

A gestão moderna e a logística organizacional

Como melhorar o desempenho das organizações militares de suprimento¹

*Ricardo Marques Figueiredo**

RESUMO

O artigo apresenta o processo de implantação do modelo de gestão moderna nas Organizações Militares de Suprimento, analisando, de forma didática, os critérios que compõem o instrumento de auto-avaliação, fundamental para que sejam alcançados os resultados da gestão pela qualidade, e mostra o quanto se pode fazer, apesar dos poucos recursos disponíveis, para se garantir o bom desempenho da logística organizacional.

PALAVRAS-CHAVE

Organizações Militares de Suprimento, gestão moderna, gestão pela qualidade, suprimento, logística organizacional.

Asociedade moderna caminha para uma era em que o conhecimento humano será o diferencial entre as organizações. Com um mundo cada vez mais competitivo e globalizado, desafios mais complexos e crescentes são enfrentados por governos e empresas. Os recursos materiais mostram-se cada vez mais escassos e a compatibilidade entre necessi-

dade e disponibilidade pende para o lado das necessidades.

Para enfrentar os novos desafios, a gestão dos recursos (humanos e materiais) tem que ser otimizada e voltada para que o cliente possa sentir-se o mais satisfeito possível. Nesse ambiente, aparece a necessidade de adaptar-se a logística organizacional² do Exército Brasileiro à moderna gestão em-

* Tenente-Coronel de Intendência.

¹ Colaboração da ECEME.

² Logística organizacional é um subsistema componente do sistema logístico, que tem como objetivo prever e prover

presarial, utilizando-se critérios de excelência (CE), estratégias de melhoria da qualidade (EMQ) e práticas-chave de melhoria da gestão (PCMG), visando fornecer uma estrutura de boas práticas a serem seguidas pelas organizações militares de suprimento (Batalhões e Depósitos de Suprimento).

Os conceitos, expostos acima, são originários da década de 80, quando o governo dos Estados Unidos da América identificou a necessidade de incentivar a busca de práticas estruturadas, que permitissem às suas organizações adequarem-se a um ambiente competitivo e globalizado. Foi, então, conduzido um estudo em empresas consideradas de classe mundial, que resultou na identificação de diversos fundamentos básicos e necessários para o sucesso de uma organização. Esses fundamentos foram desdobrados em práticas-chave de melhoria da gestão (PCMG), agrupados por critérios e consolidados no *Malcolm Baldrige National Quality Award* (1987), prêmio administrado pelo *National Institute of Standards and Technology*, cujos objetivos formais eram:

- auxiliar no desenvolvimento de práticas de melhoria do desempenho das organizações americanas;
- disseminar as boas práticas para as demais organizações; e
- servir como ferramenta para transmitir conhecimentos em desempenho gerencial, planejamento, treinamento e avaliação.

Os critérios de excelência *Malcolm Baldrige* tornaram-se um mecanismo para

auxiliar as organizações a melhorar sua competitividade, buscando, constantemente, o aumento do valor para o cliente, a melhoria do desempenho e a capacitação global da organização.

Nos exércitos de todo o mundo, ao longo da história da humanidade, o suprimento das tropas é parte ativa da definição e duração do combate. Em tempo de paz, em um cenário de permanente crise econômica e falta de recursos que vive o Brasil, a gestão otimizada de suprimentos, como alimentação, munição e combustível, torna-se imperativa para que os custos se reduzam e não haja uma queda no nível operacional das organizações militares, com conseqüências até para a auto-estima e moral da tropa.

Com a aplicação das estratégias de melhoria de qualidade e dos critérios de excelência nas organizações militares de suprimento do Exército Brasileiro (OM Sup) pode-se obter maior eficiência e eficácia na função logística de suprimento, aumentando a capacidade operacional da Força Terrestre.

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO

A seqüência de ações a realizar para a implantação de um modelo de gestão moderno, passa pela seguinte estrutura:

1ª fase: auto-avaliação da gestão da OM Sup;

2ª fase: levantamento das oportunidades de melhoria;

os meios em material, construções e serviços, em tempo de paz e, na Zona do Interior, em tempo de guerra, realizando todas as atividades logísticas necessárias à estruturação e à articulação da Força Terrestre, bem como ao funcionamento organizacional (ECEME, Escola de Comando e Estado-Maior. Apoio Logístico aos Grandes Comandos Operacionais da Força Terrestre. Rio de Janeiro, RJ, 1995)

3ª fase: priorização das oportunidades de melhoria;

4ª fase: metas de melhoria;

5ª fase: elaboração de um Plano de Melhoria da Gestão;

6ª fase: nova auto-avaliação da gestão, com retorno às fases anteriores.

Esse modelo segue, basicamente, a estrutura preconizada pelo Programa de Qualidade no Serviço Público (PQSP), criado em 1995, com o objetivo de constituir-se na mola propulsora de transformações no serviço público brasileiro, envolvendo os três poderes (executivo, legislativo e judiciário) e os níveis federal, estadual e municipal.

Na fase de auto-avaliação da gestão, é elaborado um relatório contendo os pontos fortes, as oportunidades de melhoria (pontos fracos) e os fatores críticos para o sucesso da unidade. Da análise da documentação, o comando e seu estado-maior poderão avaliar o grau de adesão do estilo gerencial da OM Sup ao modelo proposto. Das oportunidades de melhoria, poderão ser retirados os pontos que estão fracos e que precisam de maior atenção, sem críticas de qualquer natureza, já que a finalidade do processo é buscar a melhoria, não os responsáveis pelo atual estado e estágio da organização militar (OM).

Os pontos fortes também podem ser aproveitados para o desenvolvimento de projetos de melhoria. Assim, se uma OM tem uma liderança de praças atuante, poderá utilizá-la como fator de catalisação na execução desses projetos.

O passo seguinte será agrupar os pontos levantados, em função de sua semelhança e afinidade, resultando em uma lista de melhorias que será classificada segundo a

prioridade e viabilidade de aplicação. Cada OM Sup deve identificar a metodologia mais adequada para a análise e priorização das suas oportunidades de melhoria, levando em consideração os seguintes aspectos:

- redução de custos;
- melhoria da qualidade e eficácia dos serviços prestados;
- atividades finalísticas (atividades diretamente ligadas à missão da OM) para atingir o mais rápido possível o usuário;
- atividades que tenham grande contato com o público e que possam influenciar na imagem da instituição (OM Sup e Exército Brasileiro).

Na 4ª fase serão estipuladas as metas de melhoria, que devem buscar os objetivos institucionais e o cliente final. Essas metas devem ser desafiadoras, mas factíveis, traduzidas objetivamente, mensuráveis, de modo que possam ser desdobradas, caso sejam de longo prazo; e serem expressas por indicadores de desempenho que possibilitem seu controle. No tocante aos indicadores de desempenho, cabe ressaltar que eles são de grande importância para definir as metas e devem atender a certos requisitos, como simplicidade; facilidade de conseguir os dados; permanência ao longo do tempo, permitindo uma série histórica; confiabilidade; utilização como parâmetros de excelência, externos ou internos à instituição; e baixo custo de obtenção.

Por fim, tem-se a elaboração do Plano de Melhoria da Gestão, onde serão escritos o que se deseja alcançar; os prazos para atingir os objetivos; quem é o responsável pela ação; onde será executada; como será feita; e um acompanhamento do plano, realizado por meio de reuniões que verificarão o cumprimento de cada ação.

Ao final de tudo, nova avaliação deverá ser feita, para que o processo continue numa constante busca pela melhor gestão.

O INSTRUMENTO DE AUTO-AVALIAÇÃO

Como já foi visto, o instrumento de auto-avaliação é o início de todo o processo para a melhoria da gestão em uma OM Sup. Ele está dividido em sete critérios, baseados no Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa da Qualidade no Serviço Público. São eles: liderança, estratégias e planos, clientes, informação, pessoas, processos e resultados. Cada critério é avaliado segundo um sistema de pontuação, que mede o nível (em porcentagem) de atendimento das práticas de gestão da OM Sup às práticas gerenciais previstas no instrumento. A pontuação global é o resultado da soma do número de pontos obtidos em cada um dos critérios e simboliza o estágio atual de gestão da OM avaliada, conforme tabela de pontuação prevista.

Serão apresentados os critérios e alguns exemplos de como implementar as estratégias de melhoria da qualidade.

Liderança

O primeiro critério está dividido em dois itens: *Sistema de Liderança e Responsabilidade pública e cidadania*.

O critério examina a composição e o funcionamento do *Sistema de Liderança*: como o Comando e seu Estado-Maior atuam pessoalmente para definir e disseminar as orientações estratégicas entre os quadros da unidade; como o Comando estimula

o desenvolvimento individual, a criatividade e a iniciativa de seus quadros; e como a OM Sup aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades por ela afetadas.

O sistema de liderança de uma OM Sup que baseia sua gestão na qualidade promove o comprometimento profissional de seus quadros e possibilita um ambiente institucional que conceda autonomia decisória aos seus subordinados, construindo cadeias de comando leves e ágeis, com poucos níveis hierárquicos. Como exemplo negativo, podem-se citar os formulários de pedido de material, que necessitam de várias assinaturas para serem atendidos, criando uma cadeia decisória pesada, morosa e improdutiva.

O sistema também deve encorajar a iniciativa e a criatividade dos quadros. Como exemplo, pode-se criar um programa de incentivo para soluções de problemas da OM, que conceda elogios nas formaturas gerais, divulgação das soluções em boletins informativos da OM e outros tipos de premiação que tenham impacto no público interno da unidade.

Na parte relativa ao Comando da OM, o sistema avalia se o comandante e seu estado-maior dedicam uma parcela do seu tempo para pensar estratégias para a unidade e na busca de oportunidades futuras. Como exemplo, pode-se citar a execução de convênios com entidades públicas ou privadas, para adquirir conhecimento em modernas técnicas de armazenagem e manipulação de suprimento. A participação do comandante em eventos externos, como simpósios e feiras, também é importante para a troca de experiências, busca de novas formas de gestão e técnicas de qualidade.

No item *responsabilidade pública e cidadania*, a OM Sup deve promover o esclarecimento, em todos os níveis hierárquicos, sobre a natureza e a importância da função pública do Exército Brasileiro e as obrigações que decorrem para cada militar.

No tocante ao meio ambiente e às comunidades afetadas pela OM, deve haver a preocupação com os procedimentos durante os exercícios no terreno e acampamentos, procurando preservar as áreas utilizadas, evitando danos às propriedades e à população local. Ações cívico-sociais (ACISO), devidamente autorizadas pelo escalão superior, são uma maneira de prestar apoio à população e mostrar a preocupação com o bem-estar da comunidade.

Estratégias e planos

Este critério examina como a OM Sup, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo; e como utiliza as informações sobre os clientes e sobre seu próprio desempenho, para estabelecer suas estratégias.

O critério está dividido em dois itens: *formulação das estratégias e operacionalização das estratégias*.

Na *formulação das estratégias* é avaliada a maneira como a organização desenvolve suas estratégias, conciliando as determinações do escalão superior com os recursos recebidos e as necessidades dos clientes externos e internos. Devem-se procurar possíveis reflexos de decisões políticas e econômicas do país no desempenho da unidade, tentando antecipar problemas e soluções, adotando uma postura pró-ativa. Planos econômicos, cortes no

orçamento público federal e mudanças de governo podem ser vistos como cenários que interferirão no planejamento da OM.

O item também verifica como a unidade busca inserir, em seu planejamento, dados sobre:

- seus clientes, tais como nível de satisfação com os suprimentos, reclamações e sugestões;
- os recursos disponíveis;
- a falta de continuidade entre os planos de curto e longo prazo; e
- envolvimento dos militares e civis, de todos os níveis, no desenvolvimento das estratégias.

Como exemplo, os gestores de armazéns e seus auxiliares, que têm contato direto com as organizações militares supridas, e, portanto, conhecem seus anseios, podem contribuir na formulação de estratégias que satisfaçam as necessidades das unidades-clientes, aumentando o envolvimento e o comprometimento desses servidores com as estratégias estabelecidas.

No item *operacionalização das estratégias*, avalia-se como as estratégias são desdobradas e traduzidas em planos de ação. É importante demonstrar como a OM obtém o alinhamento e a consistência entre as ações de curto e longo prazo, em relação às suas estratégias e às do escalão superior.

Outro aspecto analisado refere-se à maneira como a unidade realiza o acompanhamento da implementação dos planos e avalia seus resultados, visando, inclusive, à relocação de recursos orçamentários ou extra-orçamentários, em situações de contingenciamento ou cortes do orçamento pelo Tesouro Nacional. Nos casos como esse, é importante saber de que maneira a OM realiza a negociação interna de

suas prioridades e remaneja seus recursos para alcançar as metas previstas nos planos. Como exemplo, podem ser realizadas reuniões da equipe formuladora dos planos, incluindo subordinados da seção que ajudaram a estipular a meta, para discutir como seriam feitos o reajustamento dos créditos e a mudança de prioridades.

Clientes

O critério examina como a OM Sup identifica e atende os seus clientes e suas necessidades, antecipando-se a elas; como divulga seus serviços e produtos, visando reforçar sua imagem institucional; e como estreita seu relacionamento com os clientes, intensifica e mensura sua satisfação.

Consideram-se como clientes externos todas as pessoas jurídicas e físicas não pertencentes à OM Sup, mas que tenham algum tipo de relacionamento ou sejam impactadas por ela. Os clientes internos serão todos os integrantes do Batalhão ou Depósito de Suprimento.

Esse critério divide-se em dois itens: *conhecimento mútuo e relacionamento com o cliente*.

No *conhecimento mútuo*, são verificadas quais as práticas desenvolvidas pela OM Sup para identificar e classificar seus clientes, e como são identificadas e antecipadas suas necessidades. Esse conhecimento é importante para verificar os atributos dos serviços e produtos que são relevantes na opinião dos clientes, influenciando na sua satisfação ou não. Com base nessas informações, a OM pode reavaliar os atributos dos seus produtos e serviços, alinhando-os com aqueles que, na opinião de seus clientes, seriam os desejáveis. Aumentando-se a satisfação no atribu-

to que o cliente considera mais importante, ter-se-á um maior grau de satisfação. Assim, se for avaliado que as OM supridas dão alto grau de importância ao tempo de espera para receber o suprimento, todos os esforços devem ser envidados para melhorar o processo de distribuição, evitando-se a demora.

Como exemplo, pode-se empreender uma pesquisa para verificar a qualidade do item de suprimento Classe I, pescado, avaliando sua aceitação por parte da tropa das OM supridas. Em função do resultado, trocar-se-ia o tipo de pescado adquirido por um que fosse mais aceito, ou até se deixaria de licitar o item, caso o grau de rejeição fosse elevado.

Outro exemplo refere-se à avaliação da qualidade e satisfação das OM supridas com o atendimento do pessoal dos armazéns e depósitos. Caso sejam apontadas falhas ou reclamações, reuniões periódicas devem ser feitas com os quadros das referidas seções, para reavaliar esse atendimento e, se for o caso, organizar novos treinamentos sobre como proceder com os clientes externos.

No item *relacionamento com o cliente*, deve-se enfatizar a importância de serem obtidas informações antecipadas, que possam sinalizar quaisquer situações passíveis de deteriorar esse relacionamento. O tratamento adequado às reclamações dos clientes, com um atendimento atencioso, educado e a rápida solução do problema, gera níveis elevados de satisfação por parte do reclamante e evita-se que uma pequena insatisfação possa resultar em um gerador de indisciplina, tornando-se necessário um enquadramento regulamentar.

Como exemplo, pode-se criar na OM a figura do ouvidor, que seria um oficial, de preferência o Oficial de Comunicação

Social, responsável por ouvir reclamações e sugestões dos clientes internos e externos, gerenciando as informações, de maneira a aumentar o relacionamento com os clientes, identificar suas necessidades, reforçar a imagem institucional da OM Sup, e propor retificações da metodologia utilizada. Esse canal de comunicação também poderia ser usado para as informações mais sensíveis chegarem, por uma via mais rápida, ao comando da unidade, aproveitando-se o princípio da oportunidade e facilitando o comandante a tomar decisões que fossem mais urgentes.

Verifica-se, também, como a OM facilita o acesso aos clientes que buscam informações ou assistência. Uma boa medida seria a criação de Boletins Informativos, que teriam periodicidade mensal, contendo respostas às perguntas e dúvidas mais frequentes dos clientes internos e externos.

O item examina, ainda, a maneira pela qual os padrões de atendimento aos clientes são identificados e desdobrados para todos os militares envolvidos no processo, principalmente, no atendimento ao cliente externo. Os padrões de atendimento podem incluir compromissos quanto a prazos para solução dos problemas, respostas às solicitações e presteza no atendimento de chamadas telefônicas, entre outros.

Como exemplo, pode-se estabelecer que a chamada telefônica seja atendida, no máximo, após o terceiro toque. Também se pode criar padrões de linguagem para o atendimento telefônico e para a recepção de reclamações e sugestões dos clientes.

Informações

O critério examina como a OM Sup gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes; como gerencia as informações dos seus referenciais comparativos; e como utiliza as informações de maneira eficaz em seus principais processos, na análise crítica e na gestão do desempenho da unidade.

A gestão da informação é elemento fundamental para a implementação de um modelo de gestão pública empreendedora. Informações precisas e de qualidade oferecem ao comando da OM apoio essencial para a tomada de decisões e contribui para tornar a administração mais transparente.

Esse critério divide-se em três itens: *gestão das informações da organização*, *gestão das informações comparativas*, e *análise crítica do desempenho global*.

No item *gestão das informações da organização*, verifica-se como as informações relevantes para a OM são obtidas, selecionadas, armazenadas, utilizadas e atualizadas para atingir as metas da unidade e do escalão superior.

Como exemplo de indicadores³ que servem para obter informações e monitorar o desempenho da OM tem-se:

- gráficos com a tonelagem de suprimento fornecida para cada OM, possibilitando avaliar o desempenho global do Batalhão ou Depósito de Suprimento;
- gráficos com os valores monetários de energia elétrica consumida no funcionamento das câmaras frigoríficas, demons-

³ Indicadores são dados ou informações numéricas que quantificam as entradas, saídas e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo (MPOG, Ministério do planejamento, Orçamento e Gestão. Instrumento de Avaliação da Gestão pública. Brasília, DF, 2002 a .)

trando os custos operacionais do processo finalístico de suprimento;

- gráficos com a tonelagem de alimentos armazenados e distribuídos em campanhas humanitárias no ano, demonstrando que, quanto maior a tonelagem, mais alto é o nível de credibilidade que a OM possui perante a sociedade civil, para execução de ações complementares.

O item *gestão das informações comparativas* aborda informações que permitirão classificar o desempenho da OM Sup frente às melhores práticas disponíveis no setor de suprimento (civil e militar). Essa comparação tornar-se-á um impulsionador externo de melhoria e dará direções para atingir práticas-chave de melhoria da gestão, que foram sucesso em outras organizações. As informações podem ser obtidas com organizações congêneres da Marinha do Brasil, da Força Aérea Brasileira, de Forças Armadas de outros países e com organizações civis que atuam no setor de armazenagem, distribuição e transporte de suprimento.

No item *análise crítica do desempenho global*, aborda-se como a OM faz as avaliações críticas de seu desempenho, de suas capacidades, de suas potencialidades e como essas avaliações contribuem para melhorar os processos de consecução das metas e planos propostos.

Como exemplo, pode-se analisar de que maneira o treinamento da equipe dos armazéns está reduzindo as reclamações das OM supridas; ou como adoção de práticas civis de gerenciamento de suprimento tem contribuído para aumentar a produtividade da OM Sup; ou como as parcerias institucionais, com SENAC e SENAI, por exemplo, têm auxiliado na motivação dos quadros, principalmente, entre cabos e soldados.

Pessoas

O critério examina como a OM Sup prepara e estimula seus quadros (militares e civis) para desenvolver e utilizar seu pleno potencial, alinhado com as estratégias da organização; os esforços para criar e manter um ambiente que conduza à excelência no desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional.

O critério está dividido em três itens: *sistema de trabalho; educação, capacitação e desenvolvimento; e qualidade de vida.*

O item *sistema de trabalho* verifica as práticas adotadas para organizar o trabalho dos militares e civis, de forma a otimizar seus desempenhos profissionais, facilitando o inter-relacionamento e o relacionamento interno entre as seções e subunidades.

Como exemplo, podem-se prever reuniões periódicas com os integrantes das diversas seções do estado-maior e dos armazéns, incentivando o contato pessoal como a melhor maneira de resolver problemas e entraves burocráticos. Partes e memorandos são instrumentos formais e legais para relacionamento entre as diversas seções da OM. No entanto, nem sempre conseguimos expressar, pela linguagem escrita, aquilo que queremos expor. A inteligibilidade pode-se fazer maior, conversando com o outro e mostrando seus argumentos diretamente, permitindo otimizar os sistemas de trabalho, criar um ambiente que conduz à excelência e à participação de todos.

No item *educação, capacitação e desenvolvimento*, é avaliado o alinhamento entre o Plano de Capacitação elaborado pela OM, com as necessidades detectadas.

O levantamento das necessidades de educação e capacitação e a elaboração do

Plano de Capacitação devem ser um processo participativo, que envolva todos os integrantes da OM, sem distinção de cargos, funções ou níveis hierárquicos. A lógica desse processo é a de treinar a pessoa certa, no assunto necessário e no momento propício, produzindo resultados que representem ganhos para o próprio indivíduo, para a unidade e para os clientes. Escalar qualquer militar para realizar um curso ou estágio, simplesmente porque ele é o menos atarefado ou, muitas vezes, o menos produtivo na unidade, não gerará ganhos e ainda poderá criar um clima de descrédito e desânimo dentro da OM.

O item avalia, também, as práticas adotadas para que o conhecimento adquirido por um militar possa ser repassado a outros integrantes da unidade, realizando cursos e treinamentos internos; avalia a capacidade da unidade em assegurar que as habilidades e técnicas aprendidas pelos quadros, em cursos e estágios, possam ser aplicadas no trabalho diário, evitando desviar o homem qualificado em armazenagem, por exemplo, para a Tesouraria.

No item *qualidade de vida*, são avaliadas as práticas relativas aos aspectos de segurança, saúde, salubridade do ambiente e prevenção de acidentes de trabalho. Também é considerada a disponibilização de serviços, como: atividades recreativas, clubes e locais de culto religioso para a comunidade militar.

Como exemplo de segurança no trabalho, pode-se citar a aquisição de casacos, luvas e capacetes protetores para a manipulação de suprimento frigorificado. A dedetização periódica dos armazéns de víveres e forragens é aconselhável para evitar o aparecimento de animais daninhos e in-

setos que prejudiquem a salubridade das instalações. A introdução de exercícios de aquecimento e alongamento para os estivadores dos depósitos e armazéns, antes de iniciar a jornada de trabalho, minimizaria problemas futuros na coluna vertebral e distensões musculares, contribuindo para a saúde do manipulador e para a produtividade da OM, já que o número de baixas seria menor. O treinamento de uma equipe de bombeiros, para executar as primeiras ações de controle e extinção de fogo nos depósitos e armazéns, também gera maior segurança no trabalho.

Processos

De uma forma geral, o critério examina a definição, a execução, a avaliação, a análise e a melhoria dos processos organizacionais.

É importante que a OM perceba que ela é formada por um conjunto de processos, no qual todos os agentes trabalham de forma articulada, com a finalidade de agregar valor ao cliente.

O critério está dividido em três itens: *gestão de processos finalísticos*; *gestão de processos de apoio* e *gestão de processos relativos aos fornecedores*.

O processo finalístico corresponde àquele associado às atividades-fim da organização ou diretamente envolvido no atendimento das necessidades dos seus clientes. Este item, basicamente, aborda como a OM Sup define, produz, avalia e melhora seus produtos, serviços e processos finalísticos, agregando essa melhoria ao processo avaliado e transmitindo o conhecimento a outros processos.

Como exemplo, pode-se montar um grupo de trabalho com a finalidade de ana-

lisar os principais regulamentos e normas técnicas de suprimento, propondo simplificações e atualizações, tornando essas fontes de consulta mais modernas em função dos conhecimentos adquiridos nos convênios, cursos, estágios e da experiência dos integrantes da OM. Também seria possível distribuir questionários às OM supridas, solicitando-se uma avaliação qualitativa dos itens de suprimento, verificando-se a aceitação ou rejeição de produtos e marcas, de forma a ratificar ou retificar os itens adquiridos no processo de licitação.

Os processos de apoio são aqueles que dão suporte a alguma atividade-fim da OM, tais como conservação do patrimônio; gestão de pessoas; gestão de recursos financeiros, entre outros.

Como exemplo, pode-se citar o processo de conservação do patrimônio, que realiza vistorias regulares para avaliar as condições de segurança dos armazéns e depósitos, principalmente seus telhados, evitando infiltrações que podem deteriorar o suprimento armazenado; ou ainda, a manutenção dos aspectos da OM, como sua fachada e interior das seções, contribuindo para a redução dos custos e para a satisfação do cliente, tornando, assim, as instalações mais confortáveis e prevenindo acidentes.

A gestão de processos relativos aos fornecedores aborda a maneira pela qual eles são definidos, executados, avaliados, analisados e melhorados pela OM.

Como exemplo, pode-se citar a criação de indicadores que dêem informações sobre o desempenho dos fornecedores, verificando a qualidade do produto entregue, o cumprimento dos prazos e se os

preços praticados estão de acordo com o mercado. Em função dos resultados, pode-se chegar à conclusão de que os editais de licitação não estão sendo claros ou que o fornecedor deve ser sancionado ou afastado, de acordo com os procedimentos legais previstos na Lei 8666/93.

Resultados

Nesse critério são verificados os resultados obtidos pela OM Sup no exercício de suas principais atividades, de acordo com o que foi definido pelo Escalão Superior e por ela mesma. Cada critério é avaliado por indicadores de desempenho⁴, utilizados para medir um processo.

Os resultados a serem relatados devem ser os de maior relevância para a consecução das metas da OM Sup e os que sirvam de apoio ao processo de avaliação crítica dos indicadores globais de desempenho.

O critério está dividido em cinco itens: *resultados relativos aos clientes; resultados orçamentários e financeiros; resultados relativos às pessoas; resultados relativos aos fornecedores; e resultados relativos aos serviços, produtos e processos organizacionais.*

O primeiro item avalia o nível de atendimento da OM em relação às necessidades dos clientes, o quanto ela agregou de valor ao ambiente em que atua e como o desempenho da OM é percebido pelos seus clientes.

Como exemplo, pode-se usar o gráfico a seguir, que expõe o número de reclamações dos clientes externos por ano.

O eixo das ordenadas corresponde ao número de reclamações recebidas, e o eixo,

⁴ São dados representados de forma objetiva, preferencialmente por meio de gráficos e tabelas

das abscissas, o período correspondente. Pode-se concluir, entre outras coisas, que a redução nas queixas deve-se à melhoria no atendimento ao cliente externo, fruto de um treinamento mais aguçado do pessoal

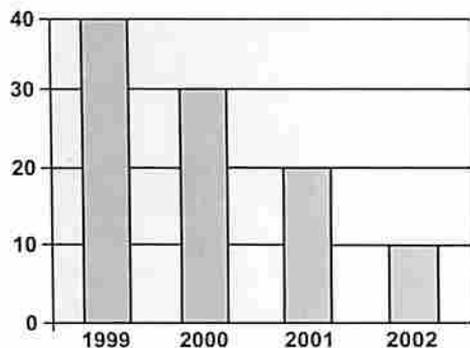


Gráfico nº 1 - Número de reclamações por ano.

dos armazéns e do Centro de Operações de Suprimento.

O item *resultados orçamentários e financeiros* analisa aqueles relacionados com a aplicação eficiente dos recursos da OM. Deve-se procurar o equilíbrio quando os recursos são de fonte do Tesouro Nacional

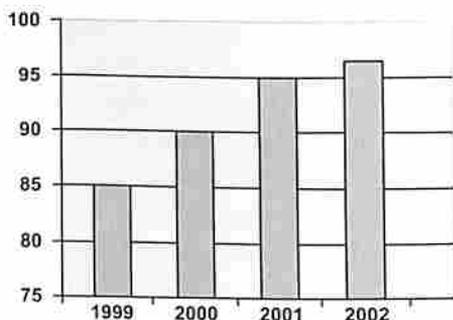


Gráfico nº 2 - Aplicação dos recursos orçamentários.

(orçamentários), aplicando-se a totalidade dos créditos recebidos, o que pode ser demonstrado com um gráfico.

No gráfico nº 2, o eixo das ordenadas representa um percentual do total de crédito orçamentário, e o eixo das abscissas, o

período correspondente. Nota-se que a porcentagem de recursos recebidos e aplicados está evoluindo a cada ano, demonstrando mais eficiência em sua utilização, evitando a devolução ou até a não execução de algum projeto.

No item *resultados relativos às pessoas*, são avaliados aqueles relacionados com o bem-estar, satisfação, educação, capacitação e desenvolvimento dos militares e civis que compõem a OM Sup, bem como à eficácia dos sistemas de trabalho.

Como exemplo, no tocante ao Sistema de trabalho, pode-se avaliar a melhoria na distribuição de missões entre os militares da

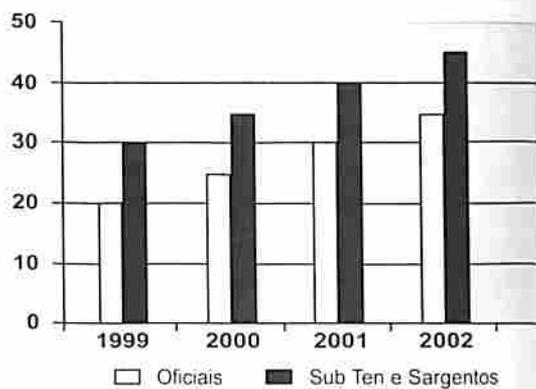


Gráfico nº 3 - Acúmulo de funções dos militares

unidade. No gráfico acima, o eixo das ordenadas representa o percentual de subtenentes, sargentos e oficiais da unidade que acumulam mais de uma função. No eixo das abscissas, o período correspondente. Pode-se verificar que os subtenentes e sargentos estão com um percentual elevado de acúmulo de funções, comparativamente aos oficiais, concluindo-se que é preciso apurar as causas, para tentar reverter essa tendência, as quais podem ser evasão, mau dimensionamento do Quadro de Cargos Previstos (QCP) ou falta de recompletamento dos claros.

O item *resultados relativos aos fornecedores* avalia as melhorias obtidas com os atuais fornecedores, com a sua seleção por meios dos processos licitatórios; como os fornecedores contribuem para os objetivos da OM; e o seu desempenho de uma maneira geral.

Como exemplo, pode-se criar um gráfico que avalie a contribuição do fornecedor para o desempenho da OM Sup, mostrando que a qualidade da embalagem do suprimento fornecido reduz o tempo de descarga da carreta ou caminhão.

No gráfico nº 4, o eixo das ordenadas representa o tempo médio gasto para des-

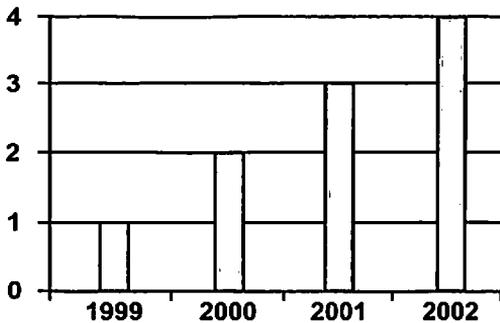


Gráfico nº 4 - Tempo de descarga de uma carreta de 24 t, por fornecedor

carregar uma carreta, em horas. O eixo das abscissas identifica os fornecedores. Pode-se concluir que o pior desempenho é do fornecedor D que, devido à má qualidade da embalagem de seu produto, está prejudicando o desempenho da OM, tomando uma boa parte do expediente do armazém com artifícios para manipular e empilhar as caixas deterioradas, além de ocasionar retrabalho.

No item *resultados relativos aos serviços, aos produtos e aos processos organizacionais*, verificam-se os principais resultados de desempenho, eficiência e eficácia dos

processos, produtos e serviços, incluindo os aspectos relativos à responsabilidade pública, à cidadania e ao meio ambiente.

Como exemplo, pode-se criar um gráfico que demonstre o processo de controle

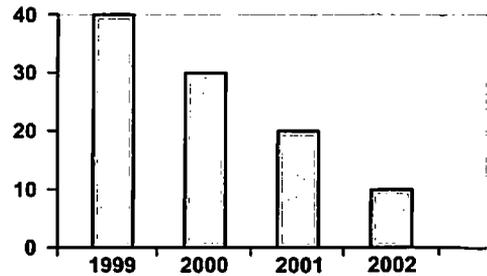


Gráfico nº 5 - Controle de material carga

de *material carga* das seções, referente ao aspecto responsabilidade pública.

No gráfico nº 5, o eixo das ordenadas representa a porcentagem de seções da OM que estão com sua carga alterada. O eixo das abscissas representa o período correspondente. Pode-se concluir que o índice de seções com problemas tem diminuído ao longo do tempo, o que pode ser resultado de uma intensificação de inspeções e de palestras elucidativas sobre como cuidar do *material carga*.

A GESTÃO MODERNA E SEUS RESULTADOS

O Brasil, a partir de 1950, tenta inserir-se no seio das nações industrializadas e desenvolvidas, buscando como seu objetivo nacional permanente o progresso.

Segundo Feld, citado por Coelho, as organizações, cada vez mais, são avaliadas em função de sua contribuição ao desenvolvimento econômico ou de sua contribuição direta para a melhoria do nível de vida dos cidadãos. Segundo Coelho, esse critério fun-

ciona, concomitantemente, com a avaliação de recursos, e a contrapartida do consumo deve ser a produção de bens ou serviços que elevem o nível de vida da sociedade.

Baseada nessas referências, a análise dos investimentos públicos levou à comparação entre os gastos militares e investimentos em áreas tidas como prioritárias nos programas de desenvolvimento, reduzindo, a cada ano, os créditos disponíveis para as Forças Armadas.

Nesse contexto, o Exército Brasileiro necessita adaptar-se aos tempos vigentes e obter o máximo rendimento dos recursos a si alocados. Medidas de gestão que elevem a produtividade e conduzam as OM Sup a um desempenho excelente com os créditos possíveis devem ser o objetivo princi-

pal de todo comandante, para que possa cumprir sua missão.

Ações simples e criativas, sem a necessidade de grandes orçamentos, podem auxiliar a colocar em prática os critérios de excelência, as estratégias de melhoria da qualidade e as práticas-chave de melhoria de gestão, conduzindo a OM e o Exército Brasileiro a cumprir seus objetivos e avançar no sentido da modernidade. O princípio de tudo é vencer a inércia e a resistência ao novo. Reproduzindo palavras do Marechal Castello Branco: “o oficial de estado-maior é um renovador e um criador. Deve lutar contra o conservantismo, tornando-se permeável a idéias novas, a fim de que possa escapar à cristalização, ao formalismo e à rotina”. ●

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COELHO, E. C. *Em busca da identidade: o Exército e a política na sociedade brasileira*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.
- M. D. FELD, *Professionalism, nationalism, and alienation of the military*, em van Door, Jaques (org.), *Armed forces and society*. The Hagues: Mouton, 1968, p. 65.
- MPOG, Ministério do planejamento, Orçamento e Gestão. *Instrumento de Avaliação da Gestão pública*. Brasília, DF, 2002 a.
- MPOG, Ministério do planejamento, Orçamento e Gestão. *Manual de avaliação da gestão pública*. Brasília, DF, 2002 b.
- MPOG, Ministério do planejamento, Orçamento e Gestão. *Guia de auto-avaliação da gestão pública*. Brasília, DF, 2001 a.
- NEVES, João Alberto dos Santos. *Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais*. 2000. 426 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.