



POR QUE A EsACosAAe ACREDITA EM GESTÃO?

José Nicolau SAAD de Carvalho

Major de Artilharia da Turma AMAN 91

Especialista em Artilharia de Costa e Antiaérea e Básico em Gestão.

Instrutor da seção de Doutrina e Emprego Tático e Assessor em Excelência da EsACosAAE.

RESUMO

Este artigo tem por finalidade mostrar como a Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea (EsACosAAe) está conduzindo suas experiências no que tange ao Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) e na implantação de estratégias de melhoria da gestão em uma organização militar, de forma a se adequar as premissas do Sistema de Excelência Gerencial adotado pela Força Terrestre.

Palavras chave: Gestão, Processos, Planejamento Estratégico

1. INTRODUÇÃO

O mundo passa por intensas mudanças, que vão desde o modelo econômico até a forma de organizar a sociedade, na maneira como são gerenciados as organizações e, sobretudo, o estilo de vida das pessoas.

As organizações de um modo geral têm buscado aperfeiçoar suas formas de gestão na tentativa de acompanhar as mudanças. Muitos progressos já foram obtidos, mas o esforço deve continuar, pois o perfil das organizações está mudando. As constantes e rápidas mudanças exigem a continua busca por melhores métodos e práticas de gestão.

A Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea é um estabelecimento de ensino que especi-

aliza os artilheiros em costa e antiaérea das Forças Armadas Brasileiras, tendo diplomado inclusive diversos militares de nações amigas ao longo de sua existência. Ressalta-se seu relevante papel, para ser Organização Militar do Exército Brasileiro, e órgão da Administração Pública Federal, que como tal, precisa conduzir suas atividades de maneira eficaz, aplicando os recursos disponíveis em ações que realmente atendam o cumprimento de sua missão.

É fundamental a preparação em novas técnicas de gestão, visando, em última análise, a melhoria de desempenho operacional e a busca de resultados que justifiquem sua existência no contexto de um Exército pronto para cumprir a sua missão.

Este artigo tem por finalidade mostrar como a EsACosAAe vem conduzindo suas experiências dentro do SE-EB e implantando uma estratégia de melhoria de gestão, de forma a se adequar às premissas do modelo de Excelência Gerencial adotado pela Força Terrestre.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. A EXCELÊNCIA SOB O ENFOQUE ESTRATÉGICO

O aperfeiçoamento da correta maneira de gerir a organização é uma enorme exigência dos tempos de hoje, sobretudo quan-

do os recursos são cada vez mais escassos, os resultados são primordiais e a qualidade do serviço prestado é condição essencial para a sobrevivência da organização. Portanto, é imperativa a adoção de uma postura pró-ativa perante o constante desafio de gerir adequadamente o erário para o funcionamento das organizações.

O Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) foi estabelecido pela Portaria do Comandante do Exército Nº 348, de 1º de julho de 2003, visando à melhoria da operacionalidade da Força e tendo por base a capacitação dos recursos humanos, caracterizado por ações voltadas para a otimização dos processos, o gerenciamento de projetos e o permanente estímulo para a motivação de todos os integrantes do Exército. Trata-se de um programa que busca a adoção de práticas gerenciais que conduzam ao melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na Instituição.

O Programa objetiva possibilitar que a organização militar passe a ter modelo de gestão menos burocrática e mais moderna, calcado em técnicas gerenciais focadas na missão, na visão de futuro e, principalmente, nos resultados que demandarão na operacionalidade da Força. Atualmente, o PEG-EB é um projeto do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).

O Sistema de Excelência Gerencial na EsACosAAe teve início com o processo da Auto-Avaliação, que foi o diagnóstico realizado para se verificar o estado atual da Escola, pois segundo NEVES¹ "é o primeiro passo para averiguar se a atual estratégia está sendo implementada efetivamente e se

os resultados são satisfatórios". Levantou-se, ainda, as ameaças e oportunidades relacionadas ao ambiente externo, e os pontos fortes e oportunidades de melhoria do ambiente interno. Outro aspecto considerado, foi a busca de informações, realizado por meio de duas pesquisas de satisfação do público interno, acerca do clima organizacional, da qualificação dos recursos humanos e como estavam internalizadas as crenças e valores organizacionais na escola, uma vez que estes interferem decisivamente no desempenho das pessoas e nos relacionamentos interpessoais. Verificou-se, também, se as rotinas e os processos estavam adequadamente identificados.

Após o diagnóstico inicial, de acordo com as orientações do comandante, formulou-se a estratégia organizacional presente no Plano de Gestão.

2.2.1. O PLANO DE GESTÃO

A estratégia organizacional da EsACosAAe está descrita no plano de gestão, que contempla a missão, a visão de futuro, as diretrizes, crenças e valores, objetivos organizacionais e metas, incluindo-se as ações estratégicas necessárias ao alinhamento organizacional com o escalão superior, onde todos os responsáveis por objetivos organizacionais seguirão as diretrizes estabelecidas, evitando ações e projetos que não estejam alinhados com as metas que se deseja alcançar. Toda esta nova maneira de gerenciar no nível estratégico fará com que a Escola, como um todo, obtenha melhor desempenho. Para isto, será necessário também a constância de propósitos.

¹ NEVES S., João Alberto. Estratégias de melhoria da qualidade orientadas para o cliente na saúde no Brasil: um modelo para auxiliar sua implementação em hospitais. 2000. 426 f., Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.



OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS		RESPONSÁVEIS
001	Valorizar os recursos humanos da EsACosAAe.	Subcomandante
002	Aperfeiçoar a Gestão Administrativa sobre a égide da Excelência.	Assessor em Excelência Gerencial
003	Incentivar a pesquisa e melhorar a difusão dos resultados das mesmas.	Chefe da Divisão de Ensino
004	Aperfeiçoar o Ensino a Distância	
005	Propor a implantação de novos cursos / estágios.	Chefe da Seção de Artilharia Antiaérea e Chefe da Seção de Artilharia na Defesa do Litoral
006	Modernizar a infra-estrutura de Ensino, Pesquisa e Administração.	Assessor em Excelência Gerencial
007	Aumentar o intercâmbio com os demais Estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro, das demais Forças Armadas e com os diplomados pela Escola.	Chefe da Divisão de Doutrina
008	Aperfeiçoar os Projetos de Ensino da Escola (Interdisciplinar, Liderança Militar, Leitura, História militar e Incrementar o cultivo das tradições e da história).	Chefe da Seção de Emprego Tático

Fonte: Plano de Gestão da EsACosAAe 2007 tabela 1

Para facilitar a implantação da estratégia, adotou-se estrutura flexível para fornecer respostas rápidas e adequadas. Assim, foi nomeado um responsável para cada objetivo organizacional que, por sua vez, formou sua própria equipe composta por integrantes escolhidos criteriosamente, para que estejam obrigatoriamente abertos e comprometidos na busca da consecução do objetivo.

De modo geral, os objetivos organizacionais têm como premissa a adoção de práticas que conduzam ao melhor desempenho gerencial da Escola e a aplicação judiciosa dos recursos que dispõe.

2.3. A EXCELÊNCIA SOB O ENFOQUE DOS RECURSOS HUMANOS

A capacitação de recursos humanos é o primeiro passo na implantação de qualquer

modelo de excelência gerencial.

Kaoru Ishikawa, importante teórico da Administração Moderna, afirmou que "qualidade começa e termina com educação". Desta forma, promoveram-se palestras com enfoque na liderança militar para aumentar a motivação e o comprometimento do público interno, assim como a atualização e o desenvolvimento do pessoal, por meio da realização de cursos, estágios, seminários e simpósios.

Dentre as prioridades estabelecidas pelo Comandante da Escola está a gestão baseada em processos, que seja orientada para atender aos usuários da OM, com vistas a atingir os objetivos organizacionais estabelecidos no Plano de Gestão.

Realizaram-se palestras de sensibilização do público interno, reuniões para a

capacitação em técnicas gerenciais e a utilização de metodologia que sirva para desenvolver projetos de melhoria de processos, fornecendo um método de execução.

2.4. A EXCELÊNCIA SOB O ENFOQUE DOS PROCESSOS

Com a intenção de buscar melhores resultados, estruturou-se a gestão por processos, identificando os principais clientes, ou seja, aqueles que dependem das atividades desenvolvidas na organização. Qualquer processo só poderá ser bem gerenciado, quando os clientes são identificados e suas necessidades, expectativas e requisitos atendidos.

2.4.1. O SISTEMA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A fim de monitorar as ações e verificar se elas estão sendo adequadas para alcançar os objetivos, foram estabelecidos os indicadores estratégicos, uma vez que só por intermédio de fatos que sejam comprovados por dados, será possível avaliar corretamente o desempenho.

A implantação do Sistema de Medição de Desempenho (SMD) é de importância fundamental. Segundo William Edwards Deming "não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia".

Para a correta execução da atividade, o SMD deve conter as medidas de desempenho e os respectivos indicadores.

Primeiramente, realizou-se análise de "o que medir". Depois, foram identificados os indicadores relacionados as diferentes perspectivas do desempenho, que foram consideradas relevantes pelo Comandante. Tais medidas foram essenciais para o alinhamento dos indicadores de desempenho com as medidas de

desempenho global da organização.

Estabeleceram-se os indicadores com os correspondentes gráficos e tabelas, todos alinhados com os itens do critério 7 (Resultados) do Manual de Auto-Avaliação da Gestão Pública. Espera-se, desta forma, possibilitar ao comandante melhores condições de decidir sobre determinado assunto ou questão e acompanhar o desenrolar das atividades.

Indicador: Processo Segurança Alimentar

$$IP = \frac{NR \text{ TOTAL DE REFEIÇÕES SERVIDAS} \times 100}{NR \text{ TOTAL DO EFETIVO}}$$

$$IP = \frac{NR \text{ TOTAL DE REFEIÇÕES SERVIDAS} \times 100}{VALOR \text{ TOTAL DOS INSUMOS CONSUMIDOS} - QR (R\$)}$$

Fonte: Plano de Inovações e Melhoria da EsACosAAe 2007 tabela 2

3. CONCLUSÃO

A EsACosAAe acredita que boas práticas de gestão ajudarão na obtenção de resultados superiores. A realidade atual (e que pode se pensar também para alguns anos à frente) é a de carência de recursos de um lado e de fortes exigências da sociedade brasileira por outro lado. As Organizações Militares precisam se manter adequadamente estruturadas, organizadas e administradas para enfrentarem seus desafios.

A Escola precisa apresentar resultados compatíveis com os recursos a elas destinados, com os esforços dos seus membros e com as expectativas dos seus clientes. A pena para quem não consegue esses resultados é provavelmente a perda de relevância para o cliente.

No atual estágio de conhecimento por parte da sociedade torna-se necessária à adoção de estratégias que permitam a ma-



nutrição das vantagens competitivas sustentáveis. É mister, e cada vez mais importante, a implementação de ações executadas com maior qualidade e menor custo, muito mais adaptadas às necessidades dos usuários. Para tal, a adoção de postura empreendedora, pró-ativa e inovadora torna-se fundamental.

O monitoramento contínuo do ambiente externo no que tange a novas tecnologias e novos produtos deve tomar parte do processo de gestão estratégica, pois só assim se conseguirá manter o aprimoramento contínuo, que permitirá a manutenção de condições para cumprir a missão, com vistas ao futuro em cenário que exige respostas cada vez mais rápidas e inovadoras.

Isto posto, percebe-se facilmente porque a EsACosAAe investe na melhoria do desempenho organizacional, com vistas a permanecer figurando como um dos Centos de Excelência do Ensino do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

DA CÁS, João Paulo. Programa de Excelência Gerencial: uma ferramenta de transformação da gestão. Disponível em <http://www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/majdacas>. Acessado em 10 de novembro de 2007.

ESCOLA DE ARTILHARIA DE COSTA E ANTIAÉREA. Plano de Gestão 2007 2008. João Challela Júnior. Mai 2007.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Planejamento e Organização do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército: Brasília – DF, 2003.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Crêrios de Excelência*. São Paulo, 2002.

JURAN, Joseph M. *A qualidade desde o projeto*. Rio de Janeiro: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

SANTOS, João Alberto N. Um modelo para iniciar a implementação de estratégias de qualidade orientadas para o cliente. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro Fev2001.

SANTOS, João Alberto N. A gestão do processo de mudanças. Disponível em <http://www.portalpeg.eb.mil.br/artigos/gestproc>. Acessado em 12 de novembro de 2007.