

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)
ESTÁGIO FINAL – ADM 01195 - (CURSO 219)**

**O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL NO 18º BATALHÃO
DE INFANTARIA MOTORIZADO: ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE
MELHORIAS**

POR

ELTON PASCHOAL DA CRUZ

00092584

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração

Orientador: Professor Paulo Cesar Delayti Motta

Porto Alegre - RS, 14 de junho de 2006

Elton Paschoal da Cruz

**O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL NO 18º BATALHÃO
DE INFANTARIA MOTORIZADO: ANÁLISE E PROPOSIÇÃO DE
MELHORIAS**

Trabalho de conclusão de Curso de Graduação em Administração apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Paulo Cesar Delayti Motta

**Porto Alegre
2006**

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Motta, pela atenção, amizade e apoio nas preciosas orientações e sugestões a este trabalho, as quais muito contribuíram para o enriquecimento do conteúdo.

Ao Senhor Ten Cel Igor, comandante do 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, por ter permitido a realização do trabalho na Unidade dando-me total liberdade para coletar os dados necessários.

Ao 1º Ten Guisepe meu orientador no Batalhão, que mostrou-se sempre solícito e atencioso, prestando-me todas as informações e orientações necessárias para a realização do trabalho.

Ao 3º Sgt Fortuna, integrante da equipe do PEG-EB pela colaboração no levantamento dos dados necessários para a realização do trabalho.

Aos integrantes do 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, que responderam aos questionários, viabilizando a pesquisa.

Aos meus pais, pela perseverança de seus objetivos na educação dos seus três filhos, tendo como alicerce a compreensão, a honestidade, o respeito e a disciplina.

Em especial, a minha esposa Glaubia, pelo amor, carinho, compreensão e apoio durante o curso e na conclusão deste trabalho, meus sinceros agradecimentos.

“Deve-se considerar aqui que não há coisa mais difícil de tratar, nem mais incerta de obter, nem mais perigosa de manejar, do que tornar-se um chefe e introduzir novas leis, pois terá como inimigos todos os que se beneficiavam das antigas leis e como defensores tíbios todos os que se beneficiarão com as novas leis. Essa tibieza nasce, em parte, por medo dos adversários, que tem a lei ao lado deles, em parte, da incredulidade dos homens, que, na verdade, não crêem nas coisas novas até verem nascer uma firme experiência”.

(Nicolau Maquiavel)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo PDCA de controle de processos.....	18
Figura 2 - Esquema conceitual do inter-relacionamento dos objetos do modelo estratégico.....	29
Figura 3 - Organograma da Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro.....	40
Figura 4 - Organograma Básico do 18º Batalhão de Infantaria Motorizado.....	42
Figura 5 - Representação gráfica dos critérios de excelência em gestão.....	47

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas.....	46
Tabela 2 - Conhecimento sobre o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB).....	57
Tabela 3 - Conhecimento dos subordinados sobre as ações do PEG-EB.....	57
Tabela 4 - Importância do PEG-EB para o Batalhão.....	58
Tabela 5 - Definição dos objetivos do PEG-EB no Batalhão.....	58
Tabela 6 - A motivação profissional com a implantação do PEG-EB.....	58
Tabela 7 - Observação algum efeito prático da implantação do PEG-EB no Batalhão...	59
Tabela 8 - Recebimento de treinamento para o desempenho de atividades do PEG.....	59
Tabela 9 - Nível de aceitação do PEG-EB.....	59
Tabela 10 - Motivos que justificam o nível de aceitação do PEG-EB.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE - Alto Comando do Exército
BC - Batalhão de Caçadores
BI - Batalhão de Infantaria
BI Mtz - Batalhão de Infantaria Motorizado
CCOMSEx - Centro de Comunicação do Exército
Cmdo Mil A - Comando Militar de Área
Cmt - Comandante
DI - Divisão de Infantaria
EME - Estado-Maior do Exército
FIIB - Final da Instrução Individual Básica
FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
ODS - Órgão de Direção Setorial
ONU - Organização das Nações Unidas
PBQP - Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PQSP - Programa Qualidade no Serviço Público
RAE (R/3) - Regulamento de Administração do Exército
RI - Regimento de Infantaria
RISG (R/2) - Regulamento Interno dos Serviços Gerais
RM - Região Militar
SGEx - Secretaria Geral do Exército
RISG (R/2) - Regulamento Interno dos Serviços Gerais
SICAF - Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores
SIPLEx - Sistema de Planejamento do Exército
TAT - Teste de Aptidão para o Tiro
UA - Unidade Administrativa

SUMARIO

	INTRODUÇÃO.....	9
1.	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	12
1.2.1	Objetivo geral.....	12
1.2.2	Objetivos específicos.....	12
1.3	IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	12
2	REFERÊNCIAS.....	14
2.1	ORGANIZAÇÕES MILITARES COMO MODELO.....	14
2.2	QUALIDADE	15
2.2.1	Conceito de qualidade	16
2.2.2	Ferramentas da qualidade.....	17
2.2.3	O ciclo PDCA.....	18
2.2.4	Qualidade na administração pública.....	19
2.3	AVALIAÇÃO.....	20
2.3.1	Avaliação de resultados.....	21
2.3.2	Avaliação formativa.....	22
2.4	PROCESSOS.....	22
2.4.1	Indicadores de processos.....	24
2.4.2	Ferramentas para levantar e documentar o processo.....	24
2.4.3	Análise do processo.....	25
2.5	ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	26
2.5.1	Planejamento estratégico empresarial.....	26
2.5.2	Elaboração do Planejamento Estratégico.....	28
3	METODOLOGIA.....	31
3.1	CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	31
3.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA DO ESTUDO.....	33
3.3	INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	33
3.4	CRONOGRAMA DO PROCESSO.....	36
4	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE.....	38
4.1	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	38
4.2	PERFIL DA ORGANIZAÇÃO MILITAR.....	41
4.3	QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	44

4.4	O PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL (PEG-EB).....	47
4.4.1	Definição e conceitos do Programa de Excelência gerencial (PEG-EB).....	48
4.4.2	Modelo de implantação do Programa de Excelência gerencial (PEG-EB)...	49
4.4.3	Estrutura de Coordenação do Programa (PEG-EB).....	50
4.4.4	Concepção do PEG-EB no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado.....	51
5	ANALISE DOS RESULTADOS.....	54
5.1	PROCESSAMENTO DOS DADOS.....	54
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	54
5.3	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
5.3.1	Avaliação do PEG-EB no âmbito geral.....	55
5.3.2	Análise da pesquisa de campo.....	57
5.3.3	Sugestões apresentadas pelos entrevistados.....	60
5.4	ASPECTOS SIGNIFICATIVOS ELACIONADOS AOS RESULTADOS.....	62
6	CONCLUSÕES E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS.....	64
7	REFERÊNCIAS.....	65
	ANEXOS.....	67
	ANEXO A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS INTEGRANTES DO BATALHÃO.....	68
	ANEXO B - PORTARIA Nº 191 DE 17 DE ABRIL DE 2003.....	71
	ANEXO C - PORTARIA Nº 348 DE 1º DE JULHO DE 2003.....	72
	ANEXO D - PORTARIA Nº 657, DE 04 DE NOVEMBRO DE 2003.....	73
	ANEXO E - PORTARIA Nº 658, DE 04 DE NOVEMBRO DE 2003.....	76
	ANEXO F - DECRETO Nº 5.378, DE 23 DE FEVEREIRO DE 2005.....	83

INTRODUÇÃO

Esse estudo procura realizar uma análise do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), implantado em uma organização do setor público, mais especificamente o 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, a fim de compreender seu desenvolvimento e as fases de aplicação do programa, visando a qualificação dos serviços prestados à comunidade.

Este assunto é oportuno tendo em vista que, cada vez mais, os temas relativos à qualidade ganham importância dentro das empresas, especialmente por se tratar de um assunto que diz respeito ao desempenho organizacional e pela busca da eficiência dos processos, visando diminuição dos custos e o aumento da produtividade, no sentido de atingir as metas propostas e alcançar o objetivo final, ou seja: oferecer produtos e/ou serviços com maior qualidade e menor custo, procurando atender as expectativas dos clientes e satisfazer suas necessidades. Qualidade implica o estabelecimento de um sistema de liderança eficaz, que garanta uma uniformização das atividades da organização e tenha uma definição clara dos seus clientes e dos resultados esperados.

No entanto, nas organizações públicas existem muitos fatores que dificultam a implantação de programas de qualidade. Podemos destacar, por exemplo, a dificuldade de identificar os clientes, a falta de recursos, as mudanças das políticas públicas e, principalmente, o fato de que em muitas empresas os cargos de chefia são preenchidos por pessoas de confiança escolhidas pelo critério político, sem conhecimento necessário para exercerem a função.

Para atingir o objetivo do assunto proposto foi necessário atender os seguintes objetivos: descrever a situação do Batalhão antes da implantação do PEG; analisar a forma e modelo de implantação do programa; e verificar os resultados que vem sendo alcançados com a implantação do PEG, até o momento. Desse modo, deverá ser respondida, no decorrer deste trabalho, a seguinte questão de pesquisa: Qual a avaliação da implantação do PEG no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado? Para isso, procurou-se, primeiramente, caracterizar a organização em estudo, através de seus aspectos legais, históricos e como transcorreu o processo de implantação do Programa de Excelência Gerencial, para posteriormente realizar uma revisão bibliográfica que possibilitasse o desenvolvimento do tema proposto.

O resultado do trabalho para o levantamento do problema, fundamentação teórica, identificação das restrições, delimitação da população, criação do instrumento de pesquisa, coleta, processamento e interpretação dos dados e a conclusão, está distribuído nos capítulos adiante resumidos.

No capítulo 1 - Definição do Problema - é realizado o levantamento de estudos sobre a dificuldade de implantação de programas de qualidade em organizações do setor público, com seus enfoques tradicionais e com as dificuldades que os cercam quando direcionados para tais organizações. Este capítulo aborda a situação problemática verificada, importância do estudo e os objetivos a ser alcançados.

No capítulo 2 – Referências - abordam-se os temas necessários ao desenvolvimento da análise do Programa de Excelência gerencial (PEG-EB), especialmente os conceitos de organizações militares, estratégica organizacional, qualidade nas organizações públicas, avaliação e processos.

No capítulo 3 - Metodologia do Estudo - apresentam-se as características da pesquisa; coleta de dados (cronologia do processo, pré-teste, descrição do instrumento de pesquisa e descrição da população); método e análise dos dados e, finalmente, a descrição do modelo de pesquisa.

No capítulo 4 - Caracterização do ambiente – apresenta-se como está organizado o Exército Brasileiro e o perfil do 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, comenta-se sobre a qualidade no serviço público e por último a definição e conceitos do Programa de Excelência gerencial (PEG-EB), o modelo de implantação, a estrutura de Coordenação do Programa (PEG-EB) e a concepção do PEG-EB no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado.

No capítulo 5 - Análise - começa pelo processamento dos dados; limitações do estudo e a descrição e análise dos resultados da pesquisa e as sugestões de melhorias na avaliação do PEG-EB, fornecidas pelos respondentes.

Finalmente, no capítulo 6 - Conclusão - é realizada a revisão geral dos resultados mais significativos da pesquisa, possíveis implicações para o desenvolvimento de uma avaliação da instituição em questão, e sugerem-se alternativas para novos estudos.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Um grande número de organizações brasileiras, tanto as privadas como as públicas, estão utilizando programas de qualidade total, procurando proporcionar maior satisfação aos seus clientes através da melhoria dos seus produtos ou serviços. Nesse sentido, as empresas do setor privado levam uma grande vantagem em relação ao setor público, pois podem utilizar as metodologias e conceitos dos programas de qualidade do modo original, da forma como foram definidos e difundidos por seus criadores.

Com relação ao setor público, existe uma dificuldade muito grande para a implantação de programas de qualidade, uma vez que as questões políticas fatalmente aparecerão, resultante de posicionamento corporativos ou ideológicos. Apesar disso, são muitos os motivos para que o gestor público implante um programa de qualidade, pois cada vez mais as organizações públicas precisam ter consciência de que diminuir os gastos públicos, melhorar o atendimento ao cidadão e buscar níveis de excelência, por meio da motivação dos colaboradores, contribuirá para que a imagem institucional da organização cresça perante a sociedade.

O motivo dessa pesquisa foi a necessidade de se desenvolver um referencial sobre a implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, que possibilite levantar os problemas enfrentados, os acertos e os erros cometidos na execução dos processos e quais as soluções possíveis, levando-se em consideração a importância do programa para os seus usuários, assim como para a organização como um todo.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Para efeito de análise, a avaliação será abordada sob duas perspectivas: enquanto eficiência/eficácia organizacional e a teoria da qualidade total como meio para proporcionar subsídios à implantação de um modelo de excelência gerencial.

Com base no exposto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: qual foi a melhoria da operacional verificada no 18º BI Mtz com a implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), enquanto ferramenta que visa às práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria dos produtos e serviços da Organização Militar?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e propor melhorias e sugestões ao processo de implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever a situação do Batalhão antes do início da implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB);
- b) Analisar a forma e o modelo de implantação do Programa;
- c) Verificar os resultados que vêm sendo alcançados com a implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) até o momento.

1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

Com o advento da globalização ocorreram transformações sociais, políticas e econômicas, tornando-se imperativo uma nova gerência no setor público em função do grau

de exigência maior dos cidadãos, no atendimento de suas necessidades.

No Brasil, a Lei de Responsabilidade Fiscal impôs à administração pública, de forma geral, limitações quanto a procedimentos administrativos, tornando-se necessário ao setor trabalhar em busca da eficiência e eficácia em seus processos. Para isso, a gestão pela qualidade total, já utilizada na iniciativa privada, que se baseia na busca pela satisfação do cliente, seja ele interno ou externo, contando com o comprometimento de todos da organização para atingirem as metas estabelecidas, pode ser um instrumento de trabalho para o administrador público.

Justifica-se a escolha desse tema por duas razões: primeiramente porque várias organizações públicas estão procurando modernizar-se por meio da utilização de programas de qualidade e, particularmente no Exército Brasileiro, onde todas as organizações militares estão implantando o PEG-EB, com a finalidade de buscar uma maior satisfação dos seus clientes, através da excelência gerencial.

Em segundo lugar, a pesquisa ajudará no levantamento das expectativas dos usuários internos no que concerne a melhoria dos processos. Já em relação ao público externo, principalmente os integrantes de outras organizações militares, servirá como referência, proporcionando-lhes uma visão da situação do PEG-EB, no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, servindo como um parâmetro em relação as suas organizações.

Por outro lado, o resultado deste trabalho será importante para os integrantes do Batalhão, pois poderão utilizá-lo como fonte de consulta, auxiliando-os na melhoria dos processos com o propósito de eliminar os erros, verificar os valores individuais e encontrar a melhor forma de entendimento e entrosamento entre as seções e subunidades.

Concluindo, o interesse pela pesquisa sobre Programa de Excelência Gerencial é pela possibilidade de compreender melhor o programa através de uma visão sistêmica, verificando suas qualidades e deficiências, a fim de subsidiar o planejamento com vistas às mudanças necessárias para aperfeiçoar sua implantação.

2 REFERÊNCIAS

As referências teóricas que se seguem visam apresentar o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada, que fundamenta a lógica do presente trabalho. A teoria é de extrema importância como parâmetro de fundamentação e subsídios aos resultados obtidos por ocasião do levantamento dos dados da pesquisa. Segundo Lakatos (1986, p. 88)

A teoria serve para resumir sinteticamente o que já se sabe sobre o objeto de estudo, através das generalizações empíricas e das inter-relações entre afirmações comprovadas – sumariar sucintamente o que já se sabe sobre o projeto de estudo é outra das tarefas ou papéis da teoria.

2.1 ORGANIZAÇÕES MILITARES COMO MODELO

A organização militar influenciou o aparecimento das Teorias da Administração. A Organização Linear tem suas origens na organização dos exércitos desde a Idade Antiga à Idade Média. O princípio da unidade de comando e da escala hierárquica também são outros aspectos típicos da organização militar utilizados em outras organizações. Com o passar dos tempos, na medida em que o volume de operações militares aumenta, cresce também a necessidade de se delegar autoridade para os níveis mais baixos da organização militar. Ainda na época de Napoleão (1769-1821), com as guerras de maior alcance e de âmbito continental, o comando das operações exigiu novos princípios de organização e um planejamento e controle centralizados em paralelo com operações descentralizadas. Ou seja, passou-se à centralização do comando e à descentralização da execução.

Outra contribuição da organização militar é o princípio da direção, que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e o que ele deve fazer. Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, nunca deu uma ordem sem seu objetivo e certificar-se de que haviam compreendido corretamente, pois a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente.

Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prussiano, na sua obra “Da Guerra”, onde ele fazia um tratado sobre a guerra e seus princípios, sugeria como administrar os exércitos

em períodos de guerra, considerando a disciplina como um requisito básico para uma boa organização. Para ele, toda organização requer um cuidadoso planejamento, no qual as decisões devem ser científicas e não simplesmente intuitivas. Clausewitz foi o grande inspirador de muitos teóricos da Administração que posteriormente se basearam na organização e estratégias militares para adaptá-las à organização e estratégia industriais.

A Teoria Clássica da Administração concebia as organizações como se fosse uma estrutura rígida e hierarquizada, fortemente influenciada pelas estruturas militares e eclesiásticas. A estrutura organizacional era analisada de cima para baixo e caracterizava-se por uma divisão de trabalho bem definida. Já o sociólogo alemão Max Weber, no século XIX comparou a organização moderna da empresa às organizações militares. Elas funcionavam baseadas no mesmo princípio da pirâmide, com o general (ou o patrão) no topo, e os soldados (ou os operários) na base.

2.2 QUALIDADE

Desde o início do século XIX, já existia a preocupação com qualidade. O processo de produção era responsabilidade dos artesãos que, com suas produções em pequena escala, se encarregavam da confecção e pela qualidade do produto fabricado. Com o surgimento da produção em escala surgiram os sistemas de inspeção. Taylor desenvolveu os fundamentos da administração científica criando a função de inspetor, sendo este o responsável pela qualidade do produto, mantendo-os iguais e uniformes. No entanto, a inspeção de cada peça fabricada além de demorado era muito oneroso para o fabricante e conseqüentemente para os consumidores, havia a necessidade de se encontrar um meio mais fácil e barato de controle.

Neste contexto um grupo de pesquisadores liderados por Shewart, Edwards e outros, inclusive Juran e Deming, criaram técnicas de controle de processo produtivo que permitiram reduzir ao mínimo o número de peças defeituosas ou fora de especificação além de desenvolver técnicas de inspeção por amostragem, surgindo então o controle estatístico de processos.

Entre 1950 e 1960, a prevenção passou a ser analisada, sendo que as técnicas empregadas foram além das ferramentas estatísticas incluindo conceitos, habilidades e

técnicas gerenciais. A era da gestão pela qualidade total surgiu no final da década de 70, onde a crise do petróleo aliada ao aumento da participação de produtos de alta qualidade da indústria japonesa, trouxeram uma necessidade de oferecer ao mercado produtos de melhor qualidade sem aumentar o preço final.

2.2.1 Conceito de qualidade

A definição de qualidade e o modo de traduzi-la para os níveis que exigem uma linguagem mais fácil e mais didática é aparentemente simples quando correlacionada ao entendimento, compreensão e alcance da qualidade conforme o cliente. Em tais termos para Moura (1999, p. 68) "qualidade é definida como sendo a conformidade entre o que se produz com aquilo que o cliente quer, de modo que suas expectativas sejam superadas e sua satisfação alcançada". Por outro lado, Campos (1992, p. 2) com relação ao conceito de qualidade diz que "um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente".

As diversas instituições que hoje mantêm os seus desenvolvimentos e aperfeiçoamentos em função de uma qualidade elaboraram seus processos, suas atividades, dentro de alguns conceitos preconizados por Deming, Crosby e Juran, entre outros, que entendem que qualidade é definida como algo que atende às necessidades dos clientes internos e externos tornando-os satisfeitos.

Para Deming (1990, p. 6), "a qualidade está diretamente ligada à satisfação do consumidor. Ele é quem pode aferir a qualidade do bem ou serviço", Segundo o autor, para um negócio ter sucesso não basta somente seguir as especificações ou não ter clientes reclamando, mas sim, é necessário ter o cliente satisfeito com seu produto, fazendo elogios e permanecendo fiel à marca, assim ele se passará a difundir produto e conseqüentemente trazendo novos clientes.

Crosby por sua vez é mais conhecido por seu trabalho sobre o custo de qualidade, segundo ele, (1990, p. 7) "a qualidade está associada a dois princípios básicos, ou seja, de conformidade aos requisitos e o zero defeitos". O autor argumenta que muitas organizações não

sabem quanto gastam em qualidade, seja para consertarem o que fizeram errado ou para fazerem certo.

Outro grande estudioso dos temas relacionados à qualidade é Juran, segundo ele as organizações deveriam voltar-se para uma abordagem centrada no cliente, adequando seu produto ao uso deste, para isso adota dois significados para qualidade (1990, p. 17) “características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma, proporcionam a satisfação em relação ao produto” e “a ausência a de falhas”.

Essas definições de qualidade apresentadas guardam dois pontos em comum: o primeiro diz respeito à satisfação do cliente; o segundo à idéia de fazer a coisa certa na primeira vez, eliminando erros, perdas, desperdícios, trabalhos refeitos, reclamações e indenizações. A partir desses pontos derivam-se os princípios da competitividade e da sobrevivência da organização, pois ao produzir com qualidade, a tendência de aumentar capacidade de competição no mercado em virtude da redução de custos, aumenta consideravelmente, ao mesmo tempo criam-se condições de ampliar o mercado, em virtude de oferecer bens e serviços a preços cada vez menores para um maior número de clientes.

2.2.2 Ferramentas da qualidade

A utilização de metodologias de trabalho e a aplicação de ferramentas que sejam do conhecimento de todos na organização, dentro da mesma filosofia, cria uma nova “linguagem administrativa”, inclusive gráfica, que permite uma maior rapidez e transparência nas comunicações internas e a conseqüente agilização na tomada de decisões.

De acordo com Cruz (1998, p. 94) “as ferramentas de qualidade já existem desde a II Guerra Mundial e, combinadas com outras mais recentes, formam o atual conjunto de que se dispõe para o desenvolvimento de ações de melhoria”. É comum classificá-las em ferramentas estatísticas e não estatísticas. O mesmo autor (1998, p. 95) divide as ferramentas para suporte da qualidade em três conjuntos, que são eles:

- a) formulário para coleta de dados;

- b) ferramentas e técnicas para dados não numéricos: diagrama de afinidade, diagrama de causa e efeito, benchmarking, brainstorming, diagrama de fluxo e diagrama de árvore;
- c) ferramentas e técnicas para dados numéricos: diagrama de pareto, histograma, gráfico de pareto, e diagrama de dispersão e gráfico de controle.

2.2.3 O ciclo PDCA

A gestão da qualidade total tem o mérito de introduzir um modelo gerencial fundamentado em um método básico, ordenado, alimentado por fatos e dados, que são operacionalizados, através de técnicas e ferramentas interligadas, chamado ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), estruturado em quatro partes, conforme figura 2, que correspondem a momentos seqüenciados de um processo de trabalho ou de qualquer ação.

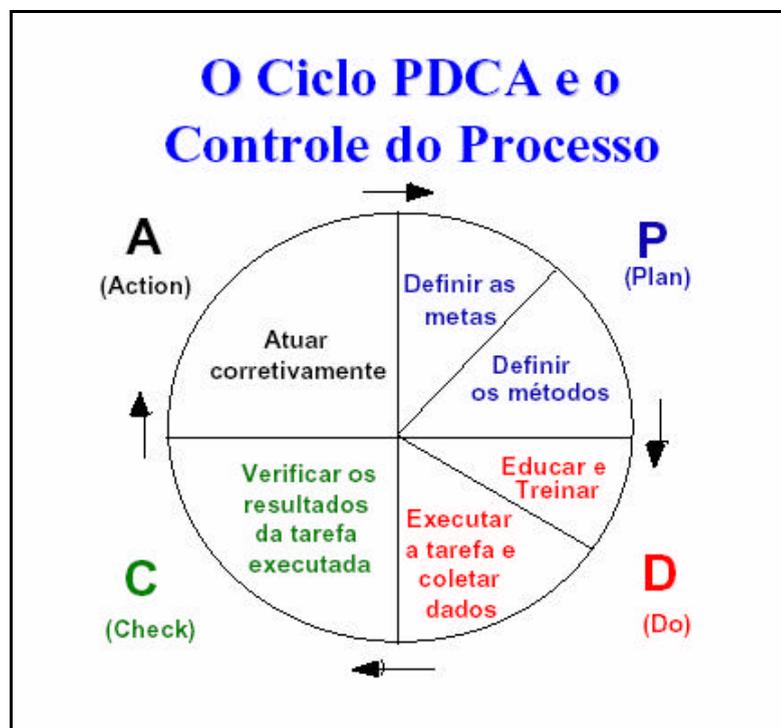


Figura 1 - Ciclo PDCA de controle de processos

Fonte: elaborado pelo autor com base em CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni. 1992. p. 30

O ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisão aplicável a qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo. O que mudam são as técnicas e ferramentas a serem utilizadas em cada processo. De acordo com Slack (1999, p. 462):

O conceito de melhoramento contínuo implica literalmente um processo sem fim, questionando repetidamente e requestionando os trabalhos detalhados de uma operação. A natureza repetida e cíclica do melhoramento contínuo é mais bem resumida pelo que é chamado ciclo PDCA (ou roda de Deming – assim chamado em homenagem ao famoso guru de qualidade W. E. Deming)

O ciclo PDCA constitui-se numa das metodologias mais utilizadas nos processos de Gestão da Qualidade Total. Pode-se dizer que constitui a essência do controle da qualidade, na medida em que, para qualquer processo, na fase de planejamento (PLAN), há que se estabelecer metas, definir os métodos necessários para alcançar as metas desejadas. Na fase de execução (DO), deve ser realizado o processo de capacitação das pessoas e demais recursos do sistema operacional e, em seguida, parte-se para a execução propriamente dita. A execução deve ser realizada de forma a coletar dados, para permitir a verificação dos resultados, que constitui a fase seguinte (CHECK); a última fase (ACT) consiste da ação visando corrigir o mau resultado identificado na fase anterior.

Assim, quando se verifica o resultado de um processo qualquer, está-se verificando a qualidade desse processo: caso a meta desejada tenha sido alcançada, produziu-se qualidade. Caso a meta não tenha sido alcançada, a qualidade não foi satisfatória. Esse raciocínio pode ser aplicado a qualquer processo, repetitivo ou não, manufatura ou serviços, operacional ou estratégico.

2.2.4 Qualidades na administração pública

No momento que uma organização é competitiva, ela está aumentando a sua participação no mercado e dessa forma garantindo trabalho e renda aos seus funcionários, além de possibilitar a abertura de novos postos de trabalho. No entanto, quando tratamos das organizações públicas, sem dúvida que esses elementos não podem ser usados sem as devidas adaptações, como observou Deming (1990, p. 5):

Na maioria das repartições públicas, não há um mercado a ser buscado. Em vez de conquistar um mercado, uma agência governamental deveria prestar, de forma econômica, o serviço prescrito pela legislação vigente. O objetivo deveria se destacar por serviço bem executado.

Seguida a perspectiva proposta pelo autor (1990, p.5), a qualidade do serviço público não é mensurável pela "conquista de um mercado de clientes", já que enquanto serviço têm as repartições um universo de clientes já definido. No entanto, a não existência de mercado não isenta o serviço público de ser executado com qualidade atendendo, dessa forma, os objetivos em função dos quais foi instituído como serviço público a ser prestado à sociedade.

Para Osborne & Gaebler (1997, p. 21): "O governo é um instituição fundamentalmente diferente da empresa. Os empresários são motivados pela busca do lucro; as autoridades governamentais se orientam pelo desejo de serem reeleitos. As empresas recebem de seus clientes a maior parte de seus recursos; os governos são custeados pelos contribuintes".

As organizações públicas trazem uma longa tradição de gerenciamento de processos e de pessoas. No entanto, trazem muito pouco de instrumentos, práticas e compromisso com o gerenciamento de resultados e do sistema na sua totalidade. O gerenciamento de processos tradicionalmente adotados sempre foi voltado para ações de controle e não para ações de dinamização dos processos.

Atualmente existem vários aspectos que levam o poder público a se interessar em discutir qualidades e produtividade. Além da possibilidade da reeleição, há os relacionados às dificuldades financeiras e o forte apelo por parte da população por mais qualidade nos serviços públicos prestados. Existe também um aspecto importante a ser considerado, que é a aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), proibindo ao gestor público de realizar gastos acima da sua capacidade de endividamento. Todos esses fatores reforçam as necessidades dos órgãos públicos prestarem serviços mais eficientes com menos recursos.

2.3 AVALIAÇÃO

Entende-se avaliação como sendo o exame e o julgamento para a determinação de valor e tomada de decisão. A pesquisa de avaliação estuda os processos e resultados esperados a partir das soluções. Para a realização da avaliação é necessário levar em consideração a capacidade de alterar uma situação real.

A avaliação, basicamente, deve estar atenta às três etapas de um projeto: planejamento, processo e resultados. Desta forma, cada uma delas deve ser objeto de

juízo por parte da organização e não somente ao final do projeto. Essa abordagem também esclarece que a avaliação não se resume a mensurar resultados; a mensuração permite coletar dados que serão importantes para compor a avaliação, mas não a substitui. Roesch salienta (2005, p. 68) que :

avaliar significa atribuir valor a alguma coisa. É importante, pois, estabelecer critérios de avaliação claros no projeto, e definir do ponto de vista de quem será feita a avaliação. Avaliar envolve sempre uma comparação. Avaliar envolve sempre uma comparação. A comparação pode ser entre uma situação anterior e posterior a utilização de determinado sistema ou plano.

Avaliar significa fazer um juízo de valor a respeito de uma intervenção ou sobre qualquer um de seus componentes, com o objetivo de ajudar na tomada de decisões, sendo que, para chegar a esse juízo, pode-se utilizar normas e critérios (avaliação normativa) ou um procedimento científico (pesquisa avaliativa).

A avaliação somativa é dirigida para julgar o valor ou mérito do programa em relação a critérios estabelecidos, esse tipo de avaliação está direcionado ao consumidor em potencial, às fontes financiadoras, aos responsáveis pela tomada de decisão, aos supervisores e até mesmo ao pessoal do programa.

Quanto à avaliação formativa, realizada previamente para subsidiar um programa na implementação ampla de suas atividades. Sua utilização permite compreender as reais necessidades de um programa ou intervenção para a tomada de decisões experimentais, na busca de sua melhoria ou implementação. A diferença entre avaliação somativa e formativa faz distinção entre avaliação interna e externa. Sendo a avaliação interna conduzida pela própria equipe implementadora do programa e a externa é realizada por avaliadores independentes, assim esses conseguem fazer uma avaliação mais crítica.

2.3.1 Avaliação de resultados

A avaliação de resultado permite determinar em que medida foram alcançados os objetivos ou produzidos os efeitos pretendidos, o valor do projeto em relação às necessidades dos beneficiários, julgando se o mesmo deve ou não ser mantido.

De acordo com Roesch (2005, p. 61), “Avaliação de resultados propõe-se julgar a efetividade de um programa, política ou plano. Deseja-se saber se a idéia em si é ou não efetiva, se pode ou não ser generalizada e em quais condições”. Mais adiante, Patton (apud ROESCH, 2005, p. 61) diz que “contrasta a avaliação de resultados com avaliação formativa. Nesta, não há tentativa de generalizar os resultados, além do contexto em que se está trabalhando. A idéia é melhorar a efetividade do programa naquela situação”.

2.3.2 Avaliação formativa

A avaliação formativa é realizada previamente para subsidiar um programa na implementação ampla de suas atividades. Ela refere-se ao processo de execução, servindo para melhorar seu funcionamento desse.

Sua utilização permite compreender as reais necessidades de um programa ou intervenção para a tomada de decisões experimentais, na busca de sua melhoria ou implementação. Ela subsidia a equipe com informações profícuas para sua implementação, na avaliação de informações, com o objetivo final de levar a uma melhoria do programa. O público-alvo desse tipo de avaliação são gerentes ou administradores de programas e suas equipes, Roesch (2005, p. 70) ressalta que:

a avaliação formativa normalmente implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para sua reformulação; por isso requer certa familiaridade com o sistema e, idealmente, a possibilidade de complementar as mudanças sugeridas e observar seus efeitos.

2.4 PROCESSOS

Pode-se definir processo como um conjunto de ações pelas quais insumos transformam-se em produtos. Com relação à qualidade, podemos dizer que processo é o conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas que recebe insumos, transforma-os, de acordo com a lógica pré-estabelecida e com agregação de valor, em serviços ou produto para responderem às necessidades dos clientes.

De acordo com Cruz (1998, p. 84) “processo é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos com a finalidade de produzir bens ou serviços, que tenham qualidade assegurada, para serem adquiridos pelos clientes”. Por outro lado, para Campos (1992, p. 17) “processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos...”.

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção de melhores resultados. A visão de processos é uma maneira de avaliar e aperfeiçoar os pontos, nos quais, o trabalho que está sendo realizado é transferido de um setor para o seguinte, pois é nessas transferências que normalmente ocorrem os erros e a perda de tempo. Realizar uma avaliação consiste em percorrer seguintes etapas:

- a) levantamento dos indicadores do processo;
- b) comparar os resultados com a situação anterior;
- c) comparar os resultados com a situação desejada (meta);
- d) avaliar ganhos alcançados;
- e) identificar oportunidades de melhoria.

Em relação aos erros mais comuns cometidos, Cruz (1998, p. 85) salienta que “um dos erros mais frequentes é confundir procedimentos com processos, do qual eles fazem parte através das atividades que formam o processo”. Outro erro, segundo Cruz (1998, p. 85) é confundir métodos de produção com processos:

Não devemos confundir métodos de produção com processos pois, em meu modo de ver ambos, são diferentes. Enquanto método de produção define a técnica pela qual se produz algo, processo define a forma pela qual essa técnica é empregada.

Por outro lado ao definir o que é processo Campos, (1992, p. 17) explica que “processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos”, mais adiante o autor continua Campos (1992, p. 19) salientando que “cada processo pode ter um ou mais resultados (efeitos, fins).para que se possa gerenciar de fato cada processo é necessário medir (avaliar) os seus efeitos”.

2.4.1 Indicadores de processos

Todo indicador é uma forma de representação, preferencialmente quantificável, de características de produtos e processos, utilizados para acompanhar e melhorar resultados. Indicadores de processos são formas de representação objetiva de características do processo que devem ser acompanhadas ao longo do tempo para avaliar e melhorar o seu desempenho.

Um indicador de qualidade deve, preferencialmente ser de formulação simples para ser entendido por todos os envolvidos no processo, apresentar um grau satisfatório de cobertura das atividades e resultados gerados, ser calculado com dados facilmente obtidos e confiáveis, referir-se às etapas principais do processo e perdurar ao longo do tempo, sendo gerado com base em procedimentos rotinizados.

Com relação à importância dos indicadores de processo, Araújo (2001, p. 65) ressalta:

Temos como um forte indicador decorrente a constante reclamação de outros pontos da organização sobre o fluxo vagaroso e confuso de um processo qualquer. Hoje sabemos todos, a inter-relação dos processos é uma evidência e torna-se difícil estudar um processo isolando-o dos demais ou de outros aspectos organizacionais.

2.4.2 Ferramentas para levantar e documentar o processo

Segundo Cruz (1998, p. 88) a documentação de um processo é dividida em duas fases, “A primeira fase é o levantamento do processo, na qual vamos tomar conhecimento de cada atividade que faça parte dele. A segunda fase é documentar através de um formulário apropriado cada uma destas atividades que levantamos anteriormente”. De acordo com o mesmo autor (1998, p. 88) existem três documentos para levantar e documentar o processo: a entrevista, os formulários de coleta de dados e a observação direta.

Mais adiante Cruz (1998, p. 92) explica que a segunda fase do processo é onde as atividades são documentadas, essa fase é dividida em:

- a) documentar o processo;

- b) documentar as funções que fazem parte do processo;
- c) listar as atividades que fazem parte do processo;
- d) documentar as informações de identificação de cada atividade;
- e) documentar as informações de procedimentos de cada atividade;
- f) documentar as entradas e saídas das atividades do processo;
- g) desenhar o fluxograma do processo.

2.4.3 Análise do processo

Para Araújo (2001, p. 64) “a técnica mais conhecida e mais utilizada no estudo do processo administrativo é a da elaboração de fluxogramas“. Por outro lado Cruz (1998, p. 105) diz que:

Analisar um processo não é tarefa fácil, pois requer um certo grau de experiência, não só no processo como em diversas disciplinas que de uma forma ou de outra estão presentes em qualquer processo.

Segundo este, existem alguns pontos básico com os quais todo cuidado é pouco e que podem ser resumidos nas seguintes perguntas:

- a) qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo;
- b) há alguma atividade sem motivo aparente para existir;
- c) é possível eliminar alguma atividade;
- d) existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única;
- e) é preciso criar alguma atividade nova.

Já Harry Miller (apud Araújo 2001, p. 65) considera que:

Não há rigorosamente um objetivo para os estudos de processo, mas vários, diríamos, objetivos secundários que responderiam a um objetivo mais amplo, ligado a todo o trabalho operacional da organização. Esses objetivos secundários seriam: identificar a utilidade de cada etapa do processo; verificar as vantagens em alterar a seqüência das operações; procurar adequar às operações (passos) as pessoas que executam; e identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

2.5 ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

A estratégia surgiu na atividade militar como ramo da arte da guerra. No início referia-se ao ramo militar que trata das formas e dos meios que um exército deve enfrentar seu inimigo, mais tarde a estratégia passou a ser definida como a arte de avaliar os locais em que vai ser travada uma batalha. Etimologicamente, o termo provém do grego *strategós*, "general", "chefe", composto de *stratós*, "exército", e *ágein*, "conduzir". Segundo a definição do Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, estratégia é:

sf. Arte militar de mover tropas ou navios de modo que se imponham ao inimigo o local, o tempo e demais condições da batalha; (por ext.) arte de dirigir um conjunto de disposições: a estratégica política; ardil; manha e estratagemas.

2.5.1 Planejamento estratégico empresarial

O conceito de planejamento estratégico, ou mesmo o conceito mais amplo de estratégia sempre estiveram presentes na atividade empresarial, ainda que de forma simples e não sistemática e a forma melhor de defini-los é conhecendo a natureza do próprio negócio e as potencialidades dos mercados e da empresa, procurando, com isso, visualizar o futuro e se preparar para enfrentá-lo. A respeito disso Chiavenato (1994, p. 168) salienta que:

A estratégia empresarial constitui o conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento global da empresa a longo prazo em relação ao seu ambiente externo.

Em tempos passados, quando a atividade de produção se caracterizava por unidades empresariais mais compactas, negócios com dimensões mais reduzidas, mercados limitados geograficamente, venda garantida para a produção realizada, exceto em períodos de crise, e menor turbulência ambiental, a atividade de pensar estrategicamente os negócios se limitava à sua restrita necessidade.

Com o processo de desenvolvimento, uma série de modificações passou a se verificar no cenário empresarial. Dentre alguns, podemos mencionar:

- a) maior complexidade nas relações econômicas, devido ao crescimento e/ou fusão de empresas, criando a possibilidade de controle de preços e maior poder de influência no mercado;
- b) crises afligindo os mercados, mostrando os riscos a que os empresários se submetem se não mantiverem constante vigilância sobre o cenário econômico;
- c) surgimento de uma "opinião do consumidor", maior seletividade na compra de produtos, maior exigência de qualidade e diversidade de produtos, e até o surgimento de movimentos organizados de consumidores.

Foi dentro deste quadro que surgiram alguns conceitos de administração como marketing, estratégia financeira e Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico. Podemos estabelecer uma seqüência cronológica, vinculando a mudança na natureza dos negócios com a forma de pensá-los e organizá-los. Inicialmente, em um cenário com mercados em expansão, a preocupação básica era com a produção, mais tarde, com as crises de demanda, e as empresas vivendo momentos dramáticos, nos quais se verificavam excessos de produção, dificilmente vendáveis, as empresas passaram a se preocupar em constituir Forças de Vendas.

Com o estreitamento dos mercados, com o crescimento das exigências dos clientes em termos de qualidade e compatibilidade com as suas necessidades e, como consequência do acirramento da concorrência entre as empresas, surgiu às preocupações com o Planejamento de Marketing.

A internacionalização dos mercados, o surgimento de grandes organizações atuando dentro e fora de seus países de origem, o aumento da concorrência entre empresas, o surgimento de grupos organizados de protesto em torno de questões ambientais e o crescimento do poder dos sindicatos, levaram as empresas a procurarem vislumbrar, com mais segurança, o futuro de seus negócios. Estava surgindo dentro do pensamento empresarial o conceito de Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico, com base no conhecimento de suas forças e fraquezas, conhecimento dos concorrentes e precavendo-se contra eles, com a identificação de ameaças e oportunidades ambientais, entre outros.

2.5.2 Elaboração do Planejamento Estratégico

O fator mais importante na elaboração do Planejamento Estratégico é a aceitação e a credibilidade na sua elaboração, que ele conte com o apoio de todas as lideranças da empresa, enquanto mecanismo que irá nortear as suas ações durante os próximos anos. Assim, as questões de método, concepção e organização do Plano Estratégico, devem ser adequadas à realidade da empresa, tanto no sentido de respeitar e incorporar processos de decisão e formas de estruturação já existentes, quanto de atuar sobre estes mesmos pontos.

Uma característica fundamental que marca o processo de planejamento estratégico é a ênfase maior nos aspectos estratégicos em detrimento de questões formais. Dessa forma, deve-se preocupar menos com a decomposição de políticas e objetivos em rígidos Planos Operacionais, que por sua vez se decompõem em arranjos orçamentos. O enfoque deve ser mais nos movimentos estratégicos que devem ser tomados de forma a alcançar os objetivos desejados e como obter vantagens comparativas em relação à concorrência. Conforme Chavenato (1994, p. 205):

O planejamento no nível institucional recebe o nome de planejamento estratégico da empresa e apresenta três características principais: é projetado a longo prazo, está voltado para as relações entre empresa e seu ambiente de tarefa e envolve a empresa como uma totalidade.

Segundo o autor o planejamento estratégico envolve seis etapas principais:

- a) determinação dos objetivos empresariais;
- b) análise ambiental externa;
- c) análise interna da organização e de seus recursos;
- d) geração, avaliação e seleção de alternativas estratégicas;
- e) elaboração do planejamento estratégico
- f) implementação do planejamento estratégico por meio de planos táticos e operacionais.

Por outro lado, Furlan utiliza a técnica da modelagem estratégica para a compreensão do cenário empresarial, desde o entendimento da razão de ser da organização até os planos de ação que estarão sendo realizados para a concretização das estratégias de negócio, de acordo com este, (1997, p. 1) “a modelagem estratégica é a espinha dorsal do planejamento

estratégico empresarial". A figura 3 mostra o esquema conceitual do inter-relacionamento dos objetos do modelo estratégico.

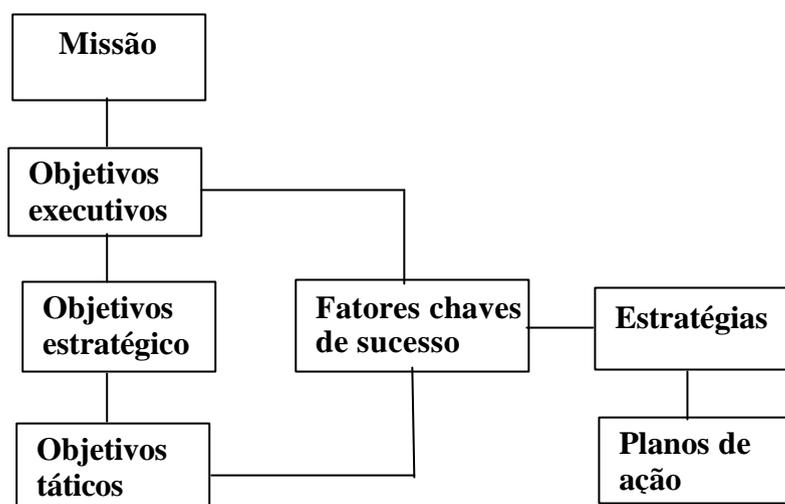


Figura 2 - Esquema conceitual do inter-relacionamento dos objetos do modelo estratégico

Fonte: FURLAN, J. D. **Modelagem de negócio**. São Paulo: Makron Books 1997. p. 3.

A modelagem estratégica destina-se à compreensão do cenário empresarial desde o entendimento da razão de ser da organização até os planos de ação que estarão sendo realizados para a concretização das estratégias de negócio.

Inicialmente, deve ser estabelecida a “*Missão*” da organização, em seguida relacionam-se os respectivos objetivos executivos, estratégicos e táticos de sustentação, posteriormente os fatores chaves de sucesso que estarão impactando de forma decisiva os objetivos declarados. Por fim são traçados os planos de ação para levar a termo a implementação das estratégias. Conforme Furlan (1997, p. 3) “A missão de uma organização é uma declaração única que representa sua identidade, estabelecendo seu propósito mais amplo...”, para o autor a missão deve ser curta em extensão das palavras, mas que produza um impacto forte ou marcante.

No tocante aos “*Objetivos*”, o autor ressalta que os objetivos executivos representam à situação futura que a organização, como uma coletividade, procura atingir. Por outro lado os objetivos estratégicos definem o que deve ser atingido pela referida área funcional para satis-

fazer um ou mais objetivos da organização. Já os objetivos táticos são definidos como os resultados que se espera atingir para cada objetivo estratégico.

Os “*Fatores Chaves de Sucesso*” representam aquelas poucas coisas que devem ocorrer de modo correto, mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para alcançar os objetivos executivos, estratégicos ou táticos e caso não se consolidem, certamente impossibilitarão a consecução dos objetivos. Pode-se identificar um FCS através da negação de problemas existentes. Exemplo, num problema de lentidão no atendimento às solicitações dos cliente de uma determinada empresa, o FCS será a rapidez no atendimento às solicitações dos clientes. Com relação ao assunto, Furlan (1997, p. 12) comenta que “representam aquelas poucas coisas que devem ocorrer de modo correto, para alcançar todos os objetivos e garantir o sucesso”.

Já as “*Estratégias*” são medidas práticas e de impacto definido que devem ser adotadas para que um fator chave de sucesso seja concretizado. Por instância, se uma empresa opera em um mercado cujo volume de trabalho e, conseqüentemente o faturamento, varia consideravelmente de acordo com a época do ano (comportamento sazonal), poderá adotar a terceirização da mão de obra (alocação de profissionais) como estratégia para os períodos de pico de trabalho. Ou então, aplicar a remuneração variável de acordo com os resultados financeiros obtidos. Furlan (1997, p. 18) comenta que “as estratégias são medidas práticas e de impactos definido que devem ser adotada para que um fator chave de sucesso seja concretizado”.

Por último, os “*Planos de Ação*” representam os passos necessários para a concretização das metas definidas. Possuem data de realização, geralmente início e fim e prioridade de execução. Furlan (1997, p. 19) comenta que “os planos de ação representam os passos pragmáticos que necessitam ser dados para a concretização das estratégias definidas”.

3 METODOLOGIA

O objetivo fundamental da ciência é chegar à veracidade dos fatos por meio de um método que permita atingir determinado conhecimento, em virtude disso, toda pesquisa científica deve ser sempre embasada nos conhecimentos teóricos desenvolvidos sobre o assunto, encontrados na literatura técnica especializada, é necessário também estar fundamentada numa metodologia que permita alcançar o objetivo do estudo. Esse referencial é que vai nortear a pesquisa a partir da formulação do problema, dos processos utilizados na análise e dos resultados e conclusões obtidas.

Com relação ao método, Gil (1994, p. 27) define como “o caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir o conhecimento”. Em relação à pesquisa o mesmo autor (1994, p. 42) define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. E o objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Nesse contexto, o problema de pesquisa proposto nesse estudo foi abordado usando os procedimentos metodológicos descritos mais adiante e por meio desses, procurou-se avaliar a implantação, no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, de um programa gerencial que visa à adoção de práticas gerenciais com a finalidade de otimizar os projetos e os processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na organização.

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Por ter sido desenvolvido totalmente dentro de uma organização e procurando generalizar alguns resultados, este trabalho é caracterizado como um estudo de caso de caráter exploratório e descritivo e de análise qualitativa e quantitativa, envolvendo as diversas fases da implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB).

O método do estudo de caso é considerado um tipo de análise qualitativa que examina um fenômeno no seu ambiente natural, pela aplicação de várias ferramentas de coleta de dados, com o objetivo de obter informações de uma ou mais entidades. Yin (2001, p. 33) define estudo de caso como sendo a “estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo, com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados”. Por outro lado Roesch (2005, p. 155) salienta que:

O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, pode ser utilizado de modo exploratório, (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos), descritivos (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e, mesmo explanatório.

Por sua vez Gil (1994, p. 79) destaca que o estudo de caso “se fundamenta na idéia de que a análise de uma unidade de determinado universo possibilita a compreensão da generalidade do mesmo ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa”.

Para o mesmo autor, o estudo de caso possui as seguintes potencialidades: a proximidade entre o pesquisador e os fenômenos estudados; a possibilidade de aprofundamento das questões levantadas, do próprio problema e da obtenção de novas e úteis hipóteses; a investigação do fenômeno dentro do seu contexto real e a grande capacidade de levantar informações e proposições para ser estudadas à luz de métodos mais rigorosos de experimentação.

Quanto à pesquisa exploratória, ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva e pode ser usada para elevar o conhecimento e a compreensão de um problema. Geralmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Conforme coloca Gil (1994, p. 45) “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. A utilização desse tipo de pesquisa é apropriada nos primeiros estágios da investigação quanto à familiaridade, o conhecimento e a compreensão do problema.

Por sua vez a pesquisa descritiva visa descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Estudando o fenômeno, a pesquisa descritiva deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. Segundo Gil (1994, p. 45) “As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA DO ESTUDO

A área de atuação deste trabalho concentrou-se na implantação do Programa de Excelência Gerencial no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado. Procurou-se verificar até que ponto a implantação do Programa está colaborando com a melhoria da capacidade administrativa do Batalhão. Para isso verificou-se o nível de comprometimento dos agentes envolvidos com o Programa, o conhecimento dos usuários e das suas necessidades como parte mais importante do processo.

A pesquisa de campo por meio de questionário foi realizada com os Oficiais, os Subtenentes, os Sargentos e os Cabos estabilizados, levando-se em consideração que esse universo contempla todos os militares que gerenciam ou executam diretamente os processos que integram os macroprojetos integrantes do PEG-EB no Batalhão.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Procurando subsídios para a realização da avaliação da implantação do Programa de Excelência Gerencial no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de levantar os dados referentes aos conceitos, técnicas, ferramentas e modelos de implantação de programas de qualidade, aplicáveis tanto nas organizações públicas como privadas. Para isso foi dada maior atenção aos seguintes tópicos:

- a) histórico da qualidade;
- b) enfoques e evolução do conceito de qualidade;
- c) qualidade no serviço público;
- d) planejamento estratégico;
- e) análise e melhoria de processos;
- f) mudança organizacional para a qualidade;
- g) avaliação da qualidade.

Por outro lado, visando descrever o processo de implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), foi procedida uma pesquisa documental, onde realizou-se uma coleta de dados por meio de: decretos, portarias; manuais, programas de qualidade, relatórios e outros documentos voltados às ações de implantação dos Programas de Qualidade no Serviço Público Qualidade Total.

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. Esta utiliza fundamentalmente as contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental utiliza de materiais que não receberam tratamento analítico, constituindo-se numa abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar as informações obtidas em outras fontes. Em relação às fontes de pesquisa documental, pode-se dizer que são mais diversificadas e dispersas do que às de pesquisa bibliográfica. Conforme Gil (1994, p. 73), na pesquisa documental:

Existem, de um lado, os documentos de primeira mão, que não receberam qualquer tratamento analítico, tais como: os documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes, fotografias, gravações etc. De outro lado, existem os documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados tais como: relatórios de pesquisa; relatórios de empresas; tabelas estatísticas e outros.

Segundo o mesmo autor, há vantagens e limitações neste tipo de pesquisa. Dentre as vantagens tem-se que os documentos constituem fonte rica e estável de dados, baixo custo, pois exige praticamente apenas disponibilidade de tempo do pesquisador e não exige contato com os sujeitos da pesquisa. Como limitação as críticas mais frequentes referem-se a não representatividade e a subjetividade dos dados.

Com relação à pesquisa de campo foi utilizado como fonte de informações um questionário com proposições - escala de graduação - questões fechadas e abertas e questão fechada com várias opções, onde procurou-se verificar o grau de conhecimento e interesse dos militares envolvidos direta e indiretamente com a implantação do Programa.

O questionário é mais utilizado em pesquisa quantitativa, principalmente em pesquisas de grande escala. Gil (1994, p. 124) define questionário como:

a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por motivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

A utilização do método quantitativo na análise da informação é considerada necessária por permitir que os dados qualitativos das entrevistas sejam transformados em elementos quantificáveis pelo uso de categorias e da identificação da intensidade, ou grau de visão, do

Programa de Excelência Gerencial. Roesch (2005, p. 123) ressalta que “O método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo, a análise de dados é baseada no uso de estatísticas”.

Esse instrumento de pesquisa em forma de questionário foi utilizado por ser considerado adequado a esse tipo de estudo, com base numa série de vantagens, dentre elas: atingir um maior número de pessoas simultaneamente; obter respostas de forma mais rápida e precisa; maior liberdade e segurança nas respostas, devido ao anonimato; menores riscos de distorções, pela não-influência do pesquisador e mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento.

No entanto, existem algumas dificuldades que devem ser levadas em consideração: a demora para a devolução que pode prejudicar o cronograma e, até mesmo, impedir a utilização do instrumento de coleta de dados; a leitura antecipada de todas as questões pode influenciar as respostas; a dificuldade de compreensão de algumas questões pode levar a uma uniformidade de respostas; a possibilidade de haver um grande número de questões sem resposta e, neste caso específico, pelo fato de o universo pesquisado ser de militares, sentirem-se receosos de que a sua opinião possa chegar ao conhecimento dos seus superiores e ser interpretada com uma insubordinação.

Nas primeiras sete questões do questionário procurou-se verificar o nível de conhecimento e interesse dos militares que participam da pesquisa e que fazem parte direta ou indiretamente do processo de implantação do programa. A intenção, nas questões de oito a nove, foi de levantar o grau de aceitação dos entrevistados em relação ao programa e quais os principais motivos que justificam a resposta do item oito.

Já com relação às questões abertas, constantes do instrumento de coleta de dados, elas serviram para subsidiar as proposições e a apresentação de sugestões de melhoria no do Programa de Excelência Gerencial, com vistas ao melhoramento do processo e o desenvolvimento de uma gestão sistêmica da qualidade.

3.4 CRONOGRAMA DO PROCESSO

Primeiramente foram coletadas informações referentes aos procedimentos de implantação de programas de qualidade nas organizações públicas, onde foram estudados os exemplos existentes sobre o assunto. Posteriormente coletou-se, através de documentos, os dados referentes à situação do Batalhão antes do início da implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), bem como se procurou analisar os procedimentos da implantação do programa. Essa etapa consistiu da realização de visitas ao setor responsável pelo desenvolvimento do programa de excelência gerencial no batalhão, com a finalidade de obter o maior número de dados possível para a realização do estudo.

Após a análise da referência bibliográfica e dos documentos a respeito do assunto, foram realizadas visitas às repartições do Batalhão, onde foram realizados contatos informais com os integrantes dessas, procurando levantar aspectos referentes ao trabalho de implantação do PEG e os problemas e acertos verificados.

A visita e o contato com os integrantes das repartições, visaram disseminar experiências e opiniões a fim de possibilitar uma mensuração das informações colhidas e, a partir disso, analisar a real execução do Programa de Excelência Gerencial verificando os fatores contribuintes e dificultantes, seguindo os passos delineados nas propostas de implantação de acordo com os registros documentais.

Face aos resultados obtidos pela pesquisa bibliográfica e documental, foram apresentadas considerações em função dos resultados e da análise entre a bibliografia e a realidade do ambiente pesquisado. Após, foi elaborado um instrumento de coleta de dados, na forma de um questionário com questões que foram discutidas e levantadas durante a fase de visitas às repartições.

Foi aplicado um pré-teste que envolveu uma amostra de seis respondentes, selecionados aleatoriamente, com o objetivo de detectar e sanar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados da pesquisa; verificar inconsistência e complexidade das questões, bem como testar se com a escala de tipo graduação seriam obtidos os resultados desejados.

Posteriormente, foram distribuídos 90 (noventa) questionários para os Oficiais, Subtenentes, Sargentos e Cabos estabilizados, através de entrevista direta, retornando 76 (setenta e seis) questionários preenchidos. Essa foi a maneira escolhida para a entrega dos questionários pelo fato de ser o mais viável e econômico.

Após ter transcorrido o prazo para o recebimento do referido instrumento, já no início do mês de maio, deu-se partida à tabulação dos dados para posterior análise dos resultados, que segue adiante.

4 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

O Exército Brasileiro é uma instituição nacional permanente e regular, organizado com base na hierarquia e na disciplina, valores esses indelévels e importantes para o cumprimento da sua missão constitucional com eficácia e eficiência.

Suas atribuições, organização, subordinação e efetivos estão definidos na Constituição Federal ou em leis específicas, essas estabelecem os fundamentos e princípios que definem sua missão e norteiam seu cumprimento. Conforme o Art. 142 da carta magna:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A estrutura organizacional do Exército Brasileiro encontra-se, atualmente, integrada à estrutura de comando no âmbito do Ministério da Defesa e com as demais Forças Singulares perfeitamente ajustadas às metas estratégicas estabelecidas no SIPLEX.

A Força Terrestre está organizada e articulada em força de segurança estratégica e reservas local, estratégica e geral, localizadas em áreas estratégicas, desde o tempo de paz, com o objetivo de manter a integridade da fronteira terrestre e atuar eficazmente no cumprimento da missão constitucional. Sua presença se faz em todo o território brasileiro, dividido em sete Comandos Militares de Área da seguinte forma:

- a) Comando Militar da Amazônia (CMA) - abrangendo os Estados da Acre, Amapá, Amazonas, Para, Rondônia, Roraima o Sul do Estado do Maranhão e o Norte do Estado do Tocantins;

- b) Comando Militar Leste (CML) - abrangendo os Estados do Espírito Santo, Minas Gerais e Rio de Janeiro.
- c) Comando Militar do Nordeste (CMN) - abrangendo os Estados de Alagoas, Bahia, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte e Sergipe.
- d) Comando Militar do Oeste (CMO) - abrangendo os Estados do Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.
- e) Comando Militar do Planalto (CMP) - abrangendo os Estados de Goiás, Tocantins e o Oeste do Estado de Minas Gerais
- f) Comando Militar do Sul (CMS) - abrangendo os Estados do Rio grande do Sul, Santa Catarina e Paraná;
- g) Comando Militar do Sudeste (CMSE) - abrangendo o Estado de São Paulo.

Os Comandos Militares de Área são os responsáveis pelo planejamento, preparo e emprego das tropas em sua área, sendo constituídos por divisões de exército, brigadas e organizações militares de diversas naturezas.

Já para fins de apoio logístico e defesa territorial, o Exército Brasileiro está dividido em Regiões Militares, que coordenam as atividades logísticas de suprimento, manutenção, transporte, saúde e pessoal, além de participarem do sistema do Serviço Militar e de realizarem obras nos quartéis, em sua área de jurisdição.

A Estrutura do Exército Brasileiro abrange também, conforme o organograma da figura 1, os órgãos de assessoramento superior, de assessoramento, de direção geral, de direção setorial e de apoio, além das entidades vinculadas. Todos estes órgão são responsáveis perante o Comandante do Exército pela política de pessoal, de material, de ensino e pesquisa, de preparo e o emprego da Força Terrestre, de gestão financeira; e patrimonial, de logística, de obras de engenharia essenciais e de orientação e planejamento de emprego da Força Terrestre, visando ao cumprimento de sua destinação constitucional.

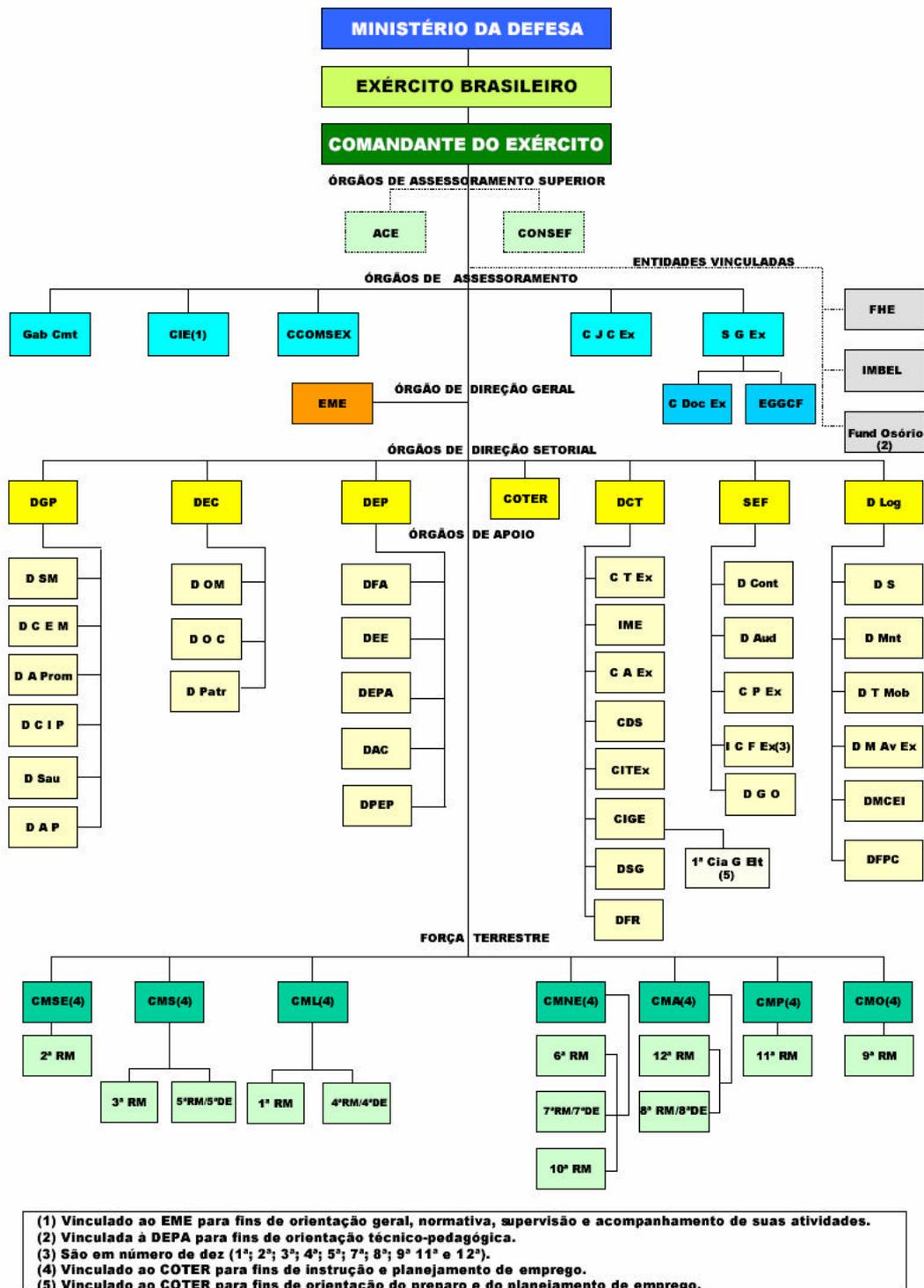


Figura 3 - Organograma da Estrutura Organizacional do Exército Brasileiro

Fonte: <http://www.exercito.gov.br/01Instit/Conheca/estorggeb.htm>, acessado em 15 de maio de 2006.

No Exército Brasileiro, por se tratar de uma instituição complexa, com organizações militares espalhadas em todo o território nacional, composta por fábricas, escolas de ensino fundamental e médio, de graduação, de pós-graduação, hospitais, museus, além das organizações militares operacionais, existe a necessidade de padronizar o grande número de atividades e processos realizados diariamente nas suas OM. Nesse sentido são elaborados Regulamentos, Normas e Diretrizes Superiores onde são prescritos e fundamentados os procedimentos relativos às atividades militares, tanto operacionais como administrativas.

Nesse contexto, entre tantos, dois regulamentos são fundamentais para as atividades administrativas do Exército Brasileiro, são eles o Regulamento Interno dos Serviços Gerais (RISG ou R/1) e o Regulamento de Administração do Exército (RAE ou R/3). No primeiro estão prescritas todas as atividades relacionadas com a vida interna e com os serviços gerais das Organizações Militares, estabelecendo normas relativas às atribuições, responsabilidades e o exercício das funções por parte de seus integrantes, no segundo estão estabelecidos os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército Brasileiro.

Além dos regulamentos citados, existem vários outros documentos (regulamentos, manuais, normas técnicas, instruções, etc.) que normatizam os procedimentos no âmbito do Exército, fora isso, cada OM possui também suas NGA (Normas Gerais de Ação), emitidas pelo seu Comandante, Chefe ou Diretor que visam complementar, na respectiva OM, os Regulamentos, Normas e Diretrizes Superiores. Destinam-se a estabelecer as rotinas da Unidade, dentro e fora do aquartelamento, com o propósito de facilitar, nos diversos escalões, e execução de planejamento administrativo e operacional.

4.2 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

O 18º Batalhão de Infantaria Motorizado (18º BI Mtz) é uma Unidade operacional do Exército Brasileiro, do tipo III, ou seja, constituído por três Subunidades operacionais e uma de apoio logístico, sua alta administração é composta pelo Comandante, Subcomandante e o Estado-Maior, conforme o organograma da figura 4. Sua história remonta ao ano de 1772,

com o 1º Batalhão de Caçadores a Pé, da Bahia, o Batalhão de Caçadores de Santa Catarina e o Regimento de Infantaria de Linha do Maranhão. Essas Unidades deram origem, respectivamente, em 1839, aos 3º, 6º e 7º BC. Em 1851, uniram-se o 6º com o 7º, originando então o 14º BC, já no Rio Grande do Sul. No ano seguinte ocorreu a mudança de nome para 13º BC o qual participou na Guerra contra Rosas (1851-52) e na guerra do Paraguai, em 1866.

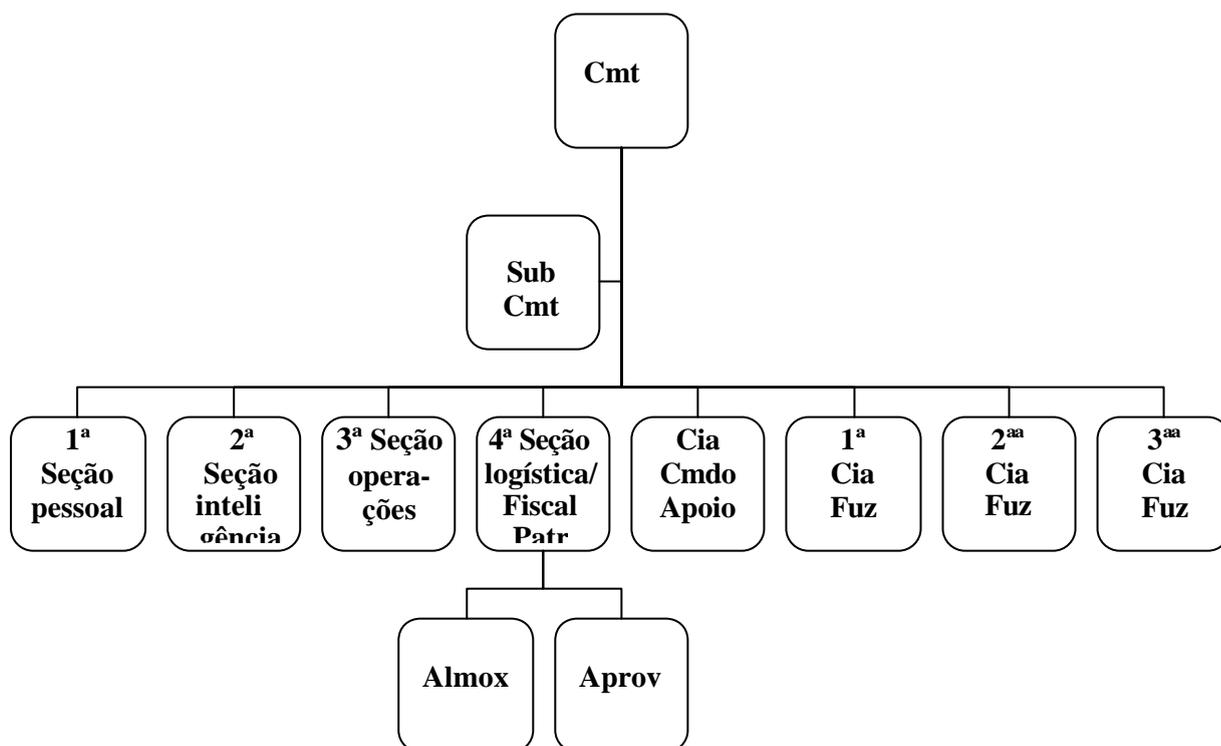


Figura 4 - Organograma Básico do 18º Batalhão de Infantaria Motorizado

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa

Em 1870, foi transformado no 13º Batalhão de Infantaria Ligeira e dezoito anos depois, em 1888, no 30º Batalhão de Infantaria, já com sede em Porto Alegre, participando da luta contra a Revolução Federalista de 1893, no Sul, e da Campanha de Canudos, em 1896/97.

O Plano de Reorganização do Exército, em 1908, extinguiu o 30º BI, sendo o pessoal e o material da sua 4ª Companhia, incorporados ao 28º Batalhão do 10º Regimento de Infantaria, que tinha sede em São Gabriel, RS. Essa Unidade tomou parte da Campanha do Contestado, em Santa Catarina e Paraná, de 1912 a 1917. Antes disso, em 1910, o 10º RI fora transferido de São Gabriel para Porto Alegre, sendo que o 28º/10º, origem atual do 18º BI Mtz, chegou à capital em julho de 1911.

No ano de 1919, com a junção do 28º com o 30º Btl do 10º RI, surgiu o 7º Batalhão de Caçadores, tendo contribuído com oficiais e praças voluntários para a Força Expedicionária Brasileira (FEB), que lutou na Itália, na 2ª Guerra Mundial.

A 29 de janeiro de 1949 foi extinto o 7º BC e organizado então o 18º RI com a junção do 7º BC, o IIIº/18º RI e elementos do 9º BC, ocupando um aquartelamento no Bairro Partenon, na cidade de Porto Alegre.

Em abril de 1959, o 18º RI contribuiu com o Contingente da Força de Paz do Exército Brasileiro na região do Canal de Suez, participando, com parte de seu efetivo, da Força Internacional de Emergência da ONU em três ocasiões, nos anos de 1959, 1963 e 1967.

Em 20 de abril de 2001, o 18º BI Mtz, transferiu-se para a cidade de Sapucaia do Sul, onde teve suas instalações entregues oficialmente, em 30 de novembro de 2003 e no ano de 2004 enviou uma de suas Companhias ao Haiti para juntar-se com as tropas da ONU, na missão comandada pelo Brasil, com a finalidade de fazer a manutenção da Paz naquele país.

O Batalhão está subordinado diretamente à 8ª Brigada de Infantaria Motorizada, situada na cidade de Pelotas e, por se tratar de uma organização tradicional, desfruta de um alto prestígio junto à sociedade local e nos demais municípios limítrofes, tendo em vista que ao longo dos anos tem prestados vários serviços à comunidade. O relacionamento com as autoridades, tanto municipais como estaduais, existentes na sua área de atuação é excelente e todas participam com frequência dos eventos organizados no Batalhão.

O 18º BI Mtz possui como seus principais clientes: a 8ª Brigada de Infantaria Motorizada, seu escalão superior imediato; os militares do Batalhão e seus dependentes; os reservistas ex-integrantes do Batalhão; a comunidade e a sociedade do município de Sapucaia do Sul e dos municípios da área de segurança sob a sua responsabilidade.

Os principais produtos e/ou serviços oferecidos pelo Batalhão são: segurança nacional de acordo com o que prescreve a Constituição Federal; atividade de preparo para dissuasão de ameaças e ficar em condições de emprego na defesa externa e defesa territorial; atividades de defesa interna, na garantia da lei e da ordem; defesa civil em caso de calamidade pública; apoio às atividades culturais, esportivas, filantrópicas e campanhas de saúde e assistência médico-odontológica para os militares integrantes da Unidade.

O Batalhão possui como parceiros: Serviço Nacional do Comércio (SENAC) e Serviço Nacional da Indústria (SENAI), na qualificação dos militares em cursos profissionalizantes;

Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização e PGQT (Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade) para orientação e realização de cursos; Prefeituras Municipais das cidades de Esteio e de Sapucaia do Sul, Conselhos Tutelares e os Juizados da Infância e Juventude dos respectivos municípios e empresários locais, para criação e funcionamento do Pelotão Esperança, cuja finalidade é dar assistência, complemento escolar e educação moral e cívica aos adolescentes que vivem em situação de risco sócio-vital.

4.3 QUALIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

No cenário atual a modernização da gestão pública tem uma importância muito grande, no sentido de possibilitar atender aos desafios enfrentados pelo setor: melhorar seu desempenho, desenvolver novas formas de controle centradas em resultados, responder a demandas sociais cada vez mais crescentes e reduzir os gastos.

No início dos anos 90, começou a desenvolver-se no Brasil o sentimento de que era necessário implantar a qualidade na administração pública, objetivando oferecer melhores serviços e produtos ao cidadão. Tendo em vista que vários fatores, dentre eles destacamos: crises econômicas; forte concorrência no mercado internacional; inflação; entre outros, contribuíram para o crescimento da desigualdade dos países industrializados em relação aos países em desenvolvimento.

Nesse contexto, o Programa da Qualidade no Serviço Público, foi instituído em 1991, pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) como Subprograma da Administração Pública e com a finalidade de tornar as organizações públicas mais preocupadas com a qualidade do atendimento ao cidadão, ou seja, considerá-lo como parte interessada e essencial ao sucesso da gestão pública.

No ano de 1995, o programa foi denominado como Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, pela Câmara da Reforma do Estado. Posteriormente, no ano de 1997, o programa passou a usar os Critérios de Excelência utilizados tanto nas empresas privadas brasileiras como em diversos países. Para isso a estratégia utilizada foi a de adaptar a linguagem para a administração pública, com o intuito de interpretar para o setor público os

conceitos de gestão contidos nos modelos e preservando a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado Brasileiro.

Em 2000, com a expansão para Estados e Municípios, passou a se chamar Programa Qualidade no Serviço Público (PQSP), inserindo-se no Plano Plurianual (PPA), Plano Avanço Brasil com o título de Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados ao Cidadão.

Dois anos depois, em 2005, através do Decreto nº 5.378, o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Foi criado também o Comitê Gestor do GESPÚBLICA, com o objetivo de formular o planejamento das ações, bem como coordenar e avaliar a execução dessas ações. Essa medida possibilitou a participação no programa de entidades públicas e privadas, organizações e das pessoas, em caráter voluntário, sendo considerado como serviço público relevante não remunerado.

A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento elaborou o Manual para Avaliação da Gestão Pública, composto de um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão, usando como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos nele contidos. De acordo com o Manual para Avaliação da Gestão Pública (2004, p. 4):

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão.

As partes que compõem o Modelo de Excelência em Gestão Pública são traduzidas nos seguintes critérios de avaliação conforme a tabela 1 abaixo:

Tabela 1 - Critérios e itens de avaliação e pontuações máximas

Critérios e Itens Pontos	Pontos
1 Liderança 1.1 Sistema de liderança 1.2 Cultura da Excelência 1.3 Análise crítica do desempenho global	
2 Estratégias e Planos 2.1 Formulação das estratégias 2.2 Desdobramento e operacionalização das estratégias 2.3 Formulação do sistema da medição do desempenho	
3 Cidadãos e Sociedade 3.1 Imagem e conhecimento mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários 3.3 Interação com a sociedade	
4 Informação e conhecimento 4.1 Gestão das informações da organização 4.2 Gestão das informações comparativas 4.3 Gestão do capital intelectual	
5 Pessoas 5.1 Sistemas de trabalho 5.2 Educação e capacitação 5.3 Qualidade de vida	
6 Processos 6.1 Gestão de processos finalísticos 6.2 Gestão de processos de apoio 6.3 Gestão de processos de suprimento 6.4 Gestão orçamentária e financeira	
7 Resultados 7.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários 7.2 Resultados relativos à interação com a sociedade 7.3 Resultados orçamentários e financeiros 7.4 Resultados relativos às pessoas 7.5 Resultados relativos a suprimento 7.6 Resultados relativos aos serviços e produtos 7.7 Resultados dos processos de apoio e organizacionais	
Total de pontos	

Fonte : Manual para Avaliação da Gestão Pública 2004 –PQSP

A utilização desse instrumento tem por finalidade avaliar e melhorar a gestão das organizações que aderiram ao GESPÚBLICA, bem como avaliar os Relatórios da Gestão (RG) das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública. A partir dos resultados obtidos e por meio das avaliações, recolhem-se os subsídios necessários para melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consistente.

4.4 O PROGRAMA DE EXCELENCIA GERENCIAL (PEG-EB)

Como integrante da administração pública, o Exército Brasileiro estabeleceu, por meio da Portaria nº 348, de 1º de julho de 2003, do seu Comandante o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), como instrumento de implementação da Estratégia de Comando da Força para o período de 2003/2006, estabelecida na Portaria Cmt Ex nº 191, de 17 de abril de 2003, com a finalidade de melhorar a operacionalidade do Exército Brasileiro.

O programa foi baseado na Gestão Pública de Excelência, configurando-se em um modelo de gerenciamento organizacional, definido a partir dos fundamentos e critérios de excelência, conforme figura 1, utilizados pelo Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP) e pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ).

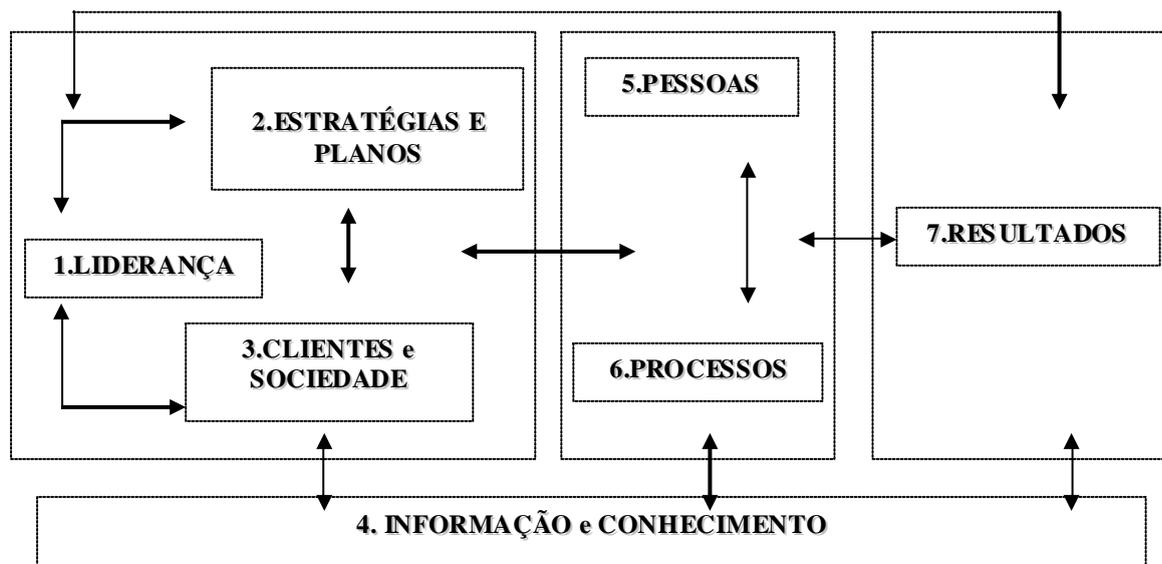


Figura 5 – Representação gráfica dos critérios de excelência em gestão

Fonte: Manual para Avaliação da Gestão Pública 2004 –PQSP

4.4.1 Definição e conceitos do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB)

O Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) pode ser definido como uma ferramenta que visa a melhoria da operacionalidade da Força Terrestre, com a finalidade de atender, com eficiência, as necessidades de defesa e de segurança da sociedade brasileira. Ele está baseado na capacitação dos seus integrantes (militares e servidores civis), por meio de práticas gerenciais voltadas para uma melhoria no desempenho dos projetos e processos e conseqüentemente na qualidade dos produtos e serviços oferecidos pela Instituição.

Isso implica em estabelecer um sistema eficaz de liderança, garantindo a coesão e a uniformidade nas atividades da organização; a definição clara dos clientes e dos resultados por eles esperados; o gerenciamento de informações por meio da geração de indicadores de desempenho; o planejamento e acompanhamento das ações, envolvendo, estimulando e desenvolvendo todos os integrantes dentro do compromisso de satisfazer ao usuário dos serviços.

O modelo foi construído a partir das considerações conceituais e da literatura existente sobre metodologias de implementação de Estratégias de Melhoria da Gestão, estando ainda baseado nos fundamentos e nos critérios de excelência. Foram utilizadas as idéias dos autores clássicos da administração moderna, tais como: Peter Drucker, Alwin Tofler, Kotler, Kaplan, Norton entre outros. Suas principais características são: a administração por resultados; a satisfação dos usuários; a valorização das pessoas; a comparabilidade; a melhoria e aprendizado contínuos e a pró-atividade.

Os fundamentos de excelência adotados foram liderança e constância de propósitos; visão de futuro; interação e foco no cliente (sociedade); responsabilidade social e ética; decisões baseadas em fatos e dados (informações); valorização das pessoas e capacitação de recursos humanos; abordagem por processos; foco nos resultados; inovação; agilidade; aprendizado organizacional; e visão sistêmica.

4.4.2 Modelo de implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG)

Antes da implantação do PEG-EB, o Exército Brasileiro realizou uma pesquisa inicial com o objetivo de verificar como iria desenvolver as mudanças na cultura organizacional. Foram levantados, ainda, quais os planos necessários à orientação das mudanças, quais ações implementar visando alinhar os subsistemas organizacionais aos objetivos da organização e o desenvolvimento de instrumentos para acompanhamento e avaliação dos progressos da implementação com toda a base estatística necessária à sua validação e a antecipação de óbices à sua implantação.

O modelo adotado iniciou-se com uma auto-avaliação do Exército, destinada a verificar a atual e real situação gerencial da Força, identificando os pontos fortes e as oportunidades de inovação e melhorias. Começou, então, um ciclo de gestão por projetos, buscando melhorias contínuas e o aperfeiçoamento (otimização) dos processos existentes, levando-se em consideração as condições conjunturais do País. A gestão por projetos, o planejamento utilizando novas ferramentas e a ampliação das oportunidades para a capacitação dos recursos humanos, integram o modelo proposto, sendo que os critérios de excelência serviram para nortear toda a gestão no âmbito do Exército e não somente para realizar a auto-avaliação.

No modelo de implantação do PEG-EB foi previsto um fluxo de ações com dez passos podendo ser implementados de forma seqüencial ou, adaptados em cada OM, em função de sua característica:

- a) passo 1 - tomada da decisão: o Comandante do Exército decidiu sobre a necessidade de implementar uma estratégia de melhoria, adotando o PEG-EB como o instrumento principal dessa estratégia;
- b) passo 2 - sensibilização: por meio de reuniões e palestras de sensibilização para mostrar a importância do PEG-EB e da utilização de novas ferramentas gerenciais para melhorar a gestão da Instituição;

- c) passo 3 - avaliação inicial: busca realizar um diagnóstico da situação presente, verifica as variáveis que influenciam a Organização, as ameaças e oportunidades do ambiente externo, e as fortalezas e debilidades do ambiente interno;
- d) passo 4 - Planejamento Estratégico (SIPLEx): o desenvolvimento do Planejamento Estratégico Operacional, de forma a estabelecer o direcionamento a ser seguido pela Instituição;
- e) passo 5 - sensibilização da Organização: orientação para os militares participarem de palestras de sensibilização, seminários, congressos e cursos e leitura de artigos em revistas especializadas e a Internet;
- f) passo 6 - capacitação de recursos humanos: promove a atualização do público interno, por meio de cursos, seminários, simpósios e ciclos de palestras;
- g) passo 7 - aperfeiçoamento de processos: implementação de uma gestão baseada em processos, orientada para atender os usuários da Organização, com vistas a atingir os objetivos da missão e do planejamento;
- h) passo 8 - implementação dos macroprojetos (programas) e projetos: a partir da proposta dos diversos macroprojetos julgados prioritários, levados à apreciação do Comandante e definidos os macroprojetos, a serem implantados, os quais serão desdobrados em projeto;
- i) passo 9 - sistema de medição: deve incluir as medidas de desempenho e os respectivos indicadores;
- j) passo 10 - monitoramento e avaliação: avaliação dos resultados da implantação do PEG-EB. Utilizando-se para isso, o Sistema de Medição do desempenho.

4.4.3 Estrutura de Coordenação do Programa (PEG-EB)

A Gerência-Executiva do PEG-EB é feita pelo Comandante do Exército e a coordenação do programa é realizada em três níveis:

- a) nível 1 - Coordenação Geral: é integrada pelos Assessores Especiais do Gabinete do Comandante e por Representantes dos órgãos de mais alto nível do Exército (EME, ODS, Cmdo Mil A, CComSEx, Gab Cmt Ex e SGEEx).
- b) nível 2 - Coordenação Setorial: constituída por equipes em cada órgão, Comando e Organização Militar, designados pelos órgãos, Comandos e OM subordinadas, cuja missão é realizar a implantação do PEG-EB e coordenar o processo de mudanças, procedendo, ainda, à análise e a adequação à realidade de cada órgão, comando e OM das metodologias a serem utilizadas.
- c) nível 3 - Coordenação Operacional: constituída por Equipes Operacionais, estabelecidas nos diversos níveis (C Mil A, ODG, ODS, Diretorias, Comandos de GU, OM etc.), com a finalidade de realizar a implantação das ações de melhoria nos processos e desenvolvendo medidas de correção e/ou prevenção que possibilitem ganhos de qualidade e produtividade.

4.4.4 Concepção do PEG-EB no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado

Os temas qualidade, eficiência e eficácia não são desconhecidos pelos integrantes do Exército Brasileiro, em particular do 18º BI Mtz, principalmente pelos Oficiais, Subtenentes e Sargentos, haja vista que nas escolas militares são conceitos muito difundidos. Até porque a formação militar valoriza a liderança e o cumprimento da missão, é ensinado que um comandante, antes de uma ação, deve fazer um estudo detalhado da situação, levando sempre em consideração a missão, o inimigo, os meios recebidos e o tempo disponível.

Antes da implantação do PEG-EB, o 18º BI Mtz já possuía alguns indicadores de desempenho que mediam sua capacidade operacional e administrativa, estes eram estipulados pelo Escalão Superior em normas, manuais e regulamentos, ou estipulados pelo Comandante do Batalhão. Entre os indicadores, podemos destacar na área operacional: o percentual de recrutas aprovados no final da FIIB; percentagem de militares aptos no Teste de Aptidão ao Tiro (TAT); percentagem de militares que tiveram conceito “E” no Teste de Aptidão Física (TAF) e o tempo necessário para o Batalhão ficar em situação de pronto operacional, ou seja, pronto para ser imediatamente empregado.

Já na área de apoio, os indicadores mais importantes dizem respeito ao controle das despesas gastos administrativos, principalmente no consumo de energia, telefone, água, combustível, de munição e de gêneros de alimentação, material de expediente e de informática, entre outros que o Batalhão utilizava, permitiam a verificação do seu grau de eficiência.

Indicadores de desempenho sempre existiram no Exército e os conceitos do PEG-EB com relação a indicadores, não chegou a ser uma novidade para os integrantes, o que realmente a grande maioria desconhecia eram as ferramentas de qualidade que o PEG-EB disponibilizou para a análise e a melhoria dos processos e elaboração de indicadores de desempenho, tendo em vista que anteriormente, apesar do cumprimento das metas estabelecidas, não existia uma análise e avaliação do tempo perdido, o número de pessoas empregadas e principalmente os recursos gastos, em virtude do desconhecimento, da grande maioria, das ferramentas de qualidade disponíveis, ou aqueles que as conheciam, não sabiam como utilizá-las.

Em conformidade com as diretrizes baixadas pelo Exército Brasileiro, o PEG-EB começou a ser implantado no 18º BI Mtz no mês de abril de 2003, com a nomeação de uma equipe, responsável em coordenar os trabalhos. A primeira ação realizada foi uma auto-avaliação, com a finalidade de realizar um diagnóstico das práticas de gestão do Batalhão e reunir subsídios que permitam a implantação do Programa. Posteriormente o Comandante estabeleceu o seu Planejamento Estratégico de Gestão, onde foi definido o que seria medido, relacionado com a estratégia da organização, levando em consideração a missão do Batalhão, visão de futuro, fatores críticos para o êxito e os macroprocessos identificados.

Foram identificados dois macroprocessos finalísticos: processos técnicos que compõem as atividades-fim da organização e que estão diretamente envolvidos no atendimento às necessidades dos seus clientes:

- a) preparo da tropa;
- b) emprego operacional.

No âmbito dos macroprocessos de apoio: que dão suporte às atividades de natureza finalísticas da organização. São conjuntos de atividades denominados atividades-meio:

- a) administração de pessoal;
- b) logística;

- c) finanças;
- d) comunicação social;
- e) inteligência;
- f) planejamento geral.

A partir daí, o Comandante do Batalhão estabeleceu o seu Planejamento de Gestão, visando o cumprimento de cada objetivo estratégico. Sendo que para cada macroprojeto foi nomeado um gerente responsável. Foi nomeada também uma equipe para coordenar a implantação do PEG-EB, com representantes dos principais setores envolvidos.

A missão de cada gerente encarregado foi a de coordenar o andamento do seu macroprojeto com os setores envolvidos. O objetivo era de estruturar a seqüência de trabalhos a serem desenvolvidos, visando mapear (fluxograma), analisar, simplificar e aperfeiçoar (otimizar) os processos da OM. Buscando, com isso, o aperfeiçoamento contínuo, eliminando as ações que não contribuem para resultados relevantes, encontrar a melhor forma de entendimento e entrosamento entre as seções e subunidades e levantar as expectativas dos usuários internos e externos para atendê-los com excelência.

A partir de 2004, iniciaram-se os processos de melhorias na gestão onde, após terem sido mapeados os processos com problemas, foram desenvolvidas ações de mudanças por meio da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), com objetivo de encontrar e analisar as causas dos problemas e eliminá-los, através da Análise e Melhoria dos Processos (AMP).

Recentemente, em conformidade com o Manual para Avaliação da Gestão Pública, foi realizada pela equipe responsável do PEG-EB do Batalhão uma auto-avaliação de gestão, sendo o relatório validado pelo Comandante do Batalhão e enviado à 8ª Bda Inf Mtz. Posteriormente foi designada uma equipe de outra Organização Militar para validar o relatório de auto avaliação, verificando se realmente os dados do relatório conferem.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este trabalho buscou analisar a implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, partindo de uma visão genérica para uma específica, conforme todo o desenvolvimento do referencial teórico. O problema em foco é analisado de duas formas: um sistema avaliativo, por meio de observações pessoais e as percebidas pelos militares questionados no Batalhão e um sistema quantitativo, através de um questionário.

5.1 PROCESSAMENTO DOS DADOS

No processamento dos dados quantitativos, foi utilizada uma planilha eletrônica, através da qual se procurou analisar percentualmente os dados coletados relacionando-os em conformidade com os dados da pesquisa qualitativa.

Quanto ao processamento dos dados qualitativos, obtidos através da pesquisa documental e pelas questões abertas do questionário, foi realizado por meio de uma análise interpretativa, com base na bibliografia estudada, visando reforçar os dados quantitativos obtidos nas proposições e complementando-os com as informações auxiliares obtidas.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações encontrada no preenchimento do instrumento de coleta de dados está no fato de não ser uma prática usual nas organizações militares a realização de questionamento quanto à validade daquilo que está sendo empregado no momento. Isto é proveniente da característica da formação militar que é de evitar questionamentos (avaliação) daquilo que o superior hierárquico determina.

Outro aspecto relevante a ser considerado diz respeito a pouca disponibilidade de estudos e de metodologias científicas para efetuar, de forma mais específica, a avaliação de organizações, principalmente, de organizações públicas e militares, como foi o caso do da pesquisa em questão.

5.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A coleta de dados relativos à análise do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) no 18º Batalhão de Infantaria Motorizado, iniciou com uma pesquisa documental na ordem cronológica dos dados, desde o início de sua implantação, no segundo semestre de 2003 até a situação em que se encontra, sendo que os documentos foram analisados na seguinte seqüência de implantação do Programa:

- a) plano de gestão;
- b) avaliação do Batalhão;
- c) definição e implementação dos projetos de inovações e melhorias;
- d) identificação e implementação de macroprojetos e projetos;
- e) identificação, mapeamento e melhoria de processos;
- f) gerenciamento por projetos e otimização de processos.

5.3.1 Análise do PEG-EB no âmbito geral

Primeiramente procurou-se analisar os dados coletados em relação à situação do Batalhão antes da implantação do PEG-EB, procurou-se verificar quais eram os indicadores de desempenho utilizados e como era medida a capacidade operacional da Unidade.

Por não possuir um produto evidente, a medida da qualidade dos serviços no Batalhão é de difícil realização, por esse motivo os indicadores de desempenho, antes da implantação do PEG-EB, eram obtidos através dos resultados alcançados nos processos das atividades-fim e de apoio.

Para isso são usados, no âmbito do Exército Brasileiro, normas e manuais que formalizam os macroprocessos e processos, possibilitando a medição do desempenho desses. Principalmente nas atividades de preparo e emprego da tropa, as quais são padronizadas as atividades de instrução e emprego militar, por meio de documentos específicos, que definem e orientam com relação aos objetivos a serem alcançados para atingir as metas pré-definidas. O cumprimento dessas metas é fiscalizado pelos escalões superiores que, além de fiscalizar, orientam, coordenam ou estipulam outros indicadores a serem alcançados.

Antes de analisarmos o Programa de Excelência Gerencial, no Batalhão, convém ressaltar a diferença entre macroprocessos/processos e macroprojetos/projetos. Conforme a Portaria nº. 658, de 4 de novembro de 2003, anexo E, a diferença está no fato de que os primeiros são permanentes ou quase e estão ligados diretamente à missão institucional, já os segundos não são permanentes e estão ligados a objetivos estratégicos específicos de uma ou mais gestões, são estabelecidos para inovar ou melhorar macroprocessos ou processos.

Assim deve ser compreendido que o PEG-EB é um dos Objetivos Estratégicos do Exército Brasileiro para o período 2003/2006, tendo como macroprojetos as práticas de gestão, as informações organizacionais e a avaliação da gestão. Sua implantação tem por finalidade melhorar a operacionalidade do Exército Brasileiro, onde o foco é a capacitação dos recursos humanos. Sua principal finalidade é otimizar processos, gerenciar projetos e estimular permanentemente a motivação de todos os integrantes do Exército Brasileiro.

O PEG-EB foi implantado no Batalhão no segundo semestre de 2003 tendo o comandante do Batalhão como coordenador geral, sendo o responsável pela definição das diretrizes, o acompanhamento de todos os projetos e o desempenho da Organização como um todo. O Programa foi desenvolvido com base no Programa de Qualidade do Serviço Público onde são utilizadas as principais ferramentas de gestão e análise de processos e ou projetos.

Primeiramente o Comandante, juntamente com seu Estado-Maior, realizou uma avaliação do Batalhão elaborou o Plano de Gestão da Unidade, definindo os objetivos estratégicos e as metas a serem perseguidas por todos os integrantes. A partir daí começou a implantação do PEG-EB. Inicialmente realizou-se um mapeamento de todos os processos do Batalhão e a definição e implementação dos projetos de inovações e melhorias. Posteriormente passou-se à identificação e à implementação de macroprojetos e projetos, à identificação, ao mapeamento e a melhoria de processos, utilizando para isso a metodologia de Análise e Melhoria de Processos (AMP), visando o gerenciamento por projetos e otimização dos processos.

5.3.2 Análise da pesquisa de campo

A primeira análise realizada foi com relação à quantidade de retorno dos instrumentos de coleta de dados enviados, na qual se constatou o retorno de 76 (setenta e seis) questionários dos 90 (noventa) distribuídos, cerca de 84% do total, considerando-se que o percentual obtido é muito satisfatório. Posteriormente foram analisadas as respostas às questões fechadas, conforme a descrição abaixo:

Tabela 2 - Conhecimento sobre o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB)

opções	total	%
pleno	05	6,6%
em linhas gerais	43	56,6%
muito superficial	25	32,9%
nenhum	03	3,9%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

O percentual de militares que não conhecem ou possuem um conhecimento superficial do PEG-EB, (94,4%) é muito significativo, considerando-se que o universo pesquisado é composto por militares que trabalham diretamente com os macroprocessos e/ou processos relacionados ao Programa.

Tabela 3 - Conhecimento dos subordinados sobre as ações do PEG-EB

opções	total	%
todos conhecem	02	2,6%
a maioria conhece	15	19,7%
uma minoria conhece	18	23,7%
somente os envolvidos conhecem	20	26,3%
a maioria não conhece	21	27,6%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

As respostas dadas a esta questão estão muito relacionadas com as respostas da questão anterior, ela vem a confirmar o baixo índice de conhecimento do PEG-EB no Batalhão, de um modo geral.

Tabela 4 - Importância do PEG-EB para o Batalhão

opções	total	%
fundamental para todo o Batalhão	33	43,4%
fundamental apenas para algumas repartições do Batalhão	26	34,2%
secundária	10	13,2%
irrelevante	07	9,2%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

Apesar do pouco conhecimento sobre o PEG-EB, vemos nessa questão que a grande maioria acredita que é de fundamental importância para o Batalhão o programa, o que demonstra a confiança dos questionados nele.

Tabela 5 - Definição dos objetivos do PEG-EB no Batalhão

opções	total	%
estão bem definidos para o meu nível de atuação	04	5,3%
estão bem divulgadas no meu nível de atuação	20	26,3%
necessitam de uma melhor divulgação para que eu possa conhecê-los	36	47,4%
os objetivos se confundem com os de outros programas anteriores	16	21,1%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

Podemos verificar nessa questão que está faltando uma melhor divulgação do Programa, já que um percentual muito alto (68,5%) acha que necessita de uma melhor divulgação do PEG-EB ou que os objetivos se confundem com outros programas de qualidade.

Tabela 6 - A motivação profissional com a implantação do PEG-EB

	total	%
aumentou muito	04	5,3%
aumentou pouco	08	10,5%
manteve-se	59	77,6%
diminuiu	04	5,3%
diminuiu muito	01	1,3%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

De todas as questões desse questionário, esta se destaca uma vez que para 94,3% dos questionados, a implantação do Programa não aumentou sua motivação, vindo de encontro a uma das principais características do PEG-EB que é o “permanente estímulo para motivação de todos os integrantes do Exército”.

Tabela 7 - Observação algum efeito prático da implantação do PEG-EB no Batalhão

opções	total	%
sim, todos positivos	04	5,3%
sim, a maioria positivos	26	34,2%
sim, a maioria negativos	02	2,6%
sim, todos negativos	00	0,0%
não observei nenhum efeito prático da sua implantação	44	57,9%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

No que concerne aos efeitos práticos apresentados pela implantação do Programa, verifica-se um índice bastante elevado (60%) que responderam não observar nenhum efeito prático após a implantação. Podemos tirar duas conclusões dessa questão: a primeira está relacionada com as respostas das questões 01 e 02, como a maioria tem um conhecimento pequeno em relação ao PEG-EB, fica difícil observar os efeitos deste. Por outro lado, os objetivos do Programa podem não estar bem definidos para os integrantes do Batalhão.

Tabela 8 - Recebimento de treinamento para o desempenho de atividades do PEG

opções	total	%
sim, no Batalhão	29	38,2%
sim, treinamento coordenado pelo escalão superior	05	6,6%
sim, em organizações civis	00	0,0%
não	42	55,3%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

As respostas dessa questão podem justificar as anteriores, pois cerca de 55% dos questionados não receberam nenhum treinamento ou instrução a respeito do PEG-EB. Por outro lado, a falta de treinamento pode ser uma das causas para o baixo percentual de motivação em relação ao Programa, levando-se em consideração que uma das características do PEG-EB é a capacitação dos recursos humanos.

Tabela 9 - Nível de aceitação do PEG-EB

opções	total	%
estou comprometido	03	3,9%
estou envolvido	08	10,5%
estou parcialmente envolvido	29	38,2%
estou envolvido apenas por obrigação funcional	14	18,4%
não estou envolvido e/ ou comprometido	22	28,9%
total	76	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

Essa questão vem corroborar as anteriores, pois se verifica que o percentual de aceitação do PEG-EB está diretamente ligado o nível de conhecimento.

Tabela 10 - Motivos que justificam o nível de aceitação do PEG-EB

opção	total	%
apesar de possuir poucos conhecimentos sobre o programa, acredito na sua eficácia	21	16,9%
creio que este seja um programa perene na administração militar; portanto, todos teremos que estar envolvidos e/ ou comprometidos mais cedo ou mais tarde	20	16,1%
a burocracia da sua implantação compromete a sua aceitação	20	16,1%
posso pouco ou nenhum conhecimento das repercussões advindas das ações do PEG-EB na minha área; portanto, não tenho idéia sobre a sua eficácia	12	9,7%
escassez de recursos e a grande resistência à mudança por parte de alguns companheiros	12	9,7%
apesar da resistência à mudança de alguns companheiros, acredito na sua eficácia	8	5,6%
apesar do pouco tempo de implantação, acredito na sua eficácia	7	5,6%
o atendimento ao PEG-EB está comprometendo parcialmente outras atividades na minha área	7	5,6%
já participei de algumas ações do PEG-EB e acredito na sua eficácia	6	4,8%
já participei de algumas ações do PEG e não acredito na sua eficácia	6	4,8%
tenho conhecimento sobre o programa, acredito na sua eficácia e promovo a sua implantação	3	2,4%
apesar de possuir conhecimentos sobre o programa, não acredito na sua eficácia	3	2,4%
acredito na sua eficácia pelos resultados positivos obtidos na minha área após a sua implantação	0	0,0%
total	125	100%

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados da pesquisa.

Essa questão demonstra que, apesar do pouco conhecimento em relação ao programa os questionados acreditam que o Programa seja perene e acreditam na sua eficiência. Outro dado relevante foi que um percentual considerável acredita que a burocracia e a escassez de recursos comprometem sua aceitação e eficiência.

5.3.3 Sugestões apresentadas pelos entrevistados

Os dados a seguir coletados, referem-se às questões abertas do questionário, e foram analisados de forma interpretativa.

Perguntado se o PEG-EB poderia ser melhorado para produzir resultados mais práticos e objetivos 47 responderam sim (61,8%), 23 responderam não (30,3%) e 06 não responderam (7,9%).

Solicitado, caso respondessem sim à questão, de que forma isso seria possível. Após analisar as diversas respostas foram extraídas as seguintes proposições:

- a) existe a necessidade de ser ministradas palestras e/ou instrução sobre o PEG-EB para que os integrantes conheçam melhor o Programa;
- b) é necessário envolver todos os integrantes do Batalhão, procurando uma maior divulgação ao público interno, dos objetivos do Programa e resultados obtidos;
- c) o Programa deve ser menos burocrático e mais objetivo;
- d) divulgação dos resultados obtidos em outras Organizações Militares similares, para que possam ser feitas comparações e aperfeiçoamento;
- e) o trabalho de melhoria deve ser contínuo e ser responsabilidades de todos os integrantes do Batalhão.

Por outro lado foi solicitado, caso respondesse não à questão, o porquê da resposta. Após analisar as diversas respostas foram extraídas as seguintes proposições:

- a) por não conhecer o programa, não pode opinar;
- b) os resultados parecem ser plenamente satisfatórios;
- c) o Programa está correto, no entanto, é desnecessário para as atividades do Batalhão;
- d) por não apresentar resultados práticos e eficientes é inútil melhorar;
- e) o programa está muito bem, não precisa de melhoria.

Perguntado se no seu entender, o processo de implantação do PEG-EB no 18º BI Mtz pode ser melhorado e/ou agilizado, 46 responderam sim (60,5%), 21 responderam que não (27,6%) e 09 não responderam (11,8%).

Solicitado, caso respondesse sim à questão, de que forma isso seria possível. Após analisar as diversas respostas foram extraídas as seguintes proposições:

- a) com objetivos bem definidos em todos os níveis de chefia;
- b) definição de prioridades;
- c) estimular o comprometimento de todos;

Por outro lado foi solicitado, caso respondesse não a questão, do porquê da resposta. Após analisar as diversas respostas foram extraídas as seguintes proposições:

- a) o Batalhão está no caminho certo;
- b) a implantação é lenta e toma muito tempo necessário a outras missões;
- c) possui uma equipe bem organizada que não deixa nada a desejar;
- d) o PEG-EB tem sido bem conduzido e está satisfazendo as expectativas;
- e) a implantação está a contento, embora não traga benefícios para as atividades do Batalhão.

5.4 ASPECTOS SIGNIFICATIVOS RELACIONADOS AOS RESULTADOS

Com base nas coleta de dados realizada por meio da pesquisa documental e da pesquisa de campo, constatou-se que o Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB), de um modo geral, está sendo implantado corretamente em conformidade com os objetivos estratégicos propostos pelo Exército Brasileiro. No entanto, baseado na literatura estudada relativo ao assunto e nas observações feitas, salienta-se alguns aspectos importantes.

Um desses aspectos diz respeito ao Plano de Gestão, no qual foram observados dois pontos relevantes: o primeiro diz respeito à missão que está apresentada de uma forma muito genérica, num enunciado muito grande, o que dificulta a compreensão por parte dos integrantes do Batalhão. De acordo com Furlan (1997, p. 4) “uma missão deve ser curta em extensão de palavras, mas de impacto marcante”. Outro ponto a ser considerado diz respeito aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que, da forma como estão relacionados, dão a entender que esses fatores estão relacionados à problemas, quando na realidade eles fazem parte da

solução. Furlan (1997, p. 12) refere-se aos (FCS) como Fatores Chaves de Sucesso e, segundo o autor “os fatores chaves de sucesso referem-se em geral a ter ou dispor de algo”.

Outro aspecto importante a ser ressaltado diz respeito à implantação do Programa. No início houve um envolvimento de todos os integrantes das repartições e Subunidades do Batalhão. Isso ocorreu durante a fase de auto-avaliação, identificação, mapeamento e melhoria dos processos. Posteriormente, iniciou-se a fase de gerenciamento e otimização dos processos no Batalhão, com o objetivo de verificar a real situação gerencial da Organização, identificando os pontos fortes e as oportunidades de inovação, por meio da análise e melhorias. Nessa fase ocorreu um gargalo no processo, ou seja, enquanto no nível gerencial o Programa continuou com seu cronograma de implantação, no nível operacional ele praticamente paralisou. A partir disso passou a existir uma dicotomia no processo, enquanto de um lado existe um interesse em atingir os objetivos propostos pelo programa, por outro lado falta um comprometimento maior dos integrantes do Batalhão, principalmente no tocante aos processos e suas melhorias.

Entre as causas verificadas para o surgimento do problema, destaca-se o desconhecimento das ferramentas de análise e melhorias de processos, a falta de motivação dos integrantes para analisar e melhorar os processos por não notarem resultados aparentes, o acúmulo de funções dos integrantes da equipe do Programa e a falta de uma visão sistêmica com relação ao Planejamento Estratégico Organizacional.

A geração de dados para cálculo dos indicadores e suas avaliações de desempenho deveriam ser fatores de participação e motivação dos integrantes. No entanto, atualmente não está sendo visto desta maneira, pois não existe uma compreensão por parte de todos com relação à importância destes indicadores.

Com relação aos clientes, falta no Batalhão um sistema de verificação da satisfação desses (encontra-se em processo de implantação). Esse é um ponto muito importante para poder-se avaliar os resultados da Organização no que diz respeito aos critérios referentes aos cidadãos/usuários e à interação com a sociedade.

6 CONCLUSÕES E PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Em primeiro lugar, deve-se ressaltar que o Programa de Excelência Gerencial PEG-EB não visa substituir outros instrumentos de controle existentes. Pelo contrário, Ele é uma ferramenta gerencial baseada nos critérios de excelência, fundamentado no Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). O PEG-EB visa possibilitar aos gestores, em todos os níveis hierárquicos, conhecer, analisar, avaliar e aperfeiçoar o desempenho dos processos sob sua responsabilidade, com vistas à satisfação dos interessados nos seus resultados.

Dessa forma, os processos de controle e os indicadores antes existentes, continuam em uso. A diferença está no fato de que com o PEG-EB tem-se a possibilidade de realizar uma gestão por projetos, utilizando as novas ferramentas gerenciais e ampliando as oportunidades para a capacitação dos recursos humanos.

No tocante a proposição de melhorias e levando-se em consideração as observações realizadas através das pesquisas bibliográfica, documental e de campo, verifica-se a necessidade de implantar-se algumas melhorias para que o Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) no 18º Batalhão de infantaria Motorizado atinja a sua plena eficiência.

Há a necessidade de ser revisto o Planejamento Estratégico Organizacional, adequando-o com a situação do Batalhão e em conformidade com as Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional (IP PEO-PEG), adequando as suas estratégias para melhorar sua posição em relação à qualidade.

Conforme a pesquisa de campo, verificou-se a necessidade da realização de instruções e cursos visando capacitar os integrantes do Batalhão para que possam utilizar-se das ferramentas do PEG-EB, tendo em vista que, de acordo com a pesquisa, um percentual bastante elevado o conhece apenas superficialmente e não possui nenhum treinamento referente ao Programa.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- CAMPOS, Vicente Fakoni. **TQC: Controle de Qualidade Total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CROSBY, Philip. **Qualidade falando sério.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- DEMING, W.E. **Qualidade: a revolução da administração.** Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Hollanda. **Pequeno Dicionário Brasileiro da Língua Brasileira.** 11ª ed. Rio de Janeiro. Civilização Brasileira.
- FURLAN, J. D. **Modelagem de negócio.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- JURAN, J. M. **Juran na Liderança pela Qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1990.
- LAKATOS, Eva Maria; Marina de Andrade Marconi. **Metodologia científica.** São Paulo, Atlas 1986.
- MOURA, José A.M. **Os frutos da qualidade.** 3. ed. São Paulo, Makron Books, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas. 1994
- OSBORNE, D; Gaebler, T. **Reinventando o governo.** 9.ed. Brasília, MH Comunicação, 1997.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SLACK, Nigel. et. al. **Administração da produção.** ed.compacta. São Paulo: Atlas, 1999.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário aplicado aos militares do Batalhão

ATENÇÃO! – Assinale com “X” a opção desejada para cada questão.

- 1) Qual o seu conhecimento sobre o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB)?
 - a () pleno.
 - b () em linhas gerais.
 - c () muito superficial.
 - d () nenhum.

- 2) Seus subordinados conhecem as ações do PEG-EB?
 - a () todos conhecem.
 - b () a maioria conhece.
 - c () uma minoria conhece.
 - d () somente os envolvidos conhecem.
 - e () a maioria não conhece.

- 3) Na sua opinião qual a importância do PEG-EB, para o Batalhão?
 - a () fundamental para todo o Batalhão.
 - b () fundamental apenas para algumas repartições do Batalhão.
 - c () secundária.
 - d () irrelevante.

- 4) Quanto aos objetivos do Programa Excelência Gerencial (PEG-EB) do Exército:
 - a () estão bem definidos para o meu nível de atuação.
 - b () estão bem divulgadas no meu nível de atuação.
 - c () necessitam de uma melhor divulgação para que eu possa conhecê-los.
 - d () os objetivos se confundem com os de outros programas anteriores, tais como “Qualidade Total”, “5S” ou “Reengenharia”.

- 5) Com a implantação do PEG-EB, a sua motivação profissional?
 - a () aumentou muito.
 - b () aumentou pouco.
 - c () se manteve.
 - d () diminuiu.
 - e () diminuiu muito.

6) O Senhor já observou algum efeito prático da implantação do PEG-EB no Batalhão?

- a () sim, todos positivos.
- b () sim, a maioria positivos.
- c () sim, a maioria negativos.
- d () sim, todos negativos.
- e () não observei nenhum efeito prático da sua implantação.

7) O Senhor já participou de algum treinamento (cursos, instrução de quadros, estágios, etc) para o desempenho de atividades do PEG-EB?

- a () sim, no Batalhão.
- b () sim, treinamento coordenado pelo escalão superior.
- c () sim, em organizações civis.
- d () não.

8) Qual seu nível de aceitação do PEG-EB?

- a () estou comprometido.
- b () estou envolvido.
- c () estou parcialmente envolvido.
- d () estou envolvido apenas por obrigação funcional.
- e () não estou envolvido e/ ou comprometido.

9) Assinale o(s) motivo(s) que justifica(m) a resposta ao item anterior (item 8).

(SE MARCAR MAIS DO QUE UMA ALTERNATIVA, ENUMERE EM ORDEM CRESCENTE, SENDO “1” A MAIS IMPORTANTE)

- () tenho conhecimento sobre o programa, acredito na sua eficácia e promovo a sua implantação.
- () já participei de algumas ações do PEG-EB e acredito na sua eficácia.
- () apesar de possuir poucos conhecimentos sobre o programa, acredito na sua eficácia.
- () apesar da resistência à mudança de alguns companheiros, acredito na sua eficácia.
- () apesar do pouco tempo de implantação, acredito na sua eficácia.
- () creio que este seja um programa perene na administração militar; portanto, todos teremos que estar envolvidos e/ ou comprometidos mais cedo ou mais tarde.
- () acredito na sua eficácia pelos resultados positivos obtidos na minha área após a sua implantação.

- () apesar de possuir conhecimentos sobre o programa, não acredito na sua eficácia
- () já participei de algumas ações do PEG e não acredito na sua eficácia
- () o atendimento ao PEG-EB está comprometendo parcialmente outras atividades na minha área.
- () possuo pouco ou nenhum conhecimento das repercussões advindas das ações do PEG-EB na minha área; portanto, não tenho idéia sobre a sua eficácia.
- () escassez de recursos e a grande resistência à mudança por parte de alguns companheiros
- () a burocracia da sua implantação compromete a sua aceitação.

10) No seu entender, o PEG-EB poderia ser melhorado para produzir resultados mais práticos e objetivos? SIM () NÃO ()

11) Se respondeu **SIM** à pergunta anterior, de que forma?_____

12) Se respondeu **NÃO** à pergunta 10, por quê?_____

13) No seu entender, o processo de implantação do PEG-EB no 18º BI Mtz pode ser melhorado e/ou agilizado? SIM () NÃO ()

14) Se respondeu **SIM** à pergunta anterior, de que forma?_____

15) Se respondeu **NÃO** à pergunta 13, por quê?_____

16) O senhor gostaria de fazer outros comentários?_____

ANEXO B – Portaria nº 191 de 17 de abril de 2003.**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GABINETE DO COMANDANTE**

PORTARIA Nº 191 de 17 de abril de 2003.

Estabelece a Política e as Estratégias de Comando do Exército para o período de 2003/2006.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso da competência que lhe confere o art. 30, inciso VI, da Estrutura Regimental do Ministério da Defesa, aprovada pelo Decreto nº 3.466, de 17 de maio de 2000, e de acordo com o previsto no Sistema de Planejamento do Exército, resolve:

Art. 1º - Estabelecer a Política e as Estratégias de Comando do Exército para o período 2003/2006, que com esta baixa.

Art. 2º - Determinar ao Estado-Maior do Exército que:

I - em ligação com os órgãos de direção setorial, comandos militares de área e órgãos de assessoramento do Comandante do Exército, identifique, priorize e proponha os macroprojetos e macroprocessos decorrentes dos objetivos estratégicos estabelecidos, e

II - providencie a máxima divulgação desta Política e das Estratégias de Comando no âmbito da Instituição.

Art. 3º - Determinar que os órgãos de direção setorial, os comandos militares de área e os órgãos de assessoramento do Comandante do Exército, ouvido o Estado-Maior do Exército, tomem, em seus setores de competência, as providências decorrentes.

Art. 4º - Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

ANEXO C – Portaria nº 348 de 1º de julho de 2003.



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GABINETE DO COMANDANTE**

PORTARIA Nº 348 de 1º de julho de 2003.

Estabelece o Programa Excelência Gerencial do
Exército Brasileiro – PEG-EB.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso da competência que lhe confere o art. 4º da Lei Complementar nº 97, de 9 de Junho de 1999 e de acordo com o previsto no Sistema de Planejamento do Exército, resolve:

Art. 1º - Estabelecer o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB, que com esta baixa.

Art. 2º - Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º - Revogar a Portaria Ministerial nº 065, de 16 de fevereiro de 1994.

ANEXO D – Portaria nº 657, de 04 de novembro de 2003**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GABINETE DO COMANDANTE**

PORTARIA Nº 657, de 4 de novembro de 2003

Estabelece a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão, e dá outras providências.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e II do art. 5º do Decreto nº 93.188, de 29 de agosto de 1986, consoante o disposto na Constituição Federal e de acordo com o previsto no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), resolve:

Art. 1º Estabelecer a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão, na forma do Anexo a esta Portaria.

Art. 2º Determinar ao Estado-Maior do Exército que apresente proposta de alteração do Livro I do SIPLEx e providencie a máxima divulgação desta Portaria no âmbito da Instituição.

Art. 3º Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

I. ANEXO

II.

III.

IV. MISSÃO DO EXÉRCITO

I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:

- contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
- realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.

II. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:

- manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.

III. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.

IV. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei.

A. VISÃO DE FUTURO DO EXÉRCITO

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

B. SÍNTESE DOS DEVERES, VALORES E DA ÉTICA DO EXÉRCITO

Patriotismo – amar à Pátria – História, Símbolos, Tradições e Nação - sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

Dever – cumprir a legislação e a regulamentação, a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

Lealdade – cultivar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

Probidade – pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.

Coragem – ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.

C. FATORES CRÍTICOS PARA O ÊXITO DA MISSÃO DO EXÉRCITO

1. Comprometimento com a Missão, a Visão de Futuro e os Valores, Deveres e a Ética do Exército.

Coesão, alicerçada na camaradagem e no espírito-de-corpo, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a Força na consecução de seus objetivos.

Liderança que motive direta ou indiretamente, particularmente pelo exemplo, o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da Missão do Exército.

Qualificação profissional e moral, que desenvolva a autoconfiança, auto-estima e motivação dos componentes da Instituição, reforce o poder de dissuasão do Exército e, ainda, contribua para a formação de cidadãos-soldados úteis à sociedade.

Tecnologia moderna e desenvolvida, buscando reduzir o hiato em relação aos exércitos mais adiantados e a dependência bélica do exterior.

Equipamento adequado em qualidade e quantidade para conferir, no campo material, o desejado poder de dissuasão à Força Terrestre.

Adestramento capaz de transformar homem, tropa e comando - desde os escalões elementares – num conjunto harmônico, operativo e determinado no cumprimento de qualquer missão.

Integração Interforças nas operações combinadas e atividades de cunho administrativo em tempo de paz, compartilhando e otimizando recursos.

Excelência Gerencial, caracterizada pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, que resulte na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços a cargo da Força.

Integração à Nação, identificando suas necessidades, interpretando seus anseios, comungando de seus ideais e participando de suas realizações, conforme nossa Missão Constitucional ou por meio de Ações Subsidiárias.

ANEXO E – Portaria nº 658, de 04 de novembro de 2003**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
GABINETE DO COMANDANTE**

PORTARIA Nº 658, de 4 de novembro de 2003.

Estabelece os Macroprojetos da Força para o período 2003/2006 e as Diretrizes necessárias para a sua implantação, e dá outras providências.

O COMANDANTE DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e II do art. 5º do Decreto nº 93.188, de 29 de agosto de 1986, consoante o disposto na Constituição Federal e de acordo com o previsto no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), resolve:

Art. 1º Estabelecer os Macroprojetos da Força para o período 2003/2006 e as Diretrizes necessárias para a sua implantação, que com esta baixa.

Art. 2º Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

MACROPROJETOS DA FORÇA PARA O PERÍODO 2003/2006 e DIRETRIZES NECESSÁRIAS PARA A SUA IMPLANTAÇÃO.**1. FINALIDADE**

Estabelecer os Macroprojetos da Força para o período 2003/2006 e as Diretrizes necessárias para a sua implantação.

2. REFERÊNCIAS

- Memento de Planejamento de Gestão (Cmdo) – Of (Circ), nº103/Gab Cmt Ex, de 23 Out 2003.
- Memento de Planejamento de Gestão (Ch) – Of (Circ), nº106/Gab Cmt Ex, de 24 Out 2003.
- Port Cmt Ex nº 191, de 17 Abr 03, Política e Estratégias de Comando 2003/2006.
- Port Cmt Ex nº 348, de 1º Jul 03, Programa Excelência Gerencial Exército Brasileiro (PEGEB).
- Diretrizes Gerais do Comandante do Exército de 2003.
- SIPLEx.

- Nota de Instrução (NI) – “Elaboração e Gerenciamento de Projetos” - (AEsp/Gab Cmt Ex).

3. OBJETIVOS

- Explicar o enquadramento dos Macroprojetos na gestão do Exército.
- Apresentar os Macroprojetos da Força.
- Determinar os gerentes-executivos dos Macroprojetos.
- Orientar a fase de Elaboração (Planejamento) dos Macroprojetos.
- Estabelecer normas para o funcionamento dos Macroprojetos.

4. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Ao assumir o comando da Força, o Comandante do Exército (Cmt Ex) implementou seu planejamento de gestão (Memento da Referência), consubstanciado na Port Cmt Ex nº 191, de 2003. A Portaria estabelece a Política, o Objetivo Político, as Estratégias e os Objetivos Estratégicos de Comando para a gestão do EB no período 2003/2006.

Para cumprir os Objetivos Estratégicos, foram definidos os Macroprojetos da Força, última etapa do Memento. Coube ao EME apresentar a proposta para discussão, em Reunião do Alto Comando do Exército (ACE), a qual foi aprovada pelo Cmt Ex, após ouvir o ACE.

Convém recordar a distinção entre macroprocessos/processos e macroprojetos/projetos. Os primeiros são permanentes (ou quase), estão ligados diretamente à missão institucional e aos objetivos gerais do EB (conforme SIPLEx). Sua execução independe da existência de macroprojetos/projetos e o Exército continuará realizando seus macroprocessos/processos, por força de sua missão institucional. Já os macroprojetos/projetos não são permanentes, estão ligados a objetivos estratégicos específicos de uma ou mais gestões. São estabelecidos para inovar ou melhorar macroprocessos/processos e dependem da vontade da gestão em vigor para sua continuidade.

Assim devem ser compreendidos os Macroprojetos da Força para o período 2003/2006. São iniciativas aplicadas em Macroprocessos ou Processos da Força, onde o Comandante julgou conveniente implementar inovações e melhorias, aproveitar oportunidades, neutralizar ameaças ou dar prioridade, no transcurso de sua gestão. Isto não significa interrupção de macroprocessos, processos, ou mesmo projetos em andamento. Ressalte-se que todos os Macroprojetos do EB 2003/2006 correspondem a ações que a Força já executa.

5. MACROPROJETOS E GERENTES EXECUTIVOS.

Os Macroprojetos da Força e respectivos gerentes executivos estão listados no quadro a seguir, relacionados com os Objetivos Estratégicos (Port Cmt Ex nº 191, de 2003) correspondentes.

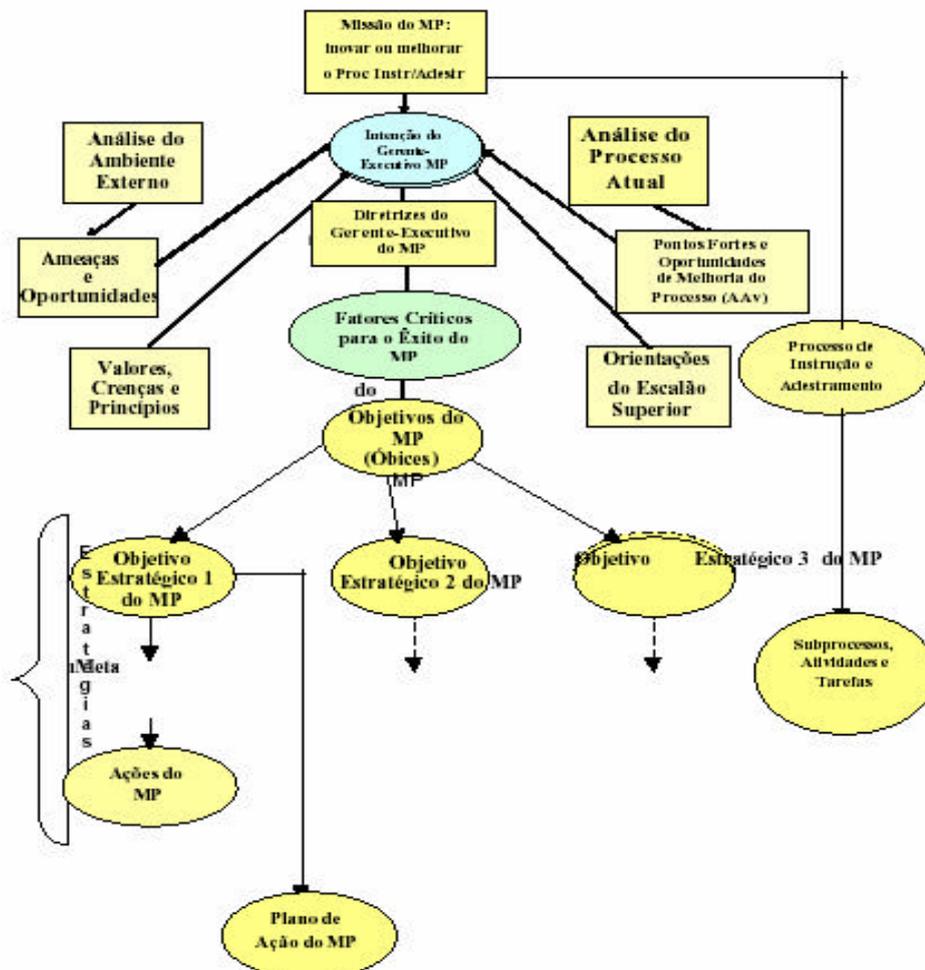
OBJETIVO ESTRATÉGICO	MACROPROJETO	GERENTE-EXECUTIVO
OPERACIONALIDADE	Instrução e Adestramento	COTER
	Comando e Controle	STI
	Doutrina	EME
	Logística	DLog
	Mobilização	EME
	Tecnologia de Uso Terrestre	SCT
EXCELÊNCIA GERENCIAL	Práticas de Gestão	Gab Cmt Ex (AEsp)

	Informações Organizacionais	STI
	Avaliação da Gestão	Gab Cmt Ex (AEsp)
INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE	Obras de Infra-estrutura	DEC
	Ações Subsidiárias	COTER
	Projeção da Imagem da Força	CCOMSEX
FAMÍLIA MILITAR	Saúde	DGP
	Moradia	DEC
	Ensino Assistencial	DEP
	Lazer e Assistência Social	DGP

Os gerentes executivos são os comandantes, chefes ou secretários dos órgãos listados na tabela, os quais deverão compor a Equipe de Macroprojeto (EqMP) com oficiais dos órgãos que tenham relação significativa com o Macroprojeto.

6. ORIENTAÇÃO PARA A ELABORAÇÃO DE MACROPROJETOS.

Pode ser utilizado o Memento comentado a seguir, tendo o MP Instrução e Adestramento como exemplo.



Este Memento é um guia para orientar a realização dos Estudos Preliminares, do Anteprojeto e do Guia do Projeto Definitivo, que compõem parte da fase de Elaboração de um MP, permitindo responder ao que preconiza a NI da Referência no Capítulo 3- Elaboração de Projetos (Planejamento). No entanto, a metodologia ZOPP (www.participando.com.br ou www.geranegocio.com.br), proposta na NI, deve ser consultada para a Elaboração do MP, uma vez que apresenta ferramentas muito úteis para aplicação nas diferentes análises constantes deste Memento. O Projeto Definitivo será confeccionado por meio de metodologia e com base na bibliografia propostas na NI.

a. Finalidade e Missão do MP.

A finalidade refere-se ao Objetivo Estratégico correlato, que está na Port Cmt Ex nº 191. A Missão é a normal de qualquer projeto. Dessa forma, a redação será: “A fim de elevar o nível de emprego operacional existente, desenvolver um Macroprojeto para inovar e melhorar o Processo de Instrução e Adestramento do Exército”. Ao analisar os aspectos inerentes ao MP, dentre outros, devem ser estudados, preliminarmente, os recursos que ele envolve e sua complexidade técnica. Tal estudo será complementado nas etapas que se seguem.

b. Orientações do Escalão Superior.

Considerar a documentação existente, oriunda do escalão superior ou do ODG, particularmente, as Diretrizes do Cmt Ex, o SIPLEx e outras regulamentações em vigor, no que concerne ao Processo de Instrução e Adestramento.

c. Análise do Processo de Instrução e Adestramento.

A partir do Processo atual perfeitamente identificado e mapeado (subprocessos, atividades e tarefas), realizar sua análise (avaliação) para identificar os pontos fortes (PF) e as oportunidades de inovação e melhoria (OIM), considerando nesta análise, também, a documentação do COTER em vigor. São determinados as causas e os efeitos dos PF e OIM, bem como consideradas as ações decorrentes que estão em execução. As OIM podem representar debilidades (ou vulnerabilidades) do Processo. Os PF e as OIM estarão em fases do Processo que transcorrem dentro do COTER ou em outros órgãos. A análise esclarece a situação (ou cenário) atual do Processo e as OIM que forem priorizadas, em função das possibilidades, darão origem a Objetivos do MP.

d. Análise do Ambiente Externo.

Levantar e identificar com a EqMP as ameaças (desafios, dificuldades) que caracterizem alto risco para o MP e as oportunidades que traduzam, se aproveitadas, uma contribuição significativa ao seu êxito. Determinar as causas e os efeitos destas ameaças e oportunidades, bem como as ações decorrentes que estão em execução. Para tanto, buscar dados em documentos do escalão superior ou do ODG, no COTER e nos demais órgãos que têm oficiais na EqMP, que permitam completar a visualização do cenário atual do Processo. Ameaças e oportunidades têm reflexos em diversas fases do Processo de Instrução e Adestramento, gerando, em alguns casos, Objetivos do MP.

e. Valores, Crenças e Princípios do MP.

Identificar os que auxiliam ao bom andamento de um trabalho em equipe, os necessários ao eficaz relacionamento com outros órgãos envolvidos e outros peculiares à natureza e às características do MP.

f. Intenção do Gerente-executivo do MP (ou Visão de Futuro).

Deve ser uma declaração de intenção ousada e simbolizar um desafio. Permite concentrar ações e esforços da Equipe, como um foco orientador. É a situação futura do Processo de Instrução e Adestramento (ou cenário futuro desejado), que se deseja concretizar com o MP ao final da gestão 2003 – 2006. Ter em conta o que ficou definido nas etapas anteriormente comentadas, para criar uma Intenção ousada, mas realista. É um conceito semelhante ao de visão de futuro, embora não tenha a mesma permanência no tempo, pois se esgota com a conclusão do MP.

g. Diretrizes do Gerente-Executivo.

Têm como base o previsto nas etapas anteriores (vulto dos recursos, órgãos envolvidos, complexidade técnica, prazos, etc) e orientam o trabalho da EqMP, contendo: conclusão se o MP é simples ou complexo; definição da composição da EqMP; prazo disponível; material necessário; OIM a serem implementadas, transformando-se em Objetivos do MP; prioridade para distribuição de recursos e adoção de medidas; providências para neutralizar ameaças e aproveitar oportunidades, que também podem transformar-se em Objetivos do MP; valores e princípios que deseja enfatizar na EqMP; e recomendações sobre a execução dos trabalhos.

h. Fatores Críticos para o Êxito do MP.

São relacionados vários fatores importantes para o cumprimento da Missão do MP. No entanto, é fundamental determinar entre estes os que são críticos, ou seja, aqueles que precisam ser assegurados para o êxito do MP. Exemplos: comprometimento dos órgãos envolvidos; capacitação prévia da EqMP; “espírito de equipe” na EqMP; e outros. Os Fatores Críticos exemplificados são peculiares a este momento do MP. Novos levantamentos serão realizados mais adiante, especificamente para cada Objetivo do MP e cada Estratégia decorrente.

i. Objetivos do MP.

Considerando as conclusões do gerente-executivo, nas etapas do estudo prévio aqui apresentado, ele estabelece os Objetivos que concretizam sua Intenção, lembrando que o período de vigência do MP é de 2003 a 2006 (inclusive). Exemplos de Objetivos para este MP: “Melhorar a capacitação das FAR Estratégicas para emprego em área de selva”; “Desenvolver processos de instrução e adestramento das GU Bld que minimizem os prejuízos causados pela falta de combustível e campos de instrução”; e “Implantar um Programa de Instrução (teórico e prático) voltado para a Estratégia da Resistência, em área urbana e rural, visando à capacitação dos quadros permanentes em todos Cmdo Mil A”. Estes Objetivos apontam “aonde se quer chegar” com o MP e são fruto, normalmente, de conclusões das análises do Processo atual de Instrução e Adestramento e do ambiente externo.

Devem ser considerados nesta etapa os óbices à concretização dos Objetivos do MP, uma vez que, em função deles serão determinadas as Ações Estratégicas da etapa seguinte. O momento de levantar os óbices também pode ser durante a definição das Estratégias, após serem estabelecidos os Objetivos Estratégicos e as Metas.

Determinar mais uma vez Fatores Críticos para o Êxito, sendo agora sob um novo enfoque, uma vez que a base não é o MP como um todo e sim cada um de seus Objetivos. Exemplo de Fator Crítico para o objetivo relacionado às FAR: “assegurar o transporte aéreo”.

Na definição dos Objetivos, têm que ser consideradas as possibilidades da Força, particularmente seus recursos. Isto obriga a um trabalho de seleção e priorização, com a conseqüente restrição da quantidade de Objetivos do MP.

j. Estratégias do MP (Objetivos – Metas – Ações).

A cada Objetivo do MP podem corresponder um ou mais Objetivos Estratégicos do MP, que devem ter as Metas, com prazos e indicadores de resultados quantificáveis ou que traduzam uma nova situação qualificada, bem como as Ações a implementar, completando, assim, as Estratégias do MP. Estas são os “rumos ou como chegar” para concretizar os Objetivos do MP. Exemplo de uma Estratégia para o Objetivo do MP de “Melhorar a capacitação das FAR Estratégicas para emprego em área de selva”:

- um objetivo estratégico: “Realizar exercícios de longa duração com a FAR no CMA”;

- metas: “Periodicidade anual”, “Duração de 3 a 4 semanas” e “Valor de tropa empregado igual a módulo Btl/FAR com apoios e reforços”; e

- ações: “Buscar o apoio de transporte da FAB”, “Aumentar o efetivo de NB das FAR”, “Intensificar instrução das FAR, em ambiente semelhante ao de selva, visando a aumentar a rusticidade de suas OM” e outros.

São estudadas outras Estratégias para o mesmo Objetivo do MP e realizados estudos de viabilidade como previstos na NI “Elaboração e Gerenciamento de Projetos” – Capítulo 3; 3.2 – Anteprojeto.

k. Planos de Ação do MP.

Os Planos de Ação, dependendo de sua complexidade, podem chegar a ser Projetos, dentro de MP, para a conquista de Objetivos Estratégicos deste último. As Metas e Ações, como anteriormente comentadas, poderão ser estabelecidas pelo gerente-executivo do MP ou, se este preferir, propostas pelo encarregado do Plano de Ação (Projeto).

7. NORMAS PARA O FUNCIONAMENTO DE MACROPROJETOS.

No desenrolar dos MP, os gerentes executivos terão de manter contato continuamente com chefes de outros órgãos, pois destes dependerão, em parte, muitas atividades, metas e recursos do MP. Dessa forma, serão observadas as presentes Normas para o bom andamento dos MP.

a. O EME é o Órgão coordenador da integração dos MP, com vistas à consecução dos Objetivos Estratégicos estabelecidos pelo Comandante do Exército na Port Cmt Ex nº 191.

b. O Ch EME presidirá as reuniões dos Ch/Sec/Cmt dos órgãos/Comdo Mil A, envolvidos em determinado MP, com o respectivo gerente-executivo, para resolver impasses na elaboração e no gerenciamento do MP, quando houver discordância entre as partes.

c. Como os MP se desenvolvem simultaneamente com atividades regulares, rotineiras e específicas dos órgãos/Cmdo Mil A, poderá haver duplicidade de interesses para certas ações. Os MP deverão receber atenção prioritária, salvo motivo de força maior reconhecido pelo Ch EME, quando então o problema será levado à decisão do Cmt Ex.

d. A elaboração do MP (Anteprojeto e Projeto Definitivo) será submetida à aprovação do Cmt Ex até 31 Mar 2004.

e. Para a elaboração do MP, o gerente-executivo e a EqMP ouvirão os órgãos/Cmdo Mil A envolvidos, de modo a estabelecerem objetivos e metas exequíveis e coerentes com a realidade, considerando, ainda, a existência de outros MP, Projetos, Macroprocessos e Processos em andamento.

f. Os membros de EqMP, além de suas obrigações na elaboração e no gerenciamento do MP, serão os oficiais de ligação com os órgãos/Cmdo Mil A a que pertencem. Devem estudar os reflexos do planejado no MP, para seus órgãos/Cmdo Mil A, e trazer à consideração do gerente-executivo a posição de seu Ch/Sec/Cmt.

ANEXO F –Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005

Instituí o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, no uso da atribuição que lhe confere o art. 84, inciso VI, alínea "a", da Constituição,
DECRETA:

Art. 1º Fica instituído o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Art. 2º O GESPÚBLICA deverá contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agenda de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I - eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II - promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III - promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV - assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V - promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Art. 3º Para consecução do disposto nos arts. 1º e 2º, o GESPÚBLICA, por meio do Comitê Gestor de que trata o art. 7º, deverá:

I - mobilizar os órgãos e entidades da administração pública para a melhoria da gestão e para a desburocratização;

II - apoiar tecnicamente os órgãos e entidades da administração pública na melhoria do atendimento ao cidadão e na simplificação de procedimentos e normas;

III - orientar e capacitar os órgãos e entidades da administração pública para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e de melhoria da gestão; e

IV - desenvolver modelo de excelência em gestão pública, fixando parâmetros e critérios para a avaliação e melhoria da qualidade da gestão pública, da capacidade de atendimento ao cidadão e da eficiência e eficácia dos atos da administração pública federal.

Art. 4º Os critérios para avaliação da gestão de que trata este Decreto serão estabelecidos em consonância com o modelo de excelência em gestão pública.

Art. 5º A participação dos órgãos e entidades da administração pública no GESPÚBLICA dar-se-á mediante adesão ou convocação.

§ 1º Considera-se adesão para os efeitos deste Decreto o engajamento voluntário do órgão ou entidade da administração pública no alcance da finalidade do GESPÚBLICA, que, por meio da auto-avaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão.

§ 2º Considera-se convocação a assinatura por órgão ou entidade da administração pública direta, autárquica ou fundacional, em decorrência da legislação aplicável, de contrato de gestão ou desempenho, ou o engajamento no GESPÚBLICA, por solicitação do Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão, em decorrência do exercício de competências vinculadas a programas prioritários, definidos pelo Presidente da República.

Art. 6º Poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas.

Parágrafo único. A atuação voluntária das pessoas é considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 7º Fica instituído o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, no âmbito do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo de formular o planejamento das ações do GESPÚBLICA, bem como coordenar e avaliar a execução dessas ações.

Art. 8º O Comitê Gestor terá a seguinte composição:

I - um representante do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que o coordenará; e

II - um representante da Casa Civil da Presidência da República.

§ 1º O Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão indicará quinze órgãos ou entidades da administração pública, com notório engajamento em ações ligadas à qualidade da gestão e à desburocratização, cujos representantes integrarão o Comitê Gestor.

§ 2º Os membros a que se referem o caput e o § 1º, titulares e suplentes, serão indicados pelos dirigentes dos órgãos ou entidades representados e designados pelo Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão.

§ 3º O mandato dos membros do Comitê Gestor será de dois anos, permitida a recondução.

Art. 9º Ao Comitê Gestor compete:

I - propor ao Ministro de Estado do Planejamento, Orçamento e Gestão o planejamento estratégico do GESPÚBLICA;

II - articular-se para a identificação de mecanismos que possibilitem a obtenção de recursos e demais meios para a execução das ações do GESPÚBLICA;

III - constituir comissões setoriais e regionais, com a finalidade de descentralizar a gestão do GESPÚBLICA;

IV - monitorar, avaliar e divulgar os resultados do GESPÚBLICA;

V - certificar a validação dos resultados da auto-avaliação dos órgãos e entidades participantes do GESPÚBLICA; e

VI - reconhecer e premiar os órgãos e entidades da administração pública, participantes do GESPÚBLICA, que demonstrem qualidade em gestão, medida pelos resultados institucionais obtidos.

Art. 10. Ao Coordenador do Comitê Gestor compete:

I - cumprir e fazer cumprir este Decreto e as decisões do Colegiado;

II - constituir grupos de trabalho temáticos temporários;

III - convocar e coordenar as reuniões do Comitê; e

IV - exercer o voto de qualidade no caso de empate nas deliberações.

Art. 11. A participação nas atividades do Comitê Gestor, das comissões e dos grupos de trabalho será considerada serviço público relevante, não remunerado.

Art. 12. A Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão exercerá as funções de Secretaria-Executiva do Comitê Gestor.

Art. 13. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 14. Ficam revogados os Decretos nºs 83.740, de 18 de julho de 1979, e 3.335, de 11 de janeiro de 2000.

Brasília, 23 de fevereiro de 2005; 184º da Independência e 117º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Nelson Machado

José Dirceu de Oliveira e Silva

D.O.U., 24/02/2005