

A VISÃO SISTÊMICA DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO MILITAR PARA O ASSESSORAMENTO DO COMANDO

Cláudio Sérgio Theodoro¹
Éwerton Alfredo Kaercher Rosa²
Fábio Monteiro da Silva³
Giuliano de Souza⁴
Luciano Pigatto Rossato⁵
Wladimir de Lima Monte⁶

RESUMO

Com a necessidade de se adequar aos novos tempos com uma concepção contemporânea de gerir uma organização militar, considerando os interesses sociais, ambientais e o econômico com o objetivo de implementar um padrão administrativo que sirva de um dos meios para a transformação da Força Terrestre em uma instituição moderna e eficiente, tornou-se imprescindível para a saúde administrativa das organizações militares a visão sistêmica dos processos para o assessoramento do comando, uma vez que essa prática tem como premissa a

interação entre os processos dos diversos setores administrativos. Nesse contexto, o Exército Brasileiro vem adaptando o seu aparato gerencial e modernizando-o com o intuito de promover um desempenho sinérgico na estrutura organizacional, por meio de aproveitamento da constituição atual e melhorando a capacidade de seus quadros profissionais com a disseminação do pensamento sistêmico no Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), no Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais (CHQAO) e, mais recentemente, com a criação do Cargo de Adjunto de Comando (C Adj Cmdo) que permite estender uma percepção coesa

¹Subtenente de Engenharia - Adjunto de Comando do 12º Batalhão de Engenharia de Combate Blindado (12º BE Cmb Bld) - theodororj@hotmail.com

²Subtenente de Cavalaria - Adjunto de Comando do 3º Regimento de Carros de Combate (3º RCC) - sgtewerton@gmail.com

³1º Sargento de Infantaria - Adjunto de Comando do 2º Batalhão de Polícia do Exército (2º BPE) - sgtfabiosilva9@bol.com.br

⁴Subtenente de Artilharia - Adjunto de Comando do 2º Grupo de Artilharia de Campanha Leve (2º GAC L) - sgtgiuliano@gmail.com

⁵Subtenente de Manutenção de Comunicações - Adjunto de Comando do 6º Batalhão de Comunicações (6º B Com) - lucianopigatto@hotmail.com

⁶Subtenente de Infantaria - Adjunto de Comando do 17º Batalhão de Fronteira (17º B Fron) - wlmonte@hotmail.com

do todo nos processos que envolvem o assessoramento ao comando.

Palavras-chave: Assessoramento, Comando, Exército, Sistêmica, Visão.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como finalidade apresentar a importância da visão sistêmica dos processos da organização militar para o assessoramento do comando com foco no Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar, o qual foi criado recentemente pelo Exército Brasileiro.

O pensamento sistêmico surge no século XX com várias vertentes, sendo os principais: o biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy com a Teoria Geral dos Sistemas; o matemático norte-americano Norbert Wiener com a Teoria da Cibernética ou “Ciência da Correção”; o pesquisador, médico, filósofo e economista russo Alexander Bogdanov, com a teoria, que se assemelha à Teoria Geral dos Sistemas, a Teoria da Tectologia; o biólogo e antropólogo inglês Gregory Bateson juntamente com o filósofo, psicólogo, sociólogo e escritor austríaco Paul Watzlawick com a Teoria da Comunicação Humana.

A visão sistêmica reconhece a interdependência entre as várias atividades dentro da organização (ROBBINS e COULTER, 1998).

A visão sistêmica parte do pressuposto de que existe uma inter-relação e interdependência entre todos os fenômenos e que as propriedades essenciais de um sistema vivo são propriedades de um todo. Elas surgem das interações entre as partes, mas essas propriedades se diluem quando o sistema é visto de modo fragmentado, como elementos isolados (CAPRA, 1999).

Desta forma, a visão sistêmica mostra uma realidade interconectada e complexa, onde requer uma compreensão integrada do ambiente que acerca os seres e as coisas, os quais, por intermédio de uma

ótica fracionada poderão fomentar interpretações distantes do que seria, realmente, um fato. Nas organizações, em sendo um sistema vivo, a necessidade de uma visão que ajude na interação dos processos entre os setores como um componente de interconexão para o assessoramento do comando constitui numa variável essencial para a sobrevivência e o sucesso da organização.

Frente ao mundo que urge por transformações de consciência socioambiental e desenvolvimento sustentável, as organizações demandam uma grande necessidade de introduzirem mudanças em suas atividades para superarem os novos desafios e a fim de se manterem aptas a continuarem em seus ramos de atuação e, para isso, é imperativa uma nova forma de pensar sobre os processos decisórios que permeiam as organizações: uma visão sistêmica e integrada dos subsistemas de gestão.

A VISÃO SISTÊMICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A INSTITUIÇÃO EXÉRCITO BRASILEIRO (EB)

No Exército Brasileiro a visão sistêmica dos processos da Organização Militar (OM) para o assessoramento do comando consiste em enxergar a OM como um todo, integrando todos os militares das subunidades e os demais setores administrativos, bem como a Força, no seu macroprocesso, visualiza todas as OM como uma só Instituição.

Segundo Magalhães (2001), a organização do Exército é feita de forma sistêmica, esse Sistema se dispõe conforme a figura 1, demonstrando os principais órgãos da Força e suas redes, onde esse conjunto faz do Exército uma Instituição sólida, que vem se transformando e buscando modernizar-se ao longo dos anos.

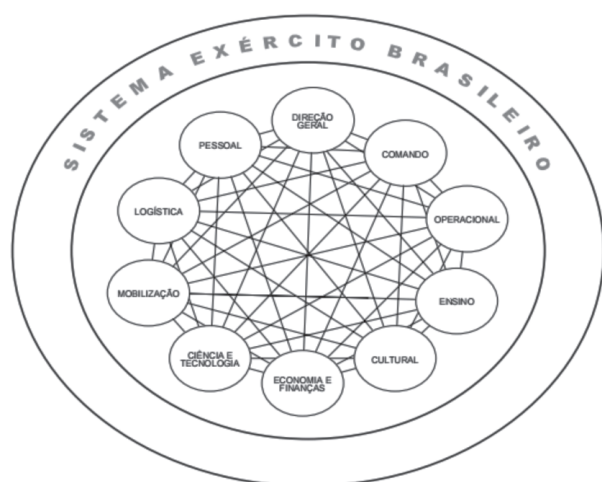


Figura 1 - Concepção Sistêmica do Exército
Fonte: Correia, 2000

Para compreender o papel e as diferentes funções para que se comuniquem e se complementem visando alcançar os objetivos do Comando do Exército e do Comando das OM, os militares devem conhecer e buscar entender o funcionamento destes organismos como um só.

A visão sistêmica no Exército Brasileiro é uma metodologia que enxerga a Instituição como um todo, trabalhando com o princípio que cada OM, na sua particularidade, alinhada à finalidade maior da Instituição, consente que as decisões sejam mais corretas, posto que, cada uma das partes visualize a forma de como a sua ação afetará o todo, levando em consideração também a harmonia entre os militares e os procedimentos para buscarem os mesmos objetivos.

A VISÃO SISTÊMICA DOS PROCESSOS DA ORGANIZAÇÃO MILITAR (OM)

De acordo com o publicado no site Portal SE-EB - Sistema de Excelência no Exército, pode-se verificar o faseamento do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro com o enfoque sistêmico na gerência das suas organizações.

Em 2003, fruto das transformações que a Força vem pondo em prática foi criado o Programa Excelência Gerencial do

Exército Brasileiro (PEG-EB) com o propósito de acompanhar a evolução dos cenários político econômico e social do Brasil e do mundo, promovendo a melhoria contínua da gestão de todo o EB com o objetivo da operacionalidade e o bem-estar do público interno e de seus dependentes.

Em 2007, o PEG-EB evoluiu para o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB) com o objetivo de integrar as informações gerenciais do EB para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo Programa de Excelência Gerencial.

A Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército recorrendo ao Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), por conseguinte, projeta estrategicamente o Exército Brasileiro no campo de gestão com as supracitadas medidas e consolida conceitos elementares da administração contemporânea e da gestão pela excelência.

A VISÃO SISTÊMICA PARA O ASSESSORAMENTO DO COMANDO

Em 2008, foi criada a ferramenta gerencial o Programa do Sistema de Excelência do Exército (SISPEG-WEB) para todas as OM participantes do processo de auto-avaliação que admite uma integração sistêmica de todo o processo de Melhoria Contínua (MC) de mais de 600 (seiscentas) Organizações Militares do Exército Brasileiro. (Portal-SE-EB - Histórico SE-EB, 2015)

O Comando da OM possui o gerenciamento dos Planos de Gestão, auto-avaliação, Melhores Práticas de Gestão, Relatórios, Banco de Melhores Práticas, Cadastro da OM, Cadastro do Assessor de Gestão e Visão Sistêmica das OM, contribuindo com o Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO/BSC), o qual confronta os

Indicadores de Desempenho Operacionais e Estratégicos das OM de nível Unidade/Subunidade até os seus respectivos Comandos Militares de Área. (Portal-SE-EB - Histórico SE-EB, 2015)

O SISPEG-WEB constitui numa importante ferramenta em que as organizações militares disponibilizam os seus indicadores e planos de ação, bem como a sua auto-avaliação para o Escalão Superior correspondente, possibilitando a monitoração do alinhamento estratégico das unidades subordinadas e, ainda, mantendo os referenciais comparativos para as demais OM, num modelo de contribuição mútua que enriquece o processo de melhorias contínuas.

A INTRODUÇÃO DO PENSAMENTO SISTÊMICO NO NÚCLEO DE SUBTENENTES E SARGENTOS

Cada uma das Organizações Militares do Exército Brasileiro são unidades gestoras da administração pública federal integrada por um estado-maior, no nível estratégico, composto por oficiais, que são elementos de assessoramento nas áreas de pessoal (S1), inteligência (S2), operações e instrução (S3) e logística (S4), os quais possuem como auxiliares administrativos os subtenentes e sargentos no nível de gerência e execução das tarefas. Nessa configuração de encargos administrativos, portanto, encontra-se a grande massa gerencial executada pelas praças, nela contida, principalmente, os subtenentes e sargentos.

De acordo com o Processo de Transformação do Exército e através do Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), a Força Terrestre está modificando a sua constituição organizacional, de burocrática para gerencial, com o direcionamento, com maior importância, na introdução de recursos como o controle dos processos e avaliação da gestão, conforme consta do SISPEG-WEB, colaborando assim,

para uma visão sistêmica da gestão que, por sua vez, encontra-se em concordância com os preceitos da atual administração pública gerencial.

Diante dessas implementações de ferramentas importantes para levar a frente o projeto de transformação do Exército Brasileiro o capital humano não poderia ficar em desvantagem e, desta maneira, a fim de igualar o conhecimento dos principais executantes administrativos às tecnologias disponíveis, na OM, a Força introduz no Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS) a disciplina de Ciências Gerenciais, a qual passa a disseminar os conceitos básicos do Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, Análise e Melhoria de Processos, Processo de Melhoria Contínua e Planejamento Estratégico Organizacional, ao longo de palestra, exercício individual e estudo dirigido. Ainda como sargentos e, também, na graduação de subtenentes os graduados podem realizar o Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais (CHQAO), o qual inseriu em sua grade curricular de uma forma mais pormenorizada os assuntos administrativos como Fundamentos do Direito Público e Privado, Gestão de Qualidade em Serviços, Gestão de Material e Patrimônio, Gestão da Tecnologia da Informação, Administração Pública Brasileira, Gestão Orçamentária e Financeira, Gestão de Pessoas na Administração Pública e, por fim, a execução do estágio supervisionado dos alunos. Possibilitando, então, tanto no CAS como no CHQAO um conhecimento das atividades gerenciais da OM, contribuindo, gradativamente, para o progresso de um pensamento sistêmico mais aprofundado dos sargentos e subtenentes diante da exigência da nova realidade organizacional.

Recentemente, conforme a Portaria nº 142-EME, de 10 de maio de 2016, o Exército aprovou a Diretriz de Implantação do Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar, sendo um dos

objetivos do cargo o de proporcionar o aperfeiçoamento contínuo da gestão das OM e de sua operacionalidade, levando em consideração, particularmente, o ponto de vista e experiência dos graduados, demonstrando, com isso, a relevância sob o aspecto humano em que a Força investe para a sua transformação.

O diferencial do Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar está nas suas atribuições que tem a responsabilidade, também, de internalizar os valores institucionais e fortalecer a coesão entre os integrantes da OM, entre outras, que contribuem para fortificar a Dimensão Humana do Exército, a chamada “Força da Nossa Força”. Por isso, esse militar, o Adjunto de Comando, tem o papel de facilitador entre as praças, sendo um comunicador que acerta as arestas, conecta as ideias e libera o caminho, desempenhando um atributo primordial para a promoção de uma compreensão integrada dos processos administrativos, devido aos agentes encarregados de cada tarefa, nas seções, sentirem-se mais motivados a contribuir com o todo, comprometendo-se com a sua missão específica e com compartilhamento das informações de modo que haja uma interconexão dos processos, facilitando o assessoramento do comando que obterá informações fidedignas para decidir com mais acerto.

CONCLUSÃO

A nova forma de gerir uma organização não aceita uma atuação fragmentada dos seus integrantes com trabalhos compartimentados que geram processos isolados que não concorrem para a realização de um fim único. Uma organização com essas práticas tendem ao insucesso e nesse círculo desmotivante do seu pessoal não floresce a cooperação desejada para um comprometimento necessário aos desafios que a organização moderna enfrenta atualmente que é uma desenvoltura nos seus

processos decisórios para atender uma demanda que requer eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional.

Logo, o Exército Brasileiro vem propagando, conjuntamente, os instrumentos tecnológicos e a capacidade administrativa de seu pessoal na intenção sinérgica de alavancar uma transformação sólida na sua estrutura organizacional com a racionalização administrativa.

O Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar, nesse sentido, corrobora para que se concretize a formação de um ambiente organizacional com a visão sistêmica, na medida em que as suas atribuições permeiam sob as circunstâncias de agregação de valor à própria Instituição e às praças, as quais constituem o potencial das práticas administrativas da OM, estimulando a contrapartida de uma visão integrada dos processos entre os setores administrativos, pois possibilita uma administração participativa, buscando agilidade, flexibilidade, dinamismo e proatividade, com o compromisso de um trabalho de qualidade e com a excelência dos serviços, melhorando, desta forma, o assessoramento do comando, o qual se disporá de dados consistente para conclusões mais assertivas nos processos decisórios da OM.

REFERÊNCIAS

ANASTÁCIO, Sílvia Maria Guerra, SILVA, Célia Nunes. Uma Visão Sistêmica do Processo Criador. Tessituras & Criação. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/tessituras>>. Acesso em 5 maio 2017.

ROBBINS, Stephen, COULTER, Mary, Administração. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Editora, 1998. P.32

MAGALHÃES, João Baptista de. A evolução militar do Brasil: anotações para a história. Rio de Janeiro: Bibliex, 2001.

CORREIA, João Denison Maia Correia. Uma racionalização da Logística Operacional. 41 f. Trabalho de Conclusão

de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2000.

GOMES, Lauren Beltrão; BOLZE, Simone Dill Azeredo; BUENO, Rovana Kinas e CREPALDI, Maria Aparecida. As origens do pensamento sistêmico: das partes para o todo. Pensando fam. [online]. 2014, vol.18, n.2, pp. 3-16. ISSN 1679-494X. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2014000200002>. Acesso em 5 maio 2017.

PORTAL SE-EB. HISTÓRICO SE-EB. A Excelência Gerencial nas Próximas Décadas. Disponível em: <<http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/editoria-c>>. Acesso em 6 maio 2017.

PORTAL SE-EB. MEGP-EB. Modelo de Excelência na Gestão Pública do Exército Brasileiro (MEGP-EB). Disponível em: <<http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/megp-eb>>. Acesso em 6 maio 2017.

MINUTA DO PLANO DE DISCIPLINA. Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos. Elaborado em 2009 (Reformulado em 2014). Disponível em: <<http://www.easa.ensino.eb.br/paginas/pladis/pladis.pdf>>. Acesso em 7 maio 2017.

ESCOLA DE INSTRUÇÃO ESPECIALIZADA. Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais. Guia do aluno 2017. Disponível em: <http://www.esie.ensino.eb.br/images/documentos/2017/CHQAO/GUIA_DO_ALUNO_DO_CHQAO_2017_2018.docx-Aproado.pdf>. Acesso em 7 maio 2017.

BOLETIM DO EXÉRCITO Nº 19/2016, 13 DE MAIO DE 2016. Portaria nº 142-EME, de 10 de maio de 2016. (Aprova a Diretriz de Implantação do Cargo de Adjunto de Comando de Organização Militar e dá outras providências. Disponível em: <http://www.easa.ensino.eb.br/paginas/c_adj_cmdo/arquivos/6Port142.pdf>. Acesso em 7 maio 2017.

BOLETIM DO EXÉRCITO Nº 1/2015, 2 DE JANEIRO DE 2015. Portaria nº 295-104

EME, de 17 de dezembro de 2014 - Republicação. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Disponível em: <<file:///C:/Users/Notebook/Downloads/be1-15.pdf>>. Acesso em 7 maio 2017.