



TC Art Rodrigo de Araújo Lira Nascimento

**QUALIDADE TOTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: A ADEQUAÇÃO E APLICAÇÃO
DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Salvador
2019

TC Art Rodrigo de Araújo Lira Nascimento

**QUALIDADE TOTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: A ADEQUAÇÃO E APLICAÇÃO
DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO
EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Sheldon William Silva

**Salvador
2019**

TC Art Rodrigo de Araújo Lira Nascimento

QUALIDADE TOTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: A ADEQUAÇÃO E APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em:

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri – Presidente
UNIS

Prof. Dra. Nancy Christiane Ferreira Silva – Membro 1
UNIS

Prof. Dr. Anderson Pereira Mendonça – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 06 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO..... | 07 |
| 2.1 | O GESPÚBLICA E O SISTEMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO..... | 10 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 13 |
| 3.1 | CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA..... | 14 |
| 3.2 | COLETA DE DADOS..... | 15 |
| 4 | DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS..... | 15 |
| 4.1 | LIDERANÇA..... | 17 |
| 4.2 | PLANO DE GESTÃO..... | 19 |
| 4.3 | ESCALÃO SUPERIOR, USUÁRIOS, SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE..... | 20 |
| 4.4 | INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO..... | 21 |
| 4.5 | MILITARES E CIVIS..... | 22 |
| 4.6 | PROCESSOS..... | 24 |
| 4.7 | RESULTADOS DAS IMPLEMENTAÇÕES DAS PRÁTICAS DE GESTÃO..... | 25 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 29 |
| | REFERÊNCIAS..... | 31 |

QUALIDADE TOTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: A ADEQUAÇÃO E APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Rodrigo de Araújo Lira Nascimento¹

RESUMO

Este trabalho apresenta a adequação e aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, materializado pelos Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) e Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEGP-EB), tendo como objetivo fazer uma revisão crítica do assunto, apresentando as ferramentas utilizadas no Exército Brasileiro, descrevendo os critérios, suas interpretações e, conseqüentemente, suas avaliações do ponto de vista teórico sobre o assunto. Com relação aos conceitos teóricos, foram apoiados na literatura existente sobre a Qualidade e nas informações coletadas nas Organizações, por meio de revisão documental, que utilizam os preceitos da qualidade, buscando-se contribuir para a afirmação da adequabilidade e aplicabilidade da Gestão pela Qualidade no Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica por relatar como este modelo desenvolve um efeito amplificador na gestão, objetivando a melhoria contínua na Gestão das Organizações Militares. Este Modelo de Excelência Gerencial teve sua base no GESPÚBLICA (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização), onde o Governo busca o aumento da competitividade das organizações públicas e do Brasil, voltado para resultados e orientado para a satisfação do cidadão. Contudo, atualmente, face a extinção do GESPÚBLICA, o Exército Brasileiro está implementando o software GPEx (Sistema de Gerência de Projetos do Exército) que substituiu e incorporou o atual SE-EB existente. Este trabalho foi conduzido por meio de uma revisão bibliográfica. As conclusões obtidas poderão ser aplicadas na melhoria dos resultados nas atividades na gestão da qualidade do Exército Brasileiro, particularmente no âmbito de Organizações Militares, valor Batalhão.

Palavras-chave: Excelência Gerencial. Exército Brasileiro. Qualidade. Gestão Pública. Atividade Militar.

ABSTRACT

This paper presents the adequacy and application of the Quality Management System in the Brazilian Army Military Organizations, materialized by the Brazilian Army Excellence System (SE-EB) and the Brazilian Army Managerial Excellence Model (MEGP-EB), aiming at make a critical review of the subject, presenting the tools used in the Brazilian Army, describing the criteria, their interpretations and, consequently, their evaluations from the theoretical point of view on the subject. Regarding the theoretical concepts, they were supported by the existing literature on Quality and the information collected in Organizations, through document review, which use the quality precepts, seeking to contribute to the affirmation of the adequacy and applicability of Quality Management in Brazilian army. Such an approach is justified by reporting how this model develops an amplifying effect on management, aiming at continuous improvement in the management of military organizations. This Model of Managerial Excellence was based on the GESPÚBLICA (National Program for Public Management and Bureaucratization), where the Government seeks to increase the competitiveness of public organizations and Brazil, focused on results and oriented to citizen satisfaction. However, currently, due to the extinction of GESPÚBLICA, the Brazilian Army is implementing GPEx (Army Project Management System) software that has replaced and incorporated the existing existing SE-EB. This work was conducted through a literature review. The conclusions can be applied to improve the results in the quality management activities of the Brazilian Army, particularly in the context of Military Organizations, Battalion value.

Keywords: Management Excellence. Brazilian army. Quality. Public administration. Military Activity.

¹Bacharel em Ciências Militares, turma de 1997, pela Academia Militar das Agulhas Negras, Resende-RJ. e-mail: rodrigolira1997@gmail.com

QUALIDADE TOTAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO: A ADEQUAÇÃO E APLICAÇÃO DO SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1 INTRODUÇÃO

O homem, desde o início dos tempos, tem buscado maneiras mais eficientes de conseguir sua sobrevivência. Assim, ele se reuniu em grupos, criou organizações, tudo como o objetivo maior de proporcionar-lhe um maior conforto em sua labuta diária pela vida.

Desta forma, então, o grande objetivo das organizações humanas era de fornecer ao homem melhores condições de atendimento às suas necessidades, nada mais justo, portanto, que essas organizações, criadas pelo homem e em cuja finalidade reside, atendam à sua destinação da melhor maneira possível, ou seja, prestando serviços ou ofertando produtos de qualidade.

No século XX, em especial após a Segunda Guerra Mundial, o homem conscientizou-se, ainda mais, dessa importância, passando então a exigir a qualidade em seu dia a dia, sendo hoje uma realidade da qual ninguém pode se esquivar.

Percebe-se, hoje, um intenso movimento em busca da qualidade, onde as organizações têm de produzir produtos com qualidade, não mais como uma estratégia de diferenciação no mercado, mas como uma condição de preexistência, pois sobreviverá a organização que tiver competência, estrutura de custos, fluxo de caixa adequado e pessoal altamente qualificado para produzir com qualidade e prestar o melhor serviço aos clientes e, além disso, reinventar o seu setor, surpreendendo o mercado e os clientes com produtos e serviços fundamentalmente novos e diferentes (SANTOS, 2003).

O tema deste trabalho oferece a oportunidade de discussão sobre a Qualidade, focalizando uma área específica nos meios acadêmicos, o da Qualidade no Serviço Público. Nesse caso, mais especificamente, a Qualidade no Exército Brasileiro.

Para operacionalizar esta Gestão pela Qualidade, com a extinção do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o Exército Brasileiro adotou, por intermédio da Portaria Nº 091-EME, de 22 de maio de 2018, 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. Este Módulo de Gestão está sendo testado como ferramenta de apoio ao Sistema de Excelência na Organização Militar - SE-OM, em substituição ao antigo software Programa do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SISPEG-WEB).

Estas ferramentas de Gestão do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro possuem um inter-relacionamento, necessário ao resultado que se busca obter com a utilização das mesmas, institucionalizado e customizado através do então Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro, absorvido pelo GPEx.

Desta forma, o trabalho visa auxiliar tanto a doutrina do Exército, quanto à utilização por parte das Organizações que ainda não finalizaram seus programas de implantação ou daquelas que ainda não de iniciar seus programas.

Portanto, neste contexto, busca-se verificar as particularidades do sistema de gestão da qualidade no EB, identificando e descrevendo as principais práticas voltadas para qualidade, desenvolvidas por uma Organização Militar (OM).

Na sequência, serão apresentados a adequação e aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, demonstrando ser uma ferramenta fundamental para o aprimoramento dos processos internos das Organizações Militares do Exército Brasileiro, contribuindo para o cumprimento de suas missões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente artigo tem como referencial teórico os conceitos e referências bibliográficas da Gestão da Qualidade, o Modelo de Excelência em Gestão Pública e Desburocratização aplicado ao Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, o Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro e, mais recentemente o Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército, dentre outras fontes que tratam do sistema de avaliação dos critérios da qualidade.

Assim, a Gestão da Qualidade apresenta características gerais e especiais que lhe confere um modelo conceitual diversificado e bastante complexo. Várias são as abordagens conceituais empregadas para definir qualidade, no entanto, todas estão alinhadas para o ajuste do produto à demanda que pretende satisfazer.

Conceitualmente, a qualidade não tem um significado popular, no melhor sentido, em termos absolutos. Industrialmente pode significar, mais e melhor, dentro de certas condições/parâmetros do consumidor já que é este em última instância quem determina a classe e a qualidade do produto/serviço que deseja.

Neste caminho, podemos definir a qualidade de um produto como sendo o grau de satisfação dos requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas, ou seja, de uma combinação de características do projeto ou da produção, determinantes na satisfação que o produto possa proporcionar ao consumidor, durante o seu uso.

Ainda neste escopo conceitual, a expressão Qualidade pode assumir outros significados, através dos tempos e do enfoque utilizado. Essa variabilidade de interpretações é analisada por Garvin (1984) para o qual a qualidade pode ser interpretada como performance (medida de desempenho); funcionalidade do produto (conjunto de funções que complementam a oferta do produto); fiabilidade (probabilidade de o produto deixar de funcionar num determinado período de tempo); conformidade (adequação às especificações); durabilidade (tempo de vida do produto); serviço (rapidez, cortesia e competência no reparo do produto); aparência (estética), e imagem (percepção subjetiva de qualidade).

Para Paladini (2000), para definir corretamente qualidade, é necessário primeiro considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço. Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam que no produto a “qualidade é tudo aquilo que todos aqueles afetados pelo produto possam considerar importante”, seja sua aparência estética; a durabilidade; a segurança; a confiabilidade; apreciação; o desempenho; o custo da sua operação; a facilidade, as características e as informações adequadas para instalação, uso e manutenção; a cortesia e a presteza no atendimento ao cliente; a assistência técnica e a garantia prestada pelo fabricante; a uniformidade e padronização dos produtos colocados à venda, estando todas as propriedades ou características de um produto ou serviço estão relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço.

Desse modo, a satisfação do cliente é alcançada quando as características do produto correspondem as suas necessidades. Pelas definições acima, fica claro que quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente. Portanto, os

conceitos da qualidade têm influenciado o modo de pensar e agir das pessoas ao longo do tempo.

Nesse contexto, Paladini (2000) destaca, que à forma como se entende a qualidade, ou seja, o conceito da qualidade, adotado em cada organização, envolve um conjunto de referenciais que direcionando todas as suas ações, estrutura o funcionamento do processo de Gestão da Qualidade.

Desta maneira, quando todas as áreas de atuação visam obter qualidade em torno de todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades, preferências ou conveniências, a gestão da qualidade passa a ser Gestão da Qualidade Total. Que de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 462) “é um sistema de administração que visa obter qualidade em todas as áreas de atuação”.

Assim, conforme Lacombe (2009) temos que a Gestão da Qualidade Total é de responsabilidade de todos os níveis da organização e deve ser liderada pela sua alta administração.

Na esteira destas definições, com a finalidade de orientar as organizações públicas rumo a excelência, o Governo Federal instituiu mediante o Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, que busca um novo modelo de desempenho e gerenciamento da administração pública focado em resultados e orientado para a satisfação do cidadão.

O modelo acima descrito substituiu o anterior Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Uma das razões que motivaram a substituição foi o entendimento de que a desburocratização é uma vertente da qual não se pode prescindir quando o propósito institucional é o de pautar suas práticas nos critérios de excelência em gestão pública (BRASIL, 2006).

Em prosseguimento, implantou-se o Modelo de Excelência em Gestão Pública, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão sendo a referência para a reforma gerencial da Administração Pública no Brasil, pretendendo-se assim, promover a modernização da estrutura organizacional e o processo de gestão, através da mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial (BRASIL, 2008).

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 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), integrando o Comitê Conceitual que elaborou do 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).

Dito isto, as Ferramentas de Gestão do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro possuem um inter-relacionamento, necessário ao resultado que se busca obter com a utilização das mesmas, começando na autoavaliação, onde por intermédio de um processo consagrado e de uso internacional, os 08 (oito) Critérios de Excelência, contribuindo para o conhecimento e avaliação das práticas de gestão, em especial da qualidade, no Exército Brasileiro.

Reforçar-se que 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.

Recentemente, por intermédio da Portaria nº 091, do Estado-Maior do Exército, de 22 de Maio de 2018, adotou, em caráter experimental, 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.

A seguir, será apresentado um estudo da aplicação do sistema de gestão da qualidade nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, concluindo sobre sua adequação e benefícios à administração e operacionalidade da Força Terrestre Brasileira.

2.1 O GESPÚBLICA E O SISTEMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A partir da década de 1930, o Estado percebeu a necessidade de acabar com o sistema patrimonialista até então vigente no País. Buscou-se, inicialmente, a implantação de uma administração burocrática, cujos princípios estabeleciam as bases

para a centralização e a padronização. A partir daí, segue uma busca pela “desburocratização”, ou seja, pela eliminação do excesso de formalidades e ritualismos nunca mais parou.

Nos anos de 1950, surgiram os primeiros diagnósticos sobre a necessidade de simplificação da burocracia, na Administração do Governo Juscelino Kubitschek. Em 1956, com o Decreto nº 39.510, foi criada a Comissão de Simplificação Burocrática (COSB), “com a finalidade de promover a simplificação nas normas e rotinas administrativas, de modo a evitar a duplicidade de atribuições, excesso de pareceres e despachos interlocutórios”. Nas décadas de 1960 e 1970, sob os governos militares, foi lançada a reforma desenvolvimentista, com o intuito de realizar mudanças na estrutura do Estado e dos procedimentos burocráticos; com a edição do Decreto-Lei nº 200/67.

Foi então em 1979, que a semente do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) foi lançado, por meio do PND, tendo como grande idealizador e organizador o Ministro da Desburocratização, Hélio Beltrão. Dentre os objetivos constavam a melhoria do atendimento dos usuários do serviço público; redução da interferência do Governo na atividade do cidadão e do empresário e diminuição de solução dos casos em que essa interferência seria necessária. Esse programa permaneceu inalterado até o ano 2000, quando foi reeditado para a criação do Comitê Interministerial de Desburocratização e os Comitês Executivos Setoriais de Desburocratização.

Entre 1990 e 1995, o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) foi estabelecido com o intuito de estimular o setor produtivo nacional, haja vista fazer frente aos desafios de um mundo em transformação, mais competitivo e mais exigente. Desde então, passou-se, também, a buscar organizações públicas mais orientadas para o cidadão, tanto no que diz respeito à condição do destinatário das ações e dos serviços prestados pelas organizações públicas como, também, à condição de mantenedor do Estado e, portanto, alguém a quem se deve prestar contas.

De 1995 a 1998, o foco da administração pública foi a qualidade e a efetividade do Estado. O Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) promoveu mudanças em diversos setores, com o intuito de realmente fazer uma reforma da máquina estatal.

Em 1999, o MARE é extinto e toda a política de transformação e melhoria do serviço público passa para o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com foco no Programa de Qualidade do serviço Público (PQSP) e a pretensão de demonstrar um caminho seguro para se alcançar o sucesso, ante as constantes mutações da sociedade e do ambiente de forte concorrência.

Em 2005, enfim, 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 Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o GESPÚBLICA, em seu artigo 2º, deixa claro a presença do sentido de modernidade, consistindo em dar à máquina pública movimentos de sinergia, direcionados para resultados que são do interesse do cidadão. Preconiza o artigo:

O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

- I – eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;
 - II – promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;
 - III – promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;
 - IV – assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e
 - V – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.
- (BRASIL, 2005).

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.

Por fim, importante reforçar, fechando o descrito anteriormente, que com a revogação do Programa GESPÚBLICA, a partir da publicação do Decreto 9.094/17 o Exército Brasileiro adotou, em caráter experimental, 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).

A figura 1, a seguir, resume as assertivas acima mencionadas voltadas para o Exército Brasileiro.

Figura 1 – Relação entre Gestão e Operacionalidade.
Fonte: Exército Brasileiro, 2018.



3 METODOLOGIA

O presente capítulo descreve os procedimentos e os instrumentos utilizados para a realização deste estudo. Primeiramente, está apresentada a caracterização do estudo, a forma como os dados foram coletados. Posteriormente, está descrito como tais dados foram analisados, e finalmente, estão expostas as limitações desta pesquisa.

Conforme salientou-se na introdução, pretendeu-se analisar os dados obtidos na pesquisa documental, de uma Organização Militar do Exército Brasileiro, neste caso o 29º GAC AP.

Tal pesquisa foi realizada por meio de análise e leitura da documentação da OM referente à Gestão da Qualidade, bem como por uma verificação dos resultados obtidos pela OM nos processos de autoavaliações recentes inseridos no contexto do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro.

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com Chizzotti (1991, p 35) o processo de pesquisa “é um conjunto de operações sucessivas e distintas, mas interdependentes, realizadas por um ou mais pesquisadores, a fim de coletar sistematicamente informações válidas sobre um fenômeno observável para explicá-lo ou compreendê-lo”.

Gil (1996, p 17) destaca que, a pesquisa “pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”. Para Gil (1996), as pesquisas são classificadas em três grandes tipos: exploratória, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Assim, pretende-se entender o fenômeno social, analisando os dados específicos, descrever a complexidade da organização, comprovar variáveis, compreender as particularidades que contribuem para o processo de gestão da organização, dessa maneira a pesquisa classifica-se como uma pesquisa qualitativa (GIL, 1996).

Ainda, o estudo pode ser classificado como descritivo que segundo Chizzotti (1991, p 27) as pesquisas descritivas, “restringe 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).

O objeto de estudo foi o 29º GAC AP, Organização Militar do Exército Brasileiro onde, primeiramente, se fez um resgate histórico da Instituição, contextualizando o ambiente onde ela está inserida, o papel que representa para a sociedade, sua influência. Para fundamentar o estudo foi realizado um levantamento das bibliografias relacionadas ao tema de estudo, com o objetivo de que auxiliem a compreensão dos fatos. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema em estudo”.

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como base documentos como relatórios, livros, internet, dissertações e teses, artigos científicos, leis, decretos, boletins que abordavam informações e conhecimentos sobre qualidade e modelo de gestão nas Organizações Militares.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de revisão bibliográfica, após, segue a análise das informações de dados com a conclusão. A coleta de dados utilizada foi a pesquisa nas plataformas informatizadas de gerenciamento, documentos e arquivos de uma OM do Exército Brasileiro.

4 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

A seguir serão apresentados os dados coletados seguindo-se o Modelo de Gestão do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEGP-EB), utilizado até a presente data.

Importante ressaltar que o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro foi estabelecido pela Portaria nº 328, de 1º de julho de 2003, cujo objetivo é conduzir o Exército Brasileiro (EB) a adoção de práticas gerenciais que melhoram o desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na instituição.

Ainda, normativamente, a Portaria do Comandante do Exército nº 220, de 19 Abr 07 – estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), tendo

seus parâmetros estabelecidos pelo MEGP-EB, fundamentado na, então, Gestão Pública de Excelência, sendo um modelo de gerenciamento organizacional definido a partir de critérios de excelência em gestão utilizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

Daí, o Exército criou seus próprios meios de avaliação, os que são apresentados no Programa de Excelência de Gestão, e mais recentemente, absorvidos pelo GPEx.

Assim, o SE-EB leva em conta a sua “dimensão formal que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas”, bem como “a sua dimensão política que se refere à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às suas necessidades” (BRASIL, 2004, p. 3).

Como já apresentado, e do parágrafo anterior, o SE-EB tem por objetivo a adoção pelo Exército de práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos, atingindo à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na instituição.

Dessa maneira, 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).

Ainda, referencialmente, a interpretação dos critérios e dos itens, ora apresentados, refere-se ao controle exercido sobre as práticas de gestão e solicita dados de como é feito o aprendizado, examinando os métodos utilizados para avaliar e melhorar as práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho (implementadas as melhorias). Esta avaliação deve ser feita de maneira “estruturada e contínua, [...] indicando os responsáveis pela avaliação, bem como o período definido para a mesma” (BRASIL, 2004, p. 20).

Abaixo seguem-se as figuras 2 e 3, ilustrando tais critérios de avaliação na administração pública federal e sua conseqüente customização ao Exército Brasileiro.

Figura 2: Modelo de Excelência da Gestão Pública.
Fonte: GesPública, 2005.

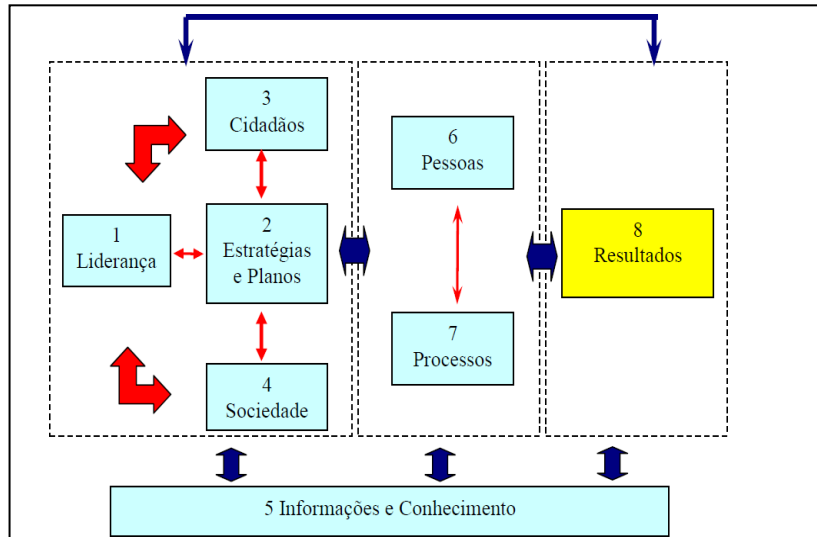
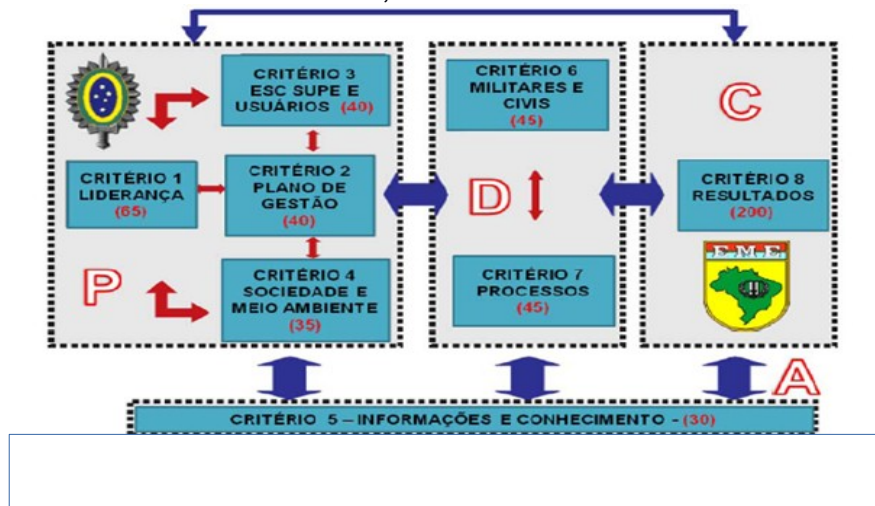


Figura 3 – Critérios de Excelência GESPÚBLICA adaptado ao Exército.
Fonte: Exército Brasileiro, 2007.



Na sequência, serão descritos os critérios adaptados para as Organizações Militares do Exército Brasileiro e a forma como são interpretados com os termos e procedimentos militares, coletados durante este trabalho de pesquisa.

4.1 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 a 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).

4.2 Plano de Gestão

O Exército Brasileiro adota o planejamento estratégico pelo Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), seguido pelas OM.

Observa-se que todas as estratégias e planos da OM devem ser fundamentados nesse documento. Quando há necessidade de elaborar estratégias próprias, estas devem ser baseadas “nos princípios da gestão pró-ativa, da constância de propósitos e no conceito da visão de futuro como foco para o progressivo desenvolvimento organizacional”, buscando o completo alcance de suas definições estratégicas. O método do planejamento implica a “existência de ciclos contínuos de reflexão estratégica que permitam à organização buscar, permanentemente, os melhores caminhos (estratégias) para atingir seus resultados de curto e longo prazos”, período este considerado de 1(um) ano como período de curto prazo, dois anos como de médio prazo e de três a cinco anos ou mais como de longo prazo (BRASIL, 2004, p. 30).

Na reflexão estratégica, deve ser considerada a carência dos recursos orçamentários, e que a unidade possa desenvolver método para analisar as alternativas, dentro dos recursos disponíveis (BRASIL, 2004).

a) Formulação das estratégias: A avaliação deste critério recai sobre como a OM desenvolve suas estratégias, acordando as decisões e as orientações dos escalões superiores com os recursos recebidos e com as necessidades dos militares e seus familiares, ex-militares, pracinhas e comunidade local e das outras partes interessadas, bem como a função do comando na direção dessa atividade e como a mesma está estruturada.

Deste modo, é necessário descrever como é realizada a análise dos ambientes externo e interno à OM, através das condições políticas, econômicas e sociais que atuam sobre a OM. Identificando os atores externos que influenciam positivamente ou

negativamente sobre as formulações das estratégias e planos da Unidade (BRASIL, 2004).

b) Desdobramento das estratégias: Este segmento avalia como as estratégias são operacionalizadas, desdobradas e traduzidas em planos de ação pela OM. Deve ser estudado como é feito o desdobramento eficaz dos planos, a utilização dos mecanismos para a transmissão destas e a garantia do alinhamento em três níveis básicos: da OM como um todo, dos processos e das partes subordinadas. Em relação às metas de curto e longo prazo e os planos de ação estabelecidos a partir do processo de formulação das estratégias, o escalão superior tem o poder de interferir. Observa aqui a necessidade de descrever como são obtidos o alinhamento e a integração entre as ações de curto e longo prazo, compostos pela OM.

É avaliado “como a unidade assegura o envolvimento de todos os militares no processo de desdobramento das estratégias, garantindo a qualidade de sua participação na implementação dos planos de ação” (BRASIL, 2004, p. 35).

c) Formulação do sistema de medição de desempenho: Este item confere a maneira como é definido o sistema de medição para monitorar a desempenho global da OM, quanto às suas estratégias e no gerenciamento das atividades realizadas em todos os níveis. O sistema de medição é definido pelo comandante da OM, o qual examina o curso dos planos de ação desenvolvidos para aos setores que lhes são subordinados.

4.3 Escalão Superior, usuários, sociedade e meio ambiente

Este critério evidencia que a “gestão centrada no cliente deverá ter conhecimento de suas necessidades atuais e futuras”. Sendo que “a OM deve procurar atender satisfatoriamente às expectativas daqueles que são por ela afetados, tanto internamente como externamente” (BRASIL, 2004, p. 41).

Da mesma maneira, é importante considerar a melhoria da imagem da OM com a divulgação dos serviços perante o seu público interno e à sociedade. Isto é fundamental para a melhoria da imagem da instituição (BRASIL, 2004).

a) Imagem e conhecimento mútuo: Na descrição deste item devem ser verificadas quais as práticas desenvolvidas pela OM, para que seja possível realizar a identificação e a classificação dos seus clientes e de outros interessados, para antecipar suas necessidades. Este trabalho é realizado pela unidade que disponibiliza

as informações dela para aqueles que sejam de interesse de quem estão sujeitos aos seus serviços, cooperando para a melhoria da imagem institucional perante a sociedade. O item estuda como a OM “identifica e classifica por tipos ou grupos o universo atual e potencial dos usuários” (BRASIL, 2004, p. 42).

b) Relacionamento com os cidadãos: Este item evidencia como a organização possibilita aos usuários um canal de comunicação onde possam fazer críticas ou dar sugestões para a OM. Observa-se a importância do relacionamento para o bom “entendimento na gestão das expectativas dos clientes”. O item destaca a relevância de obter informações para poder assinalar situações que prejudiquem a relação, como reclamações e comentários dos usuários e dos colaboradores que se inter-relacionam com os clientes. O item identifica como os modelos de atendimento aos usuários são constituídos e divulgados para todos os militares envolvidos com o processo de atendimento e para os usuários do serviço (BRASIL, 2004, p. 42).

c) Interação com a sociedade: Este item identifica quais os canais de comunicação disponibilizados pela OM, de maneira que a sociedade participe efetivamente dos processos e dos resultados da organização.

Neste contexto, “os valores éticos e morais da profissão militar (Estatuto dos Militares) devem agregar valor ao homem como soldado e, permanentemente, como cidadão”. Deve-se levar em conta a ética e os princípios essenciais do exército, pois a hierarquia e a disciplina devem ser observadas, implementadas e integradas às práticas de gestão. O comando de uma unidade deve estar ciente de sua responsabilidade pública enquanto representante do exército e da nação. Observa-se, neste item, a realização das práticas da OM em identificar as necessidades da sociedade e orientar e estimular o controle dos resultados, buscando uma aproximação com os representantes políticos, comunitários, igrejas, etc., propondo-se investigar as necessidades bem como as possíveis formas de colaboração mútua (BRASIL, 2004, p. 48).

O item acima mede como a OM promove o comportamento ético e a responsabilidade dos militares, “esclarecendo e orientando sobre a natureza e a importância da função pública e sobre as obrigações dela decorrentes” (BRASIL, 2004, p. 49).

4.4 Informação e conhecimento

O gerenciamento das informações deve ser estudado em todos os níveis. As OM's atuam "coletando", processando e analisando os diversos tipos de informações determinando aquelas que serão pertinentes ao modelo de gestão adotado pela OM, destacando também, os indicadores de desempenho que proporcionam o acompanhamento eficaz dos seus principais processos.

a) Gestão das informações da organização: Devem ser identificadas como as informações relevantes para a OM são "selecionadas, obtidas, organizadas, utilizadas, atualizadas e melhoradas para o atingimento das metas do escalão superior e da própria unidade" (BRASIL, 2004, p. 52).

b) Gestão das Informações Comparativas: Este item leva em consideração como a organização define as informações, ou seja, os critérios de seleção das informações e os principais processos, práticas de gestão e metas da organização com as quais está relacionada (BRASIL, 2004). O Programa de Excelência realizado na OM considera que "o desempenho só deverá ser medido e avaliado, se ele puder ser comparado com metas ou com os padrões de trabalho previamente estabelecidos". Assim torna-se essencial, que "a OM defina seus padrões e metas de trabalho, procurando atender tanto às estabelecidas pelo escalão superior, como as definidas por ela mesma e em consonância com as advindas do ambiente externo em que atua" (BRASIL, 2004, p. 54).

c) Gestão do capital intelectual: Este item verifica como a OM "identifica e desenvolve o capital intelectual, ou seja, o valor agregado aos produtos e serviços da OM por meio da informação e conhecimento". Para tal, é necessário ter "o conhecimento dos processos, dos produtos e serviços, e das técnicas nele envolvidas, visando cada vez mais melhorar seu desempenho".

Outra maneira é a verificação da "ênfase dada no envio de militares para fazerem cursos e estágios de especialização em diversas áreas de interesse da unidade", e como esses militares são alocados onde possam exercer as atividades as quais estão habilitados. Outra forma é como as inovações tecnológicas são compartilhadas internamente na organização (BRASIL, 2004, p. 57).

4.5 Militares e civis

O critério referente à gestão de pessoas tem como objetivo avaliar como a OM “gerencia seu principal artífice: o homem. Como este desenvolve e utiliza plenamente seu potencial humano, em consonância com as estratégias organizacionais”.

Observa-se, também, que o objeto de análise, bem como “os mecanismos que a unidade utiliza para assegurar um ambiente seguro, saudável e propício à plena participação dos seus integrantes, pois os homens passam, mas as ideias permanecem” (BRASIL, 2004. p. 59).

a) Sistemas de trabalho: Para identificar como as pessoas são selecionadas e como os cargos são preenchidos deve-se observar que as OM do Exército, não possuem gerenciamento sobre os cargos e funções, visto que os mesmos são determinados pelo Estado Maior do Exército (EME).

Assim, o preenchimento dos cargos é subordinado à política de pessoal do exército. De outra forma cabe ao comandante da OM analisar a missão institucional de sua organização, e verificar se os efetivos alocados estão preenchidos de forma adequada, estando habilitados para exercerem as atividades relacionadas aos cargos.

Deve ser observado também, que por ocasião da seleção de novos recrutas aqueles melhores habilitados sejam incorporados às fileiras do Exército.

O item anterior solicita que as práticas do trabalho dos militares adotadas pela OM devem ser definidas, implementadas e acompanhadas de maneira à otimização do desempenho profissional, “facilitando o inter-relacionamento, além da comunicação, do compartilhamento do conhecimento e do relacionamento interno entre seções e subunidades” (BRASIL, 2004, p. 60).

b) Educação e capacitação: Este item verifica “a existência de um processo estruturado na OM que busque a capacitação e o desenvolvimento das pessoas e esteja alinhado com as metas da OM”. Para isso são identificadas e definidas as necessidades de desenvolvimento e capacitação para melhorar o desempenho e o crescimento individual das pessoas, considerando as estratégias e planos da Unidade. Destaca-se como são elaborados os planos de desenvolvimento e capacitação dos programas de instrução da OM, que abordam os assuntos relevantes para o cumprimento da missão da organização, não apenas repetindo os planejamentos dos anos anteriores (BRASIL, 2004, p. 63).

c) Qualidade de vida: Neste item são abordados como os “fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional, são identificados, avaliados e utilizados

para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação dos integrantes da OM”. Este critério tem como objetivo avaliar como a organização promove um ambiente de trabalho seguro e saudável, incluindo ergonomia, saúde ocupacional, salubridade do ambiente e prevenção de acidentes do trabalho. Os problemas de saúde ou acidentes relacionados com o exercício pleno da profissão devem ser examinados e devem ser identificadas as suas causas para atuar na prevenção. Em relação aos aspectos ergonômicos e de segurança, estes devem ser verificados nos armamentos e equipamentos quando é feita a avaliação operacional dos mesmos pelos órgãos do exército especializados e encarregados dessa atividade. É necessário que a OM avalie e descreva “apenas os principais fatores considerados relacionados a esses aspectos e os requisitos, indicadores, metas a eles relacionados” (BRASIL, 2004, p. 67).

Com relação ao clima organizacional deve-se observar como é “mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas”. Nesse aspecto, o Exército proporciona serviços aos seus integrantes, inclusive para seus dependentes. Neste sentido, a melhoria da qualidade de vida engloba, tais como a “existência de próprios nacionais residenciais, atividades recreativas e educativas para a família militar, clubes, convênios”, e disponibiliza locais para culto religioso (BRASIL, 2004, p. 68).

4.6 Processos

Neste critério é necessário que a OM tenha determinado quais são os seus macroprocessos, as grandes funções da unidade e seus desenvolvimentos em processos menores, ou seja, conhecer os processos e seus correspondentes dentro dos processos existentes na OM, como aqueles que são finalísticos, de apoio, relacionados aos fornecedores, orçamentários e financeiros e, dentre esses, os considerados críticos para o produto ou serviço final da unidade.

Para o desenvolvimento eficaz da gestão de processos aponta-se a necessidade de compreender a definição, execução, avaliação, análise e melhoria dos processos organizacionais. A definição desses processos pressupõe o mapeamento ou descrição das várias etapas que os compõem, por meio de representações gráficas ou mapas como:

a) Gestão de processos finalísticos: A OM define seus processos finalísticos a partir da definição do “seu perfil, sua missão, visão, seus valores e objetivos estratégicos, aliados ao atendimento dos requisitos dos clientes e das demais partes interessadas”. É evidente que o tipo de OM influencia na definição do processo finalístico. Assim, deve ser considerado o principal produto que a Força espera receber de uma OM, pode-se considerar, para esse tipo de OM, como processos finalísticos (BRASIL, 2004, p. 71).

b) Gestão de processos de apoio: O conhecimento dos “principais processos de apoio, dentro do EB, passa pela noção de quais são os setores dentro de uma OM que apóiam a consecução dos objetivos a serem alcançados pelo pessoal que trabalha na atividade-fim”. Sendo estes “os relacionados com as atividades de apoio, tais como: seções, rancho, posto de saúde, oficinas (unidade/subunidades), serviços gerais e os recursos tecnológicos disponíveis”. A OM deve descrever como são definidos e gerenciados os processos de apoio, para que seja possível a otimização do “desempenho dos processos finalísticos e, em particular, aqueles considerados críticos para a Unidade” (BRASIL, 2004, p. 75).

c) Gestão de processos de suprimentos: Este item verifica como a organização gerencia os processos relacionados aos fornecedores de suprimentos, que abrange os bens materiais, bens patrimoniais e serviços de terceirizados. É importante destacar que os processos relacionados à compra de bens desses suprimentos são regulados por Lei (Lei 8666/93), que estabelece procedimentos para as compras e contratações na administração pública, sendo obrigatória à realização de licitação, salvo em casos expressos na Lei. Deve ser levado em conta que “a essência dos dispositivos legais é a garantia da impessoalidade e transparência nas relações da organização com seus fornecedores” (BRASIL, 2004, p. 78).

d) Gestão Orçamentária e Financeira: Os processos orçamentários e financeiros são bem padronizados e seguem uma lógica previamente estabelecida e são utilizados para suportar as estratégias e os planos da organização. As propostas orçamentárias devem ser apresentadas por meio de um fluxograma com a descrição dos elementos para a elaboração da proposta, bem como relacionar como serão avaliados e administrados os riscos financeiros.

4.7 Resultados das implementações das práticas de gestão

Os resultados obtidos pela OM são examinados no exercício de suas principais atividades. Esses objetivos são definidos pelo escalão superior e pela própria OM. Os resultados são “apresentados por meio de indicadores expressos nos critérios de 1 (um) a 6 (seis), sob pena de serem considerados sem relevância para a avaliação” (BRASIL, 2004, p. 84).

Essas informações são fundamentais para que seja identificado o nível de desempenho da organização. São sete os tipos de resultados esperados como segue:

a) Resultados relativos aos cidadãos/usuários e à sociedade: Este “item avalia o nível de atendimento da organização em relação às necessidades que foram levantadas de seus clientes e o quanto ela agregou de valor ao ambiente em que atua”. A Demonstração é por meio de indicadores de satisfação e insatisfação obtida em pesquisas diretas junto ao cliente/usuário.

Desse modo, o lucro obtido pela OM é o aumento das suas satisfações. De maneira geral, os indicadores devem medir o grau em que a missão da organização está sendo cumprida, principalmente aos clientes atendidos” (BRASIL, 2004, p. 85).

Assim o nível de desempenho da organização é percebido pela sociedade, demonstrado por meio de indicadores de imagem e conhecimento da OM obtidos em pesquisas diretas junto à sociedade.

b) Resultados orçamentários e financeiros: Analisa os resultados relacionados com a aplicação eficiente dos recursos orçamentários/financeiros ou oriundos de receita própria da OM, os quais são medidos por meio da relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados, sendo avaliados com relação aos níveis de arrecadação de suas próprias receitas. “O indicador permite avaliar a capacidade de planejamento da organização, principalmente no que se refere à compatibilização entre a previsão do recurso e a sua utilização na execução dos programas e projetos institucionais” (BRASIL, 2004, p. 89).

c) Resultados relativos às pessoas: Os resultados relativos aos “efeitos da gestão de pessoas, relacionados ao bem-estar, satisfação, educação, capacitação, desenvolvimento e à eficácia dos sistemas de trabalho”. Os resultados do sistema de trabalho incluem resultados dos indicadores da melhoria na distribuição de tarefas, do rodízio das funções de trabalho, da quantidade de equipes, de eficácia na

implementação das equipes, de aumento de autonomia e de responsabilidades por parte dos militares.

Os resultados sobre a gestão de pessoas devem incluir o absenteísmo, a rotatividade, as reclamações, os índices de sugestões, os cursos concluídos, bem como os resultados de pesquisas de clima organizacional (BRASIL, 2004, p. 90).

d) Resultados relativos a suprimento: O item verifica os resultados dos principais indicadores de desempenho de fornecedores, concentra-se nos requisitos de compra de serviços/produtos. Estes resultados refletem as melhorias obtidas com os fornecedores atuais e/ou com fornecedores de melhor desempenho, selecionados por meio dos processos de licitação/contratação. “Os indicadores de desempenho referem-se aos fatores envolvidos nas compras da organização, qualidade, prazo e preço” (BRASIL, 2004, p. 93).

e) Resultados relativos aos serviços e produtos: Este item refere-se aos resultados de desempenho dos processos finalísticos, ou seja, aqueles processos que estão diretamente relacionados aos serviços/produtos da OM. Podem ser apresentados “os indicadores de eficiência (relacionados à utilização dos recursos disponíveis) e os de eficácia (referentes à satisfação dos requisitos dos clientes) em todos os principais processos finalísticos”.

Os resultados relativos aos serviços/produtos abordam os efeitos dos programas de melhoria tanto nos processos finalísticos. E deve-se referir aos requisitos importantes para o cliente. Esses requisitos são decorrentes dos processos utilizados para ouvir os clientes, avaliar seu grau de satisfação após uma análise crítica de suas reclamações e sugestões (BRASIL, 2004, p. 94).

f) Resultados dos processos de apoio e organizacionais: O item aborda os resultados de desempenho dos processos de apoio e dos demais processos organizacionais, “que estão diretamente relacionados aos processos finalísticos, dando-lhes todo o suporte necessário”. É feita uma análise relacionada à eficiência e eficácia dos processos, incluindo os aspectos relativos à responsabilidade pública, à cidadania e ao meio ambiente (BRASIL, 2004, p. 97)

Assim, o quadro abaixo resume os critérios de avaliação e sua adaptação ao Exército Brasileiro, além de apresentar a definição básica de cada critério:

Quadro 1: Critérios de Avaliação da Qualidade(adaptado ao EB), 2007.

| CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE (GESPÚBLICA) | CRITÉRIO DE AVALIAÇÃO DE QUALIDADE (adaptado ao Exército Brasileiro) | DEFINIÇÃO BÁSICA |
|--|---|---|
| LIDERANÇA | LIDERANÇA | 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. |
| ESTRATÉGIAS E PLANOS | PLANO DE GESTÃO | A avaliação deste critério recai sobre como a OM desenvolve suas estratégias, acordando as decisões e as orientações dos escalões superiores com os recursos recebidos e com as necessidades dos militares e seus familiares, ex-militares, pracinhas e comunidade local e das outras partes interessadas, bem como a função do comando na direção dessa atividade e como a mesma está estruturada. |
| CIDADÃOS | ESCALÃO SUPERIOR E USUÁRIOS | Estes critérios evidenciam que a gestão é centrada no cliente e deverá ter conhecimento de suas necessidades atuais e futuras. Sendo que a OM deve procurar atender satisfatoriamente às expectativas daqueles que são por ela afetados, tanto internamente como externamente. |
| SOCIEDADE | SOCIEDADE E MEIO AMBIENTE | |
| INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO | INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO | O gerenciamento das informações deve ser estudado em todos os níveis. As OM's atuam "coletando", processando e analisando os diversos tipos de informações determinando aquelas que serão pertinentes ao modelo de gestão adotado pela OM, destacando também, os indicadores de desempenho que proporcionam o acompanhamento eficaz dos seus principais processos. |
| | | |

| | | |
|-----------|-------------------|---|
| PESSOAS | MILITARES E CIVIS | O critério referente à gestão de pessoas tem como objetivo avaliar como a OM gerencia seu principal artífice: o homem. Como este desenvolve e utiliza plenamente seu potencial humano, em consonância com as estratégias organizacionais. Observa-se, também, que o objeto de análise, bem como “os mecanismos que a unidade utiliza para assegurar um ambiente seguro, saudável e propício à plena participação dos seus integrantes, pois os homens passam, mas as ideias permanecem. |
| PROCESSOS | PROCESSOS | Neste critério é necessário que a OM tenha determinado quais são os seus macroprocessos, as grandes funções da unidade e seus desenvolvimentos em processos menores, ou seja, conhecer os processos e seus correspondentes dentro dos processos existentes na OM, como aqueles que são finalísticos, de apoio, relacionados aos fornecedores, orçamentários e financeiros e, dentre esses, os considerados críticos para o produto ou serviço final da unidade. Para o desenvolvimento eficaz da gestão de processos aponta-se a necessidade de compreender a definição, execução, avaliação, análise e melhoria dos processos organizacionais. |

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Militares do Exército Brasileiro é ferramenta fundamental para o aprimoramento dos processos internos das Organizações Militares, contribuindo para o cumprimento de suas missões, o que ficou claramente evidenciado no presente trabalho de pesquisa.

O estudo mostrou, por meio da pesquisa bibliográfica, a importância da aplicação do Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, materializado pelos Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) e o Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEGP-EB), hoje consolidados

no Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEx), face ao seu Módulo de Excelência Gerencial, desenvolvendo um efeito amplificador na gestão, objetivando a melhoria contínua da Gestão nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, tudo com foco no cumprimento de suas missões constitucionais.

A escolha do tema para a realização deste trabalho encontrou sua justificativa na série de transformações que o Exército Brasileiro está passando, impondo maiores desafios e exigindo mais dos agentes administrativos, tendo atendido o objetivo proposto.

Outro fator relevante é a importância da qualidade na administração, em particular na administração pública, como um dos suportes de gestão, envolvendo pessoas e processos e tendo como foco o mercado e ou os clientes.

Desta maneira, conclui-se que, o trabalho reforça a ideia de desenvolver e consolidar o Sistema de Gestão da Qualidade nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, quebrando paradigmas, e visando o aprimoramento dos processos internos das Organizações Militares, implicando diretamente na capacidade do pleno atingimento das missões das Organizações Militares.

A partir do proposto pelo presente trabalho, algumas tarefas podem, ainda, ser desenvolvidas para buscar a complementação aos quesitos aqui levantados e que merecem um aprofundamento mais detalhado, na forma de pesquisa, ficando como sugestão para pesquisas futuras, a saber:

- a capacitação de recursos humanos na condução de uma gestão pública de excelência.
- a liderança em todos os níveis e o comprometimento com as atividades da Instituição.
- propor maneiras de se introduzir inovações como forma de quebra de paradigmas em contraposição às resistências a mudanças (mudança comportamental).
- gestão pública de excelência com poucos recursos financeiros; e
- aplicabilidade do planejamento estratégico de uma OM.

REFERÊNCIAS

BALLARDIN, Rachel Andrade. PIURCOSKY, Fabrício Peloso. Guia de Estudos – Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública – Rachel Andrade Ballardin. Varginha, 2015. Revisão: 2017.

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. Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro: PORTARIA Nº 220, de 20 de abril de 2007. Brasília, 2007.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. 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: PORTARIA Nº 657, de 4 de novembro de 2003. Brasília, 2003a.

_____. 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.

_____. 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.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. Gestão da qualidade. Grupo Gen-Atlas, 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Ministério da Defesa. Plano de Gestão do 29º GAC AP. Cruz Alta-RS, 2018.

JUNIOR, Edmarson Bacelar Mota Isnard Marshall et al. Gestão da qualidade e processos. Editora FGV, 2015.

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

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.

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