frente projetos inacabados e ações em execução, bem como evitar incompatibilidades ao final do ano financeiro.

Desse modo, conclui-se que durante a vigência do plano de gestão, há de se considerar, ainda, a vigência dos contratos, o ano financeiro, os períodos de férias/licenças, os períodos chuvosos (obras), os períodos de exercícios, bem como o processo de liberação de recursos, dentre outras condicionantes.

## **5. METODOLOGIA (MATERIAL E MÉTODO)**

O foco da presente pesquisa foi destacar a importância do processo de elaboração do Plano de Ação, ferramenta indispensável à eficiência do Plano de Gestão, nas UG pertencentes ao EB. Assim, a pesquisa buscou reunir conhecimentos existentes acerca dos diferentes processos de elaboração de planos de ação, bem como dos cuidados relevantes durante o processo, permitindo uma reflexão sobre as contribuições e ganhos aquilatados na gestão das Organizações Militares (OM) do EB durante o transcurso de seus Planejamentos Estratégicos Organizacionais (PEO).

Dessa forma, realizou-se uma pesquisa bibliográfica quanto ao procedimento, haja vista que o trabalho buscou, por meio de uma revisão do conhecimento já existente, teoricamente, corroborar, ampliar ou até mesmo contestar a literatura existente sobre assunto (GOMES, 2017).

Em relação à abordagem, empregou-se de uma pesquisa qualitativa para aprofundar a compreensão do assunto, trabalhando com o universo de significados, aspirações e valores, o que corresponde a um estado mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001 apud GOMES, 2017, P.55).

A respeito da natureza, fez-se a opção pela pesquisa básica, haja vista que o objetivo do trabalho é aumentar o conhecimento para a difusão no âmbito do Exército Brasileiro, sem que se tenha na pesquisa uma aplicação imediata.

Por fim, quanto aos objetivos, optou-se pela pesquisa exploratória, pois a grande maioria dessas pesquisas envolve levantamento bibliográfico a respeito do problema pesquisado e análise

de exemplos que estimulem a compreensão (SILVEIRA e CÓRDOVA, 2009 apud GOMES, 2017, p.60).

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como propósito apresentar conceitos relacionados à excelência gerencial na Administração Pública aplicados às UG do Exército Brasileiro, bem como analisar o processo de elaboração do plano de ação com base na ferramenta 5W2H no intuito viabilizar a consolidação do plano de gestão, considerando quatro variáveis: o pessoal interno das OM; as reais necessidades da OM; a gestão orçamentária; e planejamento propriamente dito.

A partir da pesquisa bibliográfica e documental realizada e apresentada no corpo do presente artigo, constatou-se a importância do processo de elaboração do plano de ação em função das particularidades referentes ao mesmo haja vista a necessidade de procedimentos específicos para complementar o processo e viabilizar a execução do plano de gestão da organização militar.

No campo do pessoal interno, percebe-se que não se pode negligenciar o processo da escolha/indicação do pessoal encarregado das diversas tarefas relacionadas ao processo gerencial. Dessa forma, é fundamental empregar o homem certo na hora certa, buscando afinidade do agente com o processo, aumentando as possibilidades de sucesso e potencializando os resultados.

A OM deve privilegiar o clima organizacional, buscando a satisfação do indivíduo como parte do processo gerencial, motivando-o e valorizando-o. E assim, melhorando sua participação e seu desempenho individual na busca da sinergia ao quadro de colaboradores.

O conhecimento sobre a própria organização militar deve ser uma preocupação constante da entidade, pois quanto mais se conhece a organização e seus processos, maior será o resultado alcançado pela gestão, e maiores serão as chances de consolidação da posição futura estabelecida pelo planejamento estratégico organizacional, traduzido pelo plano de gestão.

Quanto maior capacidade do pessoal, maior é a força de trabalho da unidade, proporcionando à organização flexibilidade no emprego do pessoal, confiança na realização das tarefas e efetividade na solução dos problemas.

Em relação às reais necessidades, constatou-se que não se soluciona o que não se conhece. É necessário saber o que se precisa, ou seja, quais são as demandas existentes. O

conhecimento das demandas reais possibilita o direcionamento dos esforços nas ações mais importantes. É preciso saber onde será o esforço principal, onde se deve agir prioritariamente, evitando desperdícios dos recursos, sejam de natureza material ou pessoal.

O exato conhecimento das demandas possibilitará a correta solução do que fazer primeiro, onde fazer, quando fazer e porquê fazer. A partir do exato conhecimento das demandas, serão elaborados os diversos projetos e processos licitatórios necessários ao processo gerencial da organização. A definição das demandas dará origem ao início do planejamento das soluções necessárias.

Quanto à gestão orçamentária, nota-se que a excelência na gestão é fundamental que a organização militar elabore seus processos licitatórios julgados necessários às demandas existentes. Sem processos licitatórios, diminuem as chances de emprego adequado e qualificado dos recursos existentes. A elaboração de processos licitatórios permitirá quantificar com precisão os custos das ações, proporcionando efetividade no emprego dos recursos existentes, pois a falta de bons processos licitatórios inviabiliza a eficiência na gestão dos recursos.

A excelência gerencial é diretamente proporcional ao detalhamento do planejamento estratégico organizacional, ou seja, sem planejamento diminuem as chances de sucesso na gestão. O planejamento viabilizará a consolidação do plano de ação, caracterizando o “como fazer?”.

A consolidação dos processos licitatórios materializa a consolidação da fase inicial de planejamento, a qual se inicia com a definição das demandas. O planejamento é um processo contínuo por meio do qual se busca a excelência gerencial, analisando-se os resultados obtidos e suas respectivas estratégias, para que haja evolução processual.

A definição de um cronograma de execução é fundamental para o controle das ações, possibilitando um adequado acompanhamento das mesmas durante o ano financeiro, evitando atropelos à administração da organização, pois a efetividade do plano de ação está relacionada à meticulosidade do planejamento. Quanto mais elaborado o plano de ação, melhor será o resultado do plano de gestão.

Por fim, conclui-se que o plano de ação não é apenas um mero conjunto de questionamentos que se responde com respostas simples e rápidas, e sim uma ferramenta que necessita de meticoloso processo de elaboração, o qual viabilizará o sucesso do plano de gestão da organização.

## **THE IMPORTANCE OF THE PROCESS OF ELABORATING THE ACTION PLAN FOR THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT PLAN ON MANAGEMENT UNITS OF THE BRAZILIAN ARMY**

### **ABSTRACT**

This work addresses the importance of the process of elaborating the Plan of Action (indispensable tool) for the efficiency of management Plan on Management units of the Brazilian Army. A reflection. This approach is justified by the fact that the Plan of Action must be well elaborated and conducted in a way that serves as an indispensable tool for the feasibility of the Plan of Management. The objective of this research is to contribute with the Brazilian Army's units in what concerns the process of elaboration of the Plan of Action. This purpose will be reached through a bibliographical review on the process of preparation of the Plan of Action, analyzing its assembly based on the tool 5W2H, commenting on the steps taken during the preparation of the plan based on the existing bibliography (concepts and publications). The research showed important aspects to be observed during the elaboration of the action plan, making possible the consolidation of the management plan of the military organization. At the end, suggestions are presented for the improvement of the elaboration process of the action plan.

**Keywords:** Public Administration in the Brazilian Army. Management Plan. Military Organization.

## REFERÊNCIAS

BALLARDIN, Rachel Andrade; PIURCOSKY, Fabrício Pelloso. **Guia de estudos - gestão estratégica da qualidade na administração pública**. Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, 2015.

BRASIL. **Decreto nº 9.094**. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9094.htm#art25)>. Acesso em 26/05/17.

BRASIL. **Lei Nº 8.666**. Brasília, DF: Presidência da República, 1993. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 26/05/17.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão de singularidade**. São Paulo, SP: Gente, 2013.

EXÉRCITO BRASILEIRO, **Orientação aos agentes da administração**. Brasília, DF: Secretaria de Economia e Finanças, 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Regulamento interno e dos serviços gerais: R1.** Brasília, DF: Secretaria Geral do Exército, 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Regulamento de administração do Exército: R-3.** Brasília, DF: Secretaria de Economia e Finanças, 1990.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Planejamento Estratégico Organizacional: SE-EB.** Rio de Janeiro, RJ: Fundação Trompówsky, 2013.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Modelo de excelência na gestão pública do Exército Brasileiro.** Brasília, DF: Portal SE-EB, 2015. Disponível em:<[HTTP://www.portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c](http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c)>. Acesso em: 17 jun. 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Normas para elaboração gerenciamento e acompanhamento de projetos no Exército Brasileiro: NEGAPEB.** Brasília, DF: Portal SE-EB, 2013. Disponível em: <[HTTP://www.portalse.eb.mil.br/index.php/negapeb](http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/negapeb)>. Acesso em 19 set. 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Plano de gestão.** Manaus, AM: Colégio Militar de Manaus, 2014-2016. Disponível em:< [HTTP://www.cmm.eb.mil.br/plano-de-gestao.html](http://www.cmm.eb.mil.br/plano-de-gestao.html)>. Acesso em 19 set. 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Projetos do sistema de excelência no Exército Brasileiro.** Brasília, DF: Portal SE-EB. Disponível em: <[HTTP://www.portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c](http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c)>. Acesso em 19 jun. 2017.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Sistema de excelência na organização militar: SE-OM.** Brasília, DF: Portal SE-EB, 2008. Disponível em: <[HTTP://www.portalse.eb.mil.br/index.php/se-om](http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/se-om)>. Acesso em 19 jul. 2017.

GOMES, Celso Augusto dos Santos. **Guia de estudos - metodologia da pesquisa.** Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, 2015.

MORAIS, Edilson. **Como elaborar um plano de ação com ferramenta 5W2H.**[S.l.:s.n], 2017. Disponível em <<https://blog.contaazul.com/como-elaborar-um-plano-de-acao-com-a-ferramenta-5w2h>>. Acesso em 26 jun. 2017.

SCANFONE, Leila. **Guia de estudos - modelagem organizacional.** Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um planejamento estratégico.** [S.l.:s.n], 2017. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-elaborar-um-planejamento-estrategico,854836627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 26/05/17.

SILVA, Guaracy. **Guia de estudos - administração pública.** Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, 2017.

SILVA, Guaracy. **Guia de estudos - gestão de pessoas na administração pública,** Varginha, MG: Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG, 2017.