

sileiro: Manual do Usuário. Brasília, DF, 2011.

BRASIL. Lei de responsabilidade fiscal. Lei Complementar n.101. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 2 mar.2012.

CATELLI, Armando. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. GE-COM. São Paulo: Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marcelo José. et al. Metodologia para o estudo de caso. 5. ed. rev. Palhoça: UnisulVirtual, 2010.

MACHADO, Cristiane Salvan et al. Trabalhos acadêmicos na Unisul: apresentação gráfica. 3. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2010.

RAUEN, Fábio José. Roteiros de investigação científica. Tubarão: Unisul, 2002.

SILVA, Bernardino José da. Controle interno na administração pública. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

SILVA, Harrison Luiz da. Conflito, negociação e processo decisório. 2. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

O MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (MEG) NO AMBIENTE EDUCACIONAL: A TRAJETÓRIA DE CONQUISTAS NA ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE SARGENTOS DAS ARMAS (EASA)

Elisete Medeiros¹

RESUMO

O Modelo de Excelência da Gestão propõe para as organizações, como sistemática, avaliar a gestão, com base no estado da arte em gestão, desenvolvido a partir de prêmios nacionais e internacionais. O intuito do processo de avaliação é a melhoria da eficiência e da eficácia das orga-

nizações, de forma sistêmica. O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de gestão voltadas para a excelência gerencial. Tem a finalidade de levar as organizações a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão, além de contribuir para a transformação gerencial rumo à excelência.

¹ 1º Ten do Exército – Chefe da Seção de Gerenciamento de Projetos. Mestranda em Desenvolvimento pela UNIJUÍ. Pós-graduada em Gestão Educacional/UFSC e pós-graduada em Controle da Gestão Pública/UFSC. Graduada em Administração Pública/UEA. E-mail elisetebmedeiros@bol.com.br.

Palavras-chave: Excelência, práticas, modelo, desempenho.

Um dos maiores desafios da Gestão Organizacional, segundo Falconi (2009), é a busca por um modelo gerencial focado em resultados e orientado para o aprendizado contínuo, que guie as organizações para uma transformação em sua gestão.

Quando falamos de gestão pública educacional o desafio é ainda maior. Neste artigo abordaremos como a Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA) implementou o Modelo de Excelência da Gestão.

Para Falconi (2009), o entendimento da necessidade de aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade contribui para que as organizações adotem um modelo de gestão com foco na melhoria contínua.

O Modelo de Excelência da Gestão busca desenvolver uma cultura inovadora na análise das organizações, na qual o foco é o cliente, de forma a garantir resultados que atendam as suas necessidades e expectativas.

A estratégia da avaliação continuada da gestão, utilizando o Modelo de Excelência da Gestão, é focada na melhoria e aprendizagem no sistema de gestão, sendo esta capaz de avaliar e medir periodicamente o avanço em termos de qualidade da gestão e dos resultados, além de propiciar a sensibilização da organização para a implantação da gestão por resultados, mediante a realização de ciclos contínuos de autoavaliação e melhoria, buscando apoiar as organizações na transformação de sua gestão.

A história da gestão pública nos propicia a base para o entendimento da transição dos modelos de gestão, como ocorreu com o da administração burocrática clássica, herdada da tradição continental europeia, densamente impregnada da visão estatística. A administração gerencial moderna, fortemente influenciada pela postura pragmática das grandes empresas, assim como pela exigência de transparência praticada no mundo, desloca o foco de interesse

administrativo do Estado para o cidadão (LIMA, 2007).

As crescentes necessidades da população, a escassez de recursos e até mesmo o grande ralo que se instalou no país, por onde escoam recursos por conta tanto da corrupção, quanto do desperdício, intensificam as preocupações com a sua otimização e o alcance de resultados, que fomentam a quebra de paradigmas gerenciais do setor público em busca da qualidade.

Neste cenário, em que as cobranças da sociedade em relação ao setor público são cada vez maiores, ressalta a importância da gestão na Administração Pública, como instrumento capaz de proporcionar a melhoria contínua e para atender às necessidades e às demandas do cidadão.

Na intenção de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados e para o aumento da competitividade do País, o Governo Federal, desde 2005, implantou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GES-PÚBLICA – que se caracteriza por possuir abrangência nacional e por se direcionar às organizações públicas em geral, sendo aberto a todas as esferas de governo e a todos os poderes.

A principal referência do Programa é o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), baseado no atendimento aos princípios constitucionais do ser público (impessoalidade, legalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e em fundamentos contemporâneos de boa gestão tais como: gestão participativa, gestão baseada em processos e informações, valorização das pessoas, visão de futuro, aprendizado organizacional, foco em resultados e inovação.

A utilização do MEG constitui um relevante aspecto da mudança cultural que se pretende adotar no campo da gestão pública, fato que contribui sobremaneira para a melhoria contínua dos processos gerenciais e dos resultados das organizações, juntamente com a visibilidade de suas boas práticas, servindo estas como modelos para outras organizações (LIMA, 2007).

No Exército Brasileiro as mudanças também ocorreram, com preservação de seus valores históricos e em perfeita sintonia com o processo de evolução dos cenários político, econômico e social do Brasil e do mundo, no contexto de uma nação emergente e globalizada.

Para acompanhar as mudanças e as evoluções no Exército, foi criado o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB), sendo este o instrumento de implantação da estratégia de “reorganização das atividades sob a égide da excelência”, estabelecido pelo Comandante do Exército, general-de-exército Francisco Roberto de Albuquerque, visando melhorar a operacionalidade da tropa e atender, nas melhores condições, aos anseios de defesa e segurança da Sociedade Brasileira.

O programa utilizou a metodologia de autoavaliação adotada pelo Programa de Qualidade do Serviço Público (PQSP), atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), com base no Modelo de Excelência da Gestão.

O MEG tem como alicerce um conjunto de conceitos fundamentais que se traduzem em processos gerenciais e fatores de desempenho reconhecidos internacionalmente como prática de organizações que constantemente aprimoram sua gestão para adaptar-se às mudanças globais. Seus fundamentos são:

a) Pensamento Sistêmico

A organização deve entender as relações de interdependência entre seus diversos componentes e o ambiente externo.

b) Aprendizado Organizacional

A organização alcança novos patamares quando percebe, reflete, avalia e compartilha novas experiências.

c) Cultura da Inovação

As empresas buscam promover um ambiente que propicie criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar diferencial competitivo.

d) Liderança e Constância de Propósi-

tos

A liderança que atua de forma aberta, democrática e inspiradora motiva as pessoas, buscando a excelência e promovendo a qualidade.

e) Orientação por Processos e Informações

Trata-se de compreender e segmentar o conjunto de atividades e processos da organização que agrega valor às partes interessadas, baseando a tomada de decisão na medição e na análise de desempenho.

f) Visão de Futuro

Constitui a compreensão dos fatores que afetam a organização no curto e longo prazo, ou seja, saber aonde se quer chegar.

g) Geração de Valor

É o alcance de resultados de forma sustentada, aumentando seu valor tangível e intangível.

h) Valorização das Pessoas

Propicia às pessoas um ambiente onde se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por intermédio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.

i) Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado

Visa à criação de valor de forma sustentada e ao aumento da competitividade.

j) Desenvolvimento de Parcerias

A atuação conjunta com outras organizações potencializa competências complementares e busca benefícios para as partes envolvidas.

k) Responsabilidade Social

Propõe uma relação ética e transparente com todas as partes, englobando ações que se baseiam no desenvolvimento sustentável, preservando os recursos ambientais e culturais, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Os fundamentos da excelência são colocados em prática por intermédio de oito critérios:

a) Liderança

O sistema de liderança está relacionado

ao comprometimento dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização dos princípios e valores que promovam a cultura da excelência.

b) Estratégias e Planos

Trata-se do processo de formulação das estratégias, com ênfase na análise do ambiente interno e externo; inclui também a implementação, a definição de indicadores, o desdobramento de metas e planos e o acompanhamento.

c) Clientes

Aborda a segmentação de mercado, ou seja, como identificar e tratar as necessidades e expectativas dos clientes; divulgar produto e marca; estreitar o relacionamento com clientes; e avaliar a satisfação dos clientes.

d) Sociedade

Examina como contribuir para o desenvolvimento sustentável e como interagir com a sociedade de forma ética e transparente.

e) Informações e Conhecimento

Aborda a gestão e a utilização das informações da organização, das informações comparativas e dos ativos intangíveis geradores de diferencial.

f) Pessoas

Examina os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

g) Processos

Analisa os processos gerenciais relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, tratando separadamente os relativos a fornecedores e os econômico-financeiros.

h) Resultados

Aborda os resultados relevantes da organização, incluindo a análise de tendência e do nível atual de desempenho, pela verificação do atendimento dos níveis de expectativa das partes interessadas e pela comparação com o desempenho de outras organizações.

O Modelo de Excelência da Gestão

(MEG) orienta as organizações na busca de transformações no âmbito da gestão e avalia o desempenho dessas organizações. Os oito critérios se dividem em quatro blocos principais, de acordo com o ciclo PDCL (Plan, Do, Check e Learn).

No âmbito das Organizações Militares, a implementação do MEG é considerada uma conquista do Exército, estando os esforços alinhados no sentido de, com foco na operacionalidade, dotar a Instituição de uma moderna filosofia gerencial, adotada por organizações públicas e privadas bem-sucedidas em todo o mundo.

Fruto dos excelentes resultados alcançados, em 20 de abril de 2007, por meio da Portaria nº 220, o Excelentíssimo Senhor General-de-Exército Enzo Martins Peri, Comandante do Exército, estabeleceu o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).

Na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA), a história de implementação acompanha o desenvolvimento no Exército, porém os resultados da adoção do modelo começam a ser projetados a partir de 2009, com a conquista da Medalha de Bronze, no Prêmio Qualidade - RS 2009 (PQ-RS), promovido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

O reconhecimento de todo o esforço com a conquista do prêmio foi como uma mola propulsora que revestiu seus militares de orgulho e de forças para continuar na busca pela excelência na gestão.

Para evoluir na implementação do Modelo de Excelência da Gestão, faz-se necessário a adoção de práticas de gestão cada vez mais alinhadas. Em nosso caso, a Escola estava ciente de suas oportunidades de melhorias, com base nos resultados das autoavaliações realizadas, bem como dos relatórios emitidos pelos examinadores do PQ-RS.

Em 2010 e 2011, como resultado da evolução da gestão, foi conquistado o Troféu Bronze no Prêmio Qualidade – RS, oportunizando mais uma vez o reconhecimento e desenvolvimento da maturidade em ges-

tão, apoiando o desenvolvimento sustentável da organização.

A cada conquista e reconhecimento os desafios aumentam; o aprendizado é consolidado; e os resultados são apresentados, favorecendo a melhoria contínua da gestão, criando um ambiente onde a inovação passa a ser parte da cultura.

A última grande conquista da EASA foi em 2013, com o maior reconhecimento até hoje alcançado por essa instituição de ensino do Exército Brasileiro, Troféu Prata no Prêmio Qualidade – RS, o que já traz um novo desafio: aprimorar ainda mais sua gestão e buscar um novo patamar no MEG, rumo ao Troféu Ouro.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – 2010. Brasília; MP, SEGES, 2009. Versão 1/2010.

CRITÉRIOS de Excelência: Fundação Nacional da Qualidade. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2009.

CRITÉRIOS de Compromisso com a Excelência: rumo à excelência. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2011.

FALCONI, Vicenti. O verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resul-

tados revolucionários. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.

LIMA, Paulo Daniel Barreto. A excelência em gestão pública: a trajetória e a estratégia do Gespública. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MORESI, Eduardo. Metodologia da pesquisa. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. 108 p. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2013.

PALADINI, Edson Pacheco. Avaliação estratégica da qualidade. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. Gestão estratégica da qualidade: princípios, métodos e processos. São Paulo: Atlas, 2008.

WHEATLEY, Margaret J. Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico. Trad. Adail Ubirajara Sobral; Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.