



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



Ten Cel Inf Elias Melo da Silva

**ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA
DOS PROCESSOS NAS SEÇÕES/SUBUNIDADES DO 25º BATALHÃO DE
CAÇADORES**

**Salvador
2020**

Ten Cel Inf Elias Melo da Silva

**ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA
DOS PROCESSOS NAS SEÇÕES/SUBUNIDADES DO 25º BATALHÃO DE CAÇADORES**

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. Me. Lenilson Júnior
Coorientador: TC Inf José da Silva Santos

Salvador
2020

Ten Cel Inf Elias Melo da Silva

**ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA
DOS PROCESSOS NAS SEÇÕES/SUBUNIDADES DO 25º BATALHÃO DE CAÇADORES**

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 24 de março de 2020

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Guaracy Silva - Presidente
UNIS

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Junior – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Alan Sales da Fonseca – Membro 2
UNIS

ANÁLISE DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DOS PROCESSOS NAS SEÇÕES/SUBUNIDADES DO 25º BATALHÃO DE CAÇADORES

ANALYSIS OF THE USE OF QUALITY TOOLS IN IMPROVEMENT OF PROCESSES IN 25th SECTIONS/SUB-UNITS HUNTER BATTLE

Elias Melo da Silva¹
Lenilson Junior²

RESUMO

Este trabalho analisa a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades de uma Organização Militar (OM), em particular o 25º Batalhão de Caçadores. Tal abordagem se justifica devido ao fato de que o Comando do Batalhão precisa ter a ciência se a utilização dessas ferramentas está proporcionando uma melhoria na gestão da administração, se estas estão sendo empregadas com eficácia, eficiência e efetividade. Visa, também, apontar deficiências, pontos críticos, gargalos dos processos e indicar como as ferramentas da gestão da qualidade podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM. Este propósito será conseguido mediante uma revisão bibliográfica e documental, por meio de um estudo qualitativo, exploratório e baseado em pesquisa de campo realizada junto a militares que fazem parte do Corpo Gerencial da OM. A análise do estudo evidenciou que a maioria dos militares Chefes de Seção e Comandantes de Subunidades, pertencentes ao Corpo Gerencial, não utilizam com eficácia, eficiência e efetividade as ferramentas da qualidade em seus setores, e que existem deficiências, pontos críticos e gargalos nos processos, fatores que comprometem a melhoria da gestão organizacional da OM. Entre estes fatores destacam-se: a falta de capacitação do pessoal na área de gestão; a falta de conhecimento do Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM); a necessidade de uma internet e uma intranet de boa qualidade; a rotatividade funcional; o acúmulo de funções; e a simultaneidade das atividades operacionais e administrativas.

Palavras-chave: Ferramentas. Gestão. Processos.

ABSTRACT

This paper deals with the analysis of the use of quality tools in the processes improvement in the Sections/Subunits of a Military Organization (OM)), in particularly the 25th Hunters Battalion. Such an approach is justified due to fact that Battalion Command needs to be aware if the use of these tools is providing an improvement in management if they are being employed effectively, efficiently and effectively. It also aims to point out deficiencies, critical points, process bottlenecks and how tools can be employed in order to improve OM performance. This purpose

¹ Bacharel (1997) em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e Pós-Graduado em Docência do Ensino Superior (2009) pela Universidade Castelo Branco - Rio de Janeiro. E-mail: melo972000@yahoo.com.br

² Mestre em Administração. Professor do Grupo Educacional UNIS. E-mail: lenilson.junior@professor.unis.edu.br

will be achieved through a bibliographic and documentary review, through a qualitative study, based on field research conducted with military personnel OM Management Body. The analysis of the study showed that most military Section Chiefs and Subunit Commanders, belonging to the Management Body, are not effectively, efficiently and effectively use the quality tools in their that there are deficiencies, critical points and bottlenecks in the processes, factors that compromise the improvement of OM's organizational management. These factors include: the lack of training of personnel in the area of management; lack of knowledge of the System of Excellence in the Military Organization (OM); the need for a good quality internet and intranet; turnover functional; the accumulation of functions; and the simultaneity of operational activities and administrative.

Keywords: Tools. Management. Processes.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades de uma Organização Militar (OM), em particular o 25º Batalhão de Caçadores (25º BC)

Considerou-se aspectos relacionados à legislação referente ao Regulamento de Administração do Exército (RAE), ao Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG), ao Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), em particular, o Sistema de Excelência da Organização Militar (SE-OM), o Plano de Gestão da Organização Militar, a capacitação e a rotatividade funcional dos militares Chefes de Seções e Comandantes de Subunidade. Além dos aspectos da legislação pertinente ao Exército, o referencial teórico elaborado pelo SEBRAE sobre gestão da qualidade, que especifica seus princípios, fundamentos e termos para que a organização objetive a direção e o controle da qualidade, bem como o referencial teórico elaborado pela SISPRO sobre a gestão de processos, que visa elevar continuamente o nível de desempenho e os resultados da organização. Todos estes referenciais teóricos serviram para sedimentar o presente artigo.

A escolha na abordagem do problema a partir desses aspectos ocorreu em virtude dos militares designados como Chefes de Seção ou como Comandantes de Subunidades terem pouco conhecimento sobre o assunto durante a sua formação nas escolas militares; a ocorrência anual da troca de função na OM por movimentação (transferência de localidade ou de OM) ou por promoção hierárquica provocando uma descontinuidade do trabalho; e a atualização do Plano de Gestão da OM a cada troca de Comandante designado, em geral a cada dois anos.

Este trabalho aborda a análise da utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades com o intuito de responder ao seguinte questionamento: estas ferramentas são empregadas com eficácia, eficiência e efetividade? Acredita-se que não.

Tal abordagem se justifica devido ao fato de que o Comando do Batalhão precisa ter a ciência se a utilização das ferramentas da gestão da qualidade está proporcionando uma melhoria na gestão da administração da OM, uma vez que uma má administração do bem público pode levar a ocorrência de um dano ao erário, fato que poderá comprometer legalmente ao Comandante da OM/Agente Diretor e aos demais Agentes Executores Diretos ou Indiretos da Administração, ocasionando o surgimento de um clima organizacional adverso.

É importante ressaltar que apesar do foco do trabalho ser a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos no âmbito do 25º Batalhão de Caçadores, este pode ser importante para outras OM com autonomia administrativa do Exército Brasileiro, uma vez que es-

sas, também, possuem a responsabilidade de administrar o bem público na busca da consecução de seus objetivos organizacionais e podem tirar proveito das informações levantadas.

O objetivo deste trabalho é apontar deficiências, pontos críticos, gargalos dos processos nas Seções/Subunidades do 25º BC e como as ferramentas da gestão da qualidade podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM. Tudo com a finalidade de permitir ao Comando do Batalhão atingir seu objetivo estratégico de realizar a gestão da qualidade, focando continuamente na análise e melhoria de processos, em prol da excelência da gestão da administração pública.

Este propósito será conseguido mediante uma revisão bibliográfica e documental, por meio de um estudo qualitativo, exploratório e baseado em pesquisa de campo. Para a coleta de dados aplicar-se-ão entrevistas junto a militares que fazem parte do Corpo Gerencial da OM.

2 GESTÃO DA QUALIDADE E GESTÃO DE PROCESSOS

Não seria possível iniciar qualquer abordagem sobre a análise da utilização das ferramentas gestão da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades de uma Organização Militar, na busca do atingimento do objetivo proposto no presente trabalho, sem a referência preliminar ao contexto dos fundamentos da gestão da qualidade e da gestão de processos.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

O Sistema de Gestão da Qualidade objetiva a direção e o controle numa organização no que diz respeito à qualidade, de acordo com a NBR ISO 9000.

Para compreensão do sistema alguns princípios, fundamentos e termos relacionados com a qualidade podem ser mencionados.

Como princípios, temos: envolvimento das pessoas, abordagem do processo e melhoria contínua; como fundamentos: alta direção, autoavaliação, integração com outros enfoques e relação com modelos de excelência; e, como termos relacionados com a qualidade: gestão, organização, processo, documentação e garantia da qualidade de processos de medição. (SEBRAE, 2019).

Quando nos referimos à qualidade é válido ressaltar que uma preocupação da Administração Pública é ter qualidade relacionada à questão da cidadania, isto é, prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita, sendo esta o foco, o cliente final.

“Qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente.” (DEMING, 1993, apud BALLARDIN; PIURCOSKY, 2017, p. 30).

2.1.1 Estrutura do Sistema

O Sistema de qualidade deve ser elaborado e conduzido em três passos: no primeiro o administrador deve prever um ciclo de gerenciamento, isto é, planejar o que vai ser feito, redigir os procedimentos e instruções. No segundo fazer conforme foi planejado, verificar o que foi feito e registrar os resultados. E, por fim, no terceiro deve adotar ações corretivas para o caso de não conformidades. (SEBRAE, 2019).

2.1.2 Ferramentas para a qualidade

Quando se fala de qualidade a improvisação não deve ser realizada. É preciso planejar uma estrutura específica, com funções e ações bem definidas. (SEBRAE, 2019).

Como uma ação bem definida tem-se o uso das ferramentas disponíveis na Gestão da Qualidade Total, as quais cada organização define as úteis para o seu processo de tomada de decisão, ao visar que de fato atinja os resultados esperados. (BALLARDIN; PIURCOSKY, 2017).

No uso das ferramentas da gestão da qualidade, vale lembrar o que menciona Paladini (1998, p. 17):

O esforço para corrigir conceitos incorretos da qualidade, sobretudo em termos de sua aplicação prática, pode determinar a minimização de uma das causas mais conhecidas que contribuem para o fracasso de programas da qualidade implantados nas organizações. De fato, o uso incorreto de ferramentas gera frustrações e perda da expectativa positiva de resultados que tais programas podem gerar. O emprego de conceitos incorretos cria referenciais equivocados para ações e decisões. E, tudo somado, cria-se um clima que tende a comprometer, de forma irremediável o programa como um todo.

Como ferramentas da qualidade disponíveis para promover uma melhoria da qualidade, temos: a folha de verificação; o diagrama de pareto; o diagrama de causa e efeito; o diagrama de dispersão; o histograma; o fluxograma, o gráfico de controle; o brainstorming; o 5W2H; e o ciclo PDCA (Plan/Do/Check/Action).

2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

A Gestão de Processos Organizacionais visa elevar continuamente o nível de desempenho e os resultados da organização.

Essa intenção será alcançada por meio da identificação, da documentação, da execução, da medição, do monitoramento, do controle e da melhoria dos processos. Isso promove o alinhamento com as estratégias organizacionais. (SISPRO, 2019).

Um processo organizacional é um conjunto de atividades que usa recursos de forma organizada e gerenciada, para transformar as entradas em saídas. Geralmente, as saídas de um processo são as entradas do processo seguinte. E, o processo de transformação deve agregar valor para a saída resultante. Assim, a gestão de processos organizacionais bem-sucedida resulta em uma maior eficácia na entrega de produtos e serviços, na otimização da aplicação de recursos e no aumento do grau de satisfação do cliente. (SISPRO, 2019).

Quando nos referimos ao estudo dos processos, amparamo-nos em Ballardin e Piurcosky (2017, p. 47) que nos apresenta o seguinte esclarecimento:

Processos são atividades repetidas de maneira recorrente, estruturadas e desenhadas para produzir um produto ou serviço para determinados usuários. A visão dos processos é transversal, permite que a organização seja analisada como um todo. Os processos perpassam diversas áreas, setores e departamentos e cada atividade é executada por diferentes atores.

No que diz respeito à gestão de processos é válido ressaltar as características do trabalho de Ishikawa, mencionadas por Ballardin e Piurcosky “ênfase na participação das pessoas no processo de solução de problemas; Técnicas estatísticas e de orientação para pessoas; Círculos de controle da qualidade.” (2017, p. 30).

Com relação às abordagens da gestão de processos, existem duas principais: a funcional, em que os processos de trabalho são organizados conforme a hierarquia da empresa; e a sistêmica, em que os processos de trabalho são organizados de forma integrada e lógica. Além disso, os processos podem ser gerenciados aplicando-se metodologias apropriadas, como a metodologia PDCA, a qual promove a melhoria contínua de processos, fundamentada em quatro ações: P de Plan (planejamento), D de Do (execução), C de Check (controle) e A de Action (ação). Ela visa o aperfeiçoamento dos processos por meio da identificação das causas de problemas e da implementação de soluções. (SISPRO, 2019).

Posto isto, a seguir será apresentada a fundamentação conceitual e legal da gestão do Exército Brasileiro no contexto da Administração Pública.

3 GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E O EXÉRCITO BRASILEIRO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1998 estabeleceu em seu artigo 37 que a administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

A Administração do Exército conforme regulamentado no Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990 é parte integrante da Administração Federal sendo subordinada aos seus dispositivos legais.

Em observância ao princípio da eficiência, o gestor público, no Exército intitulado Comandante/Agente Diretor, deve ter conhecimentos e adotar ferramentas de gestão que permitam a prestação de um serviço público com maior eficácia, eficiência e efetividade, pois uma preocupação da Administração Pública é ter qualidade relacionada à questão da cidadania, isto é, prover a sociedade dos bens e serviços de que necessita. Tudo alinhado com o processo de transformação do EB e com foco na Racionalização Administrativa, principal norteador das atividades de gestão na busca pela excelência, conforme estabelecido na Portaria nº 1.266, do Estado-Maior do Exército, de 10 de setembro de 2015, que atualizou seu Sistema de Excelência.

Coerente com a missão constitucional do Exército Brasileiro, o 25º BC como uma OM do Exército Brasileiro contribui para a defesa da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais, e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. E quando autorizado, atua em ações subsidiárias e de defesa civil. Estas contribuições representam o que a instituição entrega a sociedade no fortalecimento da cidadania e do espírito democrático.

3.1 A ADMINISTRAÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Regulamento de Administração do Exército (RAE), aprovado pelo Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990, em seu artigo 1º, define a sua finalidade: “estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército.” (BRASIL, 1990, p.7).

O RAE, em seu artigo 5º, estabelece como princípios fundamentais para as atividades administrativas do Exército os previstos em lei para a Administração Federal, pois estar subordinado a esta segundo as normas legais.

Conforme está previsto no art. 21 do RAE, os Agentes da Administração da Unidade Administrativa/Organização Militar são:

1-Agente Diretor/Comandante da OM, ao qual compete todas as atividades desenvolvidas pela OM e que no exercício da direção integral das atividades administrativas é intitulado Ordenador de Despesas (OD) quando exerce a direção exclusiva das atividades orçamentárias, financeiras e patrimoniais.

2-Agentes Executores Diretos, os quais são agentes de coordenação e controle que exercem funções de assessoramento do Agente Diretor, e contam com adjuntos e auxiliares, de acordo com o Quadro de Organização da OM, em particular no Quadro de Cargos Previstos (QCP).

Como Agentes Executores Diretos, temos os militares a seguir relacionados:

a. Fiscal Administrativo – assessor do OD na administração orçamentária, financeira e patrimonial;

b. Encarregado do Setor de Pessoal (Chefe da 1ª Seção) – principal assessor do Comando na administração e direção de pessoal civil e militar, inclusive nos assuntos atinentes a remuneração;

c. Encarregado do Setor de Finanças (Tesoureiro) – é o responsável pela execução das atividades contábeis e financeiras;

d. Encarregado do Setor de Material (Almoxarife) – é o responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de obras e serviços; e

e. Encarregado do Setor de Aproveitamento (Aproveitador) – é o responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de serviços do setor, principalmente aquelas ligadas a aquisição, confecção e manipulação de alimentos.

3-Agentes Executores Indiretos, dentre os quais estão os Comandantes de Subunidades, os quais executam as atividades administrativas desse setor, sendo responsáveis por todos os atos e fatos administrativos que resultarem de sua ação.

Cabe ressaltar, que todos os agentes da administração mencionados fazem parte do Corpo Gerencial da OM, conforme preconiza o Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM), o qual é abordado em tópico específico no decorrer do artigo.

3.2 A GESTÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A implementação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro ocorreu por intermédio da Portaria nº 348, do Comandante do Exército (Cmt EB), de 1º de julho de 2003, que menciona que os processos devem ser otimizados utilizando ferramentas para identificação, análise, simplificação, solução e aperfeiçoamento dos processos. Tal fato foi precursor do início da gestão no EB na busca do estabelecimento de um Sistema de Excelência.

Em 20 de abril de 2007, a portaria nº 220, do Cmt EB, estabeleceu o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), o qual visa integrar as informações gerenciais do Exército para auxiliar as decisões do Comandante e do Alto-Comando da Força.

Em busca do constante aperfeiçoamento do SE-EB, com a assinatura da Portaria nº 1266, de 10 de setembro de 2015, o Cmt EB atualizou o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB), estabelecendo que este deva estar alicerçado em fundamentos da gestão de excelência contemporânea e condicionado aos princípios constitucionais próprios da natureza pública das organizações.

3.3 O SISTEMA DE EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR

O Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM), elaborado em 2008 pela Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército, tem como principal finalidade a implantação nas OM de nível Batalhão, como é o caso do 25º BC, das Ferramentas de Gestão integradas aos processos da OM, proporcionando subsídios as demais OM do EB. (EXÉRCITO, 2008).

O SE-OM possui dentre seus objetivos: contribuir para o prosseguimento do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro; incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização; conscientizar os militares do EB sobre a importância da gestão aplicada a operacionalidade da tropa; consolidar a base conceitual e doutrinária do Modelo de Excelência utilizado pelo EB, customizado para a Força Terrestre; e atender às necessidades de capacitação em todos os níveis da Força.

Segundo a cartilha do SE-OM (EXÉRCITO, 2008), este é composto por 07 módulos, a saber:

1) Autoavaliação - afere o grau de adesão da OM ao Modelo de Excelência da Gestão adotado pelo Exército Brasileiro, podendo ser considerada como uma visão panorâmica da OM sobre o seu próprio sistema de gestão. É um excelente instrumento para o Cmt OM exercer sua ação de comando permitindo checar onde há problemas, onde há boas práticas de gestão e qual o impacto desse conjunto sobre o desempenho da OM, por intermédio da utilização do Método Gerencial Básico de Qualidade conhecido como PDCA.

2) Plano de Gestão - é o processo gerencial que possibilita ao Comando estabelecer a direção a ser seguida pela OM, antecipando os acontecimentos futuros, de maneira que possam ser adotadas ações estratégicas para atingir os objetivos organizacionais.

3) Planos de Ação - é um instrumento de gestão que tem por finalidade estabelecer o conjunto de ações a serem desenvolvidas num determinado período, com o detalhamento de metas físicas e orçamentárias de modo a permitir o acompanhamento e, por conseguinte, garantir a execução do Plano de Gestão.

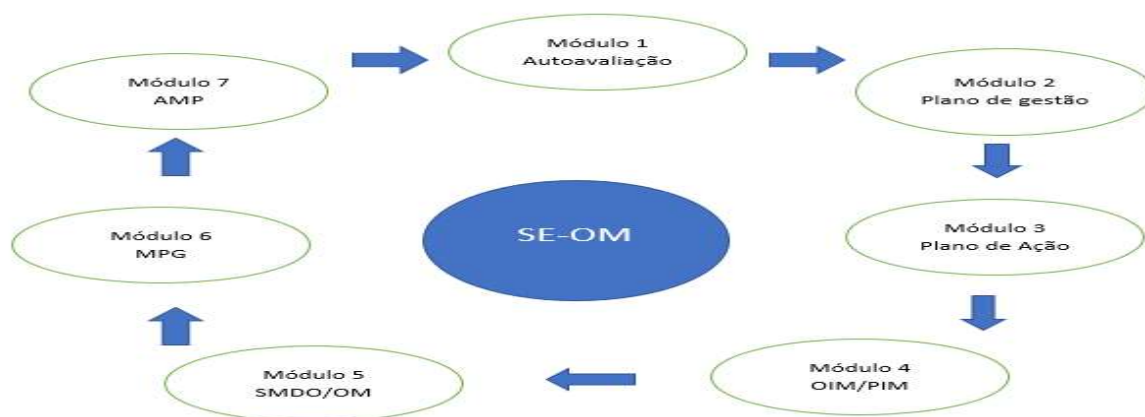
4) Projetos de Inovação e Melhoria (PIM) - são decorrentes da autoavaliação e devem utilizar a ferramenta 5W2H para priorização das oportunidades de inovação e melhoria (OIM), definição das diretrizes, levantamento das linhas de ação, definição das metas, elaboração dos planos de ação e do sistema de acompanhamento, definição do Plano de Comunicação e de Capacitação, e aprovação pela Alta Direção.

5) Sistema de Medição da OM (SMDO/OM) - tem como objetivo geral conduzir a OM à melhoria de suas atividades, pelo fornecimento de medidas alinhadas com o ambiente e os objetivos estratégicos, de forma a permitir o monitoramento do progresso no sentido de atingir esses objetivos.

6) Melhores Práticas de Gestão (MPG) - possui como objetivo registrar as diversas atividades funcionais da OM que possam se tornar referenciais comparativos para os demais processos internos e constituir um banco de dados para consulta de todas as OM do EB (Benchmarking).

7) Análise e Melhoria de Processos (AMP) - é de fundamental importância para o fortalecimento e o desenvolvimento dos processos de uma OM, a fim de conduzi-la ao caminho da excelência gerencial.

Figura 01 – Composição do Sistema de Excelência na OM (SE-OM).



Fonte: (Exército Brasileiro 2008, p 8).

Cabe ressaltar, que no âmbito do 25º BC, não existe em seu QCP, o cargo ou função destinada a um Oficial Assessor de Gestão como estabelece o SE-OM. Essa função é desempenhada cumulativamente pelo Subcomandante (SCmt) que segundo o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais RISG), em seu art. 22 é o principal auxiliar e substituto imediato do Cmt OM, sendo seu intermediário na expedição de todas as ordens relativas à disciplina, à instrução e aos serviços gerais, cuja execução cumpre-lhe fiscalizar. Além disso, no parágrafo 1º do art. 22, o RISG estabelece que o SCmt é o Chefe do Estado-Maior da Unidade (EM/U) e o responsável pela coordenação de seus elementos, os quais segundo o SE-OM fazem parte do Corpo Gerencial da OM (SCmt, Ch Seções e Cmt SU).

3.4 A CAPACITAÇÃO DO PESSOAL

A capacitação técnica dos militares na área de gestão é um fator que impacta positiva ou negativamente quanto à utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades da OM, pois a educação nessa área é de fundamental importância para a realização das atividades de natureza administrativas dentro do contexto da gestão organizacional de uma Unidade Militar.

Sabedora dessa importância, a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Escola Militar de Educação Superior destinada à graduação dos Bacharéis em Ciências Militares, Oficiais Combatentes que comporão o Corpo Gerencial das Organizações Militares no decorrer da carreira, adotou em sua grade curricular a disciplina de Administração.

O Plano da Disciplina de Administração adotado pela AMAN estabelece como competência principal a ser adquirida pelo corpo discente, realizar a gestão organizacional. Tendo como unidade de competência, a realização de atividades de natureza administrativa. E, finalmente, como um dos elementos de competência a ser desenvolvido, a utilização das ferramentas gerenciais. (AMAN, 2019).

Cabe ressaltar que a adoção da disciplina de Administração na AMAN, é relativamente recente, uma vez que de 1994 a 1997, período de formação do autor desse artigo, esta não existia.

Além disso, é lícito registrar que a formação técnica na área de gestão é adquirida por alguns militares durante a sua carreira profissional, por intermédio da realização de cursos de capacitação, fato que ocorreu com esse autor no ano de 2003, ao realizar o curso de análise e melhoria de processos pelo convênio estabelecido pelo EB e a Fundação Trompowsky, entidade que apoiava projetos de pesquisa, ensino e de desenvolvimento científico e tecnológico do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) e dos demais órgãos do Sistema de Ensino do EB.

Com relação à capacitação para a utilização das ferramentas de gestão, também, é válido registrar, que com o trabalho no dia a dia nas seções/subunidades, os militares mantendo contato com estas ferramentas no desenvolvimento de seus trabalhos, bem como nos simpósios (palestras) sobre o tema, estes adquirem certo conhecimento técnico, mesmo que empiricamente. Contudo, o desenvolvimento dessa competência é prejudicado em virtude das movimentações sofridas pelos militares que são obrigados a mudarem de OM pelos preceitos comuns relacionados à movimentação de Oficiais e Praças do Exército, aprovados com a Portaria nº 325 – Cmt EB, de 6 de julho de 2000, que regula as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02). Aliado a isso, a própria rotatividade funcional dentro da OM, por determinação do Comando ou por imposição ocasionada por promoções, uma vez que ao ser promovido o militar pode ser obrigado a mudar de função por incompatibilidade hierárquica de acordo com os cargos funcionais previstos no (QCP) da OM.

4 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, pretende-se usar os dados obtidos na pesquisa para apontar deficiências, pontos críticos, gargalos dos processos nas Seções/Subunidades do 25º BC e como as ferramentas da gestão da qualidade podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM. Tal trabalho foi realizado através de uma pesquisa aplicada, exploratória, bibliográfica, documental, qualitativa e com uso de pesquisa de campo.

Quanto à finalidade a pesquisa foi aplicada, pois teve como foco gerar conhecimento para a solução de um problema específico: a má utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades no âmbito do 25º BC.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória, uma vez que buscou apontar deficiências, pontos críticos, gargalos dos processos nas Seções/Subunidades do 25º BC e como as ferramentas da gestão da qualidade podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM.

Quanto aos procedimentos foi uma pesquisa bibliográfica e documental, pelo fato de se ter buscado conhecer o que já se escreveu sobre o tema com objetivo de avançar o conhecimento. Além disso, por utilizar informações retiradas de material impresso que não foram reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa.

Quanto à natureza foi uma pesquisa qualitativa, já que não se preocupou com representatividade numérica, mas levou-se em conta aspectos tidos como relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

Quanto ao local foi uma pesquisa de campo, porque buscou a observação dos fatos de forma espontânea. Além disso, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista, com perguntas abertas, dirigidas aos militares do Corpo Gerencial.

O período disponibilizado para a realização das entrevistas foi de 29 de julho a 06 de setembro de 2019.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

5.1 O 25º BATALHÃO DE CAÇADORES

O 25º Batalhão de Caçadores (25º BC) é uma Organização Militar do Exército Brasileiro (EB), e está situado na cidade de Teresina-PI.

A missão do 25º BC é contribuir para a defesa da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais, e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. Atuar, quando autorizado, em ações subsidiárias e de defesa civil.

Ao detalhar a missão, observa-se que, anualmente, o 25º BC para contribuir com a defesa da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais, e por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, forma um contingente de reservistas com efetivo de 165 soldados do efetivo variável, e conduz a formação de 20 alunos do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), de acordo com os cargos existentes em seu Quadro de Cargos Previstos (QCP). Além disso, como ação subsidiária desenvolve a Operação Carro-Pipa no semiárido do Estado do Piauí, uma das principais missões do Comando Militar do Nordeste (CMNE) e, conseqüentemente, do EB, nessa área. Em suas missões administrativas é o responsável pela gestão do Órgão Pagador de Militares Inativos e Pensionistas (OPIP) e pela Seção de Fiscalização de Produtos Controlados (SFPC), esta última, junto a colecionadores, atiradores, caçadores, Órgãos de Segurança Pública e empresas de produtos controlados pelo EB.

O 25º BC é organizado por frações, sendo assim constituído: um Estado-Maior; uma Companhia de Comando e Apoio; duas Companhias de Fuzileiros; um Núcleo de Subunidade Escolar (NPOR); uma Banda de Música; e frações que compõem o apoio administrativo da Unidade.

Todas essas frações possuem encargos operacionais ou administrativos, as quais são obrigadas a participar, direta ou indiretamente, da gestão organizacional do Batalhão.

5.2 A GESTÃO ORGANIZACIONAL NO 25º BC

A Gestão Organizacional no 25º BC é desenvolvida seguindo a Cadeia de Comando responsável por emitir as determinações do Escalão Superior, no caso a 10ª Região Militar, situada em Fortaleza-CE, bem como as Diretrizes emanadas pelo Comandante da OM/Ordenador de Despesas, o qual exerce sua ação de comando em todos os setores da Unidade, com a iniciativa necessária e sob sua inteira responsabilidade.

No exercício de sua ação de comando, o Cmt OM/OD realiza sua gestão assessorado pelos membros do Corpo Gerencial da Unidade, os quais, geralmente, são oficiais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), entretanto, também, podem ser Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO), formados na Escola de Sargentos das Armas (EsSA), que alcançaram por merecimento o oficialato e, eventualmente, por oficiais temporários formados nos Centros ou Núcleos de Formação de Oficiais da Reserva (CPOR ou NPOR).

Nesse contexto, a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades da OM pode ser atribuída a um oficial de qualquer desses segmentos, sendo este o responsável por conduzir os processos de gestão da qualidade de forma a melhorar o desempenho da Unidade em sua respectiva área.

A seguir são apresentados os fatores levantados sobre a utilização das ferramentas da qualidade na OM estudada.

5.3 A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE NA MELHORIA DOS PROCESSOS NAS SEÇÕES/SUBUNIDADES DO 25º BC

Com relação à utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades do 25º BC, 11 dos 15 militares do Corpo Gerencial, cerca de 73,33% do efetivo entrevistado, afirmaram que estas não são empregadas com eficácia, eficiência e efetividade.

5.3.1 Fatores apontados como deficiências, pontos críticos ou gargalos dos processos

Com relação à utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos das Seções/Subunidades foi possível identificar a presença de fatores que foram considerados deficiências, outros pontos críticos ou gargalos dos processos desenvolvidos nesses setores, os quais estão destacados a seguir:

a. Deficiências

1) *a capacitação do pessoal na área de gestão* - em relação a preparação técnica profissional na área de gestão, foi constatado que dos 15 militares entrevistados que compõem o Corpo Gerencial da OM, 07 militares, quantidade que representa cerca de 46,66% do efetivo entrevistado, acreditam que os militares que atuam na área não possuem capacitação técnica suficiente para exercer sua função. Atribuem o fato devido os militares, que hoje estão na função de chefia, não terem tido uma disciplina específica sobre o tema durante a sua formação ou aperfeiçoamento. Aliado a isso, que o conhecimento do assunto relacionado ao tema, somente é adquirido no decorrer da carreira por meio de palestras, leituras de legislação, orientação de militares mais experientes, prática empírica na função e pela realização de algum curso de especialização que poucos conseguem fazer, mesmo no ensino à distância.

- “A principal deficiência é que não existe o conhecimento amplo do assunto por todos os integrantes da Subunidade. O Assunto não faz parte da formação deles. O conhecimento é repassado por iniciativa do Comandante de Subunidade” (Cmt SU)

- “Existe a necessidade de aumentar o conhecimento profissional na área de gestão dos militares auxiliares da Seção e dos auxiliares na Subunidade da OM, tendo em vista que estes últimos são os primeiros a levantarem os dados compilados pela 1ª Seção” (Chefe da 1ª Seção)

2) *Falta de conhecimento do Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM)* - com relação a esse fator, foi constatado que dos 15 militares entrevistados que compõem o Corpo Gerencial da OM, 05 militares, quantidade que representa cerca de 33,33% do efetivo entrevistado, não conhecem ou conhecem parcialmente o SE-OM. Aliado a isso, os que afirmaram conhecer o SE-OM, não souberam mencionar as ferramentas/módulos que compõem o sistema.

b. Pontos Críticos

1) *A necessidade de uma internet e uma intranet de boa qualidade* - foi constatado que a maioria dos Sistemas Operacionais/Administrativos em uso pelo Exército Brasileiro, que possuem ferramentas de gestão, e ajudam a OM a gerenciar a sua, estão vinculados diretamente ao

acesso na internet ou intranet. Se este acesso não for disponibilizado de uma forma eficaz, a administração é praticamente paralisada.

2) *A rotatividade funcional* - esse fator foi considerado como ponto crítico por 07 entrevistados dos 15 militares do Corpo Gerencial, 46,66% do efetivo, seja ela realizada por decisão do Comando, promoção hierárquica ou movimentação de militares.

- “Ponto Crítico, porque a partir da mudança da função a retomada do ritmo de trabalho demora certo tempo até que o novo militar se adapte a função.” (Chefe da 3ª Seção)

c. Gargalos nos processos

1) *Acúmulo de funções* - foi constatada a falta de funções específicas no QCP, por exemplo, o Assessor de Gestão da OM no âmbito do Estado-Maior e o Adjunto de Gestão nas Subunidades, o que provoca o acúmulo de funções por parte dos militares envolvidos com a gestão organizacional, ocasionando uma sobrecarga de trabalho.

2) *Simultaneidade das atividades operacionais e administrativas* - foi constatado nas entrevistas realizadas com os militares do Corpo Gerencial que esse fator prejudica o andamento da gestão, por obrigar, principalmente, os militares das seções estarem envolvidos em duas frentes em virtude das diversas missões/atividades desenvolvidas no Batalhão.

“O acúmulo de atividades administrativas e operacionais atinentes as diversas missões do Batalhão, por parte dos militares da seção. Muitas vezes o militar está desenvolvendo o trabalho na seção e tem que participar da missão operacional, como foi o caso da segurança presidencial ocorrida nesse mês de agosto. Operação Carro-Pipa, Escala de Serviço, etc.” (Fiscal Administrativo).

5.3.2 Como as ferramentas da gestão da qualidade podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM

Vasto é universo de oportunidades de melhoria elencadas pelos membros do Corpo Gerencial quanto ao emprego das ferramentas da gestão da qualidade para melhorar o desempenho da OM. As mais significativas ressaltadas foram:

- a realização de capacitação para os militares envolvidos na gestão;
- o envolvimento de todos os militares da OM;
- a utilização continuada das ferramentas;
- a aplicação de uma rotina de análise e melhoria de processos; e
- o mapeamento dos processos.

As oportunidades de melhoria quando implementadas na OM para melhora do emprego das ferramentas da qualidade, permite: uma coleta melhor de dados; ampliar as causas potenciais a serem analisadas na solução dos problemas; estabelecer os limites e conhecer as atividades planejadas; ampliar a quantidade de opções a serem analisadas; e planejar as diversas ações que serão desenvolvidas no decorrer do trabalho.

Dentre as entrevistas realizadas, algumas respostas são destacadas a seguir:

- “As ferramentas e o PDCA devem ser utilizados de forma contínua, devendo ser realizadas reuniões semanais para traçar o plano de ação das semanas e meses futuros, visando à execução perfeita do que foi planejado, a correção e a checagem dos erros cometidos e, por fim, a ação de melhoria do processo.” (Chefe da 1ª Seção)
- “Na prática do dia a dia. Com uma parada para reorganização. E fazendo capacitações dos militares da seção.” (Chefe do Escritório da Operação Carro-Pipa)
- “A melhoria seria conseguir que todos os militares se envolvessem com os sistemas e melhorar o lançamento dos dados/informações para que as melhorias necessárias sejam realizadas.” (Chefe do OPIP).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por finalidade abordar a análise da utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos nas Seções/Subunidades da OM com o intuito de responder ao seguinte questionamento: estas ferramentas são empregadas com eficácia, eficiência e efetividade? Além disso, buscou-se apontar deficiências, pontos críticos, gargalos dos processos e como estas ferramentas podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho da OM.

Com base no estudo realizado, foi possível constatar que as ferramentas da qualidade não estão sendo utilizadas com eficácia, eficiência e efetividade no 25º BC, uma vez que assim afirmaram a maioria dos Chefes de Seção e Comandantes de Subunidades da OM, além de mencionarem a existência de deficiências, pontos críticos e gargalos nos processos, como: a falta de capacitação do pessoal na área de gestão; a falta de conhecimento do Sistema de Excelência na Organização Militar (SE-OM); a necessidade de uma internet e uma intranet de boa qualidade; a rotatividade funcional; o acúmulo de funções; e a simultaneidade das atividades operacionais e administrativas.

Do exposto, a fim de permitir que as ferramentas da qualidade possam ser utilizadas com eficácia, eficiência e efetividade pelas Seções/Subunidades da OM, chega-se as seguintes propostas:

a. Quanto à falta de capacitação do pessoal na área de gestão, deve-se buscar a capacitação dos militares envolvidos diretamente nos processos, e, se possível, dos envolvidos indiretamente, por meio de cursos, presenciais ou não, quando disponibilizados pelo escalão superior. Além disso, aproveitar os militares da Unidade que já possuem cursos ou especialização na área para ministrarem simpósios de capacitação e treinamento para promoção de um melhor desempenho da OM.

b. Quanto à falta de conhecimento do Sistema de Excelência na Organização Militar, propõem-se a realização de um simpósio de gestão para difundir as funcionalidades do Sistema e buscar novos aperfeiçoamentos com a sua utilização pelos militares envolvidos. Isso facilitará a implantação do mapeamento dos processos e a aplicação de uma rotina de análise e melhoria de destes.

c. Quanto à necessidade de uma internet e uma intranet de boa qualidade, deve-se solicitar ao escalão superior a disponibilização do aumento da capacidade da mesma, uma vez que esta não é de responsabilidade interna da OM.

d. Quanto à rotatividade funcional, evitar que esta aconteça com os militares envolvidos na utilização das ferramentas na área de gestão, naquilo que couber ao Comando da Unidade. Tal fato contribuirá para a utilização continuada das mesmas.

e. Quanto ao acúmulo de funções, propor a mudança de QCP para criação dos cargos de adjunto de gestão no EM e de auxiliares de gestão nas SU, o que permitiria uma melhoria da gestão pela ocupação funcional do militar envolvido com esta. Ressalta-se que não é necessário o aumento do efetivo, podendo existir apenas a extinção de um claro e a criação de um novo. Esta decisão cabe ao Comando da Unidade e ao Comando das Subunidades realizarem um estudo de situação do seu efetivo para realizar a proposta ao escalão superior.

f. Quanto à simultaneidade das atividades operacionais e administrativas, dentro do possível, os Chefes de Seção e Cmt SU devem permitir que os militares envolvidos com a gestão organizacional participem apenas das atividades administrativas, para que possam se dedicar profundamente das atividades de gestão.

Destaca-se a importância que todos os militares da Unidade tomem conhecimento da existência do Sistema de Excelência na Organização Militar e do Plano de Gestão da OM, pois o conhecimento destes é de fundamental importância para que todos trabalhem sabedores da missão, visão de futuro e objetivos estratégicos organizacionais da OM, sentindo-se literalmente envolvidos no processo de melhoria da gestão organizacional.

Esse estudo não é finalístico, cabendo um maior aprofundamento do assunto, onde se possa realizar o levantamento de novos dados e a elaboração de planos de ação para que a utilização das ferramentas da qualidade na melhoria dos processos no âmbito do 25º Batalhão de Caçadores torne-se eficaz, eficiente e produza efetividade.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. Cadeira de Administração. **Plano de Disciplina**. Resende: Divisão de Ensino, 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bitstream/handle/CF88_Livro_EC91_2016> Acesso em: 13 set 2019.

_____. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990**. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE).

_____. Estado-Maior do Exército. **Quadro de Cargos Previstos (QCP)**. Brasília. Exército Brasileiro, 2019.

_____. Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003**. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG). Brasília: Exército Brasileiro, 2003.

_____. Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria nº 348, de 1º de julho de 2003**. Estabelece o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB. Brasília: Exército Brasileiro, 2003.

_____. Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria nº 220, de 20 de abril de 2007.** Estabelece o Sistema de Excelência no Exército - SE-EB. Brasília: Exército Brasileiro, 2007.

_____. Gabinete do Comandante do Exército. **Sistema de Excelência da Organização Militar (SE-OM).** Brasília: Exército Brasileiro, 2008.

_____. **Plano de Gestão do 25º Batalhão de Caçadores.** Teresina: Exército Brasileiro, 2019.

BALLARDIN, Rachel Andrade. PIURCOSKY, Fabrício Peloso. **Guia de Estudos - Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública.** Varginha, 2015. Revisão: 2017. 98 p.

FUNDAMENTOS da gestão da qualidade. **Sebrae Nacional**, 25 jun. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fundamentos-da-gestao-da-qualidade,527e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 28 ago. 2019.

O QUE PRECISO SABER sobre gestão de processos organizacionais. **SISPRO**, 1 set. 2018. Disponível em: <<http://www.sispro.com.br/blog/erp/o-que-preciso-saber-sobre-gestao-de-processos-organizacionais/>>. Acesso em: 28 ago.2019.

PALADINI, Edson Pacheco. **As Bases Históricas da Gestão Qualidade:** a abordagem clássica da administração e seu impacto na moderna gestão da qualidade, dez 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v5n3/a02v5n3.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2019.

ANEXO “A” – PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS
 FORMULÁRIO DE PERGUNTAS DIRIGIDAS AOS MEMBROS DO CORPO GERENCIAL
 DA OM FORMADOS NA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS (AMAN)

- Chefe da 1ª Seção (Seção de Pessoal)
- Chefe da 2ª Seção (Seção de Informações)
- Chefe da 3ª Seção (Seção de Operações)
- Adjunto do Chefe da 3ª Seção (seção de Operações)
- Chefe da 4ª Seção (Seção de Logística)
- Chefe da Fiscalização Administrativa (Seção de Administração)
- Instrutor-Chefe do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (Subunidade de alunos)
- Comandante da 2ª Companhia de Fuzileiros
- Comandante da Companhia de Comando e Apoio

1. O Sr conhece o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro e em particular o Sistema de Excelência na Organização Militar?

2. O Sr conhece as ferramentas da gestão da qualidade destinadas as melhorias dos processos administrativos? Caso positivo, cite-as.

3. Além das ferramentas de gestão da qualidade existe o Método Gerencial Básico de Qualidade, conhecido como PDCA, utilizado para controle de processo. O Sr tem conhecimento desse método?

4. O Sr adota as ferramentas da gestão da qualidade ou o método PDCA nos processos realizados na sua Seção/Subunidade? Caso positivo ou negativo, por que?

5. O Sr identifica algum ou alguns fatores que podem ser considerados como deficiências, pontos críticos ou gargalos dos processos nas Seções/Subunidades na utilização das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão?

6. O Sr acredita que a Rotatividade funcional na OM por decisão do Cmt ou por promoção hierárquica, movimentação de militares, Troca de Cmt OM a cada 2 anos e a relativa capacitação do pessoal na área de gestão, são fatores que podem ser considerados como deficiências, pontos críticos ou gargalos dos processos na Seção/Subunidade na utilização das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão? Caso positivo, ordene-os por prioridade? Caso negativo, por que não? Se desejar mencionar outros fatores o Sr pode inseri-los colocando a prioridade.

a. Ordenação de prioridade, caso positivo:

() rotatividade funcional

() movimentação de militares

() troca de Cmt OM

() relativa capacitação do pessoal

() _____

b. Caso negativo, por que não?

7. O Sr acredita que as ferramentas da gestão da qualidade, bem como o método PDCA, são empregadas com eficácia, eficiência e efetividade em sua Seção/Subunidade? Caso positivo ou negativo, por que?

8. Como o Sr visualiza que as ferramentas da gestão da qualidade, bem como o método PDCA, podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho de sua Seção/Subunidade, conseqüentemente da OM?

9. Como o Sr adquiriu os conhecimentos necessários para utilizar as ferramentas da gestão da qualidade nas melhorias dos processos em sua Seção/Subunidade?

10. Em sua graduação na AMAN o Sr estudou alguma disciplina que abrangia em seu conteúdo as ferramentas da gestão da qualidade? Caso positivo, qual?

11. Em seu curso de aperfeiçoamento na ESAO, o Sr estudou alguma disciplina que abrangia em seu conteúdo as ferramentas da gestão da qualidade? Caso positivo, qual?

12. O Sr realizou em sua carreira algum curso/especialização na área de gestão que abrangia em seu conteúdo as ferramentas da gestão da qualidade? Caso positivo, qual?

13. O Sr acredita ser possuidor de conhecimentos técnicos suficientes para trabalhar com as ferramentas da gestão da qualidade no desenvolvimento das atividades atinentes a sua função? Caso positivo ou negativo, por que?

14. E com relação aos seus auxiliares ST ou Sgt, o Sr acredita que esses militares possuem conhecimentos técnicos suficientes para trabalhar com as ferramentas da gestão da qualidade no desenvolvimento das atividades atinentes a função que desempenham? Caso positivo ou negativo, por que?

15. O Sr tem conhecimento do Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEx), o qual foi adotado em caráter experimental pelo Estado-Maior do Exército, através da Portaria nº 091, de 22 de maio de 2018, como software de apoio ao Sistema de Excelência na Organização Militar?

16. Qual a opinião do Sr sobre o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, em particular do Sistema de Excelência na OM?

ANEXO “B” – PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS
 FORMULÁRIO DE PERGUNTAS DIRIGIDAS AOS MEMBROS DO CORPO GERENCIAL
 DA OM FORMADOS NA ESCOLA DE SARGENTOS DAS ARMAS (EsSA)

- Chefe do Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas (OPIP)
- Chefe do Escritório da Operação Pipa
- Chefe do Setor Financeiro (Tesoureiro)
- Chefe do Setor de Material (Almoxarifado)
- Chefe do Setor de Aprovisionamento
- Adjunto de Gestão da Organização Militar

1. O Sr conhece o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro e em particular o Sistema de Excelência na Organização Militar?

2. O Sr conhece as ferramentas da gestão da qualidade destinadas as melhorias dos processos administrativos? Caso positivo, cite-as.

3. Além das ferramentas de gestão da qualidade existe o Método Gerencial Básico de Qualidade, conhecido como PDCA, utilizado para controle de processo. O Sr tem conhecimento desse método?

4. O Sr adota as ferramentas da gestão da qualidade ou o método PDCA nos processos realizados na sua Seção/Subunidade? Caso positivo ou negativo, por que?

5. O Sr identifica algum ou alguns fatores que podem ser considerados como deficiências, pontos críticos ou gargalos dos processos nas Seções/Subunidades na utilização das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão?

6. O Sr acredita que a Rotatividade funcional na OM por decisão do Cmt ou por promoção hierárquica, movimentação de militares, Troca de Cmt OM a cada 2 anos e a relativa capacitação do pessoal na área de gestão, são fatores que podem ser considerados como deficiências, pontos críticos ou gargalos dos processos na Seção/Subunidade na utilização das ferramentas da qualidade na melhoria da gestão? Caso positivo, ordene-os por prioridade? Caso negativo, por que não? Se desejar mencionar outros fatores o Sr pode inseri-los colocando a prioridade.

c. Ordenação de prioridade, caso positivo:

() rotatividade funcional

() movimentação de militares

() troca de Cmt OM

() relativa capacitação do pessoal

() _____

d. Caso negativo, por que não?

7. O Sr acredita que as ferramentas da gestão da qualidade, bem como o método PDCA, são empregadas com eficácia, eficiência e efetividade em sua Seção/Subunidade? Caso positivo ou negativo, por que?

8. Como o Sr visualiza que as ferramentas da gestão da qualidade, bem como o método PDCA, podem ser empregadas de forma a melhorar o desempenho de sua Seção/Subunidade, conseqüentemente da OM?

9. Como o Sr adquiriu os conhecimentos necessários para utilizar as ferramentas da gestão da qualidade nas melhorias dos processos em sua Seção/Subunidade?

10. Em sua formação na EsSA, o Sr estudou alguma disciplina que abrangia em seu conteúdo as ferramentas da gestão da qualidade? Caso positivo, qual?

11. Em seu curso de aperfeiçoamento na EASA, o Sr estudou alguma disciplina que abrangia em seu conteúdo as ferramentas da gestão da qualidade? Caso positivo, qual?

12. O Sr realizou em sua carreira algum curso/especialização na área de gestão que abrangia em seu conteúdo as ferramentas da gestão da qualidade? Caso positivo, qual?

13. O Sr acredita ser possuidor de conhecimentos técnicos suficientes para trabalhar com as ferramentas da gestão da qualidade no desenvolvimento das atividades atinentes a sua função? Caso positivo ou negativo, por que?

14. E com relação aos seus auxiliares ST ou Sgt, o Sr acredita que esses militares possuem conhecimentos técnicos suficientes para trabalhar com as ferramentas da gestão da qualidade no desenvolvimento das atividades atinentes a função que desempenham? Caso positivo ou negativo, por que?

15. O Sr tem conhecimento do Módulo de Gestão do Sistema de Gerência de Projetos do Exército (GPEx), o qual foi adotado em caráter experimental pelo Estado-Maior do Exército, através da Portaria nº 091, de 22 de maio de 2018, como software de apoio ao sistema de Excelência na Organização Militar?

16. Qual a opinião do Sr sobre o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, em particular do Sistema de Excelência na OM?