

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

Priscila de Andrade Oliveira

**ANÁLISE QUALITATIVA DO DESEMPENHO DA GESTÃO NO SISTEMA DE
EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) E SEUS IMPACTOS
NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DOS ARSENALS DE GUERRA**

**Santa Maria, RS
2018**

Priscila de Andrade Oliveira

ANÁLISE QUALITATIVA DO DESEMPENHO DA GESTÃO NO SISTEMA DE EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) E SEUS IMPACTOS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DOS ARSENALS DE GUERRA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como requisito parcial para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel

Santa Maria, RS
2018

de Andrade Oliveira, Priscila
ANÁLISE QUALITATIVA DO DESEMPENHO DA GESTÃO NO
SISTEMA DE EXCELÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) E
SEUS IMPACTOS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DOS ARSENAIS DE
GUERRA / Priscila de Andrade Oliveira.- 2018.

99 p.; 30 cm

Orientador: Daniel Arruda Coronel
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2018

1. Gestão Pública 2. Modelo de Excelência Gerencial
3. Avaliação de Desempenho de Projetos e Indicadores de
Desempenho I. Arruda Coronel, Daniel II. Título.

Priscila de Andrade Oliveira

ANÁLISE QUALITATIVA DO DESEMPENHO DA GESTÃO NO SISTEMA DE EXCELÊNCIA NO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) E SEUS IMPACTOS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DOS ARSENALS DE GUERRA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em ____ / ____ / de 2018.

Daniel Arruda Coronel, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Reisoli Bender Filho (UFSM)

Alessandra Carla Ceolin (UFRPE)

Santa Maria, RS
2018

RESUMO

ANÁLISE QUALITATIVA DO DESEMPENHO DA GESTÃO NO SISTEMA DE EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) E SEUS IMPACTOS NOS PROJETOS ESTRATÉGICOS DOS ARSENAIS DE GUERRA

AUTORA: Priscila de Andrade Oliveira

ORIENTADOR: Daniel Arruda Coronel

A administração Pública Federal, através do Exército Brasileiro, tem desenvolvido vários projetos de defesa objetivando o cumprimento de sua missão institucional, buscando o desenvolvimento da qualidade em seus projetos. O Exército Brasileiro, por meio de seu Modelo de Excelência Gerencial, tem procurado, ao longo dos anos, aprimorar a gestão de seus projetos estratégicos com a implantação de um sistema de gestão e a utilização de ferramentas gerenciais preconizadas por instituições de reconhecimento internacional. Seguindo esta temática, o presente estudo teve como objetivo principal avaliar o desempenho da gestão no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro nos Arsenais de Guerra, através da análise dos Planos de Gestão e seus indicadores de desempenho. Para tanto, a metodologia definida como a mais adequada e empregada na realização da pesquisa foi a de natureza qualitativa, do tipo descritiva. Após o delineamento da pesquisa, foram definidas como unidades de análise os órgãos envolvidos no tema: os Arsenais de Guerra e a Diretoria de Fabricação. Para o levantamento de dados, foram realizadas entrevistas com os assessores e ex-assessores de gestão do Sistema de Excelência da Diretoria de Fabricação do Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro, Arsenal de Guerra de São Paulo e Arsenal de Guerra General Câmara. Também foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais sobre as organizações militares participantes em prêmios de qualidade da gestão. Os resultados encontrados indicaram o grau de desenvolvimento da gestão dos Arsenais de Guerra e seus atuais impactos sobre as metas da gestão planejados pelos mesmos. Além disso, através dos resultados foi constatado que o Sistema de Excelência Gerencial, quando executado da forma como é orientado pelo Programa, é benéfico desde seu primeiro ciclo de gestão, pois com o seu desenvolvimento contínuo, a instituição que o implanta apresenta ganhos progressivos na governança de sua gestão. Outra conclusão extraída da pesquisa foi a de identificar que os Arsenais, apesar de terem implantado o Sistema de Excelência Gerencial, não evoluíram em sua gestão, demonstrando falta de uma maior acuidade na elaboração de seus Planos de Gestão.

Palavras-chave: Gestão Pública. Modelo de Excelência Gerencial. Avaliação de Desempenho de Projetos e Indicadores de Desempenho.

ABSTRACT

QUALITATIVE ANALYSIS OF MANAGEMENT PERFORMANCE IN THE SYSTEM OF EXCELLENCE OF THE BRAZILIAN ARMY (SE-EB) AND ITS IMPACTS ON STRATEGIC PROJECTS OF WAR ARMS

AUTHOR: Priscila de Andrade Oliveira
ORIENTER: Daniel Arruda Colonel

The Federal Public Administration, through the Brazilian Army, has developed several defense projects, aiming to fulfill its institutional mission and seeking the development of quality in its projects. The Brazilian Army, through its Management Excellence Model, has sought, over the years, to improve the management of its strategic projects with the implementation of a management system and the use of managerial tools recommended by institutions of international recognition. Following this theme, the present study had as general objective to evaluate the performance of the management in the System of Excellence of the Brazilian Army in the War Arsenals, through the analysis of the Management Plans and their performance indicators. For this, the methodology defined as the most adequate and used in the accomplishment of the research was of a qualitative nature, of the descriptive type. After designing the research, the units involved in the theme were: War Arsenals and the Manufacturing Board. For the data collection, interviews were carried out with the advisors and former management advisors of the System of Excellence of the Manufacturing Directorate, of the Rio Arsenal War Arsenal, of the War Arsenal of São Paulo and of the General Chamber War Arsenal. Bibliographical and documentary research was also carried out on military organizations that participated in quality management awards. The results indicated the degree of development of the management of the War Arsenals and their current impacts on the planned management goals. One of the conclusions of this study was to verify that the Management Excellence System, when executed in the way that is guided by the Program, is beneficial since its first management cycle, and with its continuous development, the institution that implements it, has progressive gains in governance of its management. Another conclusion was to identify that Arsenals, despite having implemented the System of Management Excellence, did not evolve in their management, demonstrating a lack of maturity in the elaboration of their Management Plans.

Keywords: Public Management, Management Excellence Model, Performance Evaluation of Projects and Performance Indicators

DEDICATÓRIA

Agradeço acima de tudo à Jesus, meu Mestre, e por Ele ter me presenteado com o meu amado esposo e amigo, Jeider. Obrigada por todo amor, apoio, compreensão e companheirismo. Amo-te! E ao nosso querido Athos, por me receber sempre com tanto carinho após longas viagens.

À minha querida mamãe que me apresentou Jesus, e que sempre incentivou meus estudos buscando caminhos possíveis, mesmo morando distante, para que pudesse prosseguir estudando.

Ao meu orientador, professor Dr. Daniel Arruda Coronel, pela atenção, paciência, dedicação e disponibilidade, meu muito obrigada pela confiança.

Aos professores do Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas que direta ou indiretamente contribuíram ao longo do curso para a viabilização deste trabalho.

À todos os meus colegas e ex-colegas de trabalho do Arsenal de Guerra General Câmara que ajudaram para a pesquisa.

A Diretoria de Fabricação, por autorizar a realização dessa pesquisa nos Arsenais de Guerra do Rio, de São Paulo e General Câmara, do Exército Brasileiro.

Por fim, aos que durante esse período me apoiaram nessa longa caminhada até aqui. Muito obrigada!

“Porque Dele, e por Ele, e para Ele, são todas as coisas; Glória, pois, a Ele eternamente. Amém!” – Romanos 11:36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Organizações Militares Reconhecidas em Prêmio de Qualidade x Nível x Estado x Ano: categoria Órgãos da Administração Pública.....	49
Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICFEx – OM Premiada.....	51
Quadro 3 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2015 – 2016.	59
Quadro 4 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2017 – 2018.	61
Quadro 5 – Plano de Gestão AGSP – Período de Referência 2014 – 2015.	64
Quadro 6 – Plano de Gestão AGSP– Período de Referência 2016–2017.....	65
Quadro 7 – Plano de Gestão AGGC – Período de Referência 2014–2015/2016-2017.....	66
Quadro 8 – Procedimento para a análise de conteúdo dos dados das entrevistas.....	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGGC	Arsenal de Guerra General Câmara
AGR	Arsenal de Guerra do Rio
AGSP	Arsenal de Guerra de São Paulo
AMP	Análise e Melhoria do Processo
BI	Boletim Interno
CCSH	Centro de Ciências Sociais e Humanas
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CMS	Comando Militar do Sul
CTEx	Centro Tecnológico do Exército
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia
DF	Diretoria de Fabricação
DIEx	Documento Interno do Exército
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado-Maior do Exército
EPEX	Escritório de Projetos do Exército
FA	Forças Armadas
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GAP	Gabinete de Projetos
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP	Instrumento da Avaliação da Gestão Pública
IPPS	Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MC	Melhoria Contínua
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MEM	Material de Emprego Militar
MPG	Melhores Práticas de Gestão
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
OCOP	Obtenção da Capacidade Operacional Plena
ODS	Órgãos de Direção Setorial
OIM	Oportunidades de Inovação e Melhoria
OM	Órgãos Militares
OMDS	Órgãos Militares Diretamente Subordinados
OVN	Óculos de visão noturno
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCL	<i>Plan, Do, Check, Learn</i>
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEE	Projetos Estratégicos do Exército
PEG	Programa de Excelência Gerencial
PF	Pontos Fortes
PPA	Plano Plurianual
PQSP	Programa de Qualidade do Serviço Público
PRODE	Produtos de defesa
RJ	Rio de Janeiro

RPCM	Relatório de Prestação de Contas Mensal
RS	Rio Grande do Sul
SE	Sistema de Excelência
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEG	Sistema de Excelência da Gestão
SIE	Sistema de Informação para o Ensino
SISFRON	Sistema de Fronteiras
SISPEGWEB	Sistema de Excelência do Exército Brasileiro
SMDO	Sistema de Medição do Desempenho Organizacional
SP	São Paulo
TCU	Tribunal de Contas da União
TQC	<i>Total Quality Control</i>
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	15
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA.....	20
2.1.1	Reforma Administrativa Gerencial	21
2.2	SISTEMAS E MODELOS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO	25
2.2.1	Modelo de Excelência Gerencial da Fundação Nacional da Qualidade	25
2.2.2	Modelo de Excelência em Gestão Pública (GESPÚBLICA)	29
2.2.3	Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro	32
3.	MÉTODO	37
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	37
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	39
3.3	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	42
3.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	44
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA	46
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	48
4.1	ANÁLISE DAS INICIATIVAS DE SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES COM RECONHECIMENTO EM PRÊMIOS DE QUALIDADE EM GESTÃO	48
4.1.1	Organizações militares no RJ, SP e RS reconhecidas em prêmios de qualidade	48
4.1.2	Iniciativas das Organizações Militares reconhecidas em prêmios de qualidade	50
4.2	ANÁLISE DOS IMPACTOS E RESULTADOS DOS PLANOS DE GESTÃO DOS ARSENALS DE GUERREIRA	58
4.2.1	Plano de Gestão Arsenal de Guerra do Rio	59
4.2.2	Plano de Gestão Arsenal de Guerra de São Paulo	63
4.2.3	Plano de Gestão Arsenal de Guerra de General Câmara	66
4.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	67
4.3.1	Análise de conteúdo dos dados de entrevista estratificados no Apêndice C.	69
4.4	PROPOSTAS DE MELHORIA.....	74
5.	CONCLUSÃO	77
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista aplicado com os assessores de gestão do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) da DF, AGR, AGSP e AGGC	84
	APÊNDICE B – Quadro das organizações militares reconhecidas e prêmios de qualidade na gestão: Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo	85
	APÊNDICE C – Quadro síntese de dados tabulados de entrevistas	90
	ANEXO A – Apresentação da Pesquisa e Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96

1. INTRODUÇÃO

A Administração Pública Federal possui, para a viabilização de suas políticas públicas, muitos órgãos, uma máquina governamental com fortes características e recursos tecnológicos e humanos, em sua maioria habilitados e capacitados, para o cumprimento da sua principal missão: servir com qualidade e eficiência.

No cumprimento do servir, uma de suas missões consiste em proporcionar a defesa objetivando a soberania nacional. Nesse contexto, tem-se a instituição das Forças Armadas. "As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na 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" (BRASIL, 1988, art. 142).

No Exército Brasileiro, o propósito de servir vem sendo traduzida pela sua missão institucional de "preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão" (BRASIL, 2016, p. 1). Quando se pensa no servir, é preciso utilizar-se de todo recurso passivo de utilização para viabilização de suas demandas com efetividade.

Na coordenação de projetos estratégicos, objetivando o "estado de prontidão" da força terrestre brasileira, está o Escritório de Projetos do Exército (EPEX). Uma das suas missões institucionais consiste em "supervisionar, coordenar e controlar a gestão dos Projetos Estratégicos do Exército (PEE), incluindo as derivadas de aquisição, modernização e desenvolvimento de produtos de defesa (PRODE) definidos pelo Estado-Maior do Exército (EME) (BRASIL, 2016).

No nível tático e operacional do Comando do Exército estão os órgãos de Direção Setorial (ODS) e os Órgãos Militares (OM), responsáveis pela convergência de esforços e recursos para a concretização da missão de servir e prover.

O Exército Brasileiro, desde 2003, está, por meio de seu Sistema de Excelência (SE-EB), introduzindo os conceitos de gestão pública para resultados baseado no seu Programa de Excelência Gerencial (PEG), uma customização do Modelo de Excelência Gerencial preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade (BRASIL, 2016).

No âmbito das Organizações Militares, de manutenção do tipo 4º escalão, encontra-se, hierarquicamente vinculada ao Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) do Comando do Exército, a Diretoria de Fabricação (DF) (BRASIL, 2005a, art. 2º) que, por sua vez, tem a missão de gerir os projetos estratégicos relacionados ao DCT, que são os parques industriais de suas organizações militares diretamente subordinadas, consistindo em três autarquias federais: o Arsenal de Guerra do Rio (AGR), o Arsenal de Guerra de São Paulo (AGSP) e o Arsenal de Guerra General Câmara (AGGC) (BRASIL, 2005a).

Apesar de sua vinculação à 3ª Região Militar (Rio Grande do Sul), subordinada ao Comando Militar do Sul (CMS), o AGGC é uma organização diretamente subordinada à Diretoria de Fabricação, com sede no Rio de Janeiro. O AGGC, geograficamente, localiza-se no Estado do Rio Grande do Sul. As organizações militares da Região Sul do país são vinculadas ao CMS (3ª Região Militar e 5ª Região Militar, tendo esta última como subordinadas organizações militares dos Estados do Paraná e Santa Catarina) (BRASIL, 2016a), que prestam serviços para os Comandos de área relacionados aos estados dessa região.

O AGGC, por sua localização, logisticamente tem a finalidade de atender às demandas dos projetos estratégicos do DCT na Região Sul. As demandas de manutenção, recuperação e fabricação de Materiais de Emprego Militar (MEM) da 3ª RM são atendidas integralmente pelo AGGC, além deste prestar suporte técnico às organizações militares e civis que solicitem seu apoio.

Os projetos executados pelo Arsenal demandam recursos financeiros dos órgãos de direção setorial do EB, de acordo com a área de aplicação, que descentralizam recursos de diversas fontes de custeio. Cada demanda é financiada por meio de recursos programados nos projetos estratégicos do EB, que recebem verbas da União através da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO). Atualmente, os projetos do EB vinculados ao Plano Plurianual de 2016-2019 são: ASTROS 2020, Defesa Antiaérea, Defesa Cibernética, Guarani, OCOP (Obtenção da Capacidade Operacional Plena), PROTEGER e SISFRON (Sistema de Fronteiras) (BRASIL, 2016b).

Os projetos executados pelo AGGC constituem parte integrante do projeto estratégico OCOP e recebem recursos desta fonte de custeio relacionada à função orçamentária governamental denominada Defesa Nacional.

No tocante à fiscalização dos projetos relacionados ao Arsenal de Guerra General Câmara, o gerenciamento das ações de controle atinentes aos custos destes e o acompanhamento das atividades que envolvem os projetos estratégicos do EB, estão as dificuldades inerentes à estrutura organizacional e funcional dos processos administrativos de apoio (neste estudo, o gerenciamento da informação de custos e aquisições de projetos) relacionados à atividade-fim (Divisão Técnica) que não demonstram atender com eficiência e eficácia as metodologias do gerenciamento de projetos e demandas de uma gestão por resultados propostas pelo Sistema de Excelência Gerencial do EB.

O Sistema de Excelência do EB propõe uma autoavaliação anual das ações incidentes do Plano de Gestão da organização militar. A autoavaliação é o retrato da prática de gestão de cada comando, que tem duração de dois anos. No estudo do caso AGGC, a Diretoria de Fabricação é quem monitora as ações de implantação das práticas do SEG de acordo com a publicação do Plano de Gestão da OM no início de cada novo ciclo de gestão. Esse Plano de Gestão é lançado no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SISPEGWEB), um portal *online*.

A partir da avaliação dos últimos comandos e seus planos de gestão, foram observadas melhorias efetivas na gestão dos processos de apoio (processos administrativos), conforme se observa no Relatório de Gestão do Exercício 2015, apresentado pelo DCT ao Tribunal de Contas da União (TCU). No entanto, esses processos não são o foco da DF por não se tratarem de processos relacionados diretamente à atividade-fim da OM, apesar de estarem indiretamente ligados (TCU, 2016). Nos Relatórios de Prestação de Contas Anual, um requisito legal a ser observado pelos órgãos públicos junto ao TCU é cobrada somente a prestação de contas das rubricas dos projetos relacionados às atividades-fim. Existem, portanto, parâmetros distintos de controle que deveriam focar a atividade-fim, mas que não se convergem em prol da melhoria contínua dela.

A ferramenta de autoavaliação é que identifica as boas práticas de gestão e as oportunidades de melhoria de outras, buscando instrumentalizar o processo de apoio à decisão, ofertando suporte ao gestor da OM.

No estudo do caso do AGGC, observa-se que a autoavaliação não gera resultados práticos de melhoria, bem como não são cobrados resultados pela diretoria, que deveria ter, nesse meio de controle, uma ferramenta de planejamento tático e de monitoramento dos seus projetos e processos, conforme se observa nos

Relatórios de Prestação de Contas Anuais do TCU (2013, 2014, 2015), remetidos ao órgão.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O sistema de medição de desempenho consiste em um conjunto de indicadores que quantifica o desempenho global da organização militar. Para atingir tal finalidade, é necessário, como condicionante básico, que a OM já tenha implementado uma estratégia de melhoria da gestão, o que já ocorre na instituição (BRASIL, 2008). Também, deve a organização ter iniciado sua autoavaliação inicial, de modo a levantar as necessidades dos principais interessados no seu desempenho, e ter realizado seu planejamento estratégico organizacional, consolidado no Plano de Gestão da OM.

Os indicadores de gestão devem ser desenvolvidos a partir do levantamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos da organização, os quais são traduzidos em planos de ação dentro do Plano de Gestão, ou seja, é o gerenciamento do sistema organizacional através dos objetivos estratégicos que compõem o Plano de Gestão e que são passíveis de mensuração dentro de um sistema organizacional. Essas ações, que são desdobramentos dos objetivos estratégicos que compõem o Plano de Gestão, surgem a partir das exigências e requisitos dos diversos interessados (*stakeholders*) no comportamento e nos resultados esperados da OM.

O primeiro ciclo de gestão ocorre com a primeira autoavaliação realizada pela OM. No caso dos Arsenais de Guerra, sua validação é realizada pela DF, sua Organização Militar Diretamente Subordinada (OMDS) enquadrante. Essa primeira avaliação do sistema organizacional é o marco lógico, quando se inicia o processo de melhoria contínua dos processos organizacionais que participam dos objetivos estratégicos do Plano de Gestão e que têm vinculados um indicador de desempenho, seja ele de monitoramento ou de resultado.

O principal objetivo da realização da avaliação do sistema de gestão, dentre outros, consiste em melhorar a eficiência dos processos, objetivando a efetividade dos resultados esperados pelo planejamento estratégico do Estado-Maior. Os resultados dessas avaliações devem ser validados prioritariamente por seu

interessado direto, nesse caso a DF, que é a diretoria que subsidia as ações e demandas do DCT junto aos órgãos industriais de sua subordinação, reiterando os Arsenais de Guerra.

Ademais, os resultados das autoavaliações validados e homologados pela DF são encaminhados ao DCT, como forma de prestação de contas no que se refere aos projetos estratégicos executados pelos Arsenais de Guerra e demandados pelo DCT.

Nesse contexto, as autoavaliações produziram resultados contínuos de melhoria nos processos e, por consequência, nos resultados organizacionais e nos gastos públicos, ao retroalimentarem o sistema organizacional com os devidos apontamentos sobre os resultados do ano anterior, os quais são realizados pelos interessados nos resultados, de forma a embasar e nortear as ações conseguintes de melhoria nos Planos de Gestão dos anos seguintes.

Com base no que foi exposto, foi elaborado o seguinte questionamento: por que os resultados das autoavaliações não são usados para o monitoramento, controle e *feedback* dos projetos estratégicos executados pelos Arsenais junto à DF e, por conseguinte, ao DCT?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos em termos de gestão dos atuais indicadores de desempenho do EB, preconizados pelo modelo de gestão do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, e propostos no Plano de Gestão do AGGC, e se estes satisfazem os requisitos dos projetos estratégicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as principais características das práticas de gestão do AGGC e dos Arsenais de Guerra subordinados à Diretoria de Fabricação que atuam em projetos de objetivos estratégicos da Força Terrestre, vinculados ao DCT;

- Elencar as iniciativas de sucesso das organizações militares com histórico de atuação em prêmios de qualidade em gestão, localizadas nos estados desses Arsenais (RJ, SP e RS);
- Analisar os Planos de Gestão, os impactos e os resultados dos principais arsenais, e;
- Apresentar sugestões de melhoria para o processo de elaboração inicial dos Planos de Gestão e, seus indicadores, e de como ele pode atender melhor aos projetos estratégicos do Exército Brasileiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A partir da Reforma do Estado, o Brasil tem vivenciado, desde 1995, com a publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995), constantes quebras de paradigmas em suas estruturas organizacionais.

O antigo modelo organizacional da administração pública federal, antes centralizador, rotineiro, de apego excessivo às regras e controles e, principalmente, pautado na hierarquização das funções, cria ainda hoje em algumas organizações públicas uma dicotomia que dificulta a compreensão e a evolução desse “novo” modelo, e, em alguns órgãos, sua consolidação.

No Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, o controle – a garantia do poder do Estado – já era descrito como a “própria razão de ser do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é a de servir a sociedade” (BRASIL, 1995, p.15).

No caso do Exército Brasileiro, desde a concepção do modelo gerencial idealizado pelo Plano Diretor, a partir de 1995, esse adotou, em algumas unidades de suas organizações militares, a gestão por resultados baseada no modelo gerencial preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade. Com a consagração da gestão com a premiação dessas unidades em prêmios de qualidades locais, tais como o Prêmio de Qualidade Gaúcho, por exemplo, o Comando do Exército transformou essas iniciativas isoladas em um planejamento mais amplo, abrangendo toda a força terrestre com a implementação, em âmbito nacional, dessas iniciativas do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB).

A partir da concepção da Reforma do Aparelho do Estado e do modelo gerencial, o EB, por meio de algumas iniciativas isoladas de suas organizações militares descentralizadas, executou ações em direção à administração pública gerencial. Em Rosário do Sul, o 4º Regimento de Carros de Combate, já em 1995, iniciou o desenvolvimento de atividades relacionadas à qualidade com vistas a gestão pública gerencial (POLACINSKI et al., 2006), apresentando à Força Terrestre as ferramentas da qualidade e os instrumentos de gestão estratégica e gerencial.

A importância de gerir e controlar projetos provem da demanda iminente de se reduzir custos nas operações públicas, pois o atual contexto econômico não admite mais a ineficiência e as altas despesas. A não mensuração, o desconhecimento e o não planejamento dos prováveis resultados esperados e as expectativas em relação ao resultado final são necessidades reais para a redução das despesas públicas e a melhoria contínua da eficiência nos gastos governamentais.

O problema está em como tratar de melhoria contínua de processos quando ainda se tem a discussão inicial do modelo gerencial sobre o paradigma da centralização e, principalmente, da hierarquização das funções da organização.

As Forças Armadas têm sua estrutura fundamentada na disciplina e hierarquia. Com relação à viabilização e concretização de seus objetivos estratégicos, as FA também têm adotado modelos de gestão organizacional baseados no foco em resultados.

No Exército Brasileiro, assim como na Marinha do Brasil e na Força Aérea Brasileira, a implantação de escritórios de projetos para o planejamento e controle de seus projetos voltados para o cumprimento dos objetivos estratégicos é uma realidade. No caso do Exército Brasileiro, por exemplo, o EPEX tem se mostrado bem-sucedido e promissor por tratar-se de uma organização de nível gerencial (organização de direção setorial – ODS) dentro do organograma do EB.

Há distorções acerca do modelo gerencial e sua aplicação na execução dos cumprimentos dos objetivos estratégicos. O modelo tende a falhar quando não existe o foco no resultado total, mas apenas o cumprimento às regras, sejam elas as leis, as diretrizes ou os métodos de qualidade tão comuns em modelos gerenciais. A prática comum na administração pública, também relacionada ao controle, é aquela que se refere ao cumprimento estrito dos requisitos legais, como forma de controle, e quanto à aplicação dos recursos financeiro; neste sentido, só se avalia o previsto e o realizado (LIMA, 2007). “Gerir o desempenho significa não apenas monitorar

resultados, mas também promover o alinhamento dos esforços para os resultados desejados” (MARTINS; MARINI, 2010, p. 36).

Nesse sentido, buscando-se alinhar os esforços da Administração em prol de resultados mais efetivos em relação às políticas públicas e seus projetos, é importante o desenvolvimento de estudos nessa área, pois estes contribuem para a instrumentalização da administração pública, com ferramentas de apoio gerencial e de decisão.

Uma das justificativas desse trabalho encontra-se na intenção em responder o questionamento, como o Sistema de Excelência Gerencial indicado pelo EB está atendendo os projetos estratégicos relacionados às políticas públicas de defesa nacional, por meio dos seus atuais indicadores de desempenho propostos no Plano de Gestão dos Arsenais de Guerra. Espera-se que, com o controle dos projetos estratégicos, reduzam-se os custos operacionais dos projetos e efetivamente se contribua com a redução das despesas públicas da administração federal em Defesa Nacional. Bresser-Pereira (2009, p. 179) destaca que “os serviços prestados pelo Estado em uma democracia são definidos por lei e, em princípio, são ‘gratuitos’, isto é, financiados por impostos. É esse fato que os converte em direitos, não necessidades, mas isso não significa que não tenham um custo”. O autor ainda complementa: “o aparelho do Estado não deve ser apenas eficaz: deve também ser eficiente. Tendo em vista os limitados recursos fiscais com que pode contar, quanto mais eficiente ele for mais eficaz poderá ser, porque será capaz de fornecer uma maior quantidade de serviços pelo mesmo custo” (BRESSER-PEREIRA, 2009, p. 180).

Ademais, pretende-se identificar oportunidades de melhoria nos atuais indicadores de gestão relacionados aos projetos estratégicos, buscando a eficiência dos mesmos, e o alinhamento do Plano de Gestão aos objetivos estratégicos da DF e do DCT. Talvez haja a necessidade de indicadores de desempenho que controlem a qualidade dos custos de projeto e sua eficiência. E sugestões de melhoria para o processo de elaboração inicial dos Planos de Gestão e de como ele pode atender melhor aos projetos estratégicos do Exército Brasileiro.

Para as unidades que serão analisadas, um dos benefícios imediatos esperados desta pesquisa é a contribuição em relação à elaboração dos Planos de Gestão dessas unidades. O Plano de Gestão, como documento norteador do ciclo de gestão, precisa retratar de forma clara e concisa as diretrizes e prioridades do

Comando da organização e, principalmente, dos interessados externos, que são os demandantes e requisitantes dos projetos executados pelos Arsenais. É possível que o sucesso dos Projetos Estratégicos dependa do seu alinhamento com o Plano de Gestão das unidades operacionais e que o sucesso destes dependa, conseqüentemente, de indicadores de desempenho mais objetivos e alinhados com os objetivos estratégicos dos Planos de Gestão. A partir dessas sugestões, pretende-se elaborar indicadores que retratem e respondam de forma mais fidedigna os resultados alcançados pelos Arsenais.

Espera-se, como produto ao final deste trabalho, que sejam identificados quais são os requisitos esperados pelos projetos e sua correlação com os atuais indicadores de desempenho. Buscar-se-á a adequação dos Planos de Gestão em relação aos objetivos estratégicos e seu Plano de ação vinculado, o que viabilizaria o sucesso do projeto não só quanto aos gerenciamentos de seus custos, mas quanto à qualidade com o qual é realizado.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em quadro capítulos, além desta introdução. No capítulo dois, apresenta-se o referencial teórico, em que são discutidas a gestão pública gerencial e o histórico da qualidade na gestão pública brasileira, bem como os modelos de gestão pela excelência utilizados no Brasil, debatendo ainda o modelo de gestão no âmbito do Exército Brasileiro.

No capítulo três, é abordado o método utilizado, apresentando o caminho trilhado para a realização da pesquisa, em que são definidos os aspectos metodológicos, tais como a unidade de análise, a técnica de coleta de dados e a técnica de análise de dados que foram utilizados e, ainda, as limitações encontradas na realização da pesquisa.

No quarto capítulo, são apresentados os dados coletados e as análises realizadas. E, por final, apresenta-se a conclusão com os resultados da pesquisa e as principais considerações encontradas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo remonta à base histórica da avaliação de desempenho na gestão pública, através da reforma administrativa gerencial e da formulação dos sistemas de gestão que buscaram instrumentalizar a administração pública com modelos de excelência gerencial.

A partir da aplicação do modelo de excelência gerencial livremente inspirado e preconizado pelo Prêmio *Malcom Baldrige*, a FNQ disseminou a implantação de sistemas de gestão por meio de apoio às instituições nacionais interessadas na implantação desse modelo. Como forma de incentivo, também foi criado o Prêmio da Fundação Nacional da Qualidade.

Para a evolução de um sistema de gestão por modelos de excelência gerencial é necessário, como consequência, avaliações para a mensuração da gestão. Logo, um sistema de excelência gerencial e seu modelo têm vinculados sistemas de medição de desempenho compostos por indicadores que serão apresentados de forma sucinta neste capítulo.

Ademais, são apresentados o modelo da FNQ, o modelo preconizado pela GESPÚBLICA para a administração pública geral, e visando atingir um dos objetos desse estudo, o modelo da excelência gerencial do Exército Brasileiro e seu sistema de medição de desempenho organizacional.

2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO PÚBLICA

Quando a reforma administrativa teve início, em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Estado, as ideias gerenciais já vinham se desenhando no cenário nacional com a filosofia do *Total Quality Control* (TQC) importadas pelo professor, à época, da Universidade Federal de Minas Gerais, Vicente Falconi e consultor da Fundação Christiano Ottoni (BANAS QUALIDADE, 2015).

Antes desse período, algumas características gerenciais eram identificadas na administração militar, conforme é possível evidenciar no Decreto-lei nº 200 de 1967, que trazia, em seu artigo 6, os princípios fundamentais do planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e *controle* (grifo nosso). No escopo das finanças públicas, com a Lei nº. 4.320, de 1964, foram instituídas as

normas de Direito Financeiro, quando foram detalhadas a elaboração e o *controle* do orçamento público da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal (BRASIL, 1964).

O controle interno sempre esteve presente nos processos administrativos da gestão pública, de uma forma mais direta, por meio de leis que direcionavam ações e proibiam outras, ou indiretamente, e do monitoramento dos processos.

Na década de 1980, o cenário político-administrativo era de crise, visando mudanças e reformas. A Constituição Federal de 1988 foi promulgada nesse período, sendo estabelecidas também, o modelo orçamentário brasileiro que, apresentando fortes características gerenciais, instituiu três instrumentos de planejamento da gestão pública orçamentária: o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO e a Lei Orçamentária Anual (LOA).

A história da qualidade no setor público brasileiro confunde-se com a história das reformas administrativas. Em cada período de mudanças na gestão da administração, algum instrumento com características gerenciais foi apresentado, implementado ou não, conduzindo a mudanças de processo ou mais profundamente no modo de pensar a administração pública. A filosofia da qualidade no fornecimento dos serviços públicos com vistas à oferta de serviços mais eficientes e baixo custo é o ganho que se espera dessas reformas ao longo desses anos. “[...] A implantação da Qualidade na Administração Pública foi destacada como importante instrumento para a eficiência do aparelho estatal, aliada imprescindível para a melhoria da qualidade dos bens e serviços produzidos no País e, principalmente, para a melhoria da qualidade de vida do cidadão” (BRASIL, 1997).

A participação brasileira do Programa da Qualidade aplicou-se ao plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (AMBROZEWICZ, 2015). Nesse sentido, a Administração Pública buscou inserir-se no contexto da gestão por resultados, que viria a ser apresentado a partir da introdução da reforma gerencial brasileira.

2.1.1 Reforma Administrativa Gerencial

A Reforma da Administração do Estado foi concebida após um período conturbado de crise fiscal e da crise do modelo intervencionista do Estado na economia, na sociedade e na exagerada proteção à indústria nacional (BRESSER-

PEREIRA, 2011, p.173). O país passava naquele momento (década de 1980) por um processo recente de redemocratização, processo este iniciado com a crise da aliança burocrático-capitalista dominante desde 1964 e durante todo o período dos governos militares, culminando com o rompimento dessa aliança entre a burocracia civil e militar no poder. Entretanto, a transição democrática do período não trouxe as reformas necessárias para a administração pública. Com um plano econômico – Plano Cruzado, que revivia os ideais de um modelo desenvolvimentista, de retomada das elevações dos gastos públicos como fórmula de crescimento econômico, e, novamente, a proteção à indústria nacional, alimentou-se ainda mais o modelo de administração burocrática, que naquele momento fora institucionalizado de forma mais radical com a promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRESSER-PEREIRA, 2011).

O cenário da indústria nacional, nesse período, não era competitivo, não era moderno, e tampouco era capaz de concorrer com o mundo que já se encontrava no mercado aberto, de transações comerciais globalizadas.

Bresser-Pereira (2011) destaca que a crise fiscal e a crise do modo de intervenção do Estado na sociedade começaram a ser percebidas a partir de 1987. É nesse momento que a sociedade brasileira passou a identificar que estava vivendo “fora do tempo”. Porém, construir um Estado democrático voltado para os interesses públicos ia além de reforma fiscal, pois implicava na forma como eram pensadas as políticas públicas e, principalmente, como seriam executadas e controladas as ações incidentes. Ainda de acordo com Bresser-Pereira (2011), era necessário reconstruir o Estado, dotando o mesmo de formas de intervenções mais leves na economia. Para tanto, era imperativo que não somente as empresas privadas, mas o setor público, tivesse ferramentas capazes de fazê-las ser competitivas, de forma a estarem orientadas ao atendimento das demandas dos cidadãos e à oferta de uma carta de serviços ao cidadão.

Paula (2005, p. 111) afirma que “a reforma gerencial brasileira foi um desdobramento do ajuste estrutural da economia, que teve início com a adesão do Governo Collor às recomendações do Consenso de Washington para a crise latino-americana”.

Desde seu início, em 1990, O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) alcançou êxitos, principalmente na área industrial, levando a sociedade a reconhecer o instrumento legítimo ao desenvolvimento econômico e

social (AMBROZEWICZ, 2015). Com inspirações do programa de qualidade americano, o Malcolm Baldrige (1987), foi criado no Brasil o Prêmio Nacional da Qualidade, que deu origem à Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, e, posteriormente, à Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). O prêmio tinha a intenção de motivar e capacitar a iniciativa privada em modernos meios de gestão preconizados por instituições internacionais consagradas e usuárias desses modelos, de forma a inseri-las competitivamente no cenário internacional, após a abertura comercial, conforme destaca a FNQ (2012, p. 3):

Com a abertura da economia brasileira, no início da década de 1990, alguns empresários detectaram a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e competitividade. Assim, em 11 de outubro de 1991, 39 organizações privadas e públicas criaram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade [...].

O SEBRAE, instituição reestruturada durante o Governo Collor (Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, e Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990), em parceria com o então FPNQ (posteriormente FNQ), tornou-se instrumento de difusão dos métodos de gestão pela qualidade junto às micro e pequenas empresas (FNQ, 2012).

A reforma da administração pública pela qualidade total começa a ganhar contornos quando Luiz Carlos Bresser-Pereira, ex-ministro do governo Sarney entre 1988 e 1989 e principal articulador da reforma administrativa gerencial, foi convidado para o então recém-criado Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) em 1994, a convite do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso. Neste sentido, ele idealizou as bases da nova gestão pública brasileira, inspirada no modelo de gestão preconizada nas principais administrações gerenciais e difundida pela FNQ.

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), aprovado pela Câmara da Reforma do Estado em 1995, definia três dimensões para a Reforma Gerencial da administração pública brasileira: institucional, cultural e de gestão (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 217). De acordo com o autor, a decisão de usar a gestão pela qualidade total como estratégia gerencial básica, ou seja, ferramenta para o alcance dos resultados esperados, era a mais adequada, uma vez que “a gestão da qualidade adotou uma série de critérios intermediários de excelência [...]” (BRESSER-PEREIRA, 2011, p. 217). Nesse sentido, o PDRAE previa, com sua

proposta de Reforma Gerencial, fortalecer os valores e os princípios da gestão pela qualidade total, que eram a liderança, planejamento estratégico, *controle de resultados*, revisão e aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho (BRESSER-PEREIRA, 2011).

A administração pública gerencial no contexto da qualidade total está orientada para resultados. Para tanto, a adoção de uma avaliação baseada nos critérios e preceituados no modelo de excelência (modelo este preconizado pela FNQ), faz-se necessária para que se estabeleça o grau da gestão de cada órgão.

A metodologia proposta na Reforma Gerencial previa quatro grandes produtos, sendo que o primeiro a ser desenvolvido era o marco inicial, em que foram desenvolvidas as competências, os objetivos de governo e a abrangência das mudanças, de forma a delinear o arranjo de um setor, departamento, ministério, etc. O segundo produto, a partir do primeiro, era a formulação da proposta do arranjo institucional, quando cada órgão desenvolveria sua missão, visão de futuro e objetivos estratégicos. O terceiro era a avaliação de desempenho do modelo de gestão, para verificar o grau de aderência em relação aos critérios de excelência da gestão preconizados pela FNQ para o Prêmio Nacional da Qualidade. E por fim, o quarto produto era um plano de reestruturação, para melhoria contínua da gestão, baseado na experiência e no relatório de avaliação de desempenho (BRESSER-PEREIRA, 2011; BRASIL, 1995).

Para a implementação do método, era necessário que se tivesse assegurada uma estrutura mínima, qual seja: missão e visão de futuro; diagnóstico (delineamento das macrofunções do órgão); objetivos estratégicos; arranjo institucional (macroprocessos e processos); metas de melhoria da gestão (com indicadores); metas de reestruturação (com indicadores); projetos (com indicadores); cronogramas; e responsáveis (BRESSER-PEREIRA, 2011; BRASIL, 1995).

Rocha (2001) afirma que, para a Administração Pública de gestão para resultados possa permitir a eficiência, eficácia e qualidade com indicadores de desempenho efetivos, a Administração deve ter muito bem definidos seus objetivos, alterações institucionais e a criação de sistemas de informação.

Na avaliação de desempenho da gestão, é necessário o acompanhamento de determinados processos, sejam eles de apoio ou finalísticos e a mensuração do desempenho destes por meio de indicadores. "A existência de um bom sistema de indicadores de desempenho em uma organização permite uma análise muito mais

profunda e abrangente sobre a efetividade da gestão e de seus resultados do que a simples constatação de que está indo bem [...]” (FNQ, 2016). Ainda de acordo com a FNQ (2016, p. 3):

A medição sistemática, estruturada e balanceada dos resultados por meio de indicadores de desempenho permite às organizações fazerem as intervenções necessárias com base em informações pertinentes e confiáveis, à medida que ocorrem as variações entre o planejado e o realizado.

Além de promover a cultura para a excelência, medir os resultados sistematicamente e de forma estruturada é fundamental para a gestão de uma organização, uma vez que possibilita a comparação.

Complementando a ideia de que a avaliação de desempenho assegura o controle, Lima (2007) afirma que a verificação pelos resultados do grau de efetividade das ações diz respeito à forma de controle. O autor expõe a importância de um “modelo”, acrescentando ainda que o grande diferencial do Modelo está no fato de considerar o monitoramento como mecanismo congênito do sistema de controle, pois, do contrário, em essência, seria reativo.

O “Modelo” proposto por Lima (2007) baseia-se em um modelo de excelência gerencial pública que contribuiria para o controle e análise de desempenho, com vista à efetividade das execuções dos programas e ações. Dessa forma, se estabeleceria um controle efetivo das ações governamentais, assegurando a qualidade na gestão pública e, conseqüentemente, dos programas públicos.

2.2 SISTEMAS E MODELOS DE GESTÃO NO SETOR PÚBLICO

2.2.1 Modelo de Excelência Gerencial da Fundação Nacional da Qualidade

Um Modelo de Excelência em Gestão genuinamente brasileiro foi idealizado pela Fundação Nacional da Qualidade em 2001, a partir de pesquisas de modelos internacionais de gestão. A FNQ possui anos de consolidada aplicação do modelo livremente inspirado no Prêmio *Malcom Baldrige*, que foi um modelo de gestão próprio. De 1992 a 1996, era utilizado na íntegra o modelo americano da Fundação Baldrige da Gestão Qualidade Total. De acordo com a FNQ, algumas pequenas mudanças foram realizadas no modelo base, a partir de 1996, mas sempre acompanhando a estrutura do *Malcolm Baldrige National Quality Award* até 2000.

Foram analisados inúmeros Prêmios Internacionais de qualidade da gestão, e o resultado dessa pesquisa foi a adaptação e incorporação de critérios de outras premiações, tais como o Critério Sociedade, influenciado pelo modelo europeu da *European Foundation for Quality Management* (FNQ, 2012). Como seu próprio modelo propõe, a FNQ visa a melhoria contínua de seus processos.

De acordo com a FNQ, o MEG é um modelo sistêmico que “possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no ciclo PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*)”.

O MEG “estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas” (FNQ, 2014, p.6). Entre outras características, ele não é um sistema prescritivo, pois “o MEG é considerado um modelo de referência e aprendizado, no qual não existe prescrição na sua implementação de práticas de gestão. O modelo não dita regras nem indica ferramentas, estrutura ou forma de gerir o negócio, mas levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão [...]” (FNQ, 2014, p.6).

O modelo está alicerçado em treze fundamentos da excelência e oito critérios de excelência; dentre estes, estão sete critérios voltados para os processos gerenciais e um para resultados organizacionais, que têm o objetivo de estruturar e alinhar todos os componentes de gestão de uma organização de forma sistêmica. Estes oito critérios ainda estão subdivididos em vinte e três itens de avaliação, sendo dezoito processos gerenciais e cinco resultados organizacionais.

Cada fundamento tratará por meio da tangibilidade traduzida na forma de critérios. Os fundamentos do MEG são, de acordo com a FNQ (2014, p.13):

1. Pensamento sistêmico: compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre eles e o ambiente com o qual interagem.
2. Atuação em rede: desenvolvimento de relações e atividades em cooperação entre organizações ou indivíduos com interesses comuns e competências complementares.
3. Aprendizado organizacional: busca de maior eficácia e eficiência dos processos da organização e alcance de um novo patamar de competência, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimento e experiências.
4. Inovação: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos de competitividade com desenvolvimento sustentável.

5. Agilidade: flexibilidade e rapidez de adaptação a novas demandas das partes interessadas e mudanças do ambiente, considerando a velocidade de assimilação e o tempo de ciclo dos processos.
6. Liderança transformadora: atuação dos líderes de forma inspiradora, exemplar, realizadora e com constância de propósito, estimulando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização, explorando as potencialidades das culturas presentes, preparando líderes e interagindo com as partes interessadas.
7. Olhar para o futuro: projeção e compreensão de cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização, no curto e longo prazos, avaliando alternativas e adotando estratégias mais apropriadas.
8. Conhecimento sobre clientes e mercados: interação com clientes e mercados e entendimento de suas necessidades, expectativas e comportamentos, explícitos e potenciais, criando valor de forma sustentável.
9. Responsabilidade social: dever da organização de responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, por meio de um comportamento ético e transparente, visando ao desenvolvimento sustentável.
10. Valorização das pessoas e da cultura: criação de condições favoráveis e seguras para as pessoas se desenvolverem integralmente, com ênfase na maximização do desempenho, na diversidade e fortalecimento de crenças, costumes e comportamentos favoráveis à excelência.
11. Decisões fundamentadas: deliberações sobre direções a seguir e ações a executar, utilizando o conhecimento gerado a partir do tratamento de informações obtidas em medições, avaliações e análises de desempenho, de riscos, de retroalimentações e de experiências.
12. Orientação por processos: busca de eficiência e eficácia nos conjuntos de atividades que formam a cadeia de agregação de valor para os clientes e demais partes interessadas.
13. Geração de valor: alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades das partes interessadas.

Os critérios, que são a tradução dos fundamentos e valores do MEG em processos gerenciais, têm por características serem tangíveis, mensuráveis quantitativa e qualitativamente. São propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de recursos (FNQ, 2013).

A composição dos oito critérios do MEG-FNQ pode ser resumida, de acordo com Polacinski et al. (2006, p. 4):

1. Liderança - examina como é exercida a liderança da organização, demonstrando o comprometimento da alta direção com todas as partes interessadas. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.
2. Estratégias e Planos - examina o processo de formulação das estratégias, de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionando suas ações e maximizando seu desempenho.
3. Clientes - examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, de forma a criar e buscar novas oportunidades.

4. Sociedade - examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental, de forma sustentável, por meio da minimização dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade.
5. Informações e Conhecimento - examina como a organização gerencia as informações necessárias para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão.
6. Pessoas - informa como a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os métodos de seleção e contratação de pessoas, as práticas de avaliação de desempenho e as práticas de remuneração, reconhecimento e incentivos, vêm estimular a contribuição da força de trabalho, para atingir as metas de desempenho estipuladas.
7. Processos - examina como a organização gerencia os processos relativos ao produto, tais como os de projeto de produtos e processos de produção. Verifica, também, como são feitos o controle e o aprendizado das práticas de gestão.
8. Resultados - examina os resultados dos principais indicadores de desempenho relativos aos clientes e aos mercados, incluindo as informações dos concorrentes e outras informações comparativas pertinentes.

Os critérios são a tradução dos fundamentos e os requisitos são os desdobramentos dos critérios em itens passíveis de mensuração e avaliação dos processos organizacionais. A pontuação final estabelecida através do Critério 8 (“Resultados”), é que a soma de todos os critérios traduz a avaliação do sistema de gestão da organização como um todo, ou seja, avalia a estratégia organizacional elaborada com vista ao resultado organizacional (AMBROZEWICZ, 2015).

A avaliação do desempenho do MEG-FNQ é baseada na mensuração de suas “dimensões e fatores”, isto é, as dimensões e critérios é como são chamados os desdobramentos dos critérios em itens mensuráveis, conforme estabelece a Avaliação de Desempenho do sistema de pontuação do MEG-FNQ.

2.2.1.1 Avaliação de desempenho e o Sistema de pontuação do MEG-FNQ

Para a compreensão dos indicadores de desempenho do MEG, faz-se necessário o entendimento das estratégias de avaliação que compõem o Modelo de Excelência Gerencial da FNQ. A organização que utiliza os Critérios de Excelência como guia de referência para sua gestão pode utilizar a autoavaliação para obter o diagnóstico inicial de sua gestão. O Critério 8 do modelo são os Resultados. Este critério aborda a apresentação dos resultados obtidos com a Avaliação de Desempenho do sistema de pontuação do MEG-FNQ, também podendo ser denominada de autoavaliação.

Ambrozewicz (2015, p. 36) corrobora que, “o MEG, como resultado da evolução do PNQ desde 1992, apresenta-se na forma de instrumentos de avaliação que incluem critérios e itens, com questões específicas, bem como fatores de avaliação. Dessa forma, busca avaliar o estágio da gestão das organizações”.

Os critérios desdobrados em requisitos de avaliação são estratificados por meio dos indicadores de desempenho que compõem as dimensões e fatores referentes aos itens dos Critérios de 1 a 7.

No modelo da FNQ, a pontuação máxima são 1.000 pontos, atingindo-se assim o nível classificado como “Excelência”.

Para a distribuição e mensuração da pontuação, a FNQ preconiza que, “primeiramente, descreve-se o Perfil da Organização para definir o escopo da mesma. Nele, a organização distribui os 1.000 pontos pelos Itens de avaliação (que são as dimensões dos requisitos dos critérios de cada processo gerencial), de acordo com a importância de cada um para o seu Perfil, respeitando os máximos e mínimos pré-determinados para cada Item e cada Critério, mantendo 550 pontos para os Critérios de 1 a 7 e 450 pontos para o Critério 8, perfazendo um total de 1000 pontos” (FNQ, 2013).

Como foi dito anteriormente, os Critérios são a tradução em itens tangíveis dos fundamentos da excelência. Logo, na análise e avaliação do grau de maturidade do sistema de gestão da organização, a ferramenta de mensuração desse sistema avaliará os fundamentos do MEG-FNQ implementados pela organização e o grau de maturidade da gestão.

2.2.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública (GESPÚBLICA)

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, o GESPÚBLICA, é consequência direta de propostas anteriores de modernização da gestão pública. Consiste na união de dois programas concebidos em 1995, lançados pelo extinto Ministério da Reforma do Aparelho do Estado (MARE): o Programa Nacional da Qualidade e o Programa Nacional de Desburocratização.

O GESPÚBLICA foi criado pelo Decreto nº 5378, de 23 de fevereiro de 2005. Segundo seu art. 1º, tem por finalidade “[...] contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade

do País”. Para tanto, para a concretização dos objetivos propostos no decreto, juntamente foi instituído o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Um dos objetivos que este Comitê tem é de “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” (BRASIL, 2005).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) utilizado no GESPÚBLICA foi adaptado do MEG-FNQ para o serviço público com a participação da própria Fundação Nacional da Qualidade à época, com a criação do então Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), em 1999, pelo doravante Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). O MEGP foi difundido junto aos órgãos públicos participantes do programa de qualidade federal que buscaram, entre 1999 e 2004, “implantar uma administração pública participativa, transparente e orientada a resultados” (GRIN, 2013). Após 2005, ficou a cargo do Comitê Gestor do GESPÚBLICA a atualização, adaptação e as melhorias no modelo de excelência (GRIN, 2013)

O Programa GESPÚBLICA está alicerçado em três premissas (BRASIL, 2014):

A gestão pública, enquanto gestão é universal, devendo, portanto, estar alinhada aos fundamentos e princípios da gestão contemporânea;
A gestão pública, enquanto pública e brasileira, é particular, devendo, portanto, estar submetida aos valores constitucionais e legais;
A gestão pública é a gestão do Estado e por isso envolve a gestão dos órgãos e entidades públicos dos três poderes e das três esferas de governo.

As ferramentas utilizadas no Sistema GESPÚBLICA são: Avaliação (ou autoavaliações), Carta de Serviços ao Cidadão, Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS), Guia de Gestão de Processos e Guia de Simplificação.

Os oito critérios (ou dimensões) da MEGP são (BRASIL, 2014): 1. Governança; 2. Estratégia e planos; 3. Público-alvo; 4. Interesse público e cidadania; 5. Gestão da informação; 6. Pessoas; 7. Processos; 8. Resultados.

Os critérios são desdobrados em itens. Esses itens correspondem às dimensões pelas quais cada critério será avaliado. E cada item é consecutivamente desdobrado em critérios avaliáveis, chamados de alíneas (BRASIL, 2014).

2.2.2.1 Instrumento da Avaliação da Gestão Pública (IAGP) do GESPÚBLICA

Um sistema de pontuação serve para quantificar o grau de atendimento e aderência aos requisitos do modelo de gestão.

O modelo avaliativo do GESPÚBLICA compreende uma escala de 0 (zero) a 1.000 (mil) pontos, em conformidade com o modelo que lhe deu origem, o MEG-FNQ. O sistema de pontuação do MEGP é o mesmo utilizado pela Rede Nacional de Prêmios e preconizado pela Fundação Nacional da Qualidade. Assim como acontece no modelo do MEG-FNQ, as dimensões que avaliam os processos gerenciais são as dos Critérios 1 ao 7. O Critério 8 compreende a dimensão dos resultados (BRASIL, 2014).

Conforme destacado anteriormente, os requisitos são os desdobramentos dos critérios e, no caso do instrumento de avaliação da gestão pública (IAGP) do GESPÚBLICA, os itens de avaliação são chamados de alíneas. “Os requisitos são as condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou particulares essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto, prescritas em cada alínea” (BRASIL, 2015).

Os Critérios de Excelência são compostos por itens de avaliação com distribuição de pontos que podem variar de 250, 500 ou 1.000 pontos na soma total de todos os itens. O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais (FERREIRA, 2009).

O Modelo de excelência em gestão serve para avaliar organizações públicas ou privadas. Servem ao propósito de fornecer aos gestores informações gerenciais importantes. Segundo Ferreira (2009), tais avaliações ajudam a solucionar problemas e identificam pontos fracos e oportunidades de melhoria para a organização.

Nesse propósito, as organizações públicas que aderem ao programa GESPÚBLICA têm, dentro do modelo MEGP de avaliação de desempenho, a flexibilidade de adaptar o modelo e de o customizarem de acordo com a gestão de cada órgão, como foi o caso do Exército Brasileiro, que tem o seu próprio modelo de excelência em gestão adaptado dos modelos preconizados.

2.2.3 Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro

A Portaria do Comandante do Exército nº 348, de 1º de julho de 2003, estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB e instituiu, no âmbito da Força Terrestre, a implantação de um programa de qualidade que tinha por objetivo principal a vinculação dos objetivos estratégicos da força, traduzidos através de atividades tangíveis em Planos de Ação, em um sistema de gestão que encadeia todas as ações incidentes originadas da Portaria do Comando do Exército denominada “Política e as Estratégias de Comando do Exército para o período A – A+2”. Esta portaria tem a divulgação de estratégias do Comando do EB para um período de quatro anos. As estratégias balizam as ações constantes de cada órgão de direção setorial (ODS) e órgão militar diretamente subordinado (OMDS) na elaboração de seus Planos de Gestão interno.

Em 2007, a Portaria do Comandante do Exército nº 220, de 19 de abril, estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB) e implanta o SE-EB, institucionalizando e dando continuidade ao PEG-EB. Em 2015, a Portaria nº 1.266, de 10 de setembro, atualizou o SEG, de acordo com o documento, “com o objetivo de adequá-lo às necessidades que surgiram com o Processo de Transformação do Exército” e revogando a anterior.

De acordo com o EB, os princípios que sustentam os fundamentos da excelência são primeiramente os princípios Constitucionais: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Complementam-se a estes os princípios basilares do EB: Hierarquia e Disciplina.

Os fundamentos da excelência do MEG-EB também acompanham os fundamentos do MEG-FNQ: Pensamento sistêmico, aprendizado organizacional, cultura da inovação, gestão baseada em processos e informação, visão de futuro, geração de valor, foco no cidadão e na sociedade, desenvolvimento de parcerias, responsabilidade social, controle social e gestão participativa.

Para a consecução dos objetivos e, por conseguinte, o alcance dos resultados, o SE-EB utiliza sete ferramentas de gestão que possuem inter-relacionamento. Dentro do sistema de gestão, essas ferramentas estão divididas em módulos. O primeiro deles é a Autoavaliação e, respectivamente, tem-se o Plano de Gestão, Plano de Ação, Pontos Fortes (PF) e Oportunidades de Inovação e Melhoria (OIM),

Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO), Melhores Práticas de Gestão (MPG) e Análise e Melhoria do Processo (AMP). (BRASIL, 2015).

Dentro do módulo 1, Autoavaliação, estão fundamentados os critérios de avaliação baseados nos mesmos critérios do MEG-FNQ: Critério 1 – Liderança; Critério 2 – Estratégias e Planos; Critério 3 – Cidadãos; Critério 4 – Sociedade; Critério 5 – Informações e Conhecimento; Critério 6 – Pessoas; Critério 7 – Processos; Critério 8 – Resultados que foram adaptados à realidade de um órgão militar. São especificados, a seguir, as características de cada critério na autoavaliação do MEGP-EB (BRASIL, 2015).

O critério 1 – Liderança – é subdividido em 3 subitens, a saber: 1.1 Comando e Estado-Maior da OM; 1.2 Sistema de liderança da OM; 1.3 Análise do Desempenho da Organização. No subitem 1.1, são respondidas 14 perguntas (denominadas de Alíneas, que vão de A à N), todas relacionadas ao impacto da Liderança sobre a organização. No subitem 1.2, são respondidas 7 perguntas (Alíneas A à G) sobre o Sistema liderança da OM, caso exista, e como ele é executado. O subitem 1.3 versa sobre Análise de Desempenho da Organização, com 7 perguntas (Alíneas de A à G) sobre como a direção acompanha e analisa o desempenho da organização.

O critério 2 – Plano de Gestão – é subdividido em 2 subitens: 2.1 Formulação do Plano de Gestão da OM e 2.2 Implementação do Plano de Gestão da OM. No subitem 2.1, são respondidas 8 perguntas (Alíneas A à H), que tratam de responder sobre como é formulado o Plano de Gestão da OM, juntamente com seus integrantes, direção e interessados. E no subitem 2.2 analisa-se a Implementação do Plano de Gestão da OM, através de 5 perguntas (Alíneas A à F) e como esse Plano de Gestão é implementado pela direção e a equipe de assessoramento.

O critério 3 – Escalão superior e usuários – é subdividido igualmente em dois subitens: 3.1 Imagem e conhecimento mútuo e 3.2 Relacionamento com Escalão Superior. O subitem 3.1 busca responder, através de 7 perguntas (Alíneas A à G) como é vista a imagem da instituição pelos usuários internos e externos da organização. E no subitem 3.2, Relacionamento com o escalão superior, são respondidas 5 perguntas (Alíneas A à E) sobre como a OM está relacionada com sua ODS enquadrante.

O critério 4 – Sociedade e Meio Ambiente – é subdividido em 3 subitens: 4.1 Impacto Socioambiental; 4.2 Projetos Sociais; e 4.3 Políticas Públicas, cada qual

traduzidos, respectivamente, em 8 perguntas (Alíneas A à H), 6 perguntas (Alíneas A à F) e 4 perguntas (Alíneas A à D).

O critério 5 – Informação e Conhecimento – é subdividido em 3 subitens: 5.1, 5.2 e 5.3, a saber: 5.1 Informação da OM, que busca saber, através da aplicação de 8 perguntas (Alíneas A à H), o grau de comunicação interna entre os integrantes sobre as demandas e prioridades da direção; 5.2 Informações Comparativas da OM, que busca, por meio da aplicação de 8 perguntas (Alíneas A à H), medir o grau de melhoria do processo através da comparação de resultados entre OM com perfis semelhantes (*Benchmark*); 5.3 Gestão do Conhecimento, que mede, com a ajuda da aplicação de 5 perguntas (Alíneas A à E), como a organização retém o aprendizado e o conhecimento adquirido ao término de um ciclo de processo e/ou projeto e de que forma transforma essa informação em melhoria contínua.

O critério 6 – Militares e Civis – é subdividido em 3 subitens: subitem 6.1 Quadro de cargos, respondido por intermédio de 6 perguntas (Alíneas A à F), que tem a finalidade de identificar seu quadro de integrantes; Subitem 6.2 Treinamento, que objetiva identificar, através de 6 perguntas (Alíneas A à F), o grau de instrução, o nível de emprego de recursos e ações em treinamento e a capacitação dos integrantes da OM; e o subitem 6.3 Ambiente de Trabalho, que identifica, através de 6 perguntas (Alíneas A à F), o clima organizacional e a infraestrutura de trabalho.

O critério 7 – Processos principais da OM – é dividido em 3 subitens. O subitem 7.1 Processos principais da OM procura identificar, através de 11 perguntas (Alínea A à K), os principais processos finalísticos e de apoio empregados na OM na consecução de seus objetivos estratégicos e metas; o subitem 7.2 Suprimentos, que busca, por meio de 8 perguntas (Alíneas A à H), identificar os principais processos de suprimentos e sua cadeia logística e qual seu grau de emprego; e o subitem 7.3 Gestão Orçamentária e Financeira, em que, por meio do questionário de 5 perguntas (Alíneas A à E), são medidas as ações de aplicação, controle e execução orçamentária da organização.

Por fim, o critério 8 – Resultados – trata do resultado final da autoavaliação e é subdividido em 7 subitens, ou seja, cada subitem deste critério está relacionado ao resultado (a soma dos pontos dos critérios anteriores) de um critério de 1 a 7. A soma de todos os critérios é o resultado final do critério 8, logo, a pontuação de desempenho da autoavaliação organizacional (BRASIL, 2015).

2.2.3.1 Avaliação de desempenho e o Sistema de indicadores do MEG-EB: SMDO

A Avaliação de desempenho organizacional realizado pelo EB segue exatamente os mesmos critérios do modelo atual da FNQ e do GESPÚBLICA. Conforme relacionado anteriormente, ele é composto por 7 dos 8 critérios da avaliação do MEGP-EB, em que o critério 8 é composto pela soma das pontuações alcançadas em cada um dos 7 primeiros critérios.

No caso do EB, o resultado do questionário de Autoavaliação do modelo do sistema de excelência da gestão (SEG) é operacionalizado dentro do Sistema de Medição de Desempenho Operacional (SMDO) do EB no portal www.sispegweb.eb.mil.br. “O SISPEG-WEB viabiliza a integração sistêmica de todo o processo de Melhoria Contínua (MC) das 664 Organizações Militares do Exército Brasileiro participantes do SE-EB” (BRASIL, 2016). O sistema foi desenvolvido pelo Exército Brasileiro em conjunto com a Fundação Trompowsky e entrou em operação no ano de 2008. A avaliação é realizada na plataforma *online* pelo assessor de gestão da organização militar, depois de validada a versão impressa da autoavaliação pelo Diretor da OM. Após inseridos os dados relativos aos critérios e relacionados no questionário de autoavaliação aplicado no exercício a ser avaliado, o relatório pontuado é salvo no sistema e é homologado pela diretoria ao qual o órgão é diretamente subordinado e, assim, sucessivamente, seguindo a cadeia de comando.

Contudo, para a operacionalização de um sistema de medição de desempenho operacional, se faz necessária a elaboração de indicadores que traduzem a realidade que se deseja medir.

Os indicadores de um processo de avaliação definem o alcance de um programa (avaliação *ex-ante*) e medem o sucesso do objetivo em cada uma de suas etapas (avaliação *ex-post*). Eles devem ser confiáveis, válidos, claros e precisos, pois funcionam como um termômetro do progresso dos planos, programas e projetos, sinalizando os avanços alcançados em relação aos objetivos previamente traçados (FAVERO, 2010, p.149).

Os indicadores de desempenho utilizados no SMDO devem ser desenvolvidos de acordo com o levantamento das ações necessárias para o alcance das metas dos objetivos organizacionais, ações estas determinantes no gerenciamento do sistema

organizacional. Por sua vez, as ações são determinadas a partir das expectativas dos diversos interessados (“clientes”) nos resultados esperados sobre o comportamento da OM em relação ao cumprimento de seus processos com vistas ao alcance de seus objetivos estratégicos.

Podem ser identificadas dentro da necessidade de aferir resultados dois tipos de indicadores de resultados: os *outcomes*, associados aos objetivos da organização e os *drivers*, que são também chamados de direcionadores do desempenho, utilizados para monitorar e acompanhar as atividades e ações em curso para avaliar a tendência das ações com vistas aos objetivos organizacionais (BRASIL, 1999).

O SMDO utilizado pelo EB é desenvolvido em cinco fases. A primeira é quando se realiza a análise da organização militar, a partir da qual todos os integrantes da organização adquirem uma maior compreensão sobre a OM. Nessa etapa, a partir dos levantamentos dos processos, é elaborado um diagrama de sistemas da organização. É nessa etapa que também são analisados e delineados os requisitos-chave esperados pelas partes interessadas nos resultados da OM (DF, DCT, comunidade, etc.). A autoavaliação inicial contribui nessa etapa com a análise dos pontos fortes e as oportunidades de melhoria (análise FOFA). Na fase dois, a partir das necessidades, expectativas e prioridades elencadas pelo comando e os requisitos dos interessados e demandantes, é elaborado um plano de ação com as ações necessárias à realização das mesmas. Na terceira fase, serão definidos o que medir (as dimensões de desempenho, exemplo *Balanced Scorecard* – Bsc), quando medir e quais os tipos de indicadores de desempenho a serem utilizados: os indicadores estratégicos e os indicadores operacionais. Na quarta fase, são identificados os dados necessários, suas fontes e meios de coleta. Quinta e última etapa: definir como serão convertidos os dados em informações gerenciais (BRASIL, 1999).

Todos os elementos componentes das cinco etapas de elaboração de um sistema de medição de desempenho organizacional são partes integrantes do Plano de Gestão da organização militar, que nortearão as ações dos integrantes e, posteriormente, sua avaliação, proporcionando comparar resultados alcançados com o esperado e, assim, melhorar os processos e, conseqüentemente, seus resultados.

3. MÉTODO

O método é o trajeto pelo qual se pretende atingir os objetivos propostos. No método, é defendida a estratégia da pesquisa, ou seja, de que modo a pesquisa foi conduzida. Neste trabalho, a partir da definição da natureza qualitativa da pesquisa, além da sua abordagem descritiva, evidenciou-se que o trabalho se caracteriza também como um estudo de caso. Por conseguinte, são apresentadas as unidades de análise, quando é descrito o ambiente onde a pesquisa transcorreu. O período convencionado para a pesquisa foram os últimos cinco anos, ou seja, os últimos cinco ciclos de gestão.

Com a definição da natureza da pesquisa, a técnica escolhida para a coleta de dados em campo foi a realização de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas pessoalmente e por meio de aplicativos de comunicação eletrônico, *Messenger* e *WhatsApp*, e, posteriormente, foram transcritas. Para a análise posterior dos dados coletados na entrevista foi aplicado o método de análise de conteúdo, buscando melhor compreensão e aprofundamento dos dados. Para a coleta de dados documentais, realizou-se uma pesquisa em sítios eletrônicos e nos arquivos dos órgãos participantes e, por fim, foram expostas as limitações do método e suas possíveis implicações.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a presente pesquisa foi definido, de acordo com os objetivos, que o método de pesquisa mais adequado a ser empregado é o de natureza qualitativa, do tipo descritiva. Consoante a este propósito, Cooper e Schindler (2011, p. 164) sintetizam que a pesquisa qualitativa serve ao pesquisador para compreensão de como, qual processo e porque, o significado, dos eventos acontecerem de tal forma.

“A análise qualitativa de dados é um fenômeno recentemente retomado, que se caracteriza por ser um processo indutivo que tem como foco a fidelidade ao universo de vida cotidiano dos sujeitos, estando baseada nos mesmos pressupostos da chamada pesquisa qualitativa” (BIASOLI ALVES; DIAS DA SILVA, 1992, p. 61).

Segundo Matias-Pereira (2012, p. 88), para a análise qualitativa é necessário que haja uma partilha, ou seja, uma experiência densa com as pessoas, os fatos e

os locais que constituem os objetos de pesquisa quando, então, é possível, com de uma atenção sensível, perceber os significados latentes dessa experiência, que é própria do convívio aproximado do problema de pesquisa.

No método de análise qualitativa, as informações não podem ser quantificáveis, levando a pesquisa a caracterizar-se pela forma descritiva. Logo, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. A atribuição de significados e a interpretação de fenômenos são premissas básicas no processo de pesquisa qualitativa (MATIAS-PEREIRA, 2012). O autor ainda acrescenta que a pesquisa qualitativa parte do entendimento que existe uma relação intrínseca, dinâmica e indissociável entre o sujeito e o mundo real, levando a uma relação entre o mundo objetivo e subjetivo do sujeito, impossibilitando tal tradução desse fenômeno em números, não requerendo métodos e técnicas estatísticas. O processo e seu significado são os focos principais dessa abordagem.

Um estudo de caso, de acordo com Yin (1994, pg. 27) é “como outras estratégias de investigação, é uma maneira de investigar um tema empírico seguindo um conjunto de procedimentos pré-especificados”. Ainda, de acordo com o autor, após se identificar a estratégia de investigação, a partir de seus componentes de pesquisa, o passo seguinte consiste em planejar o estudo de caso.

O Estudo de Caso evidencia-se como uma das estratégias de aplicação da análise qualitativa e descritiva mais adequados para o presente estudo, conforme características deste tipo de estudo, elencadas por Yin (1994, p. 33). São elas:

1. as questões do estudo, ou a questão;
2. as suas proposições, os objetivos da pesquisa;
3. as suas unidades de análise;
4. a lógica que liga os dados às proposições (objetivos) e
5. os critérios para interpretar as descobertas (análise dos dados).

Assim sendo, o passo seguinte após o delineamento da pesquisa foi a identificação da unidade de análise.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Os órgãos envolvidos no problema de pesquisa e que estão diretamente relacionados aos objetivos do projeto são os três arsenais: Arsenal de Guerra do Rio, Arsenal de Guerra de São Paulo e o Arsenal de Guerra de General Câmara, além da Diretoria de Fabricação, órgão de direção setorial ao qual são subordinados os arsenais.

A Diretoria de Fabricação (DF), localizada no Rio de Janeiro, tem por missão, de acordo com o EB: “A Diretoria de Fabricação é o órgão de apoio do Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT) que tem por finalidade planejar, coordenar e controlar as atividades relativas à fabricação, revitalização, adaptação, transformação, modernização e nacionalização do Material de Emprego Militar (MEM)”.

A DF é um órgão de direção setorial (ODS), isto é, tem o papel de coordenar as demandas de seu principal requisitante que é a Diretoria de Ciência e Tecnologia (DCT), direcionando os três Arsenais de Guerra. De acordo com a Portaria nº 902 do Comando do Exército, de 9 de dezembro de 2005, que aprovou o Regulamento da Diretoria de Fabricação (R-12), compete à DF: (a) o planejamento, a coordenação, o controle e a execução das atividades pertinentes à modernização e nacionalização, a fabricação, a revitalização e a transformação de Materiais de Emprego Militar (MEM) por suas OM e por empresas civis vinculadas ou não à MD; e, mediante autorização do DCT, a manutenção de MEM que, por suas especificidades, não possa ser realizada em outros órgãos do sistema logístico; (b) propor e elaborar planos e alterações para melhorias de instruções técnicas, manuais, normas técnicas e pareceres relacionados às atividades desenvolvidas pela DF; (c) elaborar o levantamento e consolidar as demandas da força, propondo o atendimento das necessidades de materiais e serviços pertinentes as atividades desenvolvidas pelas OM subordinadas à DF; (d) propor a contratação de serviços e a aquisição de materiais, quando for o caso, relacionadas às suas atividades; (e) elaborar o levantamento e consolidar as demandas relativas à programação de recursos financeiros necessários às atividades de suas OM; (f) obter e disponibilizar informações referentes às atividades desenvolvidas e apoiadas pela DF e suas OM; (g) acompanhar a execução dos contratos celebrados pelo EB e executados por

intermédio da DF, por ocasião das atividades pertinentes à sua responsabilidade; (h) levantar necessidades e propor capacitação de seus recursos humanos para o desenvolvimento das atividades; (i) promover a participação de seus recursos humanos em eventos pertinentes às atividades desenvolvidas pela DF e suas OM; (j) fazer parcerias com instituições públicas e privadas, quando de interesse do EB, e quando autorizada; (l) estar atualizada quanto às atividades de estudo, pesquisa e projeto de desenvolvimento ou manutenção de MEM pela indústria de defesa, seja esta nacional ou internacional, pública ou privada, de forma a subsidiar ao escalão superior com informações relevantes para a aquisição desses materiais; (m) promoção do fomento industrial e; (n) coordenar e controlar suas OMDS.

Os Arsenais de Guerra são considerados Órgãos Militares Diretamente Subordinados (OMDS) à DF.

O Arsenal de Guerra do Rio (AGR) é descrito pela DF, de acordo com seu *site*, como uma unidade pioneira na manutenção e recuperação de materiais optrônicos, tendo inaugurado em 1996 a Divisão de Optrônicos, passando a ser referência na formação de mão de obra especializada nesse tipo de equipamento, cooperando com as demais unidades. Na Divisão de óptica, funcionam, atualmente, a linha de fabricação de mira laser e a montagem e manutenção de óculos de visão noturno (OVN) e monóculos de visão noturno. O AGR é localizado no bairro do Caju, na cidade do Rio de Janeiro, e sua fundação é datada de 01 de março de 1762. Além de se destacar nos equipamentos optrônicos, um de seus trabalhos mais importantes é a fabricação do Morteiro Pesado 120mm M2 Raiado (Mrt P120 M2R), desenvolvido pelo Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (atual CTEx), que vem sendo fabricado pelo AGR desde a fase de lote-piloto em meados de 1997. O AGR ainda realiza a recuperação e manutenção de conjuntos telefônicos parte integrante de conjuntos de rádio de comunicação tática, além de fabricação de cabos de interligação para os carros de combate URUTU e Cascavel e suas fontes de alimentação de energia. Atualmente, o AGR, junto com o CTEx, trabalha na concepção do projeto da incorporação de inovações tecnológicas ao projeto do Morteiro 81mm.

O Arsenal de Guerra de São Paulo (AGSP) é identificado pela DF de acordo com seu *site*. O AGSP possui um parque industrial complexo de estrutura diversificada e tem capacidade de responder a várias necessidades nas áreas de fabricação, manutenção e revitalização. Localizado na cidade de Barueri, no Estado

de São Paulo, sua fundação é datada de 21 de maio de 1957. Em relação aos outros dois arsenais, o AGSP é quem possui a infraestrutura mais moderna. Destacam-se, dentre sua grande variedade de seus produtos e serviços, a fabricação de Grupos Geradores, de Conjuntos de Iluminação Elétrica, de Conjuntos de Desenho (BRASIL, 2016) e de Redes Modulares de Camuflagem. Dentre as recuperações que realiza, estão a de armamentos, de materiais optrônicos e de materiais de comunicações. Destacam-se, entre seus trabalhos, o programa de revitalização das viaturas blindadas sobre rodas URUTU e Cascavel, que tem o objetivo de transformar os veículos seminovos.

O Arsenal de Guerra General Câmara (AGGC) é descrito pela DF de acordo com seu *site*. Localizado na cidade de General Câmara, no Estado do Rio Grande do Sul, distancia-se da capital, Porto Alegre, em 80km. Sua fundação é datada de 1773 quando ainda se localizava na capital. O AGGC contribui para a operacionalização do EB e de suas unidades sediadas na região sul do Brasil, através da prestação de serviços de recuperação, manutenção e fabricação. No ano de 2005 (BRASIL, 2016), passou por troca de subordinação, passando a integrar o Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército Brasileiro. São realizados no AGGC a manutenção de armamento leve, tais como pistola, fuzis e metralhadoras; e de armamento pesado, como, obuseiros e canhão. Na área da fabricação, são produzidos aquecedores de água à lenha e materiais de engenharia, como pontes flutuantes. Ainda na fabricação, o Arsenal atua no suporte técnico, produzindo reforçadores de solo em alumínio fundido, além de trabalhos em fundição artesanal.

Para o desenvolvimento deste trabalho, entrevistou-se um representante de cada instituição militar apresentada anteriormente e do AGGC, além de seus três últimos assessores de gestão. O representante da unidade deveria ser preferencialmente o assessor de gestão do Sistema de Excelência Gerencial da unidade atual e/ou antigos assessores. Na Diretoria de Fabricação, foram entrevistados o gestor do SEG da ODS junto aos Arsenais. O total de entrevistados foram: 3 (três) assessores do AGGC, 3 (três) do AGR, 3 (três) do AGSP e 1 (um) da DF.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a pesquisa de campo e buscando o levantamento mais adequado, foi estabelecida a entrevista como técnica, por ser um dos métodos mais utilizados de interagir com o campo e, quando adequadamente planejada e executada pelo pesquisador, subsidiar a pesquisa com informações coerentes e consistentes, possibilitando conclusões adequadas (VERGARA, 2015).

Cannel e Kahn (1974) definem que os estudos se encaminham preferencialmente para propostas de entrevistas semiestruturadas, uma vez que pedem uma composição de roteiro, através do qual deve-se abordar com todos os entrevistados os tópicos gerais que foram elaborados e selecionados.

A escolha de uma entrevista semiestruturada, como meio de coleta de dados, visa compreender como o assessor de gestão da unidade elabora, de acordo, com as metodologias do Sistema de Excelência Gerencial, os objetivos estratégicos do Plano de Gestão e, respectivamente, a elaboração e adequação dos indicadores de desempenho relacionados com os projetos estratégicos. Outrossim, buscou-se elencar as sugestões do gestor sobre a compreensão da utilização dos resultados de autoavaliação para a melhoria do processo, no que tange ao acompanhamento e o controle dos projetos por parte dos gestores dos Arsenais, de forma a embasar as sugestões de melhorias no processo.

As perguntas que permearam o guia do instrumento de pesquisa na entrevista semiestruturada foram inicialmente 10 (dez) e pretendiam subsidiar as respostas para atender o objetivo geral e o objetivo específico 1. O roteiro da entrevista encontra-se no Apêndice A.

Os entrevistados encontravam-se em São Paulo, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Ceará. Por questões econômicas do projeto e pela distância entre os entrevistados, algumas das entrevistas foram realizadas por meios eletrônicos de comunicação. As entrevistas realizadas *in loco* foram as localizadas no Rio de Janeiro. As entrevistas duraram em média uma hora, quando os militares e servidores civis envolvidos responderam ao questionamento do pesquisador/entrevistador, momento em que este fez anotações e apontamentos em formulário próprio. Os entrevistados localizados no Ceará tiveram suas entrevistas realizadas via *WhatsApp*, por mensagens de áudio. Após estas foram transcritas e

foram anotadas as observações dos entrevistados acerca dos questionamentos realizados. Em complementação, outras dúvidas foram respondidas posteriormente por *e-mail* quando da fase de revisão das entrevistas pelo pesquisador. Os respondentes localizados nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul foram entrevistados por telefone. Essas conversas tiveram as respostas anotadas e transcritas.

Para responder ao objetivo específico 2: “*Elencar as iniciativas de sucesso das organizações militares com histórico de atuação em prêmios de qualidade em gestão, localizadas nos estados desses Arsenais (RJ, SP e RS)*” foi realizada a pesquisa bibliográfica nos principais portais e literatura relacionados aos prêmios de qualidade em gestão, locais e nacionais, em conjunto com a documentação das principais unidades premiadas em cada região.

A pesquisa bibliográfica é considerada um método de investigação em que a fonte de pesquisa é tida como secundária. Esta “abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo [...]” (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.166).

Buscando responder ao objetivo específico 3: “*Analisar os Planos de Gestão, os impactos e os resultados dos principais arsenais em relação aos seus métodos de controles de custos de projetos*”, utilizou-se da entrevista semiestruturada (Quadro 1), visto que a mesma tem proximidade com a realidade que se busca compreender. Ainda nesta perspectiva, foram pesquisados os documentos de gestão das unidades.

Quadro 1 – Objetivos e Procedimentos metodológicos

(continua)

Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
Identificar as principais características das práticas de gestão do AGGC e dos Arsenais de Guerra subordinados à Diretoria de Fabricação que atuam em projetos de objetivos estratégicos da Força Terrestre, vinculados ao DCT;	Aplicação de entrevista semiestruturada direcionada aos assessores de gestão dos três Arsenais de Guerra do EB e à sua Diretoria de Fabricação, conforme formulário de pesquisa, Apêndice A.
Elencar as iniciativas de sucesso das organizações militares com histórico de atuação em prêmios de qualidade em gestão, localizadas nos estados desses Arsenais (RJ, SP e RS);	Realização de pesquisa bibliográfica nos principais portais e literatura relacionados aos prêmios de qualidade em gestão, locais e nacionais, em conjunto com a documentação das principais unidades premiadas em cada região.
Analisar os Planos de Gestão, e os resultados dos principais arsenais.	Realização de pesquisa documental nas unidades de análise estudadas.

(conclusão)

Objetivos específicos	Procedimentos metodológicos
Apresentar sugestões de melhoria para o processo de elaboração inicial dos Planos de Gestão e, seus indicadores, e de como ele pode atender melhor aos projetos estratégicos do Exército Brasileiro.	Aplicação de entrevista semiestruturada direcionada aos assessores de gestão dos três Arsenais de Guerra do EB e à sua Diretoria de Fabricação, conforme formulário de pesquisa, Apêndice A; e Realização de pesquisa bibliográfica nos principais portais e literatura relacionados aos prêmios de qualidade em gestão, locais e nacionais, em conjunto com a documentação das principais unidades premiadas em cada região.

Fonte: Elaborado pela autora.

A pesquisa documental é uma fonte primária de levantamento de dados e caracteriza-se pelo fato de a fonte de coleta de dados estar restrita a documentos (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Identificou-se na documentação pesquisada a convergência entre os Planos de Gestão com as Diretrizes dos órgãos superiores, bem como a adequação às metodologias de elaboração de indicadores de desempenho preconizados pelo Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) do EB e ao referencial teórico. Este procedimento, que antecedeu a entrevista, teve por objetivo validar as questões abertas que surgiram no transcorrer da entrevista semiestruturada. Para a entrevista, as questões que balizaram o estudo encontram-se no Apêndice A.

Por fim, o objetivo geral foi respondido através da análise conclusiva dos dados da pesquisa, consolidados por meio das análises documentais e das informações obtidas na análise das entrevistas.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Por se tratar de uma técnica que busca a compreensão da comunicação, a qual se mostrou mais adequada à compreensão dos dados coletados para responder aos objetivos da pesquisa.

A análise de conteúdo pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta para analisar

diferentes fontes de conteúdo, sendo elas verbais ou não-verbais. Quanto à interpretação, a análise de conteúdo transita entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada, que exige do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo. Faz-se necessário também certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise, “jamais esquecendo, do rigor e da ética, que são fatores essenciais”, segundo Freitas, Cunha JR. e Moscarola (1996, p. 2).

Em consonância, Bardin (1979, p. 31) aponta que “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Por tratar-se uma das técnicas de coleta de dados, de acordo com Bardin (1979, p. 34), a entrevista é plenamente passível de aplicação das técnicas de análise de conteúdo para o “tratamento da informação contida na mensagem”.

A análise de conteúdo consiste em uma análise feita *à posteriori* à coleta, conforme afirma Michel (2009). Ainda segundo a autora, a proposta é de “aprofundar a análise do conteúdo das informações prestadas pela pessoa que forneceu os dados, procurando ver e analisar, em maior profundidade, a pertinência das respostas, a lógica, a coerência [...]” (MICHEL, 2009, p.70).

A análise de conteúdo tem por características se prestar tanto para fim exploratório quanto para verificação de hipóteses ou suposições, pois exige categorizações com grande acuidade (VERGARA, 2015).

Para a utilização da técnica de análise de conteúdo, foi elaborada, após a coleta de dados, uma classificação geral com todos os conteúdos das falas coletadas, em que cada pergunta elaborada no questionário corresponde a um grupo classificável, ou seja, a um objetivo específico da pesquisa. Essa análise ocorreu de acordo com a seguinte estrutura, proposta por Vergara (2015, p. 9), que consiste em: (a) após coletados os dados por meio de entrevistas, deve ser transcrito o conteúdo das mesmas; (b) elabora-se um quadro-tabela de estrutura mista, através da qual serão definidas, preliminarmente, categorias pertinentes ao objeto da pesquisa; admite-se, ao longo da pesquisa, a inclusão de categorias surgidas durante o processo de análise, estabelecendo o conjunto final ao término e considerando os possíveis “rearranjos” internos com divisões e subdivisões, se necessários; (c) procede-se a leitura de todo material coletado e selecionado; (d) define-se as unidades de análise, podendo estas ser palavras, expressões, frases, parágrafos, conceitos e termos técnicos; (e) define-se as categorias para análise dos

dados; (f) de acordo com as categorias escolhidas, procede-se a análise de conteúdo, apoiando-se em procedimentos interpretativos; (g) resgata-se o problema que suscitou a investigação; (h) confronta-se os resultados obtidos com a(s) teoria(s) que deu(ram) embasamento à investigação; (i) formula-se a conclusão; (j) elabora-se o relatório de pesquisa.

Por fim, corroborando sobre a análise de conteúdo, Lakatos e Markoni (2010, p. 206) sintetizam que a técnica “permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação”.

Os dados de pesquisa, bibliográficas e documentais, estão dispostos nas seções a seguir, de acordo com a ordem que se apresentaram no texto, a partir do delineamento dos objetivos específicos, elencados no capítulo 1 deste trabalho.

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO DE PESQUISA

Neste trabalho de pesquisa, uma das limitações encontradas residiu no pequeno número de entrevistados envolvidos: dez participantes. Uma preocupação importante centrou-se na possibilidade de o respondente final da entrevista da pesquisa não ser o participante idealizado inicialmente no projeto, que são os assessores de gestão dos últimos dois ciclos de avaliação do Plano de Gestão, do SE-EB, em suas OM. Também foi necessário entrevistar ex-assessores de gestão de ciclos de gestão anteriores aos dois últimos anos idealizados inicialmente.

Quando da aplicação da entrevista, como parte da técnica de coleta de dados, esta apresentou outras limitações. De acordo com Lakatos e Markoni (2010), poderia incidir a dificuldade de compreensão pelo respondente das perguntas da pesquisa quando estas fossem mal formuladas ou informadas pelo entrevistador-pesquisador; possibilidade de o entrevistado ser influenciado, consciente ou inconscientemente; a disposição da pessoa entrevistada em dar informações; pouco controle sobre a coleta de dados; e a retenção de informações importadas para a pesquisa com receio de ser revelada sua identidade.

Vergara (2012, p. 22) acrescenta que “preconceitos, esquecimentos, articulações imprecisas por parte do entrevistado são, também, limitações da entrevista”.

Outro importante aspecto limitador foi o tempo. Ainda segundo Vergara (2012, p.13), mais do que qualquer outro método de coleta de campo, a entrevista demanda tempo e, além disso, muitas pessoas não estavam dispostas a dispensar o tempo necessário à entrevista. Ademais, o fator econômico influenciou na forma com que ocorreram as entrevistas. Os participantes encontravam-se em quatro localidades diferentes e distantes (Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, São Paulo e Ceará), impossibilitando o pesquisador de realizar todas as entrevistas pessoalmente.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados os dados coletados, seu tratamento e os resultados discutidos quanto ao objeto, ou seja, sua natureza descritiva e de acordo com sua abordagem. Foi com base nas referências teóricas e nas categorias de análise (definidas conforme o guia de entrevista semiestruturada, Apêndice A), que foram delineados a análise dos dados de entrevista coletados e sua tabulação.

O capítulo está dividido em três partes. Inicialmente, na primeira parte, item 4.1, subitens 4.1.1 e 4.1.2 são tratados os resultados obtidos com a pesquisa documental para a análise das iniciativas de sucesso das organizações militares reconhecidas em prêmios de qualidade em gestão. No item 4.2 Na sequência, foram esboçados no item 4.2 os resultados obtidos com as análises dos planos de gestão, a saber: 4.2.1 Plano de gestão do Arsenal de Guerra do Rio; 4.2.2 Plano de Gestão do Arsenal de Guerra de São Paulo; 4.2.3 Plano de Gestão do Arsenal de Guerra General Câmara.

Na segunda parte do trabalho, são expostos no subitem 4.3.1 os resultados da análise de conteúdo da entrevista semiestruturada.

Finalizando o capítulo, terceira parte, são abordadas no item 4.4 as propostas de melhoria, elaboradas a partir da análise do levantamento realizado com as duas partes anteriores.

4.1 ANÁLISE DAS INICIATIVAS DE SUCESSO DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES COM RECONHECIMENTO EM PRÊMIOS DE QUALIDADE EM GESTÃO

4.1.1 Organizações militares no RJ, SP e RS reconhecidas em prêmios de qualidade

A seguir, são tabulados os dados coletados através da pesquisa documental, nos sítios especializados, dos prêmios de qualidade da gestão organizados nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Tais estados foram

escolhidos por ser estes onde se encontram os Arsenais de Guerra, ou seja, as unidades de análise do presente estudo.

Buscou-se identificar, com este levantamento, quais eram os órgãos militares mais atuantes nos prêmios de qualidade de sua região e se estes tinham uma participação (e reconhecimentos) recorrentes.

No Quadro 1, encontram-se apenas os órgãos militares com maior recorrência nos Prêmios com reconhecimento sobre sua gestão no estado em que se localiza. Estes dados foram estratificados da coleta de dados gerais que compõem o Apêndice B.

Quadro 1 – Organizações Militares Reconhecidas em Prêmio de Qualidade x Nível x Estado x Ano: categoria Órgãos da Administração Pública.

Organização Militar (Exército Brasileiro)	Nível da Premiação	Estado	Ano
1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército – 1º ICFEx.	Medalha Ouro e Certificado Prêmio de Qualidade Rio (500 pontos)	Rio de Janeiro	2012
1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército – 1º ICFEx.	Medalha Ouro e Certificado Prêmio de Qualidade Rio (500 pontos)	Rio de Janeiro	2013
1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército – 1º ICFEx.	Medalha Ouro e Certificado Prêmio de Qualidade Rio (500 pontos)	Rio de Janeiro	2014
1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército – 1º ICFEx.	Medalha Ouro e Certificado Prêmio de Qualidade Rio (500 pontos)	Rio de Janeiro	2015
1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército – 1º ICFEx.	Troféu com Medalha Ouro	Rio de Janeiro	2016
2º Grupo de Artilharia Antiaérea	Medalha Ouro (500 pontos)	São Paulo	2012
Batalhão de Manutenção e Suprimento de Aviação do Exército	Medalha Prata (500 pontos)	São Paulo	2012
3º Batalhão de Suprimentos – 3º BSup	Troféu Bronze (500 pontos)	Rio Grande do Sul	2016
3º Batalhão de Comunicação – 3º BCom	Troféu Prata (500 pontos)	Rio Grande do Sul	2014
3º Batalhão de Comunicação – 3º BCom	Troféu Bronze (500 pontos)	Rio Grande do Sul	2013
3º Batalhão de Comunicação – 3º BCom	Medalha Bronze (500 pontos)	Rio Grande do Sul	2012

Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se verificar, nesta etapa, nos três estados analisados, os órgãos militares mais atuantes em prêmios da qualidade e com forte reconhecimento, estando em primeiro lugar o Rio de Janeiro (1ª Região Militar – Comando Militar do Leste) com 33 (trinta e três) unidades participantes com reconhecimento entre os

anos de 2012 a 2016. Em segundo lugar, estão os órgãos militares do Rio Grande do Sul (3ª Região Militar – Comando Militar do Sul) com 2 (duas) organizações participantes, sendo que o 3º Batalhão de Suprimentos – 3º BSup, de Nova Santa Rita, teve sua primeira participação na última edição de 2016, sendo agraciado com o seu primeiro reconhecimento no nível II, até 500 pontos, com um Troféu Bronze. Já, o 3º Batalhão de Comunicação – 3º BCom – de Porto Alegre, reconhecido em três edições (2012, 2013 e 2014), mostrou uma participação ascendente desde sua primeira participação em 2012 com o reconhecimento no nível II, até 500 pontos, e medalha Bronze, e seu último reconhecimento, nível II (500 pontos) Troféu Prata. Observa-se que, no ano de 2015, não houve o reconhecimento de nenhuma organização militar do Exército Brasileiro no Prêmio de Qualidade Gaúcho.

Por último, entre as três regiões analisadas e seus respectivos prêmios de gestão, está o estado de São Paulo (2ª Região Militar – Comando Militar do Sudeste), sendo o único estado em que a participação das organizações militares mostrou-se incipiente, possuindo apenas dois órgãos participantes com reconhecimento nas últimas cinco edições e com apenas um reconhecimento de cada órgão concentrados no primeiro ano de sua participação, 2012.

4.1.2 Iniciativas das Organizações Militares reconhecidas em prêmios de qualidade

Com base na análise extraída do item 4.1.1, quando foram elencados os órgãos com maior participação em prêmios e com reconhecimento no seu estado, foram analisadas as iniciativas de sucesso da organização militar com maior participação e reconhecimento em prêmio de qualidade da gestão. Para a análise, buscou-se, a partir dos Planos de Gestão dessa organização, identificar quais os pontos positivos para o sucesso desta, não só nos prêmios, mas principalmente para a consecução de suas metas, missão e visão de futuro. Destaca-se que, por não ter alcançado um reconhecimento e um histórico recente de indícios da participação nos últimos prêmios da qualidade da gestão, os órgãos militares do EB do Estado de São Paulo não terão seus Planos de Gestão analisados.

Dentre as organizações do Rio Grande do Sul com reconhecimento, conforme se pode observar no Quadro 1, a única organização militar com mais de um ciclo de

gestão reconhecido no período proposto para a pesquisa foi o 3º Batalhão de Comunicação (3º BCom, Porto Alegre), o qual não manteve seu reconhecimento no Prêmio de Qualidade Gaúcho nos anos de 2015 e 2016, o que, para a pesquisa, pode evidenciar a não continuidade de seu programa interno de qualidade da gestão. Para cumprimento do objetivo específico dessa pesquisa, a análise dessas gestões tornar-se-ia irrelevante, uma vez que se busca identificar e compreender as ferramentas e mecanismos da gestão contidos nos Planos de Gestão das unidades de sucesso, como forma de *benchmarking*. Tal caracterização tem por objetivo oferecer aprimoramento e continuidade no ciclo de melhoria dos processos.

Evidenciou-se, nessas unidades militares, que o projeto “melhoria contínua da gestão” não teve continuidade, uma vez que sua participação em prêmios de reconhecimento da qualidade da gestão não ultrapassou os primeiros ciclos de avaliação da gestão.

No Quadro 2 são destacadas as iniciativas de sucesso da organização militar mais atuante e proeminente dentre os três estados pesquisados, a 1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército – 1º ICFEx, localizada no Rio de Janeiro.

A definição da missão da 1º ICFEx consiste, em seu Plano de Gestão: “Exercer com eficiência e eficácia o controle interno das nossas unidades gestoras vinculadas”, abreviado na sua missão síntese em “Orientar – Fiscalizar – Controlar.”

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICFEx – OM Premiada.

(continua)

Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 01/ MODERNIZAR E OTIMIZAR ARQUIVOS DE DOCUMENTOS	Ind Otimização ARQUIDOC - OE 01 Meta: Alcançar 100% da Modernização do Arquivo	Melhorar, continuamente, as condições de trabalho/meio ambiente.	Mapa Estratégico	Aprendizado e Crescimento
		Melhorar o sistema de segurança da Inspeção.		
		Melhorar o Plano de Manutenção das Instalações da ICFEx.		

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICEx – OM Premiada.

(continuação)

Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 02/ AMPLIAR A SEGURANÇA FÍSICA DO PESSOAL DA INSPETORIA E PROCESSOS	Índ invest segurança - OE 02 Meta: Descrição: Alcançar 100% na aplicação dos recursos planejados e recebidos para Segurança da Inspeção.	Melhorar, continuamente, as condições de trabalho/meio ambiente.	Mapa Estratégico	Processos Críticos
		Melhorar o sistema de segurança da Inspeção.		
		Implantar o Plano de Segurança/Saúde/Transporte/Moradia.		
OE 03/ MODERNIZAR E AMPLIAR EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA	Índ de Modernização área info - OE 03 Meta: Alcançar 100% de aplicação dos recursos planejados na área de informática.	Melhorar o sistema de segurança da Inspeção	Mapa Estratégico	Aprendizado e Crescimento
		Possibilitar equipamentos de informática individualmente para toda FT		
		Capacitar a FT diretamente envolvida nas atividades de Auditoria, Fiscalização e Contabilidade, em técnicas especiais de Tomada de Contas		
		Melhorar o Plano Diretor de Informática		
OE 04 / PROPOR DENOMINAÇÃO HISTÓRICA E ESTANDARTE HISTÓRICO	Índi Aprov Processo Estand Histórico - OE 04 Meta: Alcançar 100% da Aprovação pelo Escalão Responsável (Publicação em DO)	Criar práticas de citação dos valores e diretrizes, enfatizando o significado da Denominação Histórica e Estandarte Histórico, inclusive utilizando filmetes institucionais da SGE, em reuniões com a FT		
		Promover palestras e pesquisas de motivação, contando com a participação ativa de todos		
OE 05/ ELABORAR UM INFORMATIVO TRIMESTRAL	Índ ELABINFOINFOT RIM - OE 05 Meta: Elaborar 100% dos planejados para 2015	Criar práticas de citação dos valores e diretrizes em determinadas reuniões com a FT, com ênfase nas informações e divulgação dos produtos da Inspeção.		
		Promover palestras de motivação, contando com a participação ativa de todos.		

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICFeX – OM Premiada.

(continuação)				
Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 06/ RECOMPLETAR O QCP	Ind Evolutivo Processo Rcpl QCP - OE 06 Meta: Alcançar 100% de aprovação na proposta encaminhada	Nomear uma Comissão para apresentar um estudo sobre o desejável para a Inspeção cumprir satisfatoriamente sua missão	Mapa Estratégico	Processos Críticos
		Promover pesquisas c/ os Ordenadores de Despesas, das UG vinculadas para obter informações sobre suas necessidades		
OE 07/ PROPOR REESTRUTURAÇÃO DA 2ª SEÇÃO	Ind Evolutivo Reestr2ªSEÇ - OE 07 Meta: Alcançar 100% de aprovação da nova estrutura da 2ª Seção	Efetuar uma pesquisa com as ICFeX que tenham complexidade semelhantes à 1ª ICFeX para preparar uma proposta ao Escalão Superior.		
OE 08/ PROPOR TRANSFORMAÇÃO DA SSAPES EM SAPES	Ind Evolutivo TRANSFORMES APES - OE 08 Meta: Alcançar 100% de aprovação da proposta - Subseção para Seção (SAPES)	Nomear uma comissão para apresentar estudo de viabilidade para transformar a SSAPES em Seção.		
OE 09/ TORNAR-SE OM DESENVOLVEDORA E CADASTRADORA DE CURSOS JUNTO AO DGP	Ind Evolutivo OMCADASTRCU RSODGP - OE 09 Meta: Alcançar 100% da proposta apresentada ao DGP	Promover palestras de motivação, contando com a participação ativa de todos.		
OE 10/ INTENSIFICAR A APROXIMAÇÃO COM OS OCI E OCE SITUADOS NO RJ	Ind AproxOCI/OCE/RJ - OE 10 Meta: Alcançar 100% da Agenda Programada	Agendar visitas com a Secretaria de Controle Externo / RJ (TCU), Secretaria de Justiça da União / RJ, Tribunal de Contas do Estado (TCE) e Tribunal de Contas do Município (TCM)	Mapa Estratégico	Sociedade; Resultados.
		Convidar as autoridades das egrégias cortes para participar do Simpósio da Inspeção e ocasião de eventos significativos para a Força Terrestre e Controle Interno.		

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICEx – OM Premiada.

(continuação)

Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 11/ PROPOR AMPLIAÇÃO DE QUANTIDADES DE PNR DESTINADOS A OM	Ind Evolutivo PROPOSTAMAI S PNR - OE 11 Meta: Alcançar 100% dos PNR solicitados	Melhorar, continuamente, as condições de trabalho/meio ambiente	Mapa Estratégico	Processos Críticos
OE 12/ PROPOR READEQUAÇÃO SUPRIMENTO COMBUSTÍVEL COM NOVA REALIDADE DE VA (PROGRAMA)	Ind Evolutivo PROPOSTAMAI S COMB - OE 12 Meta: Alcançar 100% do Sup Comb solicitado	Desenvolver o Projeto Multiplicadores da Qualidade Nomear comissão para preparar proposta ao Escalão Superior de readequação de suprimento de combustível para visitas de auditoria, dentro da nova realidade		
OE 13/ INTENSIFICAR MANUTENÇÃO DAS INSTALAÇÕES	Índ de Manutenção das Instalações - OE 13 Meta: Alcançar 100% na previsão e planejamento de Manutenção	Melhorar, continuamente, as condições de trabalho/meio ambiente Melhorar o sistema de segurança da Inspeção Modernizar o sistema de arquivos		
OE 14/ CRIAR CARTILHA DE AQUISIÇÕES E CONTRATOS	Índ prazo cartilha aquisições e contratos - OE 14 Meta: Cartilha 100% confeccionada ao final de doze meses.	Interagir com as ICEx (Controle Interno), com as UGs, com a CJU, com as representações do TCU (Controle Externo), através das SECEX e Órgãos de Contabilidade. Capacitar a FT diretamente envolvida nas atividades de Auditoria, Fiscalização e Contabilidade, em técnicas especiais de Tomada de Contas e em aquisições e contratos Consultar a legislação vigentes. Normatizar ações		

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICEx – OM Premiada.

(continuação)				
Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 15/ APOIAR E IMPLEMENTAR POLÍTICAS PÚBLICAS COM ÊNFASE NA SAÚDE, EDUCAÇÃO, TRANSPORTE	Alcançar 100% de Apoio na AGENDA POLÍTICA PÚBLICA Meta: Índ capacitação Gestão Ambiental	Falta de recurso para investir no colaborador.		
		Profissionalismo, dedicação, comprometimento e liderança que motive direta ou indiretamente para o cumprimento da missão.		
		Aperfeiçoar o Sistema de Gerenciamento de Informações		
		Falta de conscientização das UGs nesta área		
		Especificidade da atividade militar		
		Novidade do assunto		
OE 16/ DISPONIBILIZAR OPORTUNIDADES DE VISITAS CULTURAIS E INSTITUCIONAIS	Índ passeios culturais e institucionais - OE 16 Meta: Alcançar 100% das visitas planejadas no ano	Interagir com as ICEx (Controle Interno), com as UGs, com as representações do TCU (Controle Externo), através das SECEX e Órgãos de Contabilidade		
		Participar ativamente de simpósios, reuniões, palestras e eventos que contribuam para melhoria da gestão e qualidade e meio ambiente		
		Capacitar a FT diretamente envolvida nas atividades de Auditoria, Fiscalização e Contabilidade, em técnicas especiais de Tomada de Contas		
OE 17/ PRODUZIR CARTILHA DE LEGISLAÇÃO E TREINAMENTO PARA COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS	Índ prazo cartilha CPS - OE 17 Meta: Alcançar 100% do prazo para produção da cartilha de Compras Públicas Sustentáveis	Profissionalismo, dedicação, comprometimento e liderança que motive direta ou indiretamente para o cumprimento da missão	Mapa Estratégico	Institucional
		Aperfeiçoar o Sistema de Gerenciamento de Informações		
		Grande demanda pelo assunto		
		Grandes ocorrências de problemas na área		

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICFEx – OM Premiada.

(continuação)

Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 18/ ADEQUAR SUSTENTABILIDADE E QUALIDADE DE VIDA APLICADA À FT	<p>Índ capacitação QV - OE 18</p> <p>Meta: Alcançar 100% das capacitações planejadas da FT adequada à sustentabilidade e qualidade de vida</p>	<p>Interagir com as ICFEx (Controle Interno), com as representações do TCU (Controle Externo), através das SECEX e Órgãos de Contabilidade.</p> <p>Melhorar, continuamente, as condições de trabalho/meio ambiente</p> <p>Melhorar o sistema de segurança da Inspetoria</p> <p>Participar ativamente de simpósios, reuniões, palestras e eventos que contribuam para melhoria da gestão e qualidade e meio ambiente</p> <p>Desenvolver o Projeto Multiplicadores da Qualidade</p> <p>Implementar o Plano de segurança/transporte/saúde/moradia/meio ambiente</p>		
OE 19/ CRIAR EVENTO NA ÁREA DO CONTROLE INTERNO / EXTERNO APLICADO EM GESTÃO DE CONHECIMENTO	<p>Índ prazo evento Simpósio</p> <p>Meta: Cumprir 100% do prazo estabelecido para concretização do evento (8º Simpósio de Controle Interno - out 2015).</p>	<p>Interagir com as ICFEx (Controle Interno), com as UGs, com a CJU, com as representações do TCU (Controle Externo), através das SECEX e Órgãos de Contabilidade</p> <p>Participar ativamente de simpósios, reuniões, palestras e eventos que contribuam para melhoria da gestão e qualidade e meio ambiente</p> <p>Promover palestras de motivação, contando com a participação ativa de todos</p> <p>Capacitar a FT diretamente envolvida nas atividades de Auditoria, Fiscalização e Contabilidade, em técnicas especiais de Tomada de Contas e em sustentabilidade e Governança</p>	Mapa Estratégico	Sociedade; Resultados.

Quadro 2 – Plano de Gestão de sucesso – 1º ICFEx – OM Premiada.

				(conclusão)
Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão	Indicador de desempenho do OE / META	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto Estratégico – ODS – vinculado	Critério da autoavaliação
OE 20/ ATUALIZAR NGA INCLUINDO CRONOGRAMA DO SIMPÓSIO DA INSPETORIA	Ind ATUNGA com Implementação da Agenda Simpósio de Controle Interno da 1ª ICFEx Meta: Ind ATUNGA - OE 20	Nomear responsável pelas atualizações das normas		
		Normatizar trabalhos de atualização das NGA com as práticas de gestão da excelência gerencial		
		Incluir cronograma do simpósio na NGA, observando o fluxograma da prática de gestão		
OE 21/ CRIAR CARTILHA DE PATRIMÔNIO	Índ prazo cartilha Patrimônio Meta: Alcançar prazo estipulado para divulgação da Cartilha de Patrimônio	Interagir com as ICFEx (Controle Interno), com as UGs, com a CJU, com as representações do TCU (Controle Externo), através das SECEX e Órgãos de Contabilidade.	Mapa Estratégico	Institucional
		Capacitar a FT diretamente envolvida nas atividades de Auditoria, Fiscalização e Contabilidade, em técnicas		
		Especiais de Tomada de Contas e em aquisições e contratos		
		Nomear uma Comissão para apresentar um estudo sobre o desejável para a Inspeção cumprir satisfatoriamente sua missão.		

Fonte: Elaborado pela autora, com base no Plano de Gestão 2016-2017 da 1º ICFEx.

Evidenciou-se, com a análise do Plano de Gestão de sucesso, que a 1º Inspeção de Contas e Finanças do Exército está em um nível de gestão avançado, tendo iniciado o trabalho de implantação do Sistema de Excelência Gerencial, pela conscientização (fase de sensibilização da gestão) a partir do alto comando da organização, com o envolvimento contínuo do seu órgão de subordinação. Por conseguinte, as atividades diárias da OM são discriminadas em planos de ação relacionados diretamente com os objetivos estratégicos de seu plano de gestão. Seu órgão de subordinação (Secretaria de Finanças – SEF) acompanha a execução através de relatórios do acompanhamento da gestão emitidos periodicamente dentro

do ciclo de gestão e apoia suas iniciativas com vistas aos resultados planejados dia a dia.

Contudo, uma das propostas desse trabalho também é a de identificar, nos Planos de Gestão, os objetivos estratégicos que se relacionam com os projetos estratégicos – atividade finalística – de cada OM e o vínculo destes às demandas de seus órgãos de direção setorial. Nos relatórios de autoavaliação, que são gerados a partir do preenchimento das pontuações para os critérios de avaliação do ciclo de gestão, têm-se, como apresentado no capítulo 1, critérios que vão desde Liderança a Meio Ambiente. Os critérios que se relacionam intrinsecamente à atividade-fim das organizações são os critérios “Resultados” e, relacionado diretamente a este, o critério “Planos” (Plano de Gestão). Para uma melhor compreensão dos resultados alcançados pela OM referência, foi destacado, no Quadro 2, na coluna Critério de AA - Critério de Autoavaliação - o relacionamento desse com o OE do Plano de Gestão e a relação final de ambos e, conseqüentemente, com o projeto estratégico, resumindo, desta forma, todo o ciclo de relacionamento da gestão que se inicia com a identificação da demanda pelo órgão demandante, em conjunto com o órgão executor e com o cumprimento dessas demandas pela OM executora vinculada. Finalizando, há a autoavaliação e a geração do relatório final reportando seus resultados ao final do exercício.

É interessante destacar que a busca pela qualidade e pela melhoria continua de seus processos fazem parte do Plano de Gestão, o que aponta a necessidade contínua de capacitar os agentes da administração, seja formando ou reciclando. No EB por seu caráter permanente, o princípio da vivência nacional gera alta rotatividade nos postos de trabalho, tornando a capacitação da tropa um processo que deve ser contínuo e incessante.

4.2 ANÁLISE DOS IMPACTOS E RESULTADOS DOS PLANOS DE GESTÃO DOS ARSENAIS DE GUERREIRA

São apresentados a seguir, tabulados, os Planos de Gestão dos Arsenais de Guerra. São eles, Quadros 3 e 4 – Planos de Gestão AGR; Quadros 5 e 6 – Planos de Gestão AGSP; e Quadro 7 – Plano de Gestão AGGC.

Nos quadros, são relacionados os dados referentes aos objetivos estratégicos elencados em seus planos de gestão e como eles se relacionam com os objetivos estratégicos dos projetos estratégicos da demandante DF / DCT, e quais requisitos de projeto buscam atender.

4.2.1 Plano de Gestão Arsenal de Guerra do Rio

O Plano de Gestão AGR é redigido conforme a estrutura básica do documento gerado através da opção “emissão de relatórios – Plano de Gestão” do portal SISPEGWEB. Este documento contém as características básicas do relatório PG desde o início com a definição da missão e da visão de futuro do AGR, a descrição dos documentos orientadores da gestão, passando pela diretriz do Comando do Arsenal, a elaboração do diagnóstico estratégico com as análises dos ambientes interno e externo até a definição dos objetivos estratégicos, seus fatores críticos de sucesso e as estratégias e as definições dos Planos de Ação para a consecução de suas metas.

Quadro 3 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2015 – 2016.

(continua)

Objetivos Estratégico do Plano de Gestão	Indicador de Desempenho do OE	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Critério relacionado na Autoavaliação
1.Ser no EB, referência em fabricação de Mrt 120, 81 e 60mm.			REDAG / PIT (DF)	
2.Melhorar a segurança do aquartelamento e da Vila Militar São Lázaro.		Aperfeiçoar o sistema de segurança orgânica do AGR e da Vila São Lázaro		
3.Ser no EB referência na Mnt de 4º Esc de Mrt 81mm, 120mm e 60mm			REDAG / PIT (DF)	
4.Restaurar as instalações históricas do AGR		Necessidades de infraestrutura – identificação.		

Quadro 3 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2015 – 2016.

				(conclusão)
Objetivos Estratégico do Plano de Gestão	Indicador de Desempenho do OE	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Critério relacionado na Autoavaliação
5. Estabelecer métodos de avaliação para os processos, produtos e serviços do AGR.		Desenvolver e implantar um SMDO		
6. Aperfeiçoar o Planejamento e Controle da Produção (SPE/DMCEI/PCP).		Desenvolver e implantar uma metodologia que permita o controle da produção em rede		
7. Implantar ações que aumentem a segurança do trabalho e que minimizem os riscos ambientais dos trabalhos e meio ambiente		Política de preservação ambiental e de segurança do trabalho (implementação)		
8. Valorizar os Recursos Humanos do AGR		Qualificação dos Recursos Humanos (desenvolvimento e implantação)		
9. Maximizar a produção, a produtividade e a obtenção de Recursos Financeiros.		Qualificação de fornecedores e inspeção de recebimento (implementação)		
		Aquisição e manutenção preventiva de máquinas e equipamentos (planejamento e coordenação).		
		Conferir e atualizar o mapeamento dos processos existentes no AGR		
10. Ampliar os relacionamentos intra e interinstitucional.		Estruturar a comunicação social do AGR (aperfeiçoamento)		

Fonte: SISPEGWEB.

Apesar de ser um documento com um formato padrão (quando este é elaborado na ferramenta do portal SISPEGWEB), ele pode sofrer alterações de acordo com o grau de conhecimento do assessor de gestão e o nível de detalhamento que ele busca empregar no seu planejamento.

Na maioria dos Planos de Gestão, o que se observa é a descrição conceitual do diagnóstico da gestão, com a exposição das atividades desenvolvidas pela OM, com um breve histórico de sua trajetória introduzindo o relatório e declarando os princípios, crenças e valores da administração para o desenvolvimento das atividades.

Os Quadros 3 e 4 foram elaboradas a partir da leitura dos Planos de Gestão, de forma a agrupar as informações e relacioná-las, a fim de proporcionar uma melhor compreensão dos dados documentais.

Buscou-se extrair dos Planos de Gestão suas informações principais e sua relação com os projetos estratégicos, se possuía (no Plano de Gestão) seu indicador de desempenho e o critério do relatório de autoavaliação ao qual está relacionado. Algumas informações que deveriam estar no documento não foram encontradas nos mesmos. Portanto, alguns campos dos quadros encontram-se ‘desertos’ por esse fator.

Quadro 4 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2017 – 2018.

(continua)

OE do Plano de Gestão	Indicador de Desempenho do OE	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Critério relacionado na Autoavaliação
1.Encaminhar o Lote-Piloto do Mrt 60 mm para avaliação no CAEx	REDAG / PIT (DF)	Aprovação Mrt Lv Acg 60 mm	Gerenciar projetos de produção industrial ¹ (OEFFI 2)	

¹ Os itens 1,3 e 5 estão no Plano de Gestão indicados como OE impostos pelo PEO/DFFI

Quadro 4 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2017 – 2018.

(continua)

OE do Plano de Gestão	Indicador de Desempenho do OE	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Critério relacionado na Autoavaliação
2. Dar especial atenção à apresentação, conservação e reparação das instalações	REDAG / PIT (DF)		Assegurar a atualização dos meios tecnológicos, industriais e administrativos da DFFI ² e de suas OMDS. ² (OEFFI 5)	
3. Estimular a mudança prática de atitudes e a formação de novos hábitos com relação à utilização dos recursos naturais, visando inculcar a mentalidade de preservação do meio ambiente	REDAG / PIT (DF)			
4. Criar ou aperfeiçoar os processos de prevenção de acidentes				
5. Criar ou aperfeiçoar a Seção de Manutenção de Máquinas				
6. Criar ou aperfeiçoar os laboratórios de metrologia				
7. Executar a calibração periódica dos equipamentos metrológicos				
8. Implementar métodos de automação da produção (CAD, CAE, CNC, robotização, etc.)				
9. Implementar processos de prototipagem rápida (impressoras 3D, scanner 3D, etc.)				
10. Buscar a capacitação e reciclagem de conhecimentos de seus recursos por meio dos planos de capacitação do Exército Brasileiro	REDAG / PIT (DF)			Valorizar os recursos humanos que atuam nas atividades meio e fim, buscando a sua capacitação, aperfeiçoamento e atualização constante. ² (OEFF7)

² A partir deste ano a Diretoria de Fabricação (DF) passou a se chamar Diretoria de Fabricação e Fomento Industrial (DFFI)

Quadro 4 – Plano de Gestão AGR – Período de Referência 2017 – 2018.

OE do Plano de Gestão	Indicador de Desempenho do OE	Estratégia do OE – Plano de Ação	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	(conclusão)
				Critério relacionado na Autoavaliação
11.Fabricação e manutenção de produtos de defesa (PRODE).			Objetivos Do AGR Não Previstos Pelo PEO/DFFI	
12.Fundição de bustos e placas comemorativas de latão				
13.Qualificação de recursos humanos				
14.Atendimento a processos de compra				
15.Implementação de um programa de controle médico e de saúde ocupacional				

Fonte: SISPEGWEB.

Observando-se os Quadros 3 e 4, representativas da estratificação dos Planos de Gestão do AGR, pode-se realizar as seguintes observações: o PG 2015-2016 não contempla claramente as definições dos OE, as quais estão relacionados com o planejamento estratégico operacional da DF, bem como como é definido claramente no PG 2017-2018. Essa vinculação proporciona uma melhor visualização do que é executado pela OM e que de fato é demandado por sua diretoria como projeto estratégico. Em ambos os casos, não foram observados, no Plano de Gestão, os indicadores de desempenho relacionados ao OE; porém, em ambos os planos, na seção final, é indicado deverá ser realizado a elaboração dos mesmos pelos responsáveis indicados nos Planos de Ação de cada OE.

4.2.2 Plano de Gestão Arsenal de Guerra de São Paulo

Observa-se, no Plano de Gestão 2014-2015 do AGSP, que, apesar de não haver objetivos estratégicos relacionados a projetos estratégicos (que foram relacionados diretamente em seu Plano de Gestão), este executou naquele planejamento as diretrizes estratégicas de sua diretoria, apontada na REDAG como “manutenção, revitalização e modernização de PRODE”. É interessante destacar

que, nesse modelo de PG, foi relacionado a cada OE seu indicador de desempenho – critério de autoavaliação.

Quadro 5 – Plano de Gestão AGSP – Período de Referência 2014 – 2015.

OE do Plano de Gestão	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Indicadores de desempenho do OE	Critério relacionado na Autoavaliação
1.Ser OM líder em manutenção, revitalização e modernização de PRODE	REDAG / PIT (DF)	RP (PAC): índice realizado x índice planejado	
		RP (SGOS): índice realizado x índice planejado	
		RP (STS): índice realizado x índice planejado	
		RP (PS): índice realizado x índice planejado	
		AT: índice realizado x índice planejado	
2.Ser um polo regional de integração com a base industrial de defesa.		PM: índice acumulado de publicação de mídia.	
3.Valorizar os Recursos Humanos e o ambiente de trabalho		AAP: índice de alocação de pessoal: (adequação ao QCP) Quanto maior melhor.	
4.Proporcionar instalações e meios materiais adequados ao atingimento dos demais objetivos.		RP (PMO): índice realizado versus planejado do Plano de Manutenção Orgânica	
		RP (PDTI): Índice realizado X planejado do Plano de Tecnologia da Informação	

Fonte: SISPEGWEB.

Em relação ao Plano de Gestão AGSP atual (2016-2017), convém destacar que o mesmo estruturalmente trouxe relações e vínculos entre as informações gerenciais menos superficiais e mais diretas que o documento anterior, visto que contém detalhes importantes dos projetos estratégicos executados pelo AGSP através da definição de seus objetivos estratégicos e com indicação de seus Planos de Ação. Contudo, a descrição do indicador de desempenho detalhado e relacionado aos objetivos estratégicos contidos no Plano de Gestão anterior foi suprimido no documento atual.

Quadro 6 – Plano de Gestão AGSP– Período de Referência 2016–2017.

OE do Plano de Gestão	Estratégia do OE – Plano de Ação	Indicadores de desempenho do OE	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Critério relacionado na Autoavaliação
1.Consolidar a capacidade de engenharia de manutenção	Projeto de implantação do SLI Guarani		Simulação e simuladores – Simulador da VBTP-MR Guarani	
	Projeto de implantação do SLI OTO Melara		REDAG / PIT (DF)	
	Projeto de implantação do Laboratório de Inovação em Engenharia de Manutenção (biblioteca, escritório De projeto, metrologia, usinagem e prototipagem)			
2.Desenvolver capacidades industriais por meio de relações institucionais	Implantação de sistema de qualificação de fornecedores			
	Estudo para utilização da legislação de ICT na celebração de parceria com universidades			
3.Manter e melhorar o bom ambiente de trabalho	Adequação e modernização do ambiente de trabalho industrial e administrativo			
	Implantação da Gestão do Meio Ambiente			

Fonte: SISPEGWEB.

O Plano de Gestão do Arsenal de Guerra de São Paulo 2016-2017 evidencia uma busca por melhoria contínua ao abordar os projetos estratégicos relacionando-os aos objetivos estratégicos da Organização Militar, o que não era observado no plano anterior. Contudo, conforme observado anteriormente, não aborda em seu Plano de Gestão atual os indicadores de desempenho relacionados, ocultando, dessa forma, as informações de meta, que é uma das funções do documento, a de indicação das ferramentas de controle de resultado.

4.2.3 Plano de Gestão Arsenal de Guerra de General Câmara

No que tange aos dois últimos Planos de Gestão, o AGGC tem por objetivos estratégicos metas relacionadas à manutenção da vida vegetativa (atividades de apoio às atividades finalísticas) da OM, que são as atividades de apoio, e outras relacionadas às atividades finalísticas da OM (de manutenção, reparo e fabricação). Observa-se em seu PG que existem mais objetivos estratégicos relacionados às atividades de apoio do que as finalísticas. Essas outras atividades finalísticas são as atividades definidas na Reunião Anual dos Arsenais de Guerra (REDAG) que não necessariamente têm relação direta com os projetos estratégicos do DCT, porém se relacionam indiretamente com a missão institucional de prover a tropa com materiais de emprego militar para o “pronto operacional”, ou seja, manter a força terrestre sempre preparada para o exercício, em prontidão permanente.

Quadro 7 – Plano de Gestão AGGC – Período de Referência 2014–2015/2016-2017.

(continua)

OE do Plano de Gestão	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Indicador de Desempenho do OE	Critério relacionado na Autoavaliação
1.Melhoria da Gestão e do Desempenho Administrativo da OM		Índice de Consumo de Combustível - Diesel (ICC)	
		Índice de Consumo de Combustível - Gasolina (ICC)	
		Índice de Conformidade de Bens e Registros Contábeis	
2.Melhoria do Desempenho Técnico da OM, aumentando seu nível de operacionalidade nas atividades de manutenção e fabricação	REDAG / PIT (DF)	Índice de Desempenho do Arsenal de Guerra (IDAG)	
		Percentual de Recuperação (PR)	
		Percentual de Fabricação (PF)	
3.Melhorar e manter as boas condições de infraestrutura externa e interna da OM		Índice de Distribuição de PNR (IDP)	
		Serviços Realizados em Benfeitorias (SR)	

Quadro 7 – Plano de Gestão AGGC – Período de Referência 2014–2015/2016-2017.

(conclusão)

OE do Plano de Gestão	Projeto estratégico relacionado – Diretrizes DCT/DF	Indicador de Desempenho do OE	Critério relacionado na Autoavaliação
4. Melhoria das condições de trabalho, clima organizacional, saúde e segurança, capacitação de pessoal e redução de absenteísmo		Índice de Capacitação de Pessoal (ICP)	
		Índice de Absenteísmo (IA)	
		Índice de Prevenção em Saúde (IPS)	
5. Otimizar a utilização dos recursos recebidos para a atividade fim e para melhoria das instalações da OM		Índice de Execução Orçamentária (IEO)	
6. Implantar ações do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro na OM		Índice de Mapeamento de Processos (IMP)	

Fonte: SISPEGWEB.

Ainda nesta perceptiva, a estrutura do PG do AGGC apresenta os indicadores de desempenho relacionado aos seus objetivos estratégicos; porém, este não está relacionado com a meta planejada a ser alcançada, sem o Plano de Ação para a sua consecução, bem como também não indica a forma de controle das atividades.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os dados coletados das entrevistas realizadas com os participantes do SEG tais como assessores de gestão, ex-assessores e auxiliares da gestão foram tabulados conforme são apresentados no Apêndice C.

Biasoli Alves e Silva (1992) salienta que, ainda que na abordagem qualitativa, diversa da quantitativa, não há um passo a passo metodológico prescrito, visto que o pesquisador não é um sujeito que guia-se por sua intuição, mas antes, este, leva em conta o contato com a realidade (no caso, por meio das entrevistas) associado aos pressupostos teóricos que sustentam o projeto.

Logo, visando um entendimento, com acuidade, das respostas encontradas para a análise de conteúdo do material coletado, foram categorizados, a seguir, os principais pontos que se buscou investigar com essa técnica de coleta de dados. No Quadro 9 está apresentado o procedimento elaborado e adotado para a análise de conteúdo dos dados das entrevistas. Duas são as categorias principais: a) planejamento estratégico e b) controle.

Quadro 8 – Procedimento para a análise de conteúdo dos dados das entrevistas.

(continua)

Questões	Categorias	Requisitos de análise	Objetivo de Pesquisa
1.Quais são os projetos estratégicos do DCT executados pela OM?	Planejamento estratégico	Saber reconhecer pelo menos um projeto estratégico.	Características dos Planos de Gestão;
2.Quais são indicadores de desempenho relacionados ao(s) projeto(s) estratégico(s) e esses projetos estão no Plano de Gestão da OM?		Saber identificar no Plano de Gestão pelo menos um indicador de desempenho.	Características dos Planos de Gestão;
3.O indicador de desempenho relacionado ao objetivo estratégico do Plano de Gestão da OM tem relação com algum objetivo estratégico da ODS enquadrante?		Saber reconhecer a relação com os objetivos estratégicos da ODS.	Análise dos Planos de Gestão: impactos e resultados; e objetivo geral: análise dos impactos dos indicadores.
4.Existe algum planejamento para a execução orçamentária do objetivo estratégico?		Saber identificar o planejamento orçamentário da OM.	Características dos Planos de Gestão;
5.Quais são os requisitos de projeto em relação a custos e à execução orçamentária determinados pela demandante?		Saber identificar o planejamento orçamentário da OM.	Análise dos Planos de Gestão: impactos e resultados
6.Quais são os responsáveis pela elaboração do planejamento e controle do custo/orçamento e seus respectivos setores?		Saber identificar as funções dos responsáveis.	Análise dos Planos de Gestão: impactos e resultados
7.Como é feita a comunicação do Plano de Gestão e dos respectivos indicadores de desempenho às partes envolvidas?		Saber identificar os meios adequados de comunicação da gestão.	Análise dos Planos de Gestão: impactos e resultados

Quadro 8 – Procedimento para a análise de conteúdo dos dados das entrevistas.

(conclusão)

Questões	Categorias	Requisitos de análise	Objetivo de Pesquisa
8.A alta direção está envolvida na elaboração do Plano de Gestão, no acompanhamento e no controle de sua execução durante seu ciclo de gestão?	Controle	Evidenciar se é possível a identificação desse controle pelos participantes.	Características dos Planos de Gestão;
9.O(s) indicador(es) de desempenho está(ão) relacionado(s) a algum objetivo estratégico do Plano de Gestão?		Saber identificar os indicadores de desempenho.	Análise dos Planos de Gestão: impactos e resultados; e objetivo geral: análise dos impactos dos indicadores.
10.Com qual(is) objetivo(s) estratégico(s) do Plano de Gestão está(ão) relacionado(s) o(s) indicador(es) existentes?		Saber identificar os indicadores de desempenho.	Análise dos Planos de Gestão: impactos e resultados; e objetivo geral: análise dos impactos dos indicadores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a elaboração do procedimento a ser utilizado na análise de conteúdo, conforme especificado anteriormente, com base nos requisitos da coluna “Requisitos de Análise”, foram descritas, a seguir, as considerações acerca das respostas dos entrevistados.

4.3.1 Análise de conteúdo dos dados de entrevista estratificados no Apêndice C

- i) Na questão 1, foi abordada a necessidade de saber reconhecer pelo menos um projeto estratégico, quando o entrevistado deveria responder, através da identificação deste no plano de gestão da OM em que serve. Esta identificação buscava indicar o grau de conhecimento e intimidade dos participantes com seus Planos de Gestão, documento no qual também participam de sua elaboração. Dos dez entrevistados, quatro responderam “Não” ao questionamento e os seis restantes “Sim”; porém, dos entrevistados que responderam positivamente, apenas quatro dos respondentes atenderam satisfatoriamente a questão, apontando que os projetos estratégicos do

Departamento de Ciência e Tecnologia eram “desdobrados” através dos Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão da Diretoria de Fabricação.

- ii) Na questão 2, foi abordada a necessidade de saber reconhecer pelo menos um indicador de desempenho no Plano de Gestão que esteja relacionado a algum projeto estratégico do Departamento de Ciência e Tecnologia. Tal reconhecimento buscava identificar se o entrevistado saberia indicar ou mesmo descrever quais seriam esses indicadores, uma vez que parte dos participantes havia respondido anteriormente “Sim” e a resposta a questão 2 é um desdobramento da questão 1. Dois entrevistados (os mesmos que na questão 1 também responderam “Não”) negaram saber reconhecer os indicadores, mantendo coerência com a resposta anterior. Os oito participantes restantes responderam “Sim”. Contudo, apenas dois dos participantes souberam destacar satisfatoriamente que os indicadores de gestão decorrentes dos objetivos estratégicos relacionados nos planos de gestão poderiam ser identificados como indicadores de desempenho tanto das atividades administrativas (atividade de apoio) quanto das atividades técnicas (atividade finalística), sendo que essa última estaria diretamente relacionada aos projetos estratégicos. Cabe destacar que um dos entrevistados ressaltou que os “indicadores dos projetos/planos de ação eram decorrentes dos Objetivos Estratégicos da Organização Militar contemplados em seu Plano de Gestão.”
- iii) Progressivamente à questão anterior, a questão 3 buscava identificar, então, se após saber reconhecer os indicadores e seu relacionamento com seus respectivos objetivos estratégicos o entrevistado saberia reconhecer se os Objetivos Estratégicos do Plano de Gestão da Organização Militar têm conexão com os Objetivos Estratégicos dos projetos da Órgão de Direção Setorial enquadrante. Este questionamento impacta diretamente no demonstrativo de resultado dos Planos de Gestão através de seus indicadores de desempenho. Ou seja, se o que está sendo realizado por meio do Plano de Gestão da Organização Militar é o que se espera pela demandante. Quatro dos entrevistados responderam não saber responder e seis participantes responderam “Sim”. Dois dos entrevistados responderam de forma satisfatória que, conseqüentemente, com o alinhamento do Objetivo

Estratégico do Plano de Gestão da Organização Militar aos Objetivos Estratégicos da demandante Diretoria de Fabricação, era esperado que, dessa forma, fossem atendidos os requisitos dos Projetos Estratégicos do Departamento de Ciência e Tecnologia.

- iv) Na questão 4, ainda na categoria de Planejamento Estratégico, buscou-se identificar o conhecimento do entrevistado sobre os componentes e responsáveis dos requisitos de projetos e/ou dos planos de ação destes, no que tange ao planejamento e à execução orçamentária. Neste aspecto, todas as dez respostas atenderam satisfatoriamente, sendo que algumas mais diretamente ao planejamento orçamentário dos projetos estratégicos; outras diziam respeito, de forma mais abrangente, sobre o orçamento público federal e sua execução. Apesar de alguns respondentes nas questões anteriores não saberem dizer especificamente de quais tipos de projetos suas OM estava diretamente relacionada, todos nesta questão souberam dizer de onde as diretrizes, especificações de projetos, metas, etc., eram demandadas. Pode-se afirmar que os participantes sabem para quem e o como devem atender suas metas, de acordo com o que é manifestado pelo escalão superior.
- v) Complementando a questão anterior, a pergunta 5 buscava ainda verificar o grau de conhecimento do entrevistado sobre o planejamento orçamentário, aprofundando a questão quando questionados sobre os requisitos em relação a custos dos projetos estratégicos e sua execução, dando continuidade à resposta da perguntado 4. Dos dez entrevistados, três responderam que não saberiam especificar. Dos sete entrevistados restantes, cinco responderam de forma alinhada que os valores de custos dos projetos eram negociados com a demandante, como uma forma de se buscar um consenso sobre o que era necessário e o que poderia ser disponibilizado para a execução dos projetos. Neste ponto, uma das respostas observa que nos orçamentos de custo de projetos, no caso os custos de produção, os valores são reportados à demandante pela OM executora. Outra resposta pertinente vinculou a importância desses projetos estratégicos ao Plano Nacional do Exército Brasileiro e às prioridades determinadas pelo Escalão Superior dentro das políticas de defesa versus os recursos disponibilizados.

- vi) A questão 6 buscou identificar o grau de conhecimento do entrevistado sobre quem são os responsáveis pelas funções “chaves” do ciclo de gestão orçamentária dentro da organização militar e a formação acadêmica destes. Todos os respondentes afirmaram satisfatoriamente que os custos de produção são elaborados por engenheiros (nas suas diversas especialidades) de acordo com a área ao qual é responsável. Trata-se, neste caso, de um alinhamento de funções quanto à atividade finalística dos Arsenais, vocacionado para a área técnica metal-mecânica. Por outro lado, quanto às atividades-meio de apoio à produção (atividades administrativas), essas podem ser executadas por militares com formação na AMAN (de formação em ciências militares), oficiais técnicos-temporários da área de administração, contabilidade e advocacia, e servidores civis do Plano Geral do Pessoal do Executivo (PGPE) com formação administrativa.
- vii) A questão 7 visou identificar a adequação dos meios de comunicação dos Planos de Gestão junto aos participantes do processo de gestão. Todos responderam acerca da publicação dos planos nos Boletins Internos pois, afinal, trata-se de um documento formal da gestão. Também foi lembrado o envio dos Planos por meio eletrônico de protocolação de documentos (*SPED*). Uma das respostas identificou a necessidade de quadros de comunicação (conhecidos como “SILOTEX”). Duas respostas foram satisfatórias quanto à necessidade não só de comunicar, mas de acompanhar o processo de comunicação: foram as indicações da necessidade e execução de reuniões periódicas para o acompanhamento da execução das metas. Porém, um dos entrevistados destacou que em sua OM “o plano de gestão e cálculos dos indicadores não é prioridade para a realização das atividades da OM, sendo vista como atividade acessória que não traz retorno para as atividades da OM”. Ou seja, a atividade de acompanhamento da gestão só era realizada quando da necessidade de se reportar à DF (quando cobrado por esta) no momento do preenchimento do SISPEGWEB (execução da autoavaliação anual).
- viii) Sobre conhecimentos de controle da gestão, a questão 8 verificou se é possível a identificação do controle da alta direção pelos participantes e qual a sua percepção. Todos os respondentes afirmaram haver o envolvimento dos

diretores dos arsenais na fase de elaboração de seus planos de gestão, inclusive com grau de conhecimento elevado sobre o tema. Porém, das dez afirmações, três respondentes complementam que, apesar de haver interação dos comandos no planejamento, o acompanhamento da gestão, durante a execução e seus mecanismos de controle no seu ciclo de gestão não é realizado, é “esquecido”.

- ix) A questão 9 buscou verificar quais eram os indicadores de desempenho identificados pelos entrevistados em seus planos de gestão. Dos dez entrevistados, nove responderam positivamente que existem indicadores, mas apenas três dos entrevistados indicaram a que estavam relacionados os indicadores. Os respondentes indicaram que os indicadores de desempenho estão centrados nos planos de ação, que não estão relacionados somente aos projetos estratégicos. Apenas uma resposta apresentou que os indicadores estariam relacionados à “capacitação civil e militar; racionalização de recursos administrativos (água, luz, telefone, combustível); execução de empenhos; atividade-fim (produção e manutenção)”.
- x) Finalizando as entrevistas e ainda buscando uma identificação mais específica sobre os indicadores de desempenho e a correlação destes junto aos seus respectivos objetivos estratégicos, a questão 10 visava extrair dos entrevistados quais eram os objetivos estratégicos identificados a partir de seus indicadores, ou seja, como eles os identificavam nos planos de gestão. Dois dos entrevistados disseram não saber responder. Os oito restantes identificaram os seguintes OE: Melhoria dos padrões de desempenho administrativo; Melhoria do desempenho técnico; Melhoria da Gestão e do Desempenho Administrativo da OM; Melhoria do Desempenho Técnico através dos processos finalísticos; Melhorar e manter as boas condições de infraestrutura externa e interna da OM; Melhorar as condições de trabalho, clima organizacional, saúde, segurança, capacitação de pessoal e redução de absenteísmo; Otimizar a utilização dos recursos recebidos; Implantar as ações do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SEG) na OM; objetivo de Fabricação e Manutenção de PRODE. Um dos respondentes especificou os OE relacionados ao Projetos estratégicos do EB que sua OM executa: Projeto Guarani: OEAGSP01: OEAGSP02; Projeto LIEM: OEAGSP01:

OEAGSP02; Projeto Cozinha de Campanha: OEAGSP01; Projeto Colete: OEAGSP01; Projeto Rede de Camuflagem: OEAGSP02; Projeto Gestão: OEAGSP03.

4.4 PROPOSTAS DE MELHORIA

Com base nos resultados encontrados, com a pesquisa documental e a os resultados obtidos com a análise de conteúdo das entrevistas, foram propostas, inicialmente, dez sugestões de apontamentos. Essas indicações poderão ser utilizadas na elaboração do Plano de Gestão como “Oportunidades de Melhoria”, identificadas na análise do ambiente como pontos fracos para a alavancagem das metas dos arsenais na consecução de sua missão com vistas à entrega de seus projetos estratégicos com efetividade.

- i. Alinhamento dos objetivos estratégicos da organização militar ao Planejamento Estratégico Organizacional da Diretoria de Fabricação e Fomento Industrial e, assim, conseqüentemente ao DCT. Esse alinhamento deverá estar explícito no Plano de Gestão da OM executora, de preferência indicando qual é o objetivo estratégico do PEO da demandante este está vinculado. Um bom exemplo nesse quesito é o Plano de Gestão (2017-2019) do AGR;
- ii. Indicação, no Plano de Gestão, da forma de avaliação dos objetivos, o mecanismo de avaliação, a periodicidade e o indicador que o representa. O indicador de gestão deve estar diretamente relacionado com seu OE e deveria fazer parte do Plano de Gestão;
- iii. Alinhamento e a clara exposição, no Plano de Gestão, da relação existente entre os Objetivos Estratégicos (e seus indicadores) aos critérios de avaliação e ao sistema de pontuação do relatório de autoavaliação do *SISPEGWEB*. É um importante instrumento também de demonstração e comunicação dos Planos de Ação da rotina do trabalho, tornando a visualização das ações e planos mais tangíveis e mensuráveis para todos os envolvidos em seus processos, afastando o foco do aspecto de gestão puramente conceitual e

aproximando-o do aspecto gerencial e de execução (“chão de fábrica”, operacional). Como observado no PG da 1 ICEFx, seria interessante relacionar os critérios da AA ao objetivo estratégico também, destacando os que forem prioridades do Comando;

- iv. Vinculação e o alinhamento dos OE (nos critérios de autoavaliação possíveis) aos modelos de relatório de prestação de contas anual do TCU (disponibilizados às OM através das Inspetorias de Contas do Exército), de forma que os resultados demonstrados nestes sejam efetivamente a sua execução orçamentária. Dessa forma, otimizar-se-ia esses dois processos obrigatórios em apenas um demonstrativo de resultado de gestão, reduzindo possíveis divergências de informação entre o real executado e o relatado;
- v. Ao longo desta pesquisa, em alguns momentos, por meio de buscas *online* na intranet das unidades analisadas, ficou evidenciada a dificuldade de acesso aos Planos de Gestão e, principalmente, a visualização da materialização desses em Planos de Ação com metas efetivas e tangíveis do que deveria ser feito, por quem e quando. Sugere-se maior divulgação nos meios próprios (principalmente intranet) dos projetos e ações a serem executadas e seus respectivos responsáveis. A maioria dos quartéis usa rede interna com “pastas públicas” para a comunicação de sua gestão; no entanto, é uma consulta que só é realizada por quem busca tal fonte de informação. Seria fundamental tornar esse tipo de comunicação visualmente mais atrativa e de forma involuntária, em *posts* e propagandas em sites das próprias *intranets*, oferecendo à tropa a curiosidade de acessar essa informação;
- vi. Quanto aos requisitos dos projetos estratégicos da demandante DCT, não ficam claras as especificações atinentes a estes quando ainda da fase de planejamento dos Arsenais junto a DF. Sugere-se que, a cada novo ciclo de gestão, a Organização Militar, em conjunto com sua diretoria, elabore um portfólio de projetos, com todos os documentos pertinentes, tais como custos do projeto, o projeto e seus desenhos, normas, procedimentos, etc.; e que para o seu gerenciamento seja reavaliado o papel exercido e as funções do assessor de gestão e sua equipe;

- vii. Conforme visto no Plano de Gestão de sucesso, os objetivos estratégicos podem ser desdobrados em quantos forem necessários (no PG de sucesso somam-se um total de 21 objetivos estratégicos) e o mais detalhadamente quanto for possível, de maneira a indicar projetos mensuráveis, diferente do que é feito atualmente, quando são nomeados os macroprojetos que não são traduzidos em movimentos concretos de Planos de Ações;
- viii. Capacitação contínua e divulgação dos resultados, e informativos por meio das reuniões de acompanhamento da gestão, envolvendo a todos os agentes da administração, visando a melhoria e o crescimento contínuo de todos em prol dos resultados organizacionais;
- ix. Uma importante ferramenta para o melhor aproveitamento dos *feedbacks* reportados através dos resultados da autoavaliação sobre o sistema de gestão de cada organização militar é a inclusão dos maus resultados como oportunidade de melhoria nos ciclos de gestão seguintes; com a obrigatoriedade destes terem prazos para suas metas e, é claro, que essas metas (mensuráveis pelos seus indicadores) sejam efetivamente cobradas por seus interessados; e que tenham seu acompanhamento contínuo por meio não só da cobrança dos assessores de gestão e seus auxiliares, quando da necessidade do preenchimento dos relatórios, mas principalmente que estes também sejam reconhecidos como gerentes de projetos (e/ou trabalhem em conjunto com a chefia imediata de todos os setores, quando da inexistência de um Escritório de Projetos) trabalhando dia a dia para a execução de seu planejamento, e;
- x. A implantação de um sistema *online* de gerenciamento de projetos que possa ser compartilhado entre os três arsenais e a DFFI, a exemplo do *software* GPEx.

5. CONCLUSÃO

O emprego de modelos de gestão pela qualidade como meio de garantir a efetividade no cumprimento de projetos busca orientar a organização militar em direção a sua missão principal de “contribuir para a garantia da soberania nacional [...]”.

Neste contexto, procurando integrar e, com isso, alinhar todos os esforços empregados por seu corpo de servidores e militares, objetivando o cumprimento efetivo de sua missão, o Exército Brasileiro implantou e vem aperfeiçoando seu sistema de gestão organizacional, seja através da sensibilização com palestras de apresentação e orientação de seus processos e sistemas de controle, seja por meio de cursos de capacitação *online* e palestras presenciais ou por meio de manuais e estudos de qualidade e gestão em suas escolas de formação.

A comunicação das diretrizes do Estado-Maior para seus organismos de direção e operação acontece por meio de um conjunto de documentos oficiais que são divulgados por uma cadeia hierárquica de processos e valores, publicados em sites oficiais da *Web* e da *intranet*, de forma a nortear toda a tropa, em cada exercício financeiro, nas suas mais diversas áreas de atuação.

Sobre as atividades a serem desenvolvidas no decorrer de cada exercício financeiro e período de comando, de acordo com o sistema de gestão organizacional do EB, são elaborados e executados os Planos de Gestão das Organizações. Cada órgão, de acordo com a diretriz do escalão superior, e assim sucessivamente até a orientação do Estado-Maior, baseia-se nas diretrizes de seus comandos subordinados para a elaboração de seus Planos de Gestão, de forma a interligar todos os processos organizacionais e seus projetos e planos de ação.

Não obstante a isso, tornar efetivo uma ação e/ou projeto vai além dos esforços para planejar as etapas de seus processos organizacionais: passa pela execução eficaz e transita pela conclusão eficiente. Porém, todas essas etapas da gestão só terão sido efetivamente construtivas se apresentarem evolução para os sistemas organizacionais a que pertencem, retroalimentando o ciclo da gestão com informações genuínas, de forma a contribuir para a melhoria contínua e o processo

evolutivo da qualidade dentro da organização. Para que tal sistema organizacional seja efetivo, é necessário que ele oportunize mudanças construtivas através de sua autoavaliação. Autoavaliar-se consiste em entender os pontos fracos, por meio da identificação das oportunidades de melhoria para organização. Mas para que esse processo seja de qualidade, é necessário que a autoavaliação retrate de fato a realidade da organização. Uma autoavaliação só terá sido eficiente se identificar o que realmente executa a organização e gerar as respostas que seus requisitantes e usuários (*stakeholders*) esperam.

Assim sendo, para que uma gestão possa ser avaliada e possa evoluir em sua gestão, é importante a elaboração de indicadores de desempenho coesos com a realidade que se pretende avaliar e coerente com os requisitos do projeto que executa.

Neste sentido, o presente trabalho demonstrou que as organizações militares do Exército Brasileiro, no âmbito da Diretoria de Fabricação, a saber, os Arsenais de Guerra, dispõem de todas as ferramentas da qualidade e de um sistema de gestão alinhados com as organizações militares de sucesso em prêmios de gestão. Seus Planos de Gestão contemplam, em determinados momentos, todas as ferramentas necessárias ao alcance de seus objetivos estratégicos, alinhadas com os projetos, metas e indicadores de desempenho (controladores das metas). Contudo, o que se observou, ao longo da pesquisa, foi que a gestão pelos resultados no âmbito dos Arsenais de Guerra se dispersa quando não existe uma assessoria de gestão e gestão engajados em fazer do Planejamento Estratégico Operacional (o Plano de Gestão) a linha mestre, o fio condutor da gestão e dos projetos executados pelos Arsenais de Guerra.

Os resultados das autoavaliações de desempenho da gestão, que são sintetizados a partir das pontuações alcançadas, dentre outros critérios, também pelo Plano de Gestão, demonstram que a não utilização desses resultados como oportunidades de melhoria contínua da gestão está intrinsecamente ligada ao fato de os objetivos estratégicos do Plano de Gestão não retratarem a realidade diária dos projetos e planos de ação da organização militar. Outrossim, conseqüentemente, os seus indicadores de desempenho também não retratam os resultados esperados por seus *stakeholders*.

O que se evidenciou ao concluir o trabalho é que existe um desalinhamento dos objetivos estratégicos da organização militar executora e uma falta de acompanhamento e monitoramento por parte dos organismos demandantes e controladores/financiadores dos Arsenais de Guerra no que tange aos seus processos e atividades.

É importante destacar que, apesar do desalinhamento dos objetivos estratégicos e, conseqüentemente, a elaboração de indicadores de desempenho coesos com as perspectivas dos demandantes, e de estes estarem diretamente ligados ao sucesso da gestão, observou-se que existem, nos órgãos pesquisados, sistema de gestão, ferramentas de gestão, indicadores de desempenho, relatórios da gestão, assessores e auxiliares da gestão, ou seja, todo o conjunto de técnicas, ferramentas e pessoas aptas a executar o planejamento estratégico da gestão. Evidencia-se, dessa forma, **que o Sistema de Excelência Gerencial está implantado nesses órgãos, necessitando amadurecimento da gestão com relação à melhoria contínua.**

Este trabalho contribuiu para que a Diretoria de Fabricação e os seus Arsenais de Guerra identificassem os pontos fracos de seus Planos de Gestão e que possam buscar, através das sugestões de oportunidades de melhoria, soluções conjuntas para o alinhamento de seus objetivos estratégicos e o controle das atividades dos Arsenais por sua diretoria.

Apesar de os objetivos do trabalho terem sido alcançados, há de se considerar alguns fatores limitadores, tal como a pouca quantidade de publicações nas bases de dados acadêmicos que abordam o tema em seu aspecto qualitativo, como se propôs nesta pesquisa. Outro importante fator limitador foi o número de participantes dispostos a conceder entrevistas e o tempo que estes dispunham ou quando não atendiam ao chamado para a entrevista da pesquisa.

Desde modo, a partir das conclusões desta pesquisa, sugere-se para estudos futuros a elaboração de indicadores de desempenho vinculados aos projetos estratégicos e seu alinhamento com os objetivos estratégicos e as políticas públicas governamentais na área de defesa.

REFERÊNCIAS

AMBROZWICZ, P. H. L. **Gestão da qualidade na administração pública: histórico, PBQP, conceitos, indicadores, estratégia, implantação e auditoria.** São Paulo: Atlas, 2015.

BANAS QUALIDADE. **Usando o PDCA focado em resultados.** 271. ed. São Paulo: Edila, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Ed. Edições 70, 1979.

ALVES, Zélia Mana Mendes Biasoli and SILVA, Maria Helena G. F. Dias da. **Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta.** Ribeirão Preto: Paidéia, FFCLRP/USP, 1992.

BRASIL. Presidência da República. Lei n. 4320, de 17 de março de 1964: estatui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 23 de março de 1964.

_____. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 8 set. 2016.

_____. **Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990:** desvincula da Administração Pública Federal o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), transformando-o em serviço social autônomo. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D99570.htm. Acesso em: 10 nov. 2016.

_____. **Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990:** dispõe sobre a extinção e dissolução de entidades da administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8029compilada.htm. Acesso em: 11 no., 2016.

_____. Decreto n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005: institui 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. **Diário Oficial da União.** Brasília, DF, 24 de fevereiro de 2005. Seção 1, p. 2.

_____. *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.* **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf/view>. Acesso em: 10 set. 2016.

_____. *Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.* **Programa da qualidade e participação na administração pública.** Caderno 4. Brasília: MARE,

1997. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/cadernosmare/caderno04.pdf>>. Acesso em: 4 dez. 2016.

_____. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.**

Brasília; MP, SEGEP, 1/2014. Disponível em:

<<https://www1.mar.mil.br/programanetuno/sites/www1.mar.mil.br.programanetuno/files/gespubluca.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos.** Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2016. Disponível em:

<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/gagp-250_pontos_novo.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2016.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria do Comandante do Exército nº 348, de 1º julho de 2003:** estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB. Disponível em:

<http://www.sgex.eb.mil.br/be_ostensivo/BE003/be_pdf/be27-03.PDF>. Acesso em: 12 set. 2016.

_____. **Portaria nº 902 do Comando do Exército, de 9 de dezembro de 2005:**

aprova o Regulamento da Diretoria de Fabricação (R-12). Disponível em:

<http://www.sgex.eb.mil.br/be_ostensivo/BE2005/be2005pdf/be50-05.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Portaria nº 370, de 30 de maio de 2005^a:** aprova o Regulamento do Departamento de Ciência e Tecnologia - R-55. Disponível em:

<http://www.lex.com.br/legis_22037022_PORTARIA_N_370_DE_30_DE_MAIO_DE_2005.aspx>. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. **Portaria do Comandante do Exército nº 220, de 19 abril de 2007:** estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, em continuidade ao Programa Excelência Gerencial. Disponível em:

<http://www.sgex.eb.mil.br/be_ostensivo/BE2007/be2007pdf/be17-07.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.

_____. **Programa Excelência Gerencial (PEG-EB):** Sistema de Medição do Desempenho Organizacional. 2008. Disponível em:

<<http://www.consulting.com.br/edsonalmeidajunior/admin/downloads/indicadoresdedesempenho.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

_____. Portaria n. 1.266, de 10 de setembro de 2015: atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Boletim do Exército nº 38**, Brasília, DF, 18 de setembro de 2015. Disponível em:

<https://www.google.com.br/?gws_rd=cr&ei=h8C1WNTjOoqfwATJlo_wAg#q=Portaria+n.+1.266%2C+de+10+de+setembro+de+2015&>. Acesso em: 18 nov. 2016.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Missão e visão do futuro.** 2016.

Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 16 set. 2016.

_____. Comando Militar do Sul. **Unidades do CMS. Rio Grande do Sul.** 2016a. Disponível em: <<http://www.cms.eb.mil.br/index.php/home/unidades-do-cms/rio-grande-do-sul>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. EPEX. Escritório de Projetos do Exército Brasileiro. **Projetos estratégicos.** 2016b. Disponível em: <<http://www.epex.eb.mil.br/index.php/sisfron>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

BRESSER-PEREIRA, L.C. **Construindo o estado republicano:** democracia e reforma da gestão pública. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

_____. **Reforma do Estado para a cidadania:** reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. 2. ed. Brasília: ENAP/Editora 34, 2011.

CANNEL, C.F.; KAHN, R.L. Coleta de dados por entrevista. In: FESTINGER, L.; KATZ, D. **A pesquisa da psicologia social.** Rio de Janeiro: EFGV, 1974.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FAVERO, C.G. **Avaliação de programas públicos:** sistema de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e desburocratização aplicado na Marinha do Brasil – o caso do Programa NETUNO. Rio de Janeiro: EBAP/FGV, 2010.

FERREIRA, A.R. Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro: importância e aplicação. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 9, 2009. Salvador. **Anais...** Salvador, BA, 2009.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Prêmio Nacional de Qualidade,** 2012.

_____. **20ª edição dos critérios de excelência da gestão.** São Paulo, 2013.

_____. **Critérios primeiros passos para a excelência:** avaliação e diagnóstico da gestão organizacional. São Paulo, 2014.

_____. **Indicadores de desempenho,** 2016.

FREITAS H.; CUNHA Jr., M. V. M.; MOSCAROLA, J. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: ENANPAD, ANPAD, Marketing, 20, 1996. Angra dos Reis. **Anais...** Angra dos Reis, RJ., 1996. p. 467-487.

GRIN, E.J. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA): os nexos com a trajetória de políticas prévias e com a administração pública gerencial. In: ENCONTRO ANPAD, 37, 2013. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIMA, P. D. B. **Excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do GESPÚBLICA**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança para resultados: atributos ideais de um modelo. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 3, 2010. Brasília. **Anais...**Brasília, DF, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de metodologia da pesquisa científica**, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

POLACINSKI, E. et al. Análise do Sistema de Gestão da Qualidade em Organizações Militares: um estudo de caso. In: SEGeT – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2006.

ROCHA, J.A.O. **Gestão pública e modernização administrativa**. Portugal: Instituto Nacional de Administração, 2001.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Relatório de Prestação de Contas dos Exercícios de 2013, 2014, 2015 e 2016**. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/contas-do-exercicio-de-2016.htm>>. Acesso em: 29 out. 2016.

_____. **Normas de Auditoria do Tribunal de Contas da União**. Brasília-DF: SEGECEX/ ADPLAN/ DIPRO, 2010. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/comunidades/fiscalizacao-e-controle/normas-de-auditoria-do-tcu/>>. Acesso em: 29 out.2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM). **Núcleo de comitês**. 2014. Disponível em: <<http://nucleodecomites.ufsm.br/index.php/cep/orientacoes-gerais>>. Acesso em: 08 jan. 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo**, 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa estudo de caso: desenho e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman:1994.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO COM OS ASSESSORES DE GESTÃO DO SISTEMA DE EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) DA DF, AGR, AGSP E AGGC.

Data da Entrevista:
 Nome do entrevistado:
 Cargo:
 Formação:
 Idade:
 Sexo:
 Tempo na instituição:
 Experiências Administrativas:

Subárea	Respondente	Perguntas
Planejamento estratégico	DF, AGR, AGSP e AGGC	1. <i>Você reconhece quais são os projetos estratégicos do DCT que sua OM está executando?</i>
	AGR, AGSP e AGGC	2. <i>Existem indicadores de desempenho relacionados ao(s) projeto(s) estratégico(s) e esses projetos estão no Plano de Gestão da sua OM?</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	3. <i>O indicador de desempenho relacionado ao objetivo estratégico (Projeto estratégico) do Plano de Gestão da sua OM tem relação com algum objetivo estratégico da ODS enquadrante?</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	4. <i>Existe algum planejamento para a execução orçamentária do objetivo estratégico/projeto estratégico? (Como é feito? Quais os itens que o compõem? Qual o objetivo? Que respostas são esperadas? Para quem responde?)</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	5. <i>Você sabe quais são os requisitos de projeto em relação aos custos e execução orçamentária determinados pela demandante (DF e/ou DCT)?</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	6. <i>Quais são os responsáveis pela elaboração do planejamento e controle do custo/orçamento e seus respectivos setores na sua OM (DA, DT, Escritório de Projetos, SEG, etc.)? E qual a formação acadêmica do responsável (ex., contador, administrador, engenheiro, etc.)?</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	7. <i>Como é feita a comunicação do Plano de Gestão e dos respectivos indicadores de desempenho às partes envolvidas? (Reunião de metas, reunião de “parada diária”, RPCM, publicação em BI, DIEx circular, manuais de orientação, contratos de objetivos logísticos, etc.).</i>
Controle	DF, AGR, AGSP e AGGC	8. <i>A alta direção (diretores, comandantes, etc.) está envolvida na elaboração do Plano de Gestão, no acompanhamento e no controle de sua execução durante seu ciclo de gestão? Caso não, por quê?</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	9. <i>O(s) indicador(es) de desempenho está(ão) relacionado(s) a algum objetivo estratégico do Plano de Gestão da sua OM?</i>
	DF, AGR, AGSP e AGGC	10. <i>Com qual(is) objetivo(s) estratégico(s) do Plano de Gestão está(ão) relacionado(s) o(s) indicador(es) existentes?</i>

APÊNDICE B – QUADRO DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES RECONHECIDAS E PRÊMIOS DE QUALIDADE NA GESTÃO: RIO DE JANEIRO, RIO GRANDE DO SUL E SÃO PAULO.

(continua)

Organizações reconhecidas no ano de 2012 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2013 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2014 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2015 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2016 – PQRio*
<i>Medalha Ouro e Certificado Prêmio</i>	<i>Medalha Ouro e Certificado Prêmio</i>	<i>Medalha Ouro e Certificado Prêmio</i>	<i>Medalha Ouro e Certificado Prêmio</i>	<i>Medalha Ouro e Certificado Prêmio</i>
1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército Brasileiro	1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército Brasileiro	1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército Brasileiro	1ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército	
1º Batalhão de Guardas do Exército Brasileiro	Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea do Exército Brasileiro	1º Batalhão de Infantaria Motorizada (Escola) do Exército Brasileiro	Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea do Exército Brasileiro	
Arquivo Histórico do Exército Brasileiro	Arquivo Histórico do Exército Brasileiro	Depósito Central de Munição do Exército Brasileiro	Escola de Sargentos de Logística do Exército Brasileiro	
Batalhão de Dobragem, Manutenção de Paraquedas e Suprimento pelo Ar do Exército Brasileiro	Museu do Exército e Forte de Copacabana do Exército Brasileiro			
Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército Brasileiro	Biblioteca do Exército Brasileiro			
<i>Diploma – Categoria Ouro</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro</i>
Instituto de Pesquisa e Capacitação Física do Exército Brasileiro	Instituto de Pesquisa da Capacitação Física do Exército Brasileiro	Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro	Batalhão de Dobragem, Manutenção de Paraquedas e Suprimentos pelo Ar	

*O Prêmio de Qualidade Rio 2016 divulgou seus ganhadores em julho de 2017.

(continuação)

Organizações reconhecidas no ano de 2012 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2013 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2014 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2015 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2016 – PQRio*
1º Batalhão de Infantaria Motorizada (Escola) do Exército Brasileiro	1º Batalhão de Infantaria Motorizada do Exército Brasileiro	Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército Brasileiro	Departamento de Educação e Cultura do Exército	
25º Batalhão de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro	Depósito Central de Munição do EB - Paracambi	Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea do Exército Brasileiro	Centro de Capacitação Física do Exército e Fortaleza de São João	
26º Batalhão de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro	26º Batalhão de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro	Escola de Sargentos de Logística do Exército Brasileiro		
Biblioteca do Exército Brasileiro	Administração do Monumento aos Mortos da II Guerra Mundial			
Administração do Monumento Nacional aos Mortos da II Guerra Mundial do Exército Brasileiro	Comando do Comando Militar do Leste do Exército Brasileiro			
Comando do Comando Militar do Leste do Exército Brasileiro	Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial do Exército Brasileiro			
Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial do Exército Brasileiro	Batalhão de Dobragem e Manutenção de Paraquedas e Suprimento pelo Ar			
Diretoria de Educação Superior Militar do Exército Brasileiro				
Diretoria de Educação Técnica Militar do Exército Brasileiro				

*O Prêmio de Qualidade Rio 2016 divulgou seus ganhadores em julho de 2017.

(continuação)

Organizações reconhecidas no ano de 2012 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2013 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2014 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2015 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2016 – PQRio*
Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea do Exército Brasileiro				
Escola de Instrução Especializada do Exército Brasileiro				
Escola de Saúde do Exército Brasileiro				
<i>Diploma – Categoria Prata</i>	<i>Diploma – Categoria Prata</i>	<i>Diploma – Categoria Prata</i>	<i>Diploma – Categoria Prata</i>	<i>Diploma – Categoria Prata</i>
1º Esquadrão de Cavalaria Paraquedista do Exército Brasileiro	Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro	Arquivo Histórico do Exército Brasileiro	Arquivo Histórico do Exército Brasileiro	
Centro de Estudo de Pessoal do Exército Brasileiro	25º Batalhão de Infantaria Paraquedista do Exército Brasileiro	Biblioteca do Exército Brasileiro	Biblioteca do Exército	
	Diretoria de Patrimônio Histórico e Cultural do Exército Brasileiro	Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial do Exército Brasileiro	Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército	
	Escola de Educação Física do Exército Brasileiro	Escola de Instrução Especializada do Exército Brasileiro	Diretoria de Educação Preparatória e Assistencial do Exército Brasileiro	
	Centro de Capacitação Física do Exército Brasileiro e Fortaleza de São João	Administração Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial	Escola de Educação Física do Exército	
		Centro de Capacitação Física do Exército Brasileiro e Fortaleza de São João	Escola de Instrução Especializada do Exército Brasileiro	

*O Prêmio de Qualidade Rio 2016 divulgou seus ganhadores em julho de 2017.

(continuação)

Organizações reconhecidas no ano de 2012 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2013 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2014 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2015 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2016 – PQRio*
		Diretoria de Educação Superior Militar do Exército Brasileiro	Administração Monumento Nacional aos Mortos da Segunda Guerra Mundial do Exército Brasileiro	
			Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro	
			Diretoria de Educação Superior Militar do Exército Brasileiro	
			Museu Histórico do Exército e Forte de Copacabana	
			Diretoria de Educação Técnica Militar do Exército Brasileiro	
			5ª Divisão de Levantamento	
			Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército Brasileiro	
			Diretoria de Educação Superior Militar do Exército Brasileiro	
<i>Diploma Prêmio Categoria Bronze</i>	<i>Diploma Prêmio Categoria Bronze</i>	<i>Diploma Prêmio Categoria Bronze</i>	<i>Diploma Prêmio Categoria Bronze</i>	<i>Diploma Prêmio Categoria Bronze</i>
	1º Esquadrão de Cavalaria Paraquedista do Exército Brasileiro	Diretoria de Educação Técnica Militar do Exército Brasileiro		
	Centro de Instrução Paraquedista General Penha Brasil do Exército Brasileiro	Escola de Educação Física do Exército Brasileiro		

*O Prêmio de Qualidade Rio 2016 divulgou seus ganhadores em julho de 2017.

(conclusão)

Organizações reconhecidas no ano de 2012 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2013 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2014 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2015 – PQRio	Organizações reconhecidas no ano de 2016 – PQRio*
<i>Diploma - Menção Honrosa</i>	<i>Diploma - Menção Honrosa</i>	<i>Diploma - Menção Honrosa</i>	<i>Diploma - Menção Honrosa</i>	<i>Diploma - Menção Honrosa</i>
21ª Bateria de Artilharia Antiaérea Paraquedista do Exército Brasileiro	Escola de Sargento de Logística do Exército Brasileiro			
Organizações reconhecidas no ano de 2012 – Prêmio de Qualidade Gaúcho	Organizações reconhecidas no ano de 2013 -Prêmio de Qualidade Gaúcho	Organizações reconhecidas no ano de 2014 –Prêmio de Qualidade Gaúcho	Organizações reconhecidas no ano de 2015 -Prêmio de Qualidade Gaúcho**	Organizações reconhecidas no ano de 2016 -Prêmio de Qualidade Gaúcho
<i>Diploma - Medalha Bronze (250 pontos)</i>	<i>Diploma - Categoria Bronze (500 pontos)</i>	<i>Diploma - Categoria Prata (500 pontos)</i>	<i>Diploma - Categoria Prata (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Bronze (500 pontos)</i>
3º Batalhão de Comunicação – 3ºBCom	3º Batalhão de Comunicação – 3ºBCom	3º Batalhão de Comunicação – 3ºBCom		3º Batalhão de Suprimento – 3º BSup
Organizações reconhecidas no ano de 2012 – Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão	Organizações reconhecidas no ano de 2013 – Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão***	Organizações reconhecidas no ano de 2014 – Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão***	Organizações reconhecidas no ano de 2015 – Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão***	Organizações reconhecidas no ano de 2016 – Prêmio Paulista da Qualidade da Gestão***
<i>Diploma – Categoria Ouro (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Ouro (500 pontos)</i>
2º GAAAE – Grupo de Artilharia Antiaérea				
<i>Diploma – Categoria Prata (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Prata (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Prata (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Prata (500 pontos)</i>	<i>Diploma – Categoria Prata (500 pontos)</i>
Batalhão de Manutenção e Suprimento de Aviação do Exército Brasileiro				

*O Prêmio de Qualidade Rio 2016 divulgou seus ganhadores em julho de 2017.

*** Após o ano de 2012, não consta nenhum reconhecimento de organizações militares no PPQG.

APÊNDICE C – QUADRO SÍNTESE DE DADOS TABULADOS DE ENTREVISTAS.

1	Você reconhece quais são os projetos estratégicos do DCT que sua OM está executando?
E1	Não
E2	Não
E3	Não, porém conheço os projetos estratégicos da Diretoria de Fabricação e Fomento Industrial (DFFI). A DFFI seria o escalão entre o DCT e o AGGC, estando mais próxima da realidade da minha OM. A DFFI distribuiu as OM o seu Planejamento Estratégico organizacional, que foi confeccionado baseado no mesmo planejamento do DCT.
E4	Não todas.
E5	Sim, os projetos estratégicos do DCT foram desdobrados nos objetivos da DF/DFFI e estes foram desdobrados nos objetivos estratégicos do AGSP.
E6	Sim
E7	Não
E8	Sim. Revitalização de PRODE.
E9	Não tive acesso aos projetos estratégicos do Arsenal de Guerra General Câmara - AGGC, embora reconheça que sua missão é manter a operacionalidade do Exército Brasileiro, executando a manutenção e recuperação de materiais de emprego militar, além de realizar trabalhos de modernização e transformação destes materiais. Por isso, sua Divisão Técnica-DT executa: Planejamento e Controle de Produção; Planejamento e Obtenção/Levantamento de propostas para licitações e elaboração de Termos de Referência; Desenho técnico dos materiais de emprego militar; Fiscalização de contratos; Elaboração dos custos de produção e manutenção; Atividades de apoio à manutenção e fabricação
E10	Não.
2	Existem indicadores de desempenho relacionados ao(s) projeto(s) estratégico(s) e esses projetos estão no Plano de Gestão da sua OM?
E1	Sim
E2	Os Projetos e Objetivos Estratégicos estão presentes no Plano de Gestão da OM e existem indicadores relacionados aos objetivos da OM.
E3	Sim, existem diversos indicadores de desempenho que possuem relação tanto com a área administrativa como com as nossas atividades técnicas. Ambas as áreas estão contempladas dentro dos projetos estratégicos.
E4	Sim, porém não são de conhecimento geral.
E5	O Plano de Gestão do AGSP apresenta apenas indicadores dos projetos/planos de ação decorrentes dos objetivos estratégicos da OM. Esses indicadores são essencialmente porcentagens de conclusão de tais projetos. Em complementação, é salutar informar que os objetivos estratégicos da OM foram classificados em projetos estratégicos ou em ações que são previstas em outros documentos de gestão (Exemplo: Plano Diretor de Tecnologia da Informação)
E6	Sim
E7	Não
E8	Sim.
E9	Sei que existem, mas por ter presenciado a responsável pelo sistema de Excelência Gerencial - SEG do AGGC gerir sobre o assunto e posteriormente confeccionar relatório periódico ao Escalão Superior, mas não me lembro de ter visto os indicadores.
E10	Não.

3	O indicador de desempenho relacionado ao objetivo estratégico (Projeto estratégico) do Plano de Gestão da sua OM tem relação com algum objetivo estratégico da ODS enquadrante?
E1	Sim
E2	Não sei
E3	Sim, como nosso plano de gestão tem como diretriz o plano da DFFI, os nossos indicadores mensuram de forma indireta os objetivos estratégicos da DFFI e, por conseguinte, os objetivos estratégicos do DCT.
E4	Não sei.
E5	Como decorrência da forma de elaboração do PG (desdobramentos explicados da questão 1), existe certo alinhamento dos projetos estratégicos da OM com os objetivos da ODS enquadrante, mas essa relação não é detalhada.
E6	Sim
E7	Não
E8	Sim. Manutenção e Fabricação de MEM.
E9	Possivelmente sim, porém não me lembro de ter visto os indicadores, em particular, o indicador de desempenho relacionado ao objetivo estratégico.
E10	Não saberia dizer exatamente quais indicadores se relacionam com que objetivo.
4	Existe algum planejamento para a execução orçamentária do objetivo estratégico/projeto estratégico? (Como é feito? Quais os itens que o compõem? Qual o objetivo? Que respostas são esperadas? Para quem responde?)
E1	Sim. A partir da aprovação do Plano Interno de Trabalho (PIT) por parte da DF, eram conhecidos os quantitativos e tipos de MEM demandados naquele exercício financeiro. Adicionalmente, o Comandante do EB emitia diretrizes estipulando as metas quanto às execuções de empenhos no ano, bem como em qual data que se daria o término do exercício financeiro. Assim, os gestores organizavam-se quanto ao andamento da execução do PIT e, conseqüentemente, o ritmo exigido na execução orçamentária. O PIT era controlado internamente no AGGC e reportado para conhecimento da DF.
E2	Sim, no Plano de Gestão foram definidas as ordens de prioridade para utilização dos recursos orçamentários necessários para implementação das ações para o alcance dos objetivos estratégicos, sendo elaborada uma tabela com a descrição das ações, sua estimativa de valor em reais (R\$) e seu <i>status</i> atual.
E3	Inicialmente, é definido pelo Diretor um gestor do projeto. Esse gestor levanta as necessidades (pessoais e materiais) e remete esse planejamento ao diretor. Após a apreciação do diretor, ele determina que sejam realizados os processos licitatórios e, se for o caso, solicita aumento de pessoal para a OM. O objetivo é antecipar todos os passos administrativos possíveis para possibilitar o cumprimento dos objetivos estratégicos. A resposta esperada é o apoio do órgão superior com a descentralização de recursos e atendimento às demais necessidades solicitadas.
E4	Sim. Anualmente por um grupo. Ações definidas pelo Ministério do Planejamento e Gestão: saber qual será o total de despesas e investimentos para o ano. Que o Plano seja cumprido; Departamento de Ciência e Tecnologia.
E5	Os projetos estratégicos da OM possuem orçamentos previstos decorrentes do Programa de Trabalho Interno (PIT) e/ou Contrato de Objetivos com os Escalões Superiores. Esses orçamentos foram planejados pela Divisão Técnica, a qual também gerencia sua execução orçamentária.
E6	Sim. Detalhando as fases de execução: elaboração dos processos licitatórios; execução dos pregões; Empenho dos materiais necessários; Recebimento dos materiais necessários; Fabricação das peças necessárias; Montagem; Teste; Remessa do material fabricado; Objetivo: fabricar os MEM previstos no Plano Interno de Trabalho; Respostas: % de fabricação dos MEM; Mensalmente, é informado a DF o % de fabricação do MEM.

E7	Sim, é o Programa Interno de Trabalho (PIT). É composto do que é necessário produzir, a quantidade e o recurso que será descentralizado. Ele é enviado para o AGR pela Diretoria de Fabricação (DF) para que o AGR saiba o que deve ser realizado. O acompanhamento é feito por meio de videoconferências entre o AGR e a DF.
E8	O planejamento é baseado no quantitativo de MEM propostos na REDAG (Reunião dos Arsenais de Guerra) para o Plano Interno de Trabalho (PIT) de A(ano)+1. E essa quantidade é demandada de acordo com o montante de recursos disponível pelo DCT para o ano seguinte. Essa execução é realizada conforme é descentralizado o recurso pela OMDS no ano do exercício financeiro do PIT, após aprovação da LOA. O que se percebe é que a definição da demanda em si de quais MEMS não é de responsabilidade da OMDS DCT.
E9	Pelo que percebi, o objetivo estratégico é inicialmente tratado nas reuniões de grande comando e, posteriormente, é realizado um planejamento pelo Ordenador de Despesas junto ao seu Estado Maior e Chefes de Seções sobre execução orçamentária do objetivo estratégico/projeto estratégico.
E10	Sim. Participei de levantamento de custos para a elaboração da demanda que era solicitada e autorizada na REDAG para a execução do PIT do ano seguinte.
5	Você sabe quais são os requisitos de projeto em relação a custos e execução orçamentária, determinados pela demandante (DF e/ou DCT)?
E1	Sim. O Arsenal tem por missão realizar a recuperação, revitalização e manutenção de 4º escalão do MEM, sendo estes os requisitos a serem atendidos. O AGGC está vocacionado para atuar nos serviços de manutenção afetos aos Armamentos (leves/pesados). Assim, as definições pormenorizadas dos citados tipos de serviços de reparação encontram-se principalmente descritas nas Normas Administrativas Relativas ao Armamento (NARA). Quanto ao custo, os requisitos respeitam os esclarecimentos contidos no item 4 do questionário ora respondido.
E2	Não sei informar.
E3	Essa informação não consta nos planos estratégicos. Normalmente, são apresentados de forma sucinta em reuniões. Agora os valores e quanto aos prazos para o empenho não saberia informar.
E4	Não conheço, mas existem.
E5	Sim. Os projetos estratégicos são negociados com o Escalão Superior.
E6	Sim
E7	Existem, mas quem gerencia os projetos são as divisões técnicas. Já as exigências para a execução orçamentária são feitas pela DF ou outros órgãos aprovadores, seguindo o calendário do exercício financeiro do Exército.
E8	Não sei.
E9	O primeiro requisito é estar de acordo com a estratégia do Plano Nacional do Exército Brasileiro e a prioridade está diretamente relacionada ao grau de importância do projeto, conforme determinação do Escalão Superior e ao custo/benefício, mantendo a ideia de fazer o possível da melhor forma com o que se tem, no tempo certo.
E10	Dos projetos do DCT não sei. Só sei que dos custos que eram elaborados pela DT para a execução do PIT. Parecia que a relação custo do projeto era inversa: nós éramos quem dizíamos quanto seria gasto para a fabricação e manutenção. Informávamos e recebíamos o recurso no ano seguinte.
6	Quais são os responsáveis pela elaboração do planejamento e controle do custo/orçamento e seus respectivos setores na sua OM (DA, DT, Escritório de Projetos, SEG, etc.)? E qual a formação acadêmica do responsável (ex., contador, administrador, engenheiro, etc.)?
E1	No planejamento e controle da parte orgânica do AGGC, a atividade era realizada pela Divisão Administrativa, cujo Chefe era formado na AMAN, cuja formação era das mais diversas Armas, Quadros e Serviços. No planejamento e controle da atividade-fim (Mnt 4º Esc), a ação era

	encabeçada pelo Chefe do Planejamento e Controle da Produção, assessorado pelos demais integrantes da Divisão Técnica, cujas formações eram da área da engenharia.
E2	Acredito que seja o Comandante da OM, juntamente com o Chefe da Divisão Administrativa e o Chefe da Divisão Técnica. Não sei informar a formação acadêmica desses atores.
E3	Recentemente, incorporou no AGGC a Aspirante formada em engenharia de produção. Esta militar será responsável pela parte de custos e orçamentos dos projetos da Divisão Técnica. Quanto aos demais projetos da Divisão Administrativa, os responsáveis pelo planejamento e controle de cada projeto serão seus gestores, com formações diversas.
E4	Divisão Administrativa. Engenheiro e Contador.
E5	Antes de responder, é preciso esclarecer alguns pontos: O primeiro é que o custeio da atividade meio é gerenciado pela Fiscalização Administrativa. Esse planejamento é realizado por oficiais do Quadro de Material Bélico e do Quadro Auxiliar de Oficiais, os quais se debruçam sobre os quantitativos regularmente previstos (verba de PNR – Próprio Nacional Residencial, aprovisionamento, vida vegetativa da OM, etc.). Outro ponto é que tanto o custeio quanto o investimento para a atividade fim é administrada pela Divisão Técnica, por intermédio da Seção de Planejamento e Gestão, normalmente chefiada por um Engenheiro Militar de qualquer formação. Atualmente, é chefiada por um engenheiro químico.
E6	Divisão Industrial (engenheiros) e Seção de Compras (técnicos).
E7	O responsável é o Chefes da Divisão Industrial que é engenheiro.
E8	Divisão administrativa controlava execução orçamentária. Capitão formado pela AMAM com formação diversificada.
E9	Diferente dos Quartéis Gerais- QG e Escolas de Formação e Colégios Militares do Exército Brasileiro que possuem em sua estrutura funcional Oficiais e Técnicos com formação em Administração de Empresas, Ciências Contábeis, e outros, no AGGC, como uma Fábrica do Exército Brasileiro, o Ordenador de Despesas e Chefes de Seção são os responsáveis pela elaboração do planejamento e controle do custo/orçamento. A formação é de engenheiros, administradores de empresas, advogado, acadêmicos e técnicos em administração de empresas e/ou ciências contábeis, ...
E10	Chefe da DT, fiscal administrativo e chefe da SALC. Engenheiros.
7	Como é feita a comunicação do Plano de Gestão e dos respectivos indicadores de desempenho as partes envolvidas? (Reunião de metas, reunião de “parada diária”, RPCM, publicação em BI, DIEx circular, manuais de orientação, contratos de objetivos logísticos, etc.).
E1	DIEx Simplificado. Publicação em Boletim Interno e Reuniões.
E2	Reunião de apresentação de resultados e Publicação em Boletim. Foi sugerido implementar quadros afixados na OM, informando os principais pontos do Plano de Gestão para que todos da Unidade tivessem acesso, mas a medida não foi implementada na minha época.
E3	Este ano ainda não houve a reunião de dados pelo assessor de gestão para o cálculo dos indicadores. Essa etapa será realizada quando o escalão superior determinar que se preencha o SISPEGWEB. Na verdade, o plano de gestão e cálculos de indicadores não é prioritário para a realização das atividades das OM, sendo vista como uma atividade acessória que não traz retorno para as atividades da OM.
E4	Reunião de Metas e Reunião de Prestação de Contas Mensais.
E5	Como os objetivos estratégicos se concentram na Divisão Técnica, os indicadores são tratados internamente. Quanto ao Pano de Gestão, este é divulgado para toda a OM.
E6	Reuniões constantes acerca do andamento da execução
E7	O Plano de Gestão é publicado em boletim interno e os detalhes são enfatizados nas Reuniões semanais de Estado-Maior.
E8	Boletim interno; DIEx simplificado.
E9	Reuniões “de Metas”, Reunião de Prestação de Contas Mensais- RPCM, publicação em

	Boletim Interno, DIEx circular.
E10	Chefe direto e BI.
8	A alta direção (diretores, comandantes, etc.) está envolvida na elaboração do Plano de Gestão, no acompanhamento e no controle de sua execução durante seu ciclo de gestão? Caso não, por quê?
E1	Sim
E2	Está sim, o Plano de Gestão da OM foi elaborado pela Assessora de Gestão, com as orientações e aprovações do Comandante da OM, que participou de todo processo, desde as considerações iniciais, diretrizes do comando e na elaboração dos indicadores.
E3	O Diretor tem bastante conhecimento e interesse sobre o assunto, inclusive já realizou diversos cursos, tendo bastante envolvimento na elaboração do plano. Agora, posteriormente à elaboração não houve o acompanhamento. A maior mobilização sobre o tema foi durante o levantamento dos recursos necessários para a realização dos projetos, depois o assunto foi esquecido.
E4	Sim, diretores e Comando, tanto no planejamento orçamentário quanto na execução, embora os projetos estratégicos de padrões maiores não serem de conhecimento público.
E5	Sim. O PG foi elaborado pela DT com total ligação com a Direção do Arsenal, a qual revisou, retificou e ratificou todos os passos de sua elaboração.
E6	Sim.
E7	Sim
E8	Eles se envolvem na elaboração inicialmente, mas não acompanham o progresso durante o ciclo de gestão.
E9	Acredito que sim, de forma alinhada e aperfeiçoada, amparadas por normatizações como: Portaria Nº 348, de 1º de julho de 2003 - Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro - PEG-EB; Portaria Nº 657, de 4 de novembro de 2003 - Missão e Visão de Futuro do Exército; Portaria Nº 237-EME, de 27 de setembro de 2007 - Aprova a Diretriz para a Implantação do Projeto de Gestão de Processos; Portaria Nº 1266-EME, de 10 setembro de 2015 - Atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, e dá outras providências. O Plano Básico de Gestão Ambiental, conforme - Portaria Nº 1.138, de 22 de novembro de 2010 - Política de Gestão Ambiental do EB. - Portaria Nº 1.275, de 28 de dezembro de 2010 - Diretriz para Adequação do EB à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS). - Portaria Nº 571-Cmt Ex, de 06 de novembro de 2001 – Diretriz Estratégica de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro. - Portaria Nº 386, de 09 de junho de 2008 – Instruções Gerais para o Sistema de Gestão Ambiental no Âmbito do Exército (IG 20-10).
E10	Sim, estão envolvidos.
9	O(s) indicador(es) de desempenho está(ão) relacionado(s) a algum objetivo estratégico do Plano de Gestão da sua OM?
E1	Sim
E2	Sim
E3	Sim, todos os indicadores estão relacionados a algum objetivo estratégico.
E4	Sim.
E5	Os indicadores de desempenho estão centrados nos projetos de ação, não abrangendo todos os objetivos estratégicos.
E6	Sim
E7	Sim
E8	Sim. Capacitação civil e militar; racionalização de recursos administrativos (água, luz, telefone, combustível); execução de empenhos; atividade-fim (produção e manutenção)
E9	Os indicadores de desempenho estratégico do Plano de Gestão da Organização Militar,

	conforme Sistema de Excelência na Organização Militar- SE-OM, DO Gabinete do Comandante do Exército (Gab Cmt Ex), Assessoria Especial (A Esp), de 2008, cujos objetivos principais são: a) Contribuir para o prosseguimento do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB); b) Incrementar a capacitação nas OM das Ferramentas Gerenciais, otimizando a sua utilização; c) Demonstrar especial atenção à Gestão dos Processos Organizacionais, particularmente os Processos Finalísticos e os principais Processos de Apoio. Ademais, o SE-OM tem por finalidade a implantação das Ferramentas de Gestão integradas aos processos da OM, nas Organizações Militares (OM) de nível Batalhão, Regimento, Grupo, Companhia, Esquadrão e Bateria, para que estas utilizem as ferramentas necessárias e essenciais ao desempenho e qualidade, pois só se controla o que se mede.
E10	Não sei sobre indicadores.
10	Com qual(is) objetivo(s) estratégico(s) do Plano de Gestão está(ão) relacionado(s) o(s) indicador(es) existentes?
E1	Melhoria dos padrões de desempenho técnico/administrativo do AGGC.
E2	Melhoria do desempenho técnico, na produção de materiais Classe VI e Melhoria na manutenção de materiais Classe V.
E3	Os objetivos estratégicos relacionados aos indicadores são: Melhoria da Gestão e do Desempenho Administrativo da OM; Melhoria do Desempenho Técnico através dos processos finalísticos; Melhorar e manter as boas condições de infraestrutura externa e interna da OM; Melhorar as condições de trabalho, clima organizacional, saúde, segurança, capacitação de pessoal e redução de absenteísmo; Otimizar a utilização dos recursos recebidos; Implantar as ações do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SEG) na OM.
E4	Não sei.
E5	Os indicadores dos projetos estratégicos estão relacionados com os seguintes objetivos: Projeto Guarani: OEAGSP01; OEAGSP02; Projeto LIEM: OEAGSP01; OEAGSP02; Projeto Cozinha de Campanha: OEAGSP01; Projeto Colete: OEAGSP01; Projeto Rede de Camuflagem: OEAGSP02; Projeto Gestão: OEAGSP03.
E6	Fabricação de MEM.
E7	Com o objetivo de Fabricação e Manutenção de PRODE.
E8	Não lembro. Melhoria de processos administrativos e técnicos.
E9	Desconheço os objetivos estratégicos específicos, mas acredito estarem alinhados à ideia de manter a operacionalidade do Exército Brasileiro, executando a manutenção e recuperação de materiais de emprego militar, além de realizar trabalhos de modernização e transformação destes materiais. Destarte, os indicadores estão necessariamente relacionados aos objetivos estratégicos.
E10	Não sei.

ANEXO A – APRESENTAÇÃO DA PESQUISA E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) Senhor (a):

Você está sendo convidado (a) a responder às perguntas de uma entrevista, de forma totalmente voluntária, para compor um banco de dados para a Pesquisa da Avaliação Estrutural e Funcional do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) no nível Operacional dos Projetos Estratégicos, a ser realizada pelos pesquisadores Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel e Priscila de Andrade Oliveira, do curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Antes de concordar em participar desta pesquisa e responder esta entrevista, é muito importante compreender as informações e instruções contidas neste documento:

O objetivo deste estudo é avaliar os impactos em termos de gestão dos atuais indicadores de desempenho do EB, preconizadores pelo modelo de gestão do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro, e propostos nos Planos de Gestão, e se estes satisfazem os requisitos dos projetos estratégicos do DCT que são executados pelos três Arsenais de Guerra subordinados à DF. Acredita-se que os resultados desta pesquisa aumentem as possibilidades de uma maior eficiência e eficácia do planejamento e controle dos projetos estratégicos, possibilitando a melhoria dos gastos públicos com defesa, através da qualidade e efetividade nos controles dos projetos estratégicos por parte de seus integrantes.

Sua participação nesta pesquisa consistirá em responder às perguntas formuladas no questionário do Anexo B, que abordam sobre a gestão dos projetos estratégicos executados pelos respectivos Arsenais de Guerra. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito. Essa entrevista não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica a você. As informações fornecidas terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa

não serão identificados em nenhum momento, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Caso você esteja de acordo com o acima exposto e deseje participar da pesquisa, deverá assinar o termo de consentimento a seguir, em duas vias, ficando com a posse de uma delas e nos encaminhando a outra, juntamente com o questionário devidamente respondido.

Termo de livre Consentimento

Eu _____, estou ciente e de acordo com o que foi exposto e, **concordo** em participar da Pesquisa da Avaliação Estrutural e Funcional do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) no nível Operacional dos Projetos Estratégicos, a ser realizada pelos pesquisadores Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel e Priscila de Andrade Oliveira, do curso de Mestrado em xxxx, do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

Santa Maria _____, de _____ de 2017.

Assinatura do Voluntário

Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel
Pesquisador Coordenador

DADOS DO ESTUDO:

Título do estudo: AVALIAÇÃO ESTRUTURAL E FUNCIONAL DO SISTEMA DE EXCELÊNCIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO (SE-EB) NO NÍVEL OPERACIONAL DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS.

Pesquisadores responsáveis: Prof. Dr. Daniel Arruda Coronel e Priscila de Andrade Oliveira

Instituição/Departamento: UFSM – Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

Telefone e endereço postal completo: (55) 3220-9365 situado na Avenida Roraima nº 1000, prédio 74C, sala 4212 – Cidade Universitária, UFSM

Local da coleta de dados: Diretoria de Fabricação (DF), Arsenal de Guerra General Câmara (AGGC), Arsenal de Guerra do Rio de Janeiro (AGR) e Arsenal de Guerra de São Paulo (AGSP).