

Programa Excelência Gerencial (PEG) no Exército Brasileiro*

Entrevista com o General-de-Exército Francisco Roberto de Albuquerque – Comandante do Exército

“O desenvolvimento de práticas de gestão dentro do Exército trará excelentes resultados ao País”

A batalha de Guararapes, ocorrida em 1648 em Pernambuco, que determinou a recuperação do território ocupado pelos holandeses anos antes, marca a origem do Exército Brasileiro. Brancos, negros e índios, unidos, lutaram contra o invasor, expulsando-o do País. O Exército Brasileiro sempre participou dos principais fatos históricos nacionais, como a Independência, as lutas internas do século XIX, a Campanha da Cisplatina, a Guerra do Paraguai, a Proclamação da República, a Primeira e a Segunda Guerra Mundial, entre outros. Atualmente, possui 654 organizações militares distribuídas em todos os estados brasileiros, totalizando um efetivo de aproximadamente 232 mil integrantes. Nesta entrevista, o atual Comandante do Exército, o General Francisco Roberto de Albuquerque, comenta as ações desenvolvidas pelo Exército Brasileiro para a melhoria da gestão dentro das Forças Armadas brasileiras e da Administração Pública.

Equipe Editorial: Dentro do pensamento de um órgão militar, como foi implantar idéias que são aplicadas em empresas privadas? Qual o diferencial para cada segmento?

General Francisco Roberto de Albuquerque:
Eu sempre considerei fundamental a implementação

de filosofias gerenciais nas instituições públicas. Assim, em 2003, ao assumir o comando do Exército Brasileiro, decidi implantar o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB). Esta é uma ferramenta para aperfeiçoar nossa capacidade gerencial com influência na operacionalidade do Exército. É um programa que visa à otimização dos processos, ao gerenciamento dos projetos e à motivação de todos os seus integrantes, buscando uma administração aberta à evolução permanente. Conforme podemos verificar nas Forças Armadas de outros países, idéias de empresas privadas podem ser perfeitamente adequadas às organizações militares e vice-versa. O Exército dos Estados Unidos desenvolve um programa de gestão chamado de Total Army Quality, baseado nos fundamentos e critérios da excelência. O Pentágono e o Ministério da Defesa do Reino Unido utilizam o Balanced Scorecard como sistema de medição de gestão estratégica. Acredito, portanto, que a gestão de qualquer organização, seja pública ou privada, se baseie na administração otimizada de processos e projetos. O Exército é estruturado de forma departamental, tendo como princípio a hierarquia e a disciplina. Além disso, nossa organização é muito complexa, pois engloba diversas áreas tais como a de saúde, a de ensino, a de ciência e tecnologia, a de logística, a industrial e, particularmente, a preparação operacional advinda da missão constituição

* Entrevista realizada pela equipe editorial da Enfato Comunicação Empresarial para o PortalQualidade.com – março/2005.
Jornalista responsável: Raquel Boechat – Apoio de redação: Leonardo Lima.

nal das Forças Armadas. Outro aspecto a considerar é que estamos inseridos na Administração Pública, que possui enfoques e resultados diferenciados dos da iniciativa privada. Entretanto, o desenvolvimento de práticas de gestão exemplares dentro do Exército Brasileiro trará excelentes resultados ao País e nos integrará, cada vez mais, com a sociedade brasileira.

Equipe Editorial: Quais as mudanças significativas que a aplicação dos métodos de gestão pela qualidade trouxeram para o Exército Brasileiro?
General Francisco Roberto de Albuquerque: *A aplicação de um modelo para implantar estratégias de melhoria da gestão em uma organização tão complexa quanto o Exército Brasileiro demanda maturação. O nosso modelo tem um forte embasamento teórico e é conduzido por profissionais altamente capacitados em mais de seiscentas organizações militares em todo o território nacional. Atualmente, já estamos conseguindo bons resultados em prêmios estaduais e nacionais de qualidade. Nos últimos dois anos, tivemos mais de vinte organizações militares premiadas nas mais diversas regiões brasileiras e galgamos a premiação máxima no Prêmio Nacional da Gestão Pública. O que podemos afirmar é que o Exército Brasileiro está em um verdadeiro processo de evolução na área de gestão, no qual todas as organizações militares já realizaram dois ciclos de auto-avaliação, de validação e de implementação de planos de melhoria de gestão. Ou seja, estamos internalizando práticas de aprendizado em todos os níveis de nossa organização e observando claramente a mudança comportamental das pessoas. Posso afirmar que a mais significativa mudança é a evolução de uma cultura gerencial já existente na Instituição. Estamos conseguindo, cada vez mais, fazer melhor com aquilo que nos é disponibilizado, ajudando, assim, o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.*

Equipe Editorial: O que diferencia os Critérios de Excelência do PNQ dos critérios adaptados no Exército Brasileiro?

General Francisco Roberto de Albuquerque: *Não há diferença, na essência, entre os critérios da*

FPNQ e do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), aos quais estamos alinhados. Ambos os modelos são baseados nos fundamentos e critérios da excelência. Para contextualizarmos os requisitos das práticas de gestão à nossa realidade, a assessoria especial do Gabinete desenvolveu um adendo interpretativo que buscou adequar terminologias e conceitos às características peculiares de uma Força Armada e que facilitou em muito os trabalhos de avaliação da gestão. Brevemente, estabeleceremos alguns critérios de conformidade, a fim de padronizarmos as melhores práticas gerenciais.

Equipe Editorial: Quais são os principais desafios para que esse projeto seja aplicado em todas as unidades do Exército?

General Francisco Roberto de Albuquerque: *São semelhantes aos das organizações que optaram por evoluir. A quebra de paradigmas é algo que tem de ser bem trabalhado. Para minimizar esse óbice, temos o projeto de capacitação e o projeto de motivação. É importante salientar que nossa organização é uma das mais complexas da administração pública, pois possuímos fábricas, hospitais, estabelecimentos de ensino, além das organizações militares operacionais que compõem a Força Terrestre. Além disso, possuímos organizações militares desdobradas em todo o País, com diversidades regionais, culturais e funcionais. Embora os desafios sejam grandes, o Brasil precisa que trabalhem com uma gestão moderna e focada em resultados. Nesse contexto, estamos buscando deslocar o foco das estruturas funcionais para a gestão de processos e projetos.*

Equipe Editorial: Quais os pontos fortes a serem apontados como no Programa Excelência em Gestão (PEG) do Exército Brasileiro?

General Francisco Roberto de Albuquerque: *Os principais pontos fortes do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro são estar estruturado em uma base conceitual consistente, moderna, com modelo próprio, e adequada às nossas características, estar alinhado com o Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que instituiu o Programa Nacio-*

nal da Gestão Pública, baseado nos fundamentos e critérios da excelência; conduzir o processo de implantação com profissionais que conhecem a Instituição; buscar constantemente o ideal de sermos referência para a Administração Pública; e, finalmente, possuir homens e mulheres em toda a Força com liderança, espírito empreendedor e comprometidos com o País.

Equipe Editorial: O senhor acredita que as mudanças implantadas repercutiram na imagem positiva e consolidada do Exército Brasileiro? De que forma?

General Francisco Roberto de Albuquerque: *Não tenho a menor dúvida. O Exército Brasileiro sempre esteve alinhado com a sociedade brasileira e com a melhoria de sua qualidade de vida. Hoje estamos buscando implementar uma gestão moderna, visando a otimizar a aplicação de recursos de toda a ordem e melhorar cada vez mais a operacionalidade da Força, a fim de cumprirmos de maneira eficiente, eficaz e efetiva a missão constitucional que nos cabe. Finalmente, enche-nos de orgulho vestir esta pele verde-oliva que sempre respondeu aos anseios da sociedade brasileira. Segundo pesquisa solicitada pelo Ministério Público da União, em 2004, o Exército Brasileiro é uma das instituições públicas com maior credibilidade do País. O novo mapa estratégico do Exército possui seis perspectivas, tendo como base os objetivos*

institucionais e como topo os objetivos relacionados à sociedade, ou seja, trabalhamos com a Nação, que é a razão de ser de nossa existência.

Equipe Editorial: Qual a análise final que pode ser dita em relação a essas mudanças que ocorreram no Exército Brasileiro? Quais os principais benefícios e desafios desse novo modelo de gestão?

General Francisco Roberto de Albuquerque: *Posso afirmar que estamos em um processo de evolução de grande importância para a Instituição. Procuramos internalizar nas organizações militares idéias sobre gestão de processos, gerenciamento de projetos, planejamento estratégico, avaliação continuada, implementação de planos de inovação e melhoria e de gestão baseada nos fundamentos e critérios da excelência. Em face disso, posso citar como principais benefícios do PEG-EB o aperfeiçoamento dos processos organizacionais; implantação da gestão estratégica, baseada no BSC, e de um novo sistema de medição de desempenho organizacional; a redefinição de alguns macroprocessos, na qual órgãos de direção foram fundidos e algumas funções foram redefinidas; e a reestruturação e reorganização da Força Terrestre para melhor cumprir nossa destinação constitucional, fato que gerou a rearticulação de diversas organizações militares no País. Procuramos melhorar as práticas gerenciais sempre com o foco em nossa missão constitucional. ☉*

BIBLIOTECA DO EXÉRCITO EDITORA — Coleção General Benício

J. F. Maya Pedrosa

**A Catástrofe
dos
Erros**



A Catástrofe dos Erros

José F. Maya Pedrosa

Ensaio histórico que busca compreender os principais significados da guerra contra o Paraguai, fixando-se em situação equidistante de posições nacionalistas mais exaltadas. Aborda os antecedentes e os principais momentos do conflito em sua relação com as ações do Governo brasileiro e as atitudes dos seus líderes, com destaque para a atuação do Imperador Pedro II.