



**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**  
**Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM**



TC Int Vandr  de Paula Faria

**A PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO NO PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS**

**Salvador  
2020**

TC Int Vandr  de Paula Faria

**A PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO NO PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS**

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. Ms. Lenilson Campos Sousa Junior**

**Salvador  
2020**

**TC Int Vandr  de Paula Faria**

**A PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO  
BRASILEIRO NO PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS**

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. Me. Fabrício Pelloso Piurcosky – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Me. Ant nio de Biaso Júnior – Membro 2  
UNIS

## A PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO NO PRÊMIO QUALIDADE AMAZONAS

### THE PARTICIPATION OF MILITARY ORGANIZATIONS OF THE BRAZILIAN ARMY IN THE AMAZONAS QUALITY AWARD

Vandré de Paula Faria<sup>1</sup>  
Lenilson Campos Sousa Junior<sup>2</sup>

#### RESUMO

Este trabalho descreve a participação de Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro no Prêmio Qualidade Amazonas e esclarece as condições necessárias para que uma Organização Militar esteja apta a concorrer a prêmios estaduais de qualidade. O objetivo geral deste trabalho é descrever sobre a preparação de uma Organização Militar para concorrer ao Prêmio Qualidade Amazonas, identificando as vantagens e desvantagens para a organização e seus integrantes. Para tanto, fez-se uma pesquisa bibliográfica e documental com base em livros, manuais e legislação ligados ao tema. Foram utilizados também os conhecimentos obtidos pelo pesquisador no desenvolvimento e condução dos trabalhos de preparação para a participação da 12ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (12ª ICFEx) no Prêmio de Qualidade do Amazonas (PQA). O estudo evidencia que uma OM, ao cumprir o estabelecido no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, está apta a concorrer a prêmios estaduais de qualidade e que a participação em prêmios de qualidade serve para avaliar resultados do aperfeiçoamento de sua gestão. Além disso, o trabalho sugere as vantagens e desvantagens desta participação para a OM e seus integrantes.

**Palavras-chave:** Gestão pública. Excelência gerencial. Organização Militar

#### ABSTRACT

This paper describes the participation of Military Organizations (MO) of the Brazilian Army in the Amazonas Quality Award and clarifies the necessary conditions for a Military Organization to compete for State Quality Award. The overall aim of the current study is to describe the preparation of a Military Organization to compete for the Amazonas Quality Award, identifying the benefits and drawbacks for the organization and its members. For this purpose, bibliographic and documentary research was made based on books, manuals and legislation related to the subject. Moreover, we also used the knowledge obtained by the researcher during the development and conduction of preparation work for the participation of the 12th Army Accounting and Finance Inspectorate (12th ICFEx) in the Amazonas Quality Award (PQA). This paper shows that, when an MO complies with what is defined by the System of Excellence of the Brazilian Army, it can compete for State Quality Award and that the participation of an MO in Quality Award may be used to assess its management.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão em Administração Pública pelo Centro Universitário do Sul de Minas-UNIS. Especialista em Gestão pela Universidade Gama Filho. Especialista em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais-EsAO. Graduado em Ciências Militares pela Universidade Federal de Pernambuco-UFPE. Graduado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras-AMAN. Tenente-Coronel no Exército Brasileiro. E-mail: vandre\_faria@terra.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração e Desenvolvimento Organizacional pela FACECA – Varginha/MG. MBA em Administração de Marketing – Grupo Prisma – Varginha/MG. Graduado em Administração de Empresa – FACECA – Varginha/MG. E-mail: lenilson.junior@professor.unis.edu.br.

Moreover, this paper indicates some of the benefits and drawbacks for the MO and its members.

**Keywords:** Public management. Managerial Excellence. Military Organization.

## 1 INTRODUÇÃO

As reformas administrativas do Estado Brasileiro ocorreram em três momentos: em 1936, 1967 e 1995. Nesta última, buscou-se a desburocratização da gestão pública, a melhoria na qualidade dos serviços públicos e a orientação focada em resultados para o cidadão.

Neste contexto, as instituições públicas passaram a se valer de ferramentas de qualidade para avaliar o desempenho de sua gestão com a finalidade de melhorar seus processos e serviços e assim, alcançar os resultados esperados. Assim, em consequência da reforma gerencial do Estado, foram criados programas de qualidade que resultaram em um modelo de excelência em gestão pública.

Este trabalho descreve o preparo de uma Organização Militar para concorrer ao Prêmio Qualidade Amazonas, identificando as vantagens e desvantagens para as OM e seus integrantes.

Tal abordagem se justifica em função de esclarecer as condições necessárias para que uma OM esteja apta a concorrer a prêmios estaduais de qualidade. Desta forma, surgiu a seguinte questão: A OM que cumpre o estabelecido no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) está preparada para concorrer a prêmios estaduais de qualidade? As hipóteses do problema são as seguintes: A OM que cumpre o estabelecido no SE-EB está preparada para concorrer a prêmios estaduais de qualidade e a OM que cumpre o estabelecido no SE-EB não está preparada para concorrer a prêmios estaduais de qualidade.

É importante destacar que o trabalho busca contribuir para que as Organizações Militares se sintam estimuladas a participarem dos prêmios de qualidade como forma de avaliar resultados do aperfeiçoamento de sua gestão.

Assim, o objetivo geral deste trabalho foi descrever sobre a preparação de uma Organização Militar para concorrer ao Prêmio Qualidade Amazonas, identificando as vantagens e desvantagens para as OM e seus integrantes.

Para tanto, fez-se uma pesquisa bibliográfica e documental com base em livros, manuais e legislação ligados ao tema. Foram utilizados também os conhecimentos obtidos pelo pesquisador no desenvolvimento e condução dos trabalhos de preparação da 12ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (12ª ICFEx) para a primeira participação no Programa de Qualidade do Amazonas (PQA).

Neste sentido, para atingir o objetivo geral deste trabalho, os próximos tópicos abordam a qualidade e excelência em gestão, a reforma gerencial do Estado Brasileiro e qualidade na administração pública, o Modelo de Excelência em Gestão Pública, o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, o Programa Qualidade Amazonas e, por fim, as vantagens e desvantagens desta participação para a OM e seus integrantes.

## 2 QUALIDADE E EXCELÊNCIA EM GESTÃO

O presente trabalho aborda gestão da qualidade em serviços aplicada ao setor público, focado na melhoria contínua dos processos. Antes, porém, faz-se necessário apresentar as principais definições de gestão da qualidade.

O termo qualidade remete às pessoas uma ideia positiva. Assim, fazer algo com qualidade significa fazer bem feito ou, pelo menos, da melhor forma possível. (LIMA, 2013, p.3)

O conceito de qualidade na gestão recebeu várias definições de normas e especialistas. Uma das perspectivas da qualidade está relacionada a custos, significando ausência de erros ou defeitos. Outra perspectiva relaciona-se a resultados, na qual qualidade é satisfazer às necessidades dos clientes e assim aumentar os lucros da organização. (PALUDO, 2012, p. 236)

Segundo Ishikawa (1986, p.95) “não se pode definir qualidade sem o conhecimento de custos.” Deming utilizou um conceito de qualidade que incluía o cliente: “atender as necessidades dos clientes e por um preço que eles estejam dispostos a pagar”. (PALUDO, 2012, p. 236) Para Crosby (1990, p.46), qualidade é a conformidade com os requisitos. Já para Feigenbaun, quer dizer o melhor para as condições do cliente. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.15)

Como visto, o conceito de qualidade evoluiu e hoje a satisfação do cliente vem em primeiro lugar e os interesses da organização está em segundo plano. Nesse contexto, surgiu a qualidade total como um novo modelo gerencial que representa a busca da satisfação do cliente e de todas as partes interessadas e a busca da excelência organizacional. Surgiram ainda, os conceitos de Gestão da Qualidade Total (TQM) e o Controle da Qualidade Total (TQC). (PALUDO, 2012, p. 236)

A Gestão da Qualidade Total é o gerenciamento de todos os elementos internos e externos à organização para avaliar a eficiência e a eficácia. Abrange a qualidade da gestão dos processos produtivos e a gestão organizacional. O Controle Total da Qualidade está relacionado às atividades de controle das fases das quais depende a satisfação do cliente. (PALUDO, 2012, p. 236-237)

Sobre a Gestão da Qualidade Total, o Presidente George Bush declarou: “Para reafirmarmos nossa posição de liderança, será necessário um firme compromisso com a Gestão da Qualidade Total e ao princípio de melhoria contínua... Os princípios de melhoria da qualidade aplicam-se... tanto ao setor público como ao privado”. (1989 apud GRANJEIRO, 2005, p. 159)

Em 1987, a *Internacional Organization for Standardization* (ISO) – fundada em 1947, com sede na Suíça – uniformizou, por meio das normas internacionais unificadas como ISO 9000, em 2000 e revisadas em 2008 e em 2015, os conceitos e critérios estabelecidos em documentos surgidos, principalmente, nos Estados Unidos da América, na Grã-Bretanha e na Alemanha, que regulamentavam a “qualidade industrial”. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.28)

No Brasil, as indústrias nacionais vêm adotando as normas ISO 9000 em seus sistemas de qualidade. Com a extensão do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) e a criação do Comitê Brasileiro de Certificação (CBC) foi introduzida a busca pela melhoria contínua da qualidade. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.29)

Em 2001, o PBQP foi extinto e no lugar dele foi criada uma organização não-governamental chamada Movimento Brasil Competitivo (MBC). (LIMA, 2013, p.31)

Desde então, o MBC aproxima os setores público e privado, investe na cultura de governança, promove a gestão de excelência com o objetivo de ampliar a competitividade nacional, o aumento da capacidade de investimento do Estado e a melhoria dos serviços públicos essenciais oferecidos aos brasileiros.

Várias ferramentas foram desenvolvidas com a finalidade de melhorar de forma contínua a eficiência e a eficácia dos processos e a qualidade de produtos e serviços nas organizações privadas e públicas. (PALUDO, 2012, p. 238)

Porém, é preciso ter cuidado no uso dessas ferramentas, pois os gestores, na ânsia de promover as melhorias em seus processos, acabam utilizando precipitadamente essas ferramentas sem o amadurecimento necessário quanto à viabilidade de sua aplicação, o que leva à frustração dos envolvidos e perda de credibilidade. Portanto, deve-se primeiro identificar aquelas ferramentas viáveis, que possam trazer benefícios no curto prazo, e, a partir daí, conscientizar, realizar treinamentos para, depois, implantá-las. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.39)

## 2.1 AS PRINCIPAIS FERRAMENTAS PARA CONTROLE E MELHORIA DA QUALIDADE

Existem diversas ferramentas que podem ser utilizadas na busca de qualidade da gestão da organização. Dentre elas, são largamente utilizadas:

- a) Fluxograma: é uma ferramenta desenvolvida para “desenhar o fluxo” de processos. Trata-se de uma representação visual do processo que permite identificar os possíveis pontos em que podem ocorrer problemas. (SELEME e STADLER, 2012, p.45)  
A notação utilizada no Exército Brasileiro é a Notação de Modelagem de Processo de Negócio (BPMN). Um dos principais objetivos do uso da BPMN é criar um mecanismo simples e compreensível para o desenvolvimento de modelos de processos de negócios, que também seja capaz de lidar com a complexidade inerente aos processos de negócios. (BRASIL, 2015)
- b) Diagrama de causa e efeito: idealizado por *Ishikawa*, é utilizado na fase de análise dos problemas levantados pelo grupo. Registra as diversas causas de um problema a partir da análise e da classificação das prováveis origens dessas causas. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.46)
- c) *Balanced Scorecard (BSC)*: ferramenta que traduz a visão e a estratégia da organização por meio de um conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. (FRANCISCHINI, 2017, p. 167)
- d) *Benchmarking*: é um processo contínuo de elaborar dados comparativos entre produtos, serviços, funções, atividades ou processos, com finalidade de melhorá-los. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.81)  
Consiste em buscar as melhores práticas e, se adequadas, aplicá-las na organização. A dificuldade está, justamente, na obtenção da informação das melhores práticas uma vez que depende de outras organizações a disponibilizarem, o que nem sempre acontece. (SELEME e STADLER, 2012, p.60)  
É uma das mais úteis ferramentas de gestão para a melhoria de desempenho da organização.
- e) As seis perguntas 5W + 2H: é uma ferramenta simples e útil, usada para auxiliar a análise e o conhecimento sobre determinado processo, problema ou ação a serem efetivados. Consiste em responder, sistematicamente, às sete perguntas acerca do assunto em estudo. Muito usado na elaboração de um plano de ação, serve, principalmente, para planejar as etapas de um projeto. (BRASIL, 2008, p.58)

- f) *Brainstorming*: é uma técnica de reunião em grupo extremamente eficaz na escolha do problema a ser analisado, bem como no seu entendimento e resolução. No primeiro momento, os participantes são encorajados a expor, sem censuras, as suas ideias. Em seguida, essas ideias apresentadas são analisadas e filtradas e, por fim, priorizadas. (OLIVEIRA e HU, 2018, p.99)

A seguir, serão apresentados os principais aspectos da qualidade e excelência gerencial na administração pública a partir da reforma gerencial do Estado Brasileiro.

### 3 REFORMA GERENCIAL DO ESTADO BRASILEIRO E A QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A reforma gerencial do Estado Brasileiro de 1995 foi o ponto de partida para um novo modelo de gestão pública baseado em qualidade e profissionalismo. A implantação desse modelo gerencial, advindo do setor privado, buscou elevar o nível dos serviços públicos, em termos de qualidade, por meio de práticas administrativas que tornassem os serviços reconhecidos como de excelência. (ALENCAR e FONSECA, 2016)

No contexto do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Pdrae), a qualidade tem no processo o seu centro prático de ação e compreende: a definição dos usuários-cidadãos (internos e externos) e dos resultados esperados, a criação de indicadores de desempenho e o comprometimento dos servidores com a satisfação do usuário-cidadão. (Caderno Mare nº 04, apud PALUDO, 2012, p. 238)

Na administração pública, o que define a qualidade dos serviços é o atendimento às necessidades e expectativas do usuário-cidadão, pois a aplicação dos princípios da qualidade tem por fim a melhoria na qualidade da vida da população. Além disso, a qualidade no setor público visa à redução de custos e à melhoria de processos. (PALUDO, 2012, p. 238)

Assim, uma organização pública que tem qualidade na gestão é aquela que possui capacidade de cumprir sua missão institucional, de forma bem feita, e que atenda a todos os usuários-cidadãos (produtividade). (LIMA, 2013, p.4)

A Emenda Constitucional 19/98 explicitou o princípio da eficiência na administração pública no caput do art.37 da Constituição Federal. (PEREIRA e REIS, 2015) A inserção desse princípio no contexto constitucional impôs a exigência de resultados positivos para o Serviço Público, buscando, com isso, atender às necessidades dos cidadãos. (GRANJEIRO, 2005, p. 383)

“O núcleo do princípio é a procura de **produtividade** e economicidade e o que é mais importante, à exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, o que impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional. Há vários aspectos a serem considerados dentro do princípio, como a produtividade e economicidade, **qualidade**, celeridade e presteza e desburocratização e flexibilização...” (RODRIGUES 2012, apud PEREIRA e REIS, 2015, grifo nosso)

O Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) tinha como objetivo aumentar a competitividade dos bens e serviços no país por meio da promoção da qualidade e produtividade. No entanto, esse programa estava voltado para o setor privado. (PALUDO, 2012, p. 239-240)

Nesse contexto, o governo federal, como forma de promover a mudança da cultura burocrática para cultura gerencial na administração pública no país, criou, em 1991, o

subprograma de Qualidade e Produtividade na administração pública. (PALUDO, 2012, p. 240)

Ainda em 1991, foi criada, por um grupo de representantes dos setores público e privado, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). A FNQ procura gerar valor para as suas partes interessadas, por meio do apoio à busca permanente da excelência em gestão nas organizações, e reconhece as organizações brasileiras que se destacam pela qualidade de suas práticas de gestão e pelo seu desempenho por meio do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). (FNQ, 2014)

Em 1996, foi instituído o Programa Qualidade e Participação na administração Pública e, em 1999, surgiu o Programa de Qualidade no Serviço Público. (PALUDO, 2012, p. 240)

O GesPública – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, implantado em 2005, é o resultado da evolução dos programas lançados anteriormente. Em 2009, o governo federal propôs o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) focado em resultados e orientado para o cidadão. (ALENCAR e FONSECA, 2016)

### 3.1 O MODELO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO PÚBLICA

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) foi concebido a partir de critérios de excelência utilizados no Brasil e em diversos países com o propósito de contribuir para a melhoria da eficiência e a eficácia administrativas que resultasse em efetividade, ou seja, em ganhos sociais. (LIMA, 2013, p.50)

A base conceitual do modelo público segue fiel aos modelos nacionais e internacionais, utilizados tanto pelo setor público quanto pelo privado, permitindo estabelecer comparações entre organizações e práticas gerenciais. Entretanto, esse modelo considera a terminologia e conceitos próprios administração pública, assegurando, com isso, que uma gestão seja excelente sem deixar de ser pública. (LIMA, 2013, p.50)

Para que o MEGP não perdesse a essência de ser público, foi estruturado com base nos princípios constitucionais da administração pública: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (ALENCAR e FONSECA, 2016)

Segundo Brasil (2009), os fundamentos da excelência são os pilares que, juntamente com os princípios, dão a sustentação ao MEGP. São eles:

- a) Pensamento sistêmico: entendimento e tratamento das relações de interdependência entre os elementos que compõem a organização – a dimensão interna e a dimensão externa – e seus efeitos.
- b) Aprendizado organizacional: busca contínua de melhoria de processos da organização e alcance de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- c) Cultura de inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias, capazes de gerar ganhos para a atuação da organização.
- d) Liderança e constância de propósitos: a alta administração deve atuar de forma exemplar, inspiradora, com constância de propósitos, motivando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, visando a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público.
- e) Orientação por processos e informações: compreensão do processo como um conjunto de atividades que formam a cadeia de valor. A tomada de decisões e a execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho,

levando-se em consideração as informações disponíveis e os riscos identificados.

- f) Visão de futuro: está relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado, projetar e analisar cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, avaliar alternativas e implementar estratégias mais apropriadas.
- g) Geração de valor: alcance de resultados de processos que gerem valor para todas as partes interessadas.
- h) Comprometimento com as pessoas: melhoria da qualidade nas relações de trabalho, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento das pessoas.
- i) Foco no cidadão e na sociedade: a organização tem que alinhar as ações e resultados com as necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade.
- j) Desenvolvimento de parcerias: desenvolvimento de atividades entre organizações ou indivíduos com objetivos comuns, buscando competências complementares.
- k) Responsabilidade social: dever da organização de identificar os impactos de suas atividades, na sociedade e no meio ambiente, e executar ações para eliminar ou mitigar esses impactos. Contribuir para a melhoria de vida dos cidadãos, por meio de ações de interesse social, visando ao desenvolvimento sustentável.
- l) Controle social: a alta administração deve propiciar a transparência e a participação social.
- m) Gestão participativa: a alta administração deve buscar a cooperação das pessoas, reconhecendo suas capacidades e harmonizando os interesses, para conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema de gestão formado por oito partes integradas que orientam as práticas de excelência gerencial a fim de levar as organizações públicas a atingir padrões elevados de desempenho. Para fins de avaliação da gestão pública, as oito partes do MEGP são transformadas nos seguintes Critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. A esses critérios foram incorporados referenciais de excelência (alíneas) que permitem à organização pública refinar a avaliação na busca da melhoria da gestão. (BRASIL, 2009, p. 29)

A seguir, será apresentado o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro.

### 3.2 SISTEMA DE EXCELÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB)

Em sintonia com o governo federal, na busca de uma gestão pública baseada em qualidade, o Comandante do Exército Brasileiro instituiu, por meio da Portaria nº 348, de 1º de julho de 2003, o Programa de Excelência Gerencial do Exército (PEG-EB).

O PEG-EB foi um instrumento de implementação da estratégia de “reorganização das atividades internas sob a égide da excelência”. Visava à melhoria da operacionalidade do Exército por meio de ações voltadas para a otimização dos processos, gerenciamento de projetos e o permanente estímulo para a motivação dos integrantes da Força. (BRASIL, 2003).

O Programa de Excelência Gerencial do Exército teve início com a realização de uma autoavaliação com a finalidade de identificar os pontos fortes e as oportunidades de inovação e melhorias na Força. A implantação dessas inovações e melhorias se deu por meio de ações de comando, análise e melhoria de processos e por projetos constantes nos Planos de Gestão

das Organizações Militares. Foi iniciado o ciclo de gestão, buscando a melhoria contínua e, desde então, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) foi materializado. (BRASIL, 2015)

Com a evolução administrativa, o Comandante do Exército Brasileiro instituiu por meio da Portaria nº 220, de 20 de abril de 2007, o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), formado por quatro Projetos: Projeto Sistema de Gestão Estratégica/Balanced Scorecard (SGE/BSC); Projeto Sistema Integrado de Gestão (SIG); Projeto de Gestão por Processos (PGP); e Projeto de Consolidação do PEG-EB. (BRASIL, 2015)

Em 2008, o EB customizou o Modelo de Excelência para a Gestão Pública (MEGP/2008) para a Força e passou a adotar um processo de autoavaliação consagrado e de uso internacional, contendo oito critérios de excelência. (BRASIL, 2015)

A participação de Organizações Militares em prêmios de excelência, no âmbito estadual e nacional, vista mais como resultados do aperfeiçoamento da gestão do que como objetivo, alcançou expressivos e crescentes resultados positivos entre os anos de 2003 a 2008. (BRASIL, 2015)

Em 2015, o Comandante do Exército resolveu, por meio da Portaria nº 1.266, de 10 de setembro de 2015, atualizar o SE-EB e determinar as atividades que compõem o sistema com vistas ao processo de transformação do EB e com foco na Racionalização Administrativa. (BRASIL, 2015)

Assim, o SE-EB tem papel fundamental na busca do aumento na eficiência, na eficácia e na efetividade das ações executadas, contribuindo para o processo de transformação do Exército Brasileiro. (BRASIL, 2015)

### **3.2.1 O Sistema de Excelência nas Organizações Militares**

O Sistema de Excelência nas Organizações Militares tem por finalidade implementar as ferramentas de gestão nas Organizações Militares nível Unidade e Subunidade. Busca-se a melhoria contínua dos processos finalísticos e de apoio e, com isso, o aumento da operacionalidade da OM. (SE-OM)

Todo o esforço gerencial de um comando, chefia e direção da OM se inicia pelo método a ser aplicado na condução do planejamento estratégico organizacional.

O Planejamento Estratégico Organizacional representa o caminho escolhido pela instituição para evoluir de uma situação presente até uma situação desejada futura. Para tal, devem ser considerados a sua missão, os seus princípios, os seus valores e a análise dos ambientes interno e externo. No planejamento, são definidos os objetivos e principais ações estratégicas da organização. A elaboração do PEO é de responsabilidade do comando da OM, sendo de cabal importância a participação de toda a equipe de oficiais em cargos de chefia nos cargos mais elevados da OM. Na metodologia adotada, o planejamento estratégico resulta no plano de gestão. (BRASIL, 2006)

Considerando a metodologia adotada no EB, para a revisão do plano de gestão da OM recomenda-se:

- a) Estudar o plano de gestão da OM: documento essencial na passagem de comando, Chefia e Direção.
- b) Expedir a Diretriz do Comandante, Chefe e Diretor: orienta os trabalhos de atualização do plano de gestão.
- c) Definir a Missão, Visão, Princípios, Crenças e Valores.
- d) Elaborar um Diagnóstico Estratégico da situação atual da OM.
- e) Definir os Objetivos Estratégicos.

- f) Identificar os Fatores Críticos de Sucesso.
- g) Definir as Estratégias.
- h) Elaborar os Planos de Ação.
- i) Definir os indicadores de desempenho e metas.

A Missão representa a razão de existência da organização. Pode e é aceitável ser revisada por ocasião da avaliação estratégica se for verificada uma oportunidade de melhoria. Isso não significa alteração na missão institucional, mas tão somente na forma de declará-la.

A Visão de uma organização representa uma situação de futuro desejada. Norteia os objetivos estratégicos da OM. Não deve ser um ideal inatingível.

Os Princípios, Crenças e Valores são pilares que sustentam a OM. Refletem o espírito da organização e orientam o comportamento dos seus integrantes.

A elaboração do Diagnóstico Estratégico consiste em identificar as variáveis externas (oportunidades e ameaças) e internas (forças e oportunidades de melhoria) que podem influenciar no desempenho organizacional.

Após o Diagnóstico Estratégico, são definidos os Objetivos Estratégicos, identificados os Fatores Críticos de Sucesso e definidas as Estratégias.

Os Objetivos Estratégicos definem o que deve ser feito para alcançar a visão do futuro. (BRASIL, 2006)

Os Fatores Críticos de Sucesso são variáveis que podem causar impactos significativos sobre o êxito da OM na consecução dos Objetivos Estratégicos. (BRASIL, 2006)

As Estratégias definem como será feito para cumprir os objetivos. (BRASIL, 2006)

### 3.2.2 A Gestão de Riscos nas Organizações Militares

A Portaria nº 465, do Comandante do Exército, de 17 de maio de 2017, que instituiu a Política de Gestão de Riscos no âmbito do Exército Brasileiro (EB) foi revogada pela Portaria nº 004, do Comandante do Exército, de 3 de janeiro de 2019, a qual aprovou a 2ª Edição da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004).

Em seu art. 3º, inciso III, a Portaria nº 004 define a gestão de riscos como o processo de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração e pelos demais gestores, aplicável em todos os escalões que contempla as atividades de identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização.

Já o art. 5º da Portaria nº 004, traz que a gestão de riscos deve possibilitar ao Exército Brasileiro alcançar os seguintes objetivos:

- “I - **aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais**, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- II - fomentar uma gestão proativa;
- III - **aperfeiçoar a eficiência, eficácia e efetividade dos programas, projetos e processos organizacionais**;
- IV - melhorar a governança;
- V - atender a normas, requisitos legais e regulatórios pertinentes;
- VI - salvaguardar recursos públicos para prevenir perdas de toda ordem, mau uso e danos ao erário;
- VII - aperfeiçoar os controles internos da gestão;
- VIII - estabelecer uma base confiável de conhecimentos para tomada de decisão e planejamento em todos os níveis;
- IX - melhorar a identificação de oportunidades e riscos; e
- X - contribuir para o programa de integridade.” (grifo nosso)

A Portaria nº 222, do Estado-Maior do Exército, de 5 de junho de 2017, que aprovou a metodologia da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB), foi revogada

Portaria nº 292, de 2 de outubro de 2019, a qual aprovou o Manual Técnico da Metodologia de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro.

Conforme art. 5º deste Manual, a metodologia adotada está baseada na obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” publicada pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission* (COSO), conhecido por COSO ERM.

Nesta metodologia, a estrutura da gestão de riscos foi dividida em oito componentes inter-relacionados e integrados com o processo de gestão das Organizações Militares: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Riscos, Atividades de Controles Internos, Informação e Comunicação e Monitoramento.

De acordo com o art. 9º, a Gestão de Riscos se inicia a partir do mapeamento dos processos de trabalho, pois os riscos estão nos processos da organização. Esse mapeamento deve seguir o padrão de modelagem do Exército, estabelecido na Portaria nº 197-EME, de 1º de setembro de 2015, que aprova o Manual Técnico (EB20-MT-11.001) Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro - Nível Descritivo, 1ª Edição, 2015.

### 3.3 PROGRAMA QUALIDADE AMAZONAS – PQA

O Programa Qualidade Amazonas foi criado em 1991 com o objetivo de apoiar as organizações situadas no Estado do Amazonas, públicas e privadas, na busca pela qualidade, produtividade e competitividade, através do uso de métodos e ferramentas da qualidade e excelência na gestão.

A missão do PQA é incentivar e disseminar o uso de modelos sistêmicos para gerenciamento dos processos e da gestão organizacional através da sensibilização, capacitação e reconhecendo os melhores desempenhos do Estado do Amazonas.

Uma das ações do Programa é o Prêmio Qualidade Amazonas que tem servido de indicador do nível de excelência das organizações públicas e privadas.

O Prêmio busca promover a utilização de ferramentas de qualidade e de metodologias de avaliação da gestão de organizações públicas e privadas; benchmark entre as organizações; mobilização da força de trabalho das organizações para a melhoria de processos, produtos e serviços; e, o reconhecimento dos colaboradores que contribuíram para a melhoria da qualidade nas organizações.

A premiação é subdividida em duas modalidades:

- a) Modalidade Processo: nesta modalidade, a organização participa por meio de um grupo de trabalho responsável pela criação e implementação de um projeto de solução de problemas, melhorias ou que vise à cultura da inovação de seus processos, produtos/serviços, ou de desenvolvimento sustentável da organização.
- b) Modalidade Gestão: nesta modalidade, a organização participa como um todo, apresentando seu modelo gerencial e um relatório da gestão. As Organizações Militares podem concorrer na categoria instrumento de avaliação da gestão pública 250 ou 500 pontos. As premiações nessa modalidade são:
  - Troféu Diamante (451-500 pontos)
  - Troféu Ouro (401-450 pontos)
  - Troféu Prata (351-400 pontos)
  - Troféu Bronze (301-350 pontos)
  - Troféu 250 pontos.

### 3.3.1 Critérios e requisitos para avaliação de unidades organizacionais

O PQA segue os critérios e requisitos para avaliação organizacional do Gespública.

Conforme LIMA (2013), seis fatores são utilizados no Gespública para qualificar uma prática de gestão:

- a) Adequabilidade: é expressa pelo grau de compatibilidade de uma determinada prática de gestão com a sua missão institucional, seus processos finalísticos, seus usuários e forças de trabalho.
- b) Proatividade: capacidade da prática de gestão em fornecer informações aos gerentes a fim de aproveitar oportunidades ou eliminar/reduzir os efeitos, respectivamente, se positivas ou negativas.
- c) Refinamento: as práticas de gestão devem estar submetidas ao ciclo de aprendizagem.
- d) Inovação: a prática é inovadora quando possui certo grau de ineditismo. Pode ser uma quebra de paradigma para a gestão contemporânea, gestão brasileira, por exemplo, ou até mesmo apenas para a própria organização.
- e) Disseminação: uma prática de gestão é considerada disseminada quando todas as áreas ou processos da organização compatíveis com essa prática a adotam.
- f) Continuidade: uma prática de gestão é considerada continuada após três anos de sua implementação.

Ainda segundo Lima (2013), três fatores devem ser considerados na avaliação dos resultados:

- a) Relevância: um resultado é considerado relevante quando evidencia um conjunto de práticas de gestão da organização que o produziu.
- b) Desempenho: diz respeito a resultado comparado com resultados semelhantes produzidos por outras organizações.
- c) Tendência: é o sinal, positivo ou negativo, que uma série de resultados dá para a organização. Somente é possível quando se tem no mínimo três ciclos contínuos e ininterruptos de resultados.

#### 3.3.1.1 Critério 1 - Liderança

Este critério é o único em que as práticas de gestão não dizem respeito a um processo específico, mas à atuação de pessoas investidas nos cargos de direção superior de um órgão ou entidade pública. (LIMA, 2013, p. 131)

Os requisitos do item 1.1 deste critério abordam aspectos relacionados à Governança Pública e Governabilidade. Examinam como os princípios e valores da administração pública são internalizados na organização, como são tomadas as decisões e como a alta administração as comunicam e implementam, como são identificados e tratados os riscos organizacionais e como a alta administração presta conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e órgãos de controle. (BRASIL, 2009, p.68)

Os requisitos do item 1.2 têm por objetivo examinar o sistema de liderança da organização. São observados aspectos relacionados à prática pela alta administração: de promoção da cultura de excelência na organização, da disseminação dos princípios e valores, da identificação e desenvolvimento de pessoas com potencial de liderança, do estímulo ao aprendizado organizacional. (BRASIL, 2009, p.69)

Para a promoção do desempenho institucional é fundamental o empenho da alta administração em monitorar a qualquer tempo e avaliar periodicamente o desempenho global da organização. (LIMA, 2013, p. 137)

O item 1.3 examina os métodos utilizados pela alta administração para avaliar se os resultados alcançados atendem aos objetivos e estratégias estabelecidos. (BRASIL, 2009, p.70)

### *3.3.1.2 Critério 2 – Estratégias e Planos*

Este critério examina como a organização estabelece o encadeamento lógico do seu planejamento estratégico, a partir de sua visão de futuro, passando pela análise de sua missão institucional e do diagnóstico estratégico, estabelecendo as suas estratégias, que se desdobram em planos de ação de curto, médio e longo prazos, e, como a alta administração acompanha sua implementação. (BRASIL, 2009, p.71)

O critério tem como foco a estratégia não o plano uma vez que o principal fator de sucesso da organização está na capacidade de definir estratégias vigorosas a fim de atingir os resultados desejados. Os planos são apenas instrumentos dessas estratégias. (LIMA, 2013, p. 145)

A formulação das estratégias é função da alta administração. O item 2.1 examina como são formuladas as estratégias, como são analisados os ambientes internos e externos, quais as áreas envolvidas no processo e a forma de comunicação às partes interessadas. (BRASIL, 2009, p.71)

Os planos são conjunto de ações, projetos e programas desdobrados das estratégias. O encadeamento lógico desses planos resulta em uma trajetória adequada para o alcance dos resultados efetivos desejados. (LIMA, 2013, p. 146)

Os requisitos do item 2.2 (implementação das estratégias) examinam como são definidos os principais indicadores, metas e planos de ação, como as metas e planos de ação são desdobrados pelas áreas da organização, como os recursos financeiros e não financeiros são alocados a fim de garantir a implementação do plano de ação, como as partes interessadas tomam conhecimento das metas, indicadores e planos de ação e como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação. (BRASIL, 2009, p.72)

### *3.3.1.3 Critério 3 – Cidadãos*

Este critério examina como a organização identifica os cidadãos usuários dos seus serviços e produtos, conhece suas necessidades e expectativas e avalia sua capacidade de atendê-las. Examina também como a organização divulga seus serviços, produtos e ações a fim de fortalecer sua imagem institucional, como estreita a relação com seus cidadãos-usuários, medindo o grau de satisfação e implementando as melhorias necessárias. (BRASIL, 2009, p.73)

Uma gestão pública voltada para o cidadão pressupõe que o gestor público precisa ouvir os cidadãos com os quais a organização se relaciona, identificar e compreender suas necessidades e expectativas, trabalhar para que essas expectativas sejam transformadas em realidade, monitorar continuamente o nível de satisfação desses cidadãos com a atuação da organização, além de estimular nesses cidadãos o hábito de manifestar suas necessidades e de controlar os resultados por meio dos principais canais de acesso disponibilizados. (LIMA, 2013, p. 162)

#### *3.3.1.4 Critério 4 – Sociedade*

Os processos, serviços e produtos das organizações causam impactos na sociedade. Este critério aborda como a organização lida com as comunidades diretamente afetadas e como estimula a cidadania. Examina como a organização estimula o controle social de suas atividades pela sociedade. (BRASIL, 2009, p.76)

A responsabilidade pública e o estímulo à cidadania são inerentes às organizações que compõem o aparelho de Estado. São próprios da responsabilidade pública o estrito cumprimento da missão institucional e a manutenção do patrimônio público à disposição das organizações. E é da sua essência a forma como se relaciona com o meio ambiente e com as comunidades que são afetadas por sua atuação. A cidadania é caracterizada pela participação ativa da organização em assuntos da comunidade, inclusive em programas de desenvolvimento social. (LIMA, 2013, p. 165)

#### *3.3.1.5 Critério 5 – Informações e Conhecimento*

O sucesso das organizações, públicas e privadas, está relacionado com a capacidade de obter e processar as informações relevantes dos ambientes externo e interno, disponibilizando-as de forma oportuna e adequada às partes interessadas, influenciando no processo decisório. (LIMA, 2013, p. 167)

Este critério examina como a organização faz o gerenciamento das informações, também, como identifica, desenvolve, mantém, protege e compartilha os conhecimentos. (BRASIL, 2009, p.78)

#### *3.3.1.6 Critério 6 – Pessoas*

Os principais elementos da valorização do agente público são a profissionalização e a participação. A profissionalização está relacionada à formação e aperfeiçoamento contínuo. A participação do agente público na gestão organizacional cria identidade das pessoas com os desafios da organização. Esses fatores valorizam o agente público independentemente de reconhecimento ou punição. (LIMA, 2013, p. 175)

Este critério examina a estruturação dos cargos e funções, sistema remuneratório, sistema de avaliação, de reconhecimento e incentivos que estimula o alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado. Também examina os processos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas considerando as necessidades estratégicas da organização e, ainda, os processos relacionados com o bem-estar, a manutenção de um clima organizacional favorável ao alto desempenho e a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do trabalho. (BRASIL, 2009, p.81)

#### *3.3.1.7 Critério 7 – Processos*

Este critério examina como a organização gerencia seus processos finalísticos e de apoio, processos de suprimento e os processos orçamentários e financeiros. (BRASIL, 2009, p.84)

O gerenciamento de processos compreende a definição, execução, avaliação, análise e melhoria dos processos organizacionais. (LIMA, 2013, p. 180)

Para a definição dos processos é necessário identificar as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade, a legislação que rege o conjunto de atividades e os conhecimentos e habilidades necessários à execução do processo. (LIMA, 2013, p. 180)

A definição desses processos pressupõe o mapeamento, muitas vezes expressos em gráficos, como fluxogramas e diagramas, que permitem visualizar a sequência das atividades do processo. (LIMA, 2013, p. 180)

O controle, componente essencial da gestão de processos, é integrado pelo monitoramento – realizado durante a execução – e a avaliação realizada de forma periódica. Depende fundamentalmente de indicadores e metas. Os indicadores são medidas estabelecidas a partir de elementos internos do processo que permitem examinar o processo quanto à eficiência, eficácia e efetividade. As metas são objetivos quantificados a serem atingidos por um indicador. (LIMA, 2013, p. 180)

### *3.3.1.8 Critério 8 – Resultados*

Este critério tem a maior parcela da pontuação constante do instrumento para avaliação da gestão pública. São examinados os resultados relativos aos cidadãos-usuários, à sociedade, orçamentários e financeiros, às pessoas, aos processos de suprimento, aos processos finalísticos e de apoio. A avaliação dos resultados inclui a análise de tendência, do nível atual de desempenho, pela comparação de desempenho de outras organizações consideradas como referencial comparativo (BRASIL, 2009, p.87)

Cabe ressaltar que somente se pode analisar a tendência de um indicador após uma série de no mínimo três ciclos contínuos e ininterruptos de resultados. (LIMA, 2013, p. 118)

É importante explicar, de forma resumida, os resultados apresentados, esclarecendo eventuais tendências negativas e comparações desfavoráveis. (BRASIL, 2009, p.87)

## **4 METODOLOGIA**

Quanto à finalidade, o presente estudo utilizou o conceito de pesquisa aplicada que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Neste caso, o preparo de uma Organização Militar para concorrer a Prêmio Estadual do GesPública.

Quanto aos objetivos gerais, foi aplicado o conceito de pesquisa exploratória, visando aumentar os conhecimentos sobre o problema apresentado.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental com base em livros, manuais e legislação ligados ao tema, permitindo a definição de termos e estruturação de um modelo teórico de análise e solução do problema de pesquisa. Foram utilizados também os conhecimentos obtidos pelo pesquisador no desenvolvimento e condução dos trabalhos de preparação da 12ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (12ª ICFEx) para a primeira participação no Programa de Qualidade do Amazonas (PQA), tendo resultado no recebimento do Troféu de Bronze na modalidade Gestão em 2018.

Quanto à natureza, foi utilizado o conceito de pesquisa qualitativa em razão do objeto da pesquisa ter sido traduzido em informações relevantes que, posteriormente, foram analisadas.

## **5 PARTICIPAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES MILITARES NO PQA: RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentadas as vantagens e desvantagens da participação em prêmios de qualidade.

Como visto anteriormente, o Comandante do Exército, alinhado com o Governo Federal na busca de uma gestão pública baseada em qualidade, instituiu o Programa de Excelência Gerencial do Exército (PEG-EB) que depois evoluiu para o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).

Em 2008, o Exército customizou o Modelo de Excelência para a Gestão Pública (MEGP/2008) para a Força e passou a adotar um processo de autoavaliação consagrado e de uso internacional, contendo oito critérios de excelência. (BRASIL, 2015)

O Programa Qualidade Amazonas segue os critérios e requisitos para avaliação organizacional do Gespública.

Portanto, infere-se que, seguindo o modelo de Excelência Gerencial definido pela Força, a Organização Militar estará apta a concorrer ao Prêmio Qualidade Amazonas.

Assim, o comandante da Organização Militar, valendo-se da contribuição do subcomandante, seu principal assessor, deve liderar a condução dos trabalhos. Para isso, é necessário que o comando conheça a metodologia utilizada no EB, defina as pessoas envolvidas, sensibilize e capacite estas pessoas.

A participação do subcomandante no processo é de extrema relevância, sendo importante também o assessoramento de um oficial (adjunto de gestão) e/ou um subtenente ou sargento (auxiliar de gestão) e de um Grupo de Trabalho (GT), composto pelo Estado-Maior Geral, integrantes específicos do Estado-Maior Especial e pelos comandantes de subunidades. Por isso, é recomendável a publicação do GT em boletim interno da OM.

Durante a atualização e execução do plano de gestão, todos os integrantes da OM devem estar comprometidos com o processo. É importante sensibilizar e capacitar as pessoas. A sensibilização e a capacitação caracterizam-se pela motivação do pessoal nas formaturas, reuniões, instrução de quadros e pela realização de palestras, destacando o processo participativo do público interno e esclarecendo o papel de cada um nas etapas do planejamento e os aspectos conceituais considerados mais importantes (missão, visão, objetivos organizacionais, fatores críticos de sucesso, estratégias, gestão de riscos e planos de ação). (BRASIL, 2006)

Destaca-se a importância dos indicadores de desempenho, pois é onde se concentra a maior parcela da pontuação constante do instrumento para avaliação da gestão pública.

Com base em pesquisa bibliográfica e documental e nos conhecimentos obtidos pelo pesquisador na condução dos trabalhos de preparação da 12ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (12ª ICFEx) para a participação no Programa de Qualidade do Amazonas (PQA), foi possível identificar as seguintes vantagens da participação de uma OM em prêmios de qualidade:

- a) Aumento da autoestima das pessoas em função dos resultados alcançados.
- b) Comprometimento das pessoas responsáveis pela implementação.
- c) Reconhecimento do escalão superior e da sociedade.
- d) Melhoria dos processos e implementação da gestão de riscos.
- e) Melhoria nas condições de trabalho.
- f) Compreensão das estratégias em todos os níveis da organização.
- g) Planejamento participativo.
- h) Alinhamento com o escalão superior.
- i) Aprendizado institucional e difusão de conhecimentos.
- j) Definição de padrões de desempenho.
- k) Redução das incertezas nas tomadas de decisões.
- l) Otimização do emprego de recursos públicos.
- m) Atendimento às determinações dos controles interno e externo.

A desvantagem da participação de uma OM em prêmios de qualidade está na possibilidade de que o processo de preparação seja conduzido em detrimento das demais atividades da organização, provocando resistência natural das pessoas.

Dessa forma, é possível concluir que a participação nesses programas de qualidade é um importante parâmetro de avaliação da gestão, sendo bastante positiva para a Organização Militar e seus integrantes.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A reforma gerencial do Estado de 1995 foi o ponto de partida para um novo modelo de gestão pública baseado em qualidade e profissionalismo. Foram criados programas de qualidade que resultaram em um modelo de excelência em gestão pública.

O Comandante do Exército Brasileiro, em sintonia com o Governo Federal, instituiu em 2003 o Programa de Excelência Gerencial do Exército (PEG-EB). Com a evolução administrativa, foi instituído o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).

Em 2008, o EB customizou o Modelo de Excelência para a Gestão Pública (MEGP/2008) para a Força e passou a adotar um processo de autoavaliação consagrado e de uso internacional, contendo oito critérios de excelência. (BRASIL, 2015)

O Programa Qualidade Amazonas que tem por missão incentivar e disseminar o uso de modelos sistêmicos para gerenciamento dos processos e da gestão organizacional, por meio da sensibilização, capacitação e reconhecimento dos melhores desempenhos do Estado do Amazonas, também segue os critérios e requisitos para avaliação organizacional do Gespública.

O presente estudo procurou responder à seguinte questão: A OM que cumpre o estabelecido no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro está preparada para concorrer a prêmios estaduais de qualidade?

Para a resolução da questão foi realizada coleta de dados por meio de pesquisa bibliográfica e documental, consubstanciando o referencial teórico. Foram utilizados também os conhecimentos obtidos pelo pesquisador na preparação da 12ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (12ª ICFEx) para a participação no Programa Qualidade Amazonas.

A análise do modelo de excelência gerencial na administração pública, dos critérios e requisitos de avaliação de uma organização pública utilizados pelo Programa de Qualidade do Amazonas, do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro e da Política de Gestão de Riscos e sua metodologia, permite afirmar que uma Organização Militar, cumprindo as normas internas do Exército Brasileiro relacionadas com o assunto, certamente, estará apta a concorrer a prêmios estaduais de qualidade.

Em relação à gestão de riscos nas Organizações Militares, foi observado que se trata de um assunto recente no Exército Brasileiro e ainda carece de aprimoramento em razão da sua relevância.

Este trabalho buscou contribuir para que as Organizações Militares se sintam estimuladas a participarem dos prêmios de qualidade, pois a participação nos programas de qualidade, além de servir como parâmetro de avaliação da gestão, traz inúmeras vantagens para a organização e seus integrantes.

Com base nos estudos, foi possível concluir que a participação nesses programas de qualidade serve como um importante parâmetro de avaliação da gestão, trazendo reflexos positivos não só para a Organização Militar mas também para seus integrantes.

Devido à importância do estudo sobre a participação de Organizações Militares nos programas de qualidade estaduais e em razão da ausência de pretensão de que as análises e considerações realizadas esgotem o assunto, sugere-se que seja ampliada a discussão a fim de identificar as boas práticas no âmbito do Exército Brasileiro, principalmente, relacionadas à critérios e modelos de avaliação da gestão pública e à gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C. O. ; FONSECA, Ana Carolina. **Excelência na Gestão Pública: a contribuição do controle interno da Marinha do Brasil**. REGE Revista de Gestão, v. 23, p. 172-184, 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 01 jun. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Instruções Provisórias Planejamento Estratégico Organizacional**. Brasília, 2006a. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/SE-OM.pdf>. Acesso em 07 jul. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Instruções Provisórias Sistema de Medição do Desempenho Organizacional**. Brasília, 2006b. Disponível em: [http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/ip\\_smdo.pdf](http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/ip_smdo.pdf). Acesso em 07 jul. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. **Sistema de Excelência na Organização Militar - SE-OM**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/SE-OM.pdf>. Acesso em 07 jul. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria n. 197-EME, de 1º de setembro de 2015. **Manual Técnico EB20-MT-11.001 Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro Nível Descritivo**, Brasília, 2015. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/eb20-mt-11.001.pdf>
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria n. 213-EME, de 7 de junho de 2016. **Manual Técnico (EB20-MT-11.002) GESTÃO DE PROCESSOS**. Brasília, 2016a. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/eb20-mt-11.002.pdf>. Acesso em 07 jul. 2019
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria n. 214-EME, de 7 de junho de 2016. **Manual Técnico (EB20-MT-11.003) GESTÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO**. Brasília, 2016b. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/images/Publicacoes/eb20-mt-11.003.pdf>. Acesso em 07 jul. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria n. 348, de 1º de julho de 2003. **Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/legislacao>. Acesso em 25 ago. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Sobre o SE-EB**. Brasília, [2015?]. Disponível em: <http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/sobre-se-eb>. Acesso em 20 ago. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 250 e 500 pontos**. Brasília; MP, SEGES, 2009.
- CROSBY, Philip b. **Qualidade: Falando sério: Perguntas que você sempre quis fazer sobre Controle de Qualidade**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990. p.46

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **Crerios Compromisso com a Excelência**. São Paulo, 2014. 88 p. ISBN 978-85-8139-023-9

FRANCISCHINI, Paulino G.; FRANCISCHINI, Andresa S. N. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação – métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.

ISHIKAWA, Koaru. **TQC – Total Quality Control: Estratégia e administração da qualidade**. São Paulo: IMC.1986. p.95.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do gspública**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

MOVIMENTO BRASIL COMPETIVO. **Sobre o Movimento Brasil Competitivo**. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/portal/sobre-o-abc/> Acesso em 11 ago. 2019.

OLIVEIRA, Ailson Luiz de; HU, Osvaldo Ramos Tsan. **Gerenciamento do ciclo da qualidade**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2018.

PEREIRA, Leiner Marchetti; REIS, Camila Oliveira. **Guia de Estudos – Direito Administrativo**. Varginha, 2015. Revisão 2017, por Camila Oliveira Reis. 229p

PQA. **Modalidades e Categorias**. Disponível em: <http://www.pqa.org.br/premio/modalidades>. Acesso em 25 ago. 2019.

PQA. **Programa Qualidade Amazonas**. Disponível em: [http://www.pqa.org.br/quem\\_somos/pqa](http://www.pqa.org.br/quem_somos/pqa). Acesso em 25 ago. 2019.

PQA. **Prêmio Qualidade Amazonas - PQA**. Disponível em: [http://www.pqa.org.br/premio/premio\\_qualidade\\_amazonas](http://www.pqa.org.br/premio/premio_qualidade_amazonas). Acesso em 25 ago. 2019.

PQA. **Reconhecimento e Premiação**. Disponível em: <http://www.pqa.org.br/premio/reconhecimento-e-premiacao>. Acesso em 25 ago. 2019.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais** [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2012. (Série Administração da Produção). 2 MB/PDF