

**MARCOS LUÍS COSTA HONORATO**

**SISTEMA DE EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR: um  
estudo de caso no 63º Batalhão de Infantaria**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientado: Raimundo Nonato de Oliveira Lima, Msc.

**FLORIANÓPOLIS**

**2009**

# MARCOS LUÍS COSTA HONORATO

## **SISTEMA DE EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR: um** estudo de caso no 63º Batalhão de Infantaria

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado e aprovado em sua forma final pela Coordenação de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 26 de junho de 2009.

Professor Dr. Rudimar Antunes da Rocha  
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Professor Msc. Raimundo Nonato de Oliveira Lima  
Orientador

Professor Dr. Maurício Roque Serva de Oliveira  
Membro

Professor Msc. Pedro Moreira Filho  
Membro

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha família, meus pais, Manoel Alves Honorato e Maria Costa Honorato pelo amor, carinho, apoio dedicados a mim e principalmente pelos bons exemplos que me ensinaram a valorizar a educação como forma de desenvolvimento humano. Aos meus irmãos, Márcio Alexandre Costa Honorato (*in memoriam*), Marcelo Costa Honorato e Mailson Costa Honorato, pelos exemplos de superação e amizade.

Agradeço de forma especial a minha querida companheira Reginil Piehowiak, pelo auxílio no desenvolvimento dessa pesquisa, pelo amor, carinho e companhia ao longo do desenvolvimento de todo o curso.

Ao Comando do 63º Batalhão de Infantaria, Tenente Coronel Ridauto Lúcio Fernandes, por propiciar o estudo de caso.

Aos companheiros de trabalho e amigos que contribuíram direta ou indiretamente durante esta difícil caminhada, e também pela participação na pesquisa.

Ao meu orientador Prof. Raimundo Nonato de Oliveira Lima, pela atenção e colaboração neste trabalho.

Aos professores do curso de administração, principalmente Prof. Esperidião Amin Helou Filho, Prof. Marcos Baptista Lopez Dalmau, Prof. Luis Moretto Neto, Profª Eloise Helena Livramento Dellagnelo, que com suas críticas e ensinamentos contribuíram para minha formação.

Aos colegas de aula, pelos conhecimentos, experiências e noites de estudo compartilhados, em especial aos amigos Douglas Fiorini, Henrique José de Souza, Israel Oreano Rollin Borges, Marcus Vinícius Gomes Pereira, João Batista Motta, Tatiana Afonso Vila Nova.

## RESUMO

HONORATO, Marcos L. Costa. **Sistema de Excelência na organização Militar**: um estudo de caso no 63º Batalhão de Infantaria. 2009, 95f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração) Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

Com o processo da globalização, abertura de mercados e da conseqüente competição entre as organizações, na busca de competitividade, que buscam melhores resultados, diminuição dos gastos públicos e melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão, a qualidade do serviço prestado é um pré-requisito da sobrevivência. Esta pesquisa analisa os processos de gestão do 63º BI com base nos critérios de avaliação do GESPÚBLICA. Caracteriza-se como estudo de caso, com abrangência qualitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário aplicado sob a forma de entrevistas, junto aos agentes da administração da Unidade relacionadas com as dimensões da pesquisa: liderança, estratégia e planos, cidadão, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos. Destaca-se que o Batalhão exerce sua liderança seguindo sua estrutura organizacional e formula sua estratégia a partir do planejamento estratégico. Identifica seus usuários como sendo público interno e externo. Observa-se que grande parte dos processos é formada para atender à legislação específica. A adoção do Modelo de Excelência pela organização conduz a um melhor desempenho dos projetos, processos e a melhoria da qualidade dos serviços da Instituição.

Palavra-Chave: Gestão da Qualidade, GESPÚBLICA, 63º Batalhão de Infantaria

## ABSTRACT

HONORATO, Marcos L. Costa. **System for Excellence in Military Organization:** a case study in the 63° Battalion of Infantry. 2009, 95f. Completion of stage of work (Graduate in Business Administration) Course Administration, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis. 2009.

In the process of globalization, opening of markets and the resulting competition between organizations in the pursuit of competitiveness, seeking better results, reduction of public spending and improving the quality of services to the public, the quality of service is a pre - requirement for survival. This research examines the management processes of the 63 BI on the basis of assessment of GESPÚBLICA. It is characterized as a case study with qualitative coverage. Data collection was through a questionnaire applied in the form of interviews with the officials of the administration of the Unit related to the size of the search: leadership, strategy and plans, people, society, information and knowledge, people and processes. It appears that the Battalion exercises its leadership following its organizational structure and make its strategy from the strategic planning. Identifies its users as internal and external audiences. It is observed that most cases are trained to meet the specific legislation. The adoption of the Model of Excellence by the organization leading to improved performance of projects, processes and improving the quality of the services of the institution.

Keywords: Quality Management, GESPÚBLICA, 63 Battalion of Infantry

## LISTA DE FIGURA

Figura 1: Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	20
Figura 2: Organograma 63º Batalhão de Infantaria.....	44

## **LISTA DE QUADRO**

<b>Quadro 1:</b> Critérios e itens de avaliação.....	21
<b>Quadro 2:</b> Critérios do Programa de Excelência e Gestão – PEG-EB.....	23

## LISTA DE SIGLAS

63° BI – 63° Batalhão de Infantaria

COTer – Comando de Operações Terrestre

CTTEP – Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

ICFEX- Inspeção de Contabilidade e Financeira do Exército

MBC – Movimento Brasil Competitivo

Módulo E1 – Banco de dados do Batalhão

NPOR – Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva

OM – Organização Militar

PEG-EB – Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro

PIM – Programa de Instrução Militar

PNGP – Prêmio Nacional da Gestão Pública

PNQ – Programa Nacional da Qualidade

PQSP – Programa da Qualidade no Serviço Público

ProQP – Programa de Qualidade e Produtividade

S1 – Chefe da 1ª Seção

S2 – Chefe da 2ª Seção

S3 – Chefe da 3ª Seção

S4 – Chefe da 4ª Seção

SALC – Seção de Aquisição, Licitações e Compras

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SE-EB – Sistema de Excelência no Exército Brasileiro

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESC – Serviço Social do Comércio

SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal

SICAFI – Sistema de Cadastro, Arrecadação e Fiscalização

SIMATEX – Sistema de Material do Exército

SIMEB – Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro

SIPLEX – Sistema de Planejamento do Exército

SIRF – Sistema de Registros Funcionais

SISTAVOP – Sistema de Avaliação da Capacitação Operacional das Organizações Militares



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
1.1 Objetivo .....	13
1.2 Justificativa .....	14
1.3 Estrutura do Trabalho .....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Gestão da Qualidade .....	16
2.1.1 Conceitos e referências da Qualidade .....	16
2.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública.....	18
2.2.1 Critérios e itens de avaliação e pontuações .....	20
2.3 O Modelo de Gestão do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) .....	22
2.3.1 Liderança .....	24
2.3.2 Estratégias e planos.....	25
2.3.3 Cidadãos e sociedade.....	26
2.3.4 Conhecimento .....	27
2.3.5 Pessoas .....	28
2.3.6 Processos.....	30
2.3.7 Resultados das implementações das práticas de gestão.....	31
2.4 Missão e visão de futuro do Exército .....	33
2.5 Sistema de Avaliação.....	35
2.5.1 Enfoque.....	36
2.5.2 Aplicação .....	36
2.5.3 Aprendizado.....	36
2.5.4 Integração .....	36
2.5.5 Resultados.....	37
3 METODOLOGIA.....	38
3.1 Caracterização da pesquisa .....	38
3.2 Coleta de dados.....	39
3.3 Limitação da pesquisa.....	40
4 ANÁLISE DOS DADOS .....	41
4.1 Caracterização da Organização.....	41
4.2 Gestão da Qualidade no 63º Batalhão de Infantaria .....	47

4.2.1. Liderança .....	47
4.2.2. Estratégias e Planos .....	53
4.2.3. Cidadão .....	56
4.2.4. Sociedade .....	58
4.2.5. Informação e Conhecimento .....	60
4.2.6. Pessoas .....	64
4.2.7. Processos.....	69
4.3 Resultado da Análise das Entrevistas .....	74
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
REFERÊNCIAS .....	81
ANEXO .....	83

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo da existência, as organizações vem buscando se aperfeiçoar em termos de gestão. Progressos foram obtidos ao longo desses últimos dois séculos, mas o esforço de aperfeiçoar os mecanismos de gestão das organizações precisa prosseguir, pois as circunstâncias e condições de funcionamento delas estão mudando constantemente. A rapidez com que as mudanças estão ocorrendo exige que as organizações acelerem a busca por melhores meios de gestão.

Os tempos modernos exigem que as organizações aperfeiçoem sua maneira de gerir, quando os recursos são cada vez mais escassos, o tempo de resposta é vital e a qualidade do serviço prestado é um pré-requisito para a sobrevivência. A demanda é cada vez mais exigente e a concorrência é criativa e competente. Desta maneira, é necessário adotar uma nova postura diante dos desafios de gerir o funcionamento das organizações.

Nesse contexto as organizações sofrem constantes pressões impondo adaptação do mercado em nível estratégico, gerencial e operacional, devendo permanentemente avaliar o mercado para tomar decisões baseadas em informações e fatos. Tarefa essa que deve ser analisada de forma sistêmica de aspectos internos, como pessoas, processos, informações, infra-estrutura e externos, como cliente, meio ambiente, fornecedores e sociedade, objetivando a melhoria contínua e a busca da excelência da organização.

No Brasil, em 1986, foi criado o Programa de Qualidade e Produtividade (ProQP), que visava a impulsionar o crescimento econômico e industrial do País, desenvolvendo produtos e serviços com qualidade e tornando-os competitivos no mercado nacional e internacional. Atualmente o Movimento Brasil Competitivo (MBC) tem a responsabilidade de promover a competitividade entre os setores público e privado, cujo objetivo principal é viabilizar projetos que visam o aumento da competitividade das organizações e da qualidade de vida da população (MBC, 2008).

Com a finalidade de orientar as organizações e permitir avaliações comparativas de desempenho entre as organizações públicas, o Governo Federal instituiu um modelo de gestão que respeitasse a natureza das organizações públicas, balizados pelas características dos modelos analisados como de excelência em gestão e que permitissem o acompanhamento das mudanças da Administração Pública Brasileira.

A estratégia do Governo Federal para a modernização da gestão pública foi instituir mediante o Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que busca um novo modelo de desempenho e

gerenciamento da Administração Pública, focado em resultados e orientado para a satisfação do cidadão. Esse modelo substituiu o anterior: Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Uma das razões que motivaram a substituição foi o entendimento de que a desburocratização é uma vertente das quais não se pode prescindir quando o propósito institucional é o de pautar suas práticas nos critérios de excelência em gestão pública (BRASIL, 2006).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública representa um sistema gerencial formado por oito critérios: liderança, estratégia e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados, permitindo avaliar a gestão e reconhecer os resultados alcançados e permitindo desempenhar melhor suas ações orientadas pelas práticas de excelência e gestão. A missão do GESPÚBLICA é promover e fomentar a gestão pública orientada para resultados, visando contribuir para a excelência dos serviços públicos prestados ao cidadão, para o aumento da competitividade e melhoria da qualidade de vida do País (BRASIL, 2006).

Para alcançar seus objetivos, o GESPÚBLICA utiliza como estratégia mobilizar pessoas e organizações voluntárias para atuarem como agentes transformadores da gestão pública brasileira, cuja visão é que, em até 2015, a excelência em gestão pública deverá ser um valor adquirido e preservado pelas instituições públicas e um valor requerido do serviço público pelo cidadão (BRASIL, 2008).

Neste sentido, o Exército Brasileiro, utilizando dos critérios preconizados pelo programa GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, instituiu através da Portaria do Comandante do Exército nº 220, de 20 de abril de 2007, o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), que busca consolidar seus sistemas de gestão, elevar o nível de operacionalidade da Força Terrestre. O SE-EB dá continuidade ao Programa Excelência Gerencial (PEG-EB), implantado no Exército Brasileiro, no período de 2003 a 2006. A implantação do SE-EB visa integrar as informações gerenciais do Exército Brasileiro, para auxiliar as decisões do Comandante do Exército e do Alto-Comando do Exército, incorporando os conceitos e práticas adotadas pelo PEG-EB. Permitindo assim, adotar práticas que tornem mais efetivo o desempenho gerencial da instituição, até então pautada por tradicionais modelos militares, melhorar a operacionalidade da Força, aplicar judiciosamente os recursos alocados de forma eficiente e servir de exemplo gerencial para outras organizações (BRASIL, 2007).

A particularidade da Força Terrestre, de transformar os procedimentos realizados em época de paz para rapidamente converter em períodos de mobilização, faz com que seu sistema de gestão deva estar em conformidade com duas situações, seja na integração das atividades de cunho administrativo em tempo de paz, compartilhando e otimizando recursos, como também no adestramento, capaz de transformar homem, tropa e comando (desde os escalões elementares) num conjunto harmônico, operativo e determinado no cumprimento de qualquer missão. Este cenário faz com que a Excelência Gerencial, caracterizada pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, resulte na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços a cargo da Força, tornando-se um dos fatores essenciais para o êxito na missão do Exército.

A melhoria da gestão no Exército Brasileiro é uma necessidade indiscutível do ponto de vista administrativo e gerencial, pois as Organizações Militares (OM) são consideradas funcionais, hierárquicas, burocráticas e lentas. As OM's necessitam ser relevantes, com concepções modernas, caracteristicamente multidisciplinares, horizontais e integradas. As inovações tecnológicas e organizacionais têm como parâmetros o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, originando uma concepção de qualificação dos trabalhadores e exigindo uma crescente intervenção desses nos processos produtivos. Essas mudanças pressupõem uma maior participação e envolvimento dos trabalhadores para alcançar os objetivos das Organizações Militares.

Desse modo, este trabalho visa analisar a gestão de uma Organização Militar, no caso, 63º Batalhão de Infantaria, com base nos critérios de avaliação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

## **1.1 Objetivo**

O objetivo geral deste trabalho é analisar os processos de gestão do 63º Batalhão de Infantaria com base nos critérios de avaliação preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Para que o objetivo seja atingido, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

a) Apresentar as orientações e parâmetros de avaliação da gestão do Modelo de Excelência em Gestão Pública;

b) Identificar e descrever as práticas de gestão da qualidade do 63º Batalhão de Infantaria;

c) Analisar a compatibilidade das práticas de gestão com os critérios do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA.

## **1.2 Justificativa**

A escolha do tema para a realização deste trabalho encontra sua primeira justificativa na série de transformações que o Exército Brasileiro está passando, impondo maiores desafios e exigindo mais dos agentes administrativos.

Outro fator relevante é a importância da qualidade na administração, como nova filosofia de gestão, envolvendo pessoas e processos e tendo como foco o mercado e os clientes. A adoção de modernas ferramentas de gestão, como Planejamento Estratégico Organizacional, Estratégia de Gestão, Benchmarking, Programa da Qualidade Total, veem permitir as organizações confrontar sua realidade com as constantes mudanças no ambiente externo.

A gestão baseada em critérios e conceitos da excelência gerencial é extremamente importante para a Organização Militar estudada, haja vista que a utilização de critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional permitirá ao 63º Batalhão de Infantaria verificar seu estágio de desenvolvimento gerencial, identificando seus pontos fortes e oportunidades para melhorias. Permitindo, a partir deste diagnóstico, elaborar um plano de melhorias, definir ações visando preencher as lacunas identificadas, implementando ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

O referido estudo tornou-se viável, pois a organização possibilitou o acesso irrestrito às informações e colaborou de forma aberta na realização das pesquisas e entrevistas.

## **1.3 Estrutura do Trabalho**

O trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a introdução do trabalho.

O segundo capítulo refere-se ao referencial teórico realizado na pesquisa bibliográfica, sobre os conceitos e modelos da qualidade, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e seus princípios, o Programa de Excelência em Gestão em organizações militares.

No terceiro capítulo, está descrita a metodologia, o tipo de pesquisa, o método utilizado para analisar o material coletado das entrevistas e os instrumentos utilizados na pesquisa de campo.

O quarto capítulo descreve a organização e trata da análise e discussões dos resultados da pesquisa realizada no 63º BI, sobre as práticas de gestão da qualidade.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O presente capítulo tem como finalidade apresentar o referencial teórico sobre os conceitos e referências da gestão da qualidade, o Modelo de Excelência em Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), o Modelo de Gestão do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) e o sistema de avaliação dos critérios da qualidade.

### **2.1 Gestão da Qualidade**

A Gestão da Qualidade apresenta características gerais e especiais que lhes conferem um modelo conceitual diversificado e bastante complexo. Deste modo, essa sessão tem por finalidade considerar alguns conceitos que direcionam as ações adotadas em cada organização referente à forma como se entende qualidade.

#### **2.1.1 Conceitos e referências da Qualidade**

Várias são as abordagens conceituais empregadas para definir qualidade, no entanto, todas estão alinhadas para o ajuste do produto à demanda que pretende satisfazer. Assim, para definir corretamente qualidade, é necessário primeiro “considerar a qualidade como um conjunto de atributos ou elementos que compõem o produto ou o serviço” (PALADINI, 2000 p. 26). Lacombe e Heilborn (2003, p. 459) acrescentam que no produto a “qualidade é tudo aquilo que todos aqueles afetados pelo produto possam considerar importante”, seja sua aparência estética; a durabilidade; a segurança; a confiabilidade; apreciação; o desempenho; o custo da sua operação; a facilidade, as características e as informações adequadas para instalação, uso e manutenção; a cortesia e a presteza no atendimento ao cliente; a assistência técnica e a garantia prestada pelo fabricante; a uniformidade e padronização dos produtos colocados à venda (LACOMBE E HEILBORN, 2003 p. 459).

Para Lacombe e Heilborn (2003) todas “as propriedades ou características de um produto ou serviço estão relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço” (LACOMBE E HEILBORN, 2003 p. 459). Assim, a satisfação do cliente é alcançada quando as características do produto correspondem as suas necessidades.

Pelas definições acima, fica claro que quem decide se um produto é ou não de boa qualidade é o cliente. Portanto, os conceitos da qualidade têm influenciado o modo de pensar



e agir das pessoas ao longo do tempo. A seguir serão enumeradas as principais contribuições de pesquisadores que desenvolveram os principais conceitos fundamentais do modelo de gestão da qualidade (MARSHALL JÚNIOR, et al., 2005):

- William Edwards DEMING: As ideias de Deming nortearam o conhecimento a respeito da qualidade, que é principalmente voltado para a estatística, focalizando os problemas de variabilidade e suas causas.

- Joseph M. JURAN: A abordagem de Juran amplia os conceitos da qualidade à estratégia empresarial, as quais dividem-se em pontos fundamentais como o planejamento, controle e melhoria. Assim, as decisões nos processos de negociação são uma oportunidade para melhoria da qualidade.

- Armand V. FEIGENBAUM: O argumento de Feigenbaum - um dos formuladores do conceito de controle da qualidade total, a qualidade requerendo o envolvimento de todos os trabalhadores no processo - é em favor de uma abordagem sistêmica ou total da qualidade.

- Philip B. CROSBY: Crosby defende que qualidade perfeita é tecnicamente possível, propondo que o único padrão de qualidade aceitável é o zero defeito, da mesma maneira, alega que os responsáveis pela falta de qualidade são os gestores e não os trabalhadores.

Nesse contexto o objetivo da Gestão da Qualidade é focalizar toda a atividade produtiva para o atendimento do consumidor, considerando os múltiplos itens que ele considere relevantes (PALADINI, 2000). Deste modo, Paladini (2000) destaca, que a forma como se entende a qualidade, ou seja, o conceito da qualidade, adotado em cada organização, envolve um conjunto de referenciais que direcionando todas as suas ações, estrutura o funcionamento do processo de Gestão da Qualidade.

Decorrente da noção de adequação ao uso, um produto e/ou serviço deve estar inteiramente adequado a todos os elementos que tiverem alguma participação direta ou indireta em sua produção, já que todos são responsáveis pela qualidade, visto que, quando se tem a qualidade como objetivo da organização, todos na empresa tendem a estar focados nesse esforço, pois qualquer item de produção que não estiver comprometido com esse empenho, seja uma pessoa, uma máquina ou uma operação, é perfeitamente dispensável (PALADINI, 2000).

Desta maneira, quando todas as áreas de atuação visam obter qualidade em torno de todos os requisitos que produtos e serviços devem ter para realizar o que deseja o cliente, em termos de necessidades, preferências ou conveniências, a gestão da qualidade passa a ser Gestão da Qualidade Total. Que de acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 462) “é um

sistema de administração que visa obter qualidade em todas as áreas de atuação”. Para os autores, a qualidade começa com o projeto, incluindo todas as especificações do produto ou serviço, passa por todas as etapas de produção ou operação, e abrange o atendimento ao cliente e a assistência técnica. A Gestão da Qualidade Total é responsabilidade de todos os níveis da organização e deve ser liderada pela sua alta administração (LACOMBE E HEILBORN, 2003).

## **2.2 Modelo de Excelência em Gestão Pública**

Com a finalidade de orientar as organizações públicas rumo a excelência, o Governo Federal instituiu mediante o Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), que busca um novo modelo de desempenho e gerenciamento da administração pública focado em resultados e orientado para a satisfação do cidadão. Esse modelo substituiu o anterior Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Uma das razões que motivaram a substituição foi o entendimento de que a desburocratização é uma vertente da qual não se pode prescindir quando o propósito institucional é o de pautar suas práticas nos critérios de excelência em gestão pública (BRASIL, 2006).

O Modelo de Excelência em Gestão Pública, coordenado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão é referência para a reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. O modelo de excelência está focado em resultados orientados para atender ao cidadão, e tem como propósito considerar os principais aspectos inerentes à natureza pública das organizações, que as diferenciam das organizações da iniciativa privada, ou seja, os conceitos e linguagens que caracterizam a natureza pública das organizações. Desta maneira, o “Modelo de Excelência em Gestão Pública foi concebido a partir da premissa de que a Administração Pública tem que ser excelente, sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública” (BRASIL, 2008, p. 09). Pretende-se assim, promover a modernização da estrutura organizacional e o processo de gestão, através da mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial (BRASIL, 2008).

A representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública é constituída por oito partes integradas, cuja finalidade é levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e excelência em gestão. A Figura 1 representa graficamente o Modelo, destacando a relação entre suas partes (BRASIL, 2008).

O primeiro bloco – Denominado de Planejamento é composto pela Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade. Por meio da liderança forte da Alta Administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos usuários, os serviços, os produtos e os processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender a esse conjunto de necessidades.

O segundo bloco – Representa a Execução do Planejamento que é constituído pelas Pessoas e Processos. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. São as pessoas capacitadas e motivadas que operam esses processos e fazem com que cada um deles produza os resultados esperados.

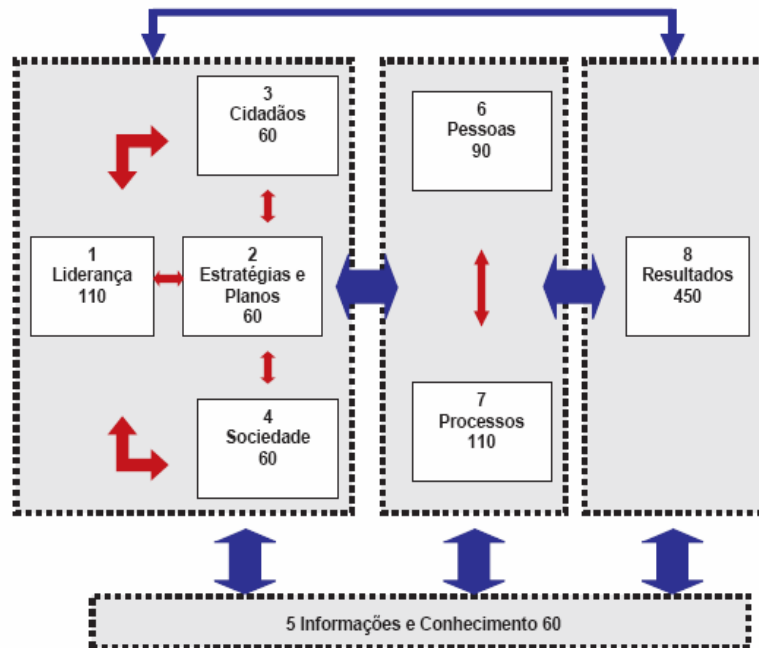
O terceiro bloco – Resultados – representa o Controle, pois serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco – Informações e Conhecimento – representa a inteligência da organização. Nesse bloco, são processados e avaliados os dados e os fatos da organização (internos) e aqueles provenientes do ambiente (externos), que não estão sob seu controle direto, mas, de alguma forma, influenciam o seu desempenho. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

A figura 1 também apresenta o relacionamento existente entre os blocos (setas maiores) e entre as partes do Modelo (setas menores), evidenciando o enfoque sistêmico do modelo de gestão. Logo abaixo dos critérios apresentados encontra-se um conjunto de notas, cuja finalidade é quantificar o grau de atendimento dos requisitos pela organização.

Para efeito de avaliação da gestão pública, as oito partes do Modelo de Excelência em Gestão Pública foram transformadas em Critérios para Avaliação da Gestão Pública; a esses critérios foram incorporados como referenciais de excelência (requisitos), a partir dos quais a Organização Pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

**Figura 1:** Representação do Modelo de Excelência em Gestão Pública



Fonte: Instrumento para a Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009, 2008, p. 20

A estrutura do modelo demonstra a abordagem sistêmica entendida como a combinação de recursos, como capital humano, instalações, equipamentos, infra-estrutura, que integrados, promovem uma reação global na organização.

Os critérios de excelência são usados como base para o Prêmio Nacional da Gestão Pública (PNGP), que permitem diagnosticar e avaliar a organização, que têm como objetivo a melhoria contínua, a satisfação do cidadão e a participação e o comprometimento das pessoas que constituem os pilares da qualidade, facilitando assim, o desenvolvimento da gestão da qualidade nas organizações.

### 2.2.1 Critérios e itens de avaliação e pontuações

De acordo com o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009, o modelo é formado por partes integradas que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas a alcançarem melhor desempenho em gestão. Essas partes integradas servem de instrumento para avaliação da gestão pública e foram transformadas e estruturadas em oito critérios e itens de avaliação, conforme o Quadro 1. São elas: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados (BRASIL, 2008).

**Quadro 1:** Critérios e itens de avaliação

<b>Critérios e Itens</b>	<b>Abordagem</b>
<b>1 Liderança</b>	1.1 Governança pública e governabilidade 1.2 Sistema de liderança 1.3 Análise de desempenho da organização
<b>2 Estratégias e Planos</b>	2.1 Formulação das estratégias 2.2 Implementação das estratégias
<b>3 Cidadãos</b>	3.1 Imagem e conhecimento mútuo 3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários
<b>4 Sociedade</b>	4.1 Atuação socioambiental 4.2 Ética e controle social 4.3 Políticas públicas
<b>5 Informações e Conhecimento</b>	5.1 Informações da organização 5.2 Informações comparativas 5.3 Gestão do conhecimento
<b>6 Pessoas</b>	6.1 Sistemas de trabalho 6.2 Capacitação e desenvolvimento 6.3 Qualidade de vida
<b>7 Processos</b>	7.1 Processos finalísticos e processos de apoio 7.2 Processos de suprimento 7.3 Processos orçamentários e financeiros
<b>8 Resultados</b>	8.1 Resultados relativos aos cidadãos-usuários 8.2 Resultados relativos à sociedade 8.3 Resultados orçamentários e financeiros 8.4 Resultados relativos às pessoas 8.5 Resultados relativos aos processos de suprimento 8.6 Resultados dos processos finalísticos e dos processos de apoio

Fonte: Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – Ciclo 2008/2009 (2008, p. 27), adaptado pelo autor.

Portanto, o GESPÚBLICA tem sua finalidade centrada na melhoria da qualidade e da eficiência dos serviços públicos. Isto acontece na avaliação da escolha de critérios que

possibilita a análise organizacional dos procedimentos e apuração dos resultados, inserindo parâmetros para a fixação da direção e orientação da gestão. A Gestão pela Qualidade é a forma na qual os princípios e conceitos da qualidade estão internalizados, tanto nas políticas e diretrizes da organização, quanto na sua implantação. A Qualidade Pública está baseada no modelo fundamentado nos oito princípios do Programa.

### **2.3 O Modelo de Gestão do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB)**

O Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) foi estabelecido pela Portaria nº 328, de 1º de julho de 2003, cujo objetivo é conduzir o Exército Brasileiro (EB) a adoção de práticas gerenciais que melhoram o desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na instituição. Assim, pode ser definido como uma “ferramenta que visa a melhorar a operacionalidade do Exército, para que atenda, nas melhores condições, aos anseios de defesa e segurança da sociedade brasileira” (BRASIL, 2004, p. 3).

O programa está fundamentado na Gestão Pública de Excelência, um modelo de gerenciamento organizacional, definido a partir de critérios de excelência em gestão utilizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

O Exército criou seus próprios meios de avaliação, o que é apresentado no Programa de Excelência de Gestão. Assim, o PEG-EB leva em conta a sua “dimensão formal que se refere à competência para produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas”, bem como “a sua dimensão política que se refere à competência para projetar e realizar organizações públicas que atendam às suas necessidades” (BRASIL, 2004, p. 3).

Como já apresentado, o PEG-EB tem por objetivo a adoção pelo Exército de práticas gerenciais que conduzam a um melhor desempenho dos projetos e processos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços na instituição. Dessa maneira, com o intuito de padronizar seus procedimentos relacionados à auto-avaliação, o Exército adotou o Manual para auto-avaliação da Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, de maneira que o instrumento fosse aplicado em todas as OM do Exército, em todos os níveis decisórios (BRASIL, 2004).

Os critérios que compõem o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro - PEG-EB são: a) liderança, b)estratégias e planos, c) clientes, d) informações, e) pessoas, f) processos e resultados, os quais são apresentados juntamente com seus itens, alinhados com

os temas e procedimentos militares, sendo adaptados do Adendo da Defesa ao Manual de Avaliação da Gestão Pública de 2004, do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública de 2004, dos Critérios de Excelência do PNQ de 2002.

O quadro 2 apresenta os critérios do Programa de Excelência em Gestão Pública, para OM, sendo contextualizados em relação ao objetivo geral deste trabalho.

**Quadro 2:** Critérios do Programa de Excelência e Gestão – PEG-EB

<b>CRITÉRIOS</b>	<b>ITENS AVALIADOS</b>
<b>1 Liderança</b>	a) Sistema de liderança b) Cultura da excelência c) Análise crítica do desempenho global
<b>2 Estratégias e Planos</b>	a) Formulação das estratégias b) Desdobramentos das estratégias c) Formulação do sistema de medição de desempenho
<b>3 Cidadão e Sociedade</b>	a) Imagem e conhecimento mútuo b) Relacionamento com o cidadão c) Interação com sociedade
<b>4 Informações e Conhecimento</b>	a) Gestão das informações na organização b) Gestão de informações comparativas c) Gestão do capital intelectual
<b>5 Gestão de Pessoas</b>	a) Sistemas de trabalho b) Educação, capacitação e desenvolvimento c) Qualidade de vida
<b>6 Gestão de Processos</b>	a) Gestão de processos finalísticos b) Gestão de processos de apoio c) Gestão de processos relativos aos fornecedores d) Gestão orçamentária e financeira
<b>7 Resultados da Unidade</b>	a) Resultados relativos aos cidadãos - usuários b) Resultados relativos à sociedade c) Resultados orçamentários e financeiros d) Resultados relativos às pessoas e) Resultados relativos aos fornecedores f) Resultados relativos aos processos finalísticos g) Resultados relativos aos processos de apoio e organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na sequência, serão descritos os critérios e os itens adaptados para as Organizações Militares e a forma como eles foram adaptados com os termos e procedimentos militares. A interpretação dos critérios e dos itens, ora apresentados, refere-se ao controle exercido sobre

as práticas de gestão e solicita dados de como é feito o aprendizado, examinando os métodos utilizados para avaliar e melhorar as práticas de gestão e seus respectivos padrões de trabalho (implementadas as melhorias). Esta avaliação deve ser feita de maneira “estruturada e contínua, [...] indicando os responsáveis pela avaliação, bem como o período definido para a mesma” (BRASIL, 2004, p. 20).

### 2.3.1 Liderança

Em se tratando de excelência gerencial, “esse objetivo busca o alto desempenho da sua unidade. Para isso, este comandante deverá buscar o envolvimento de todos os militares, por meio do estímulo à colaboração e ao compromisso com o atingimento de seus objetivos e metas” (BRASIL, 2004, p. 21). É importante destacar que para os militares a liderança é desenvolvida valorizando o homem e a organização. Entende-se que “a imagem do líder é a do condutor de homens, que conduz pelo exemplo e pelas ações, quer seja nos grandes momentos, quer seja no dia-a-dia”. Observa-se que, para conduzir homens, o “líder terá que lhes mostrar um caminho a seguir, um objetivo a ser atingido, conquistado” (BRASIL, 2004, p. 21).

a) Sistema de liderança: Este “sistema consiste no conjunto estruturado de mecanismos (procedimentos e critérios), utilizados para a tomada de decisão em todos os níveis da OM”, ou seja, às práticas das quais a alta administração e o comando fazem uso para selecionarem seus comandantes de subunidades e de seções, bem como para orientá-los no exercício de um “estilo de gestão empreendedor, que estimule a participação, o envolvimento, a iniciativa e o espírito criativo dos seus subordinados e que conduza a OM à obtenção de resultado ascendente positivo, atendendo às necessidades de todas as partes interessadas” (BRASIL, 2004, p. 21). Assim, o item liderança descreve como a alta administração “define os rumos para a OM e dissemina, entre os militares, a missão, visão, objetivos, os valores, as políticas e diretrizes organizacionais, orientados na direção do desenvolvimento institucional e individual” (BRASIL, 2004, p. 21).

b) Cultura de excelência: A cultura de excelência refere-se a como a Alta Administração dissemina esta cultura na OM. Este preceito diz respeito ao comandante e o Estado Maior, em difundir os valores e as diretrizes da administração pública, bem como os aspectos listados quanto à legalidade com rigorosa “observância à lei, à moralidade, à impessoalidade, à publicidade e à eficiência, ou mesmo como vem sendo buscadas novas formas de melhorar a gestão por órgãos do governo”, de modo a internalizar os valores e



diretrizes na organização militar (BRASIL, 2004, p. 24). O item deste critério identifica como os valores e as diretrizes da OM são estabelecidos e mantidos atualizados. Para desenvolver é preciso apresentar os valores e as diretrizes da organização, a começar pelos valores maiores das organizações militares que são a hierarquia e a disciplina (BRASIL, 2004, p. 24).

c) Análise crítica do desempenho global: O item avalia os parâmetros da participação da Alta Administração no procedimento de avaliação crítica da sua atuação global na OM. Aponta o envolvimento do comando na análise dos resultados apresentados pela OM. O item tem como premissa avaliar como a OM realiza a análise crítica de seu desempenho global, como confecciona sua “planilha de custos em relação à previsão orçamentária inicial, fazendo-a de forma consistente com a alocação de recursos prevista e procurando distribuí-los de forma adequada ao atingimento das metas da unidade” (BRASIL, 2004, p. 24). Examina o acompanhamento da implementação dos planos de ação, avaliando os resultados, fazendo o realinhamento das mudanças e possível contenção dos recursos orçamentários (BRASIL, 2004).

### 2.3.2 Estratégias e planos

O Exército Brasileiro adota o planejamento estratégico pelo Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEX), seguido pelas OM. Observa-se que todas as estratégias e planos da OM devem ser fundamentados nesse documento. Quando há necessidade de elaborar estratégias próprias, estas devem ser baseadas “nos princípios da gestão pró-ativa, da constância de propósitos e no conceito da visão de futuro como foco para o progressivo desenvolvimento organizacional”, buscando o completo alcance de suas definições estratégicas. O método do planejamento implica a “existência de ciclos contínuos de reflexão estratégica que permitam à organização buscar, permanentemente, os melhores caminhos (estratégias) para atingir seus resultados de curto e longo prazos”, período este considerado de 1(um) ano como período de curto prazo, dois anos como de médio prazo e de três a cinco anos ou mais como de longo prazo (BRASIL, 2004, p. 30). Na reflexão estratégica, deve ser considerada a carência dos recursos orçamentários, e que a unidade possa desenvolver método para analisar as alternativas, dentro dos recursos disponíveis (BRASIL, 2004).

a) Formulação das estratégias: A avaliação deste critério recai sobre como a OM desenvolve suas estratégias, acordando as decisões e as orientações dos escalões superiores com os recursos recebidos e com as necessidades dos militares e seus familiares, ex-militares, pracinhas e comunidade local e das outras partes interessadas, bem como a função do

comando na direção dessa atividade e como a mesma está estruturada. Deste modo, é necessário descrever como é realizada a análise dos ambientes externo e interno à OM, através das condições políticas, econômicas e sociais que atuam sobre a OM. Identificando os atores externos que influenciam positivamente ou negativamente sobre as formulações das estratégias e planos da Unidade (BRASIL, 2004).

b) Desdobramento das estratégias: Este segmento avalia como as estratégias são operacionalizadas, desdobradas e traduzidas em planos de ação pela OM. Deve ser estudado como é feito o desdobramento eficaz dos planos, a utilização dos mecanismos para a transmissão destas e a garantia do alinhamento em três níveis básicos: da OM como um todo, dos processos e das partes subordinadas.

Em relação às metas de curto e longo prazo e os planos de ação estabelecidos a partir do processo de formulação das estratégias, o escalão superior tem o poder de interferir. Observa aqui a necessidade de descrever como são obtidos o alinhamento e a integração entre as ações de curto e longo prazo, compostos pela OM. É avaliado “como a unidade assegura o envolvimento de todos os militares no processo de desdobramento das estratégias, garantindo a qualidade de sua participação na implementação dos planos de ação” (BRASIL, 2004, p. 35).

c) Formulação do sistema de medição de desempenho: Este item confere a maneira como é definido o sistema de medição para monitorar a desempenho global da OM, quanto às suas estratégias e no gerenciamento das atividades realizadas em todos os níveis. O sistema de medição é definido pelo comandante da OM, o qual examina o curso dos planos de ação desenvolvidos para aos setores que lhes são subordinados.

### 2.3.3 Cidadãos e sociedade

Este critério evidencia que a “gestão centrada no cliente deverá ter conhecimento de suas necessidades atuais e futuras”. Sendo que “a OM deve procurar atender satisfatoriamente às expectativas daqueles que são por ela afetados, tanto internamente como externamente” (BRASIL, 2004, p. 41). Da mesma maneira, é importante considerar a melhoria da imagem da OM com a divulgação dos serviços perante o seu público interno e à sociedade. Isto é fundamental para a melhoria da imagem da instituição (BRASIL, 2004).

a) Imagem e conhecimento mútuo: Na descrição deste item devem ser verificadas quais as práticas desenvolvidas pela OM, para que seja possível realizar a identificação e a classificação dos seus clientes e de outros interessados, para antecipar suas necessidades. Este

trabalho é realizado pela unidade que disponibiliza as informações dela para aqueles que sejam de interesse de quem estão sujeitos aos seus serviços, cooperando para a melhoria da imagem institucional perante a sociedade. O item estuda como a OM “identifica e classifica por tipos ou grupos o universo atual e potencial dos usuários” (BRASIL, 2004, p. 42).

b) Relacionamento com os cidadãos: Este item evidencia como a organização possibilita aos usuários um canal de comunicação onde possam fazer críticas ou dar sugestões para a OM. Observa-se a importância do relacionamento para o bom “entendimento na gestão das expectativas dos clientes”. O item destaca a relevância de obter informações para poder assinalar situações que prejudiquem a relação, como reclamações e comentários dos usuários e dos colaboradores que se inter-relacionam com os clientes. O item identifica como os modelos de atendimento aos usuários são constituídos e divulgados para todos os militares envolvidos com o processo de atendimento e para os usuários do serviço (BRASIL, 2004, p. 42).

c) Interação com a sociedade: Este item identifica quais os canais de comunicação disponibilizados pela OM, de maneira que a sociedade participe efetivamente dos processos e dos resultados da organização. Neste contexto, “os valores éticos e morais da profissão militar (Estatuto dos Militares) devem agregar valor ao homem como soldado e, permanentemente, como cidadão”. Deve-se levar em conta a ética e os princípios essenciais do exército, pois a hierarquia e a disciplina devem ser observadas, implementadas e integradas às práticas de gestão. O comando de uma unidade deve estar ciente de sua responsabilidade pública enquanto representante do exército e da nação. Observa-se, neste item, a realização das práticas da OM em identificar as necessidades da sociedade e orientar e estimular o controle dos resultados, buscando uma aproximação com os representantes políticos, comunitários, igrejas, etc., propondo-se investigar as necessidades bem como as possíveis formas de colaboração mútua (BRASIL, 2004, p. 48)

O item acima mede como a OM promove o comportamento ético e a responsabilidade dos militares, “esclarecendo e orientando sobre a natureza e a importância da função pública e sobre as obrigações dela decorrentes” (BRASIL, 2004, p. 49).

#### 2.3.4 Conhecimento

O gerenciamento das informações deve ser estudado em todos os níveis. As OM’s atuam “coletando, processando e analisando os diversos tipos de informações determinando aquelas que serão pertinentes ao modelo de gestão adotado pela OM, destacando também, os

indicadores de desempenho que proporcionam o acompanhamento eficaz dos seus principais processos.

a) Gestão das informações da organização: Devem ser identificadas como as informações relevantes para a OM são “selecionadas, obtidas, organizadas, utilizadas, atualizadas e melhoradas para o atingimento das metas do escalão superior e da própria unidade” (BRASIL, 2004, p. 52).

b) Gestão das Informações Comparativas: Este item leva em consideração como a organização define as informações, ou seja, os critérios de seleção das informações e os principais processos, práticas de gestão e metas da organização com as quais está relacionada (BRASIL, 2004).

O Programa de Excelência realizado na OM considera que “o desempenho só deverá ser medido e avaliado, se ele puder ser comparado com metas ou com os padrões de trabalho previamente estabelecidos”. Assim torna-se essencial, que “a OM defina seus padrões e metas de trabalho, procurando atender tanto às estabelecidas pelo escalão superior, como as definidas por ela mesma e em consonância com as advindas do ambiente externo em que atua” (BRASIL, 2004, p. 54).

c) Gestão do capital intelectual: Este item verifica como a OM “identifica e desenvolve o capital intelectual, ou seja, o valor agregado aos produtos e serviços da OM por meio da informação e conhecimento”. Para tal, é necessário ter “o conhecimento dos processos, dos produtos e serviços, e das técnicas nele envolvidas, visando cada vez mais melhorar seu desempenho”. Outra maneira é a verificação da “ênfase dada no envio de militares para fazerem cursos e estágios de especialização em diversas áreas de interesse da unidade”, e como esses militares são alocados onde possam exercer as atividades as quais estão habilitados. Outra forma é como as inovações tecnológicas são compartilhadas internamente na organização (BRASIL, 2004, p. 57).

### 2.3.5 Pessoas

O critério referente à gestão de pessoas tem como objetivo avaliar como a OM “gerencia seu principal artífice: o homem. Como este desenvolve e utiliza plenamente seu potencial humano, em consonância com as estratégias organizacionais”. Observa-se também que o objeto de análise, bem como “os mecanismos que a unidade utiliza para assegurar um ambiente seguro, saudável e propício à plena participação dos seus integrantes, pois os homens passam, mas as ideias permanecem” (BRASIL, 2004, p. 59).

a) Sistemas de trabalho: Para identificar como as pessoas são selecionadas e como os cargos são preenchidos deve-se observar que as OM do Exército, não possuem gerenciamento sobre os cargos e funções, visto que os mesmos são determinados pelo Estado Maior do Exército (EME). Assim, o preenchimento dos cargos é subordinado à política de pessoal do exército. De outra forma cabe ao comandante da OM analisar a missão institucional de sua organização, e verificar se os efetivos alocados estão preenchidos de forma adequada, estando habilitados para exercerem as atividades relacionadas aos cargos. Deve ser observado também, que por ocasião da seleção de novos recrutas aqueles melhores habilitados sejam incorporados às fileiras do Exército.

O item anterior solicita que as práticas do trabalho dos militares adotadas pela OM devem ser definidas, implementadas e acompanhadas de maneira à otimização do desempenho profissional, “facilitando o inter-relacionamento, além da comunicação, do compartilhamento do conhecimento e do relacionamento interno entre seções e subunidades” (BRASIL, 2004, p. 60).

b) Educação e capacitação: Este item verifica “a existência de um processo estruturado na OM que busque a capacitação e o desenvolvimento das pessoas e esteja alinhado com as metas da OM”. Para isso são identificadas e definidas as necessidades de desenvolvimento e capacitação para melhorar o desempenho e o crescimento individual das pessoas, considerando as estratégias e planos da Unidade. Destaca-se como são elaborados os planos de desenvolvimento e capacitação dos programas de instrução da OM, que abordam os assuntos relevantes para o cumprimento da missão da organização, não apenas repetindo os planejamentos dos anos anteriores (BRASIL, 2004, p. 63).

c) Qualidade de vida: Neste item são abordados como os “fatores relativos ao ambiente de trabalho e ao clima organizacional, são identificados, avaliados e utilizados para assegurar o bem-estar, a satisfação e a motivação dos integrantes da OM”. Este critério tem como objetivo avaliar como a organização promove um ambiente de trabalho seguro e saudável, incluindo ergonomia, saúde ocupacional, salubridade do ambiente e prevenção de acidentes do trabalho. Os problemas de saúde ou acidentes relacionados com o exercício pleno da profissão devem ser examinados e devem ser identificadas as suas causas para atuar na prevenção. Em relação aos aspectos ergonômicos e de segurança, estes devem ser verificados nos armamentos e equipamentos quando é feita a avaliação operacional dos mesmos pelos órgãos do exército especializados e encarregados dessa atividade. É necessário

que a OM avalie e descreva “apenas os principais fatores considerados relacionados a esses aspectos e os requisitos, indicadores, metas a eles relacionados” (BRASIL, 2004, p. 67).

Com relação ao clima organizacional deve-se observar como é “mantido propício ao bem-estar, à satisfação e à motivação das pessoas”. Nesse aspecto, o Exército proporciona serviços aos seus integrantes, inclusive para seus dependentes. Neste sentido, a melhoria da qualidade de vida engloba, tais como a “existência de próprios nacionais residenciais, atividades recreativas e educativas para a família militar, clubes, convênios”, e disponibiliza locais para culto religioso (BRASIL, 2004, p. 68).

### 2.3.6 Processos

Neste critério é necessário que a OM tenha determinado quais são os seus macro processos, as grandes funções da unidade e seus desenvolvimentos em processos menores, ou seja, conhecer os processo e seus correspondentes dentro dos processos existentes na OM, como aqueles que são finalísticos, de apoio, relacionados aos fornecedores, orçamentários e financeiros e, dentre esses, os considerados críticos para o produto ou serviço final da unidade. Para o desenvolvimento eficaz da gestão de processos aponta-se a necessidade de compreender a definição, execução, avaliação, análise e melhoria dos processos organizacionais. A definição desses processos pressupõe o mapeamento ou descrição das várias etapas que os compõem, por meio de representações gráficas ou mapas como:

a) Gestão de processos finalísticos: A OM define seus processos finalísticos a partir da definição do “seu perfil, sua missão, visão, seus valores e objetivos estratégicos, aliados ao atendimento dos requisitos dos clientes e das demais partes interessadas”. É evidente que o tipo de OM influencia na definição do processo finalístico. Assim, deve ser considerado o principal produto que a Força espera receber de uma OM, pode-se considerar, para esse tipo de OM, como processos finalísticos (BRASIL, 2004, p. 71).

b) Gestão de processos de apoio: O conhecimento dos “principais processos de apoio, dentro do EB, passa pela noção de quais são os setores dentro de uma OM que apóiam a consecução dos objetivos a serem alcançados pelo pessoal que trabalha na atividade-fim”. Sendo estes “os relacionados com as atividades de apoio, tais como: seções, rancho, posto de saúde, oficinas (unidade/subunidades), serviços gerais e os recursos tecnológicos disponíveis”. A OM deve descrever como são definidos e gerenciados os processos de apoio, para que seja possível a otimização do “desempenho dos processos finalísticos e, em particular, aqueles considerados críticos para a Unidade” (BRASIL, 2004, p. 75).

c) Gestão de processos de suprimentos: Este item verifica como a organização gerencia os processos relacionados aos fornecedores de suprimentos, que abrange os bens materiais, bens patrimoniais e serviços de terceirizados. É importante destacar que os processos relacionados à compra de bens desses suprimentos são regulados por Lei (Lei 8666/93), que estabelece procedimentos para as compras e contratações na administração pública, sendo obrigatória à realização de licitação, salvo em casos expressos na Lei. Deve ser levado em conta que “a essência dos dispositivos legais é a garantia da impessoalidade e transparência nas relações da organização com seus fornecedores” (BRASIL, 2004, p. 78).

d) Gestão Orçamentária e Financeira: Os processos orçamentários e financeiros são bem padronizados e seguem uma lógica previamente estabelecida e são utilizados para suportar as estratégias e os planos da organização. As propostas orçamentárias devem ser apresentadas por meio de um fluxograma com a descrição dos elementos para a elaboração da proposta, bem como relacionar como serão avaliados e administrados os riscos financeiros.

### 2.3.7 Resultados das implementações das práticas de gestão

Os resultados obtidos pela OM são examinados no exercício de suas principais atividades. Esses objetivos são definidos pelo escalão superior e pela própria OM. Os resultados são “apresentados por meio de indicadores expressos nos critérios de 1 (um) a 6 (seis), sob pena de serem considerados sem relevância para a avaliação” (BRASIL, 2004, p. 84). Essas informações são fundamentais para que seja identificado o nível de desempenho da organização. São sete os tipos de resultados esperados como segue:

a) Resultados relativos aos cidadãos/usuários e à sociedade: Este “item avalia o nível de atendimento da organização em relação às necessidades que foram levantadas de seus clientes e o quanto ela agregou de valor ao ambiente em que atua”. Demonstração é por meio de indicadores de satisfação e insatisfação obtida em pesquisas diretas junto ao cliente/usuário. Desse modo, o lucro obtido pela OM é o aumento das suas satisfações. De maneira geral, os indicadores devem medir o grau em que a missão da organização está sendo cumprida, principalmente aos clientes atendidos” (BRASIL, 2004, p. 85). Assim o nível de desempenho da organização é percebido pela sociedade, demonstrado por meio de indicadores de imagem e conhecimento da OM obtidos em pesquisas diretas junto à sociedade.

b) Resultados orçamentários e financeiros: Analisa os resultados relacionados com a aplicação eficiente dos recursos orçamentários/financeiros ou oriundos de receita própria da

OM. Os quais são medidos por meio da relação entre o orçamento aprovado e projetos realizados. E são avaliados com relação aos níveis de arrecadação de suas próprias receitas. “O indicador permite avaliar a capacidade de planejamento da organização, principalmente no que se refere à compatibilização entre a previsão do recurso e a sua utilização na execução dos programas e projetos institucionais” (BRASIL, 2004, p. 89).

c) Resultados relativos às pessoas: Os resultados relativos aos “efeitos da gestão de pessoas, relacionados ao bem-estar, satisfação, educação, capacitação, desenvolvimento e à eficácia dos sistemas de trabalho”. Os resultados do sistema de trabalho incluem resultados dos indicadores da melhoria na distribuição de tarefas, do rodízio das funções de trabalho, da quantidade de equipes, de eficácia na implementação das equipes, de aumento de autonomia e de responsabilidades por parte dos militares. Os resultados sobre a gestão de pessoas devem incluir o absenteísmo, a rotatividade, as reclamações, os índices de sugestões, os cursos concluídos, bem como os resultados de pesquisas de clima organizacional (BRASIL, 2004, p. 90).

d) Resultados relativos a suprimento: O item verifica os resultados dos principais indicadores de desempenho de fornecedores, concentra-se nos requisitos de compra de serviços/produtos. Estes resultados refletem as melhorias obtidas com os fornecedores atuais e/ou com fornecedores de melhor desempenho, selecionados por meio dos processos de licitação/contratação. “Os indicadores de desempenho referem-se aos fatores envolvidos nas compras da organização, qualidade, prazo e preço” (BRASIL, 2004, p. 93).

e) Resultados relativos aos serviços e produtos: Este item refere-se aos resultados de desempenho dos processos finalísticos, ou seja, aqueles processos que estão diretamente relacionados aos serviços/produtos da OM. Podem ser apresentados “os indicadores de eficiência (relacionados à utilização dos recursos disponíveis) e os de eficácia (referentes à satisfação dos requisitos dos clientes) em todos os principais processos finalísticos”. Os resultados relativos aos serviços/produtos abordam os efeitos dos programas de melhoria tanto nos processos finalísticos. E deve-se referir aos requisitos importantes para o cliente. Esses requisitos são decorrentes dos processos utilizados para ouvir os clientes, avaliar seu grau de satisfação após uma análise crítica de suas reclamações e sugestões (BRASIL, 2004, p. 94).

f) Resultados dos processos de apoio e organizacionais: O item aborda os resultados de desempenho dos processos de apoio e dos demais processos organizacionais, “que estão diretamente relacionados aos processos finalísticos, dando-lhes todo o suporte necessário”. É



feita uma análise relacionada à eficiência e eficácia dos processos, incluindo os aspectos relativos à responsabilidade pública, à cidadania e ao meio ambiente (BRASIL, 2004, p. 97).

## **2.4 Missão e visão de futuro do Exército**

Para a aplicação do modelo de excelência no Exército deve-se ter em mente o estabelecido na portaria nº 657, de 4 de novembro de 2003, do comando do Exército que estabelece a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão (BRASIL, 2003a).

### **2.4.1 Missão do Exército**

A Missão do Exército consiste em assegurar a defesa da Pátria, garantir os Poderes Constitucionais a Lei e a Ordem, participar de operações internacionais e participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, assim exposto:

I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:

- contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
- realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.

II. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:

- manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.

III. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.

IV. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei.

### **2.4.2 Visão de futuro do Exército**

O Exército tem como visão de futuro ser uma Instituição compromissada com o Brasil, a Constituição e a sociedade brasileira, ser uma Força reconhecida internacionalmente e constituído por pessoal qualificado e comprometido com a Instituição e com o Brasil. Assim, exposto na portaria nº 657, de 4 de novembro de 2003 do Gabinete do Comando do Exército.

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional. Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

#### 2.4.3 Síntese dos deveres, valores e da ética do exército

São manifestações do valor militar o patriotismo, o civismo, a fé na missão das Forças Armadas, o espírito de corpo, amor à profissão e aprimoramento técnico profissional. Os preceitos da ética militar são observados pelo sentimento do dever, o pundonor militar, conduta moral e profissional irrepreensíveis. A seguir demonstra-se a síntese dos deveres valores e da ética do Exército.

**a) Patriotismo** - amar à Pátria - História, Símbolos, Tradições e Nação - sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

**b) Dever** - cumprir a legislação e a regulamentação, a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

**c) Lealdade** - cultivar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

**d) Probidade** - pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.

**e) Coragem** - ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude.

#### 2.4.4 Fatores críticos para o êxito da missão do Exército

De acordo com a portaria nº 657, de 4 de novembro de 2003 do comando do Exército, os fatores críticos para o êxito da missão do Exército são os seguintes:

**a) Comprometimento** com a Missão, a Visão de Futuro e os Valores, Deveres e a Ética do Exército.

**b) Coesão**, alicerçada na camaradagem e no espírito de corpo, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a Força na consecução de seus objetivos.

**c) Liderança** que motive direta ou indiretamente, particularmente pelo exemplo, o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da Missão do Exército.

**d) Qualificação** profissional e moral, que desenvolva a autoconfiança, auto-estima e motivação dos componentes da Instituição, reforce o poder de dissuasão do Exército e, ainda, contribua para a formação de cidadãos-soldados úteis à sociedade.

**e) Tecnologia** moderna e desenvolvida, buscando reduzir o hiato em relação aos exércitos mais adiantados e a dependência bélica do exterior.

**f) Equipamento** adequado em qualidade e quantidade para conferir, no campo material, o desejado poder de dissuasão à Força Terrestre.

**g) Adestramento** capaz de transformar homem, tropa e comando - desde os escalões elementares - num conjunto harmônico, operativo e determinado no cumprimento de qualquer missão.

**h) Integração Interforças** nas operações combinadas e atividades de cunho administrativo em tempo de paz, compartilhando e otimizando recursos.

**i) Excelência Gerencial**, caracterizada pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, que resulte na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços a cargo da Força.

**j) Integração à Nação**, identificando suas necessidades, interpretando seus anseios, comungando de seus ideais e participando de suas realizações, conforme nossa Missão Constitucional ou por meio de Ações Subsidiárias.

## 2.5 Sistema de Avaliação

Para avaliação dos processos de gestão da organização em estudo serão utilizados os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). O sistema de pontuação visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de Processos Gerenciais e Resultados Organizacionais (BRASIL, 2008).

Na dimensão de Processos Gerenciais são avaliados os fatores: Enfoque, Aplicação, Aprendizado e Integração, definidos conforme descrito abaixo:

### 2.5.1 Enfoque

O fator Enfoque refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- a) **Adequação** – atendimento aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, de forma apropriada ao perfil da organização;
- b) **Proatividade** – capacidade de se antecipar aos fatos, a fim de prevenir a ocorrência de situações potencialmente indesejáveis e aumentar a confiança e a previsibilidade dos processos.

### 2.5.2 Aplicação

O fator Aplicação refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- a) **Disseminação** – implementação, horizontal e verticalmente, pelas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas, conforme pertinente ao item, considerando-se o perfil da organização;
- b) **Continuidade** – utilização periódica e ininterrupta.

### 2.5.3 Aprendizado

O fator Aprendizado refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- a) **Refinamento** – aperfeiçoamentos decorrentes do processo de melhorias, o que inclui eventuais inovações, tanto incrementais quanto de ruptura.

### 2.5.4 Integração

O fator Integração refere-se ao grau em que as práticas de gestão da organização apresentam:

- a) **Coerência** – relação harmônica com as estratégias e os objetivos da organização;
- b) **Inter-relacionamento** – implementação de modo complementar com outras práticas de gestão da organização, quando apropriado;
- c) **Cooperação** – colaboração entre as áreas da organização e entre a organização e as suas partes interessadas, quando pertinente, na implementação das práticas de gestão.

### 2.5.5 Resultados

Na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores Relevância, Tendência, e Nível atual definidos conforme descrito abaixo:

a) **Relevância** – refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e operacionais da organização.

b) **Tendência** – refere-se ao comportamento dos resultados ao longo do tempo.

c) **Nível atual** – refere-se ao grau em que os resultados organizacionais apresentam: atendimento aos requisitos das partes interessadas e comparação com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes.

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo descreve os procedimentos e os instrumentos utilizados para a realização deste estudo. Primeiramente, está apresentada a caracterização do estudo, a forma como os dados foram coletados. Posteriormente, está descrito como tais dados foram analisados, e finalmente, estão expostas as limitações desta pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

De acordo com Chizzotti (1991, p 35) o processo de pesquisa “é um conjunto de operações sucessivas e distintas, mas interdependentes, realizadas por um ou mais pesquisadores, a fim de coletar sistematicamente informações válidas sobre um fenômeno observável para explicá-lo ou compreendê-lo”. Gil (1996, p 17) destaca que, a pesquisa “pode ser definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas propostos”.

Para Gil (1996), as pesquisas são classificadas em três grandes tipos: exploratória, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Descritivas, que têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis. E explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos e aprofunda mais o conhecimento da realidade porque explica a razão e o porquê das coisas.

Pretende-se entender o fenômeno social, analisando os dados específicos, descrever a complexidade da organização, comprovar variáveis, compreender as particularidades que contribuem para o processo de gestão da organização, dessa maneira a pesquisa classifica-se como uma pesquisa qualitativa (GIL, 1996). Como também, o estudo pode ser classificado como descritivo que segundo Chizzotti (1991, p 27) as pesquisas descritivas, “restringe à descrição dos fatos”.

Da mesma maneira, como esta sendo estudado um fenômeno inserido na vida real de uma organização, interpretando o contexto e retratando a realidade encontrada, o estudo é caracterizado como um estudo de caso, nesse aspecto, o mesmo deverá detalhar e interpretar o contexto e retratar a realidade (MARCONI E LAKATOS, 2003).

O objeto de estudo foi o 63º Batalhão de Infantaria, Organização Militar do Exército Brasileiro onde, primeiramente, se fez um resgate histórico da Instituição, contextualizando o ambiente onde ela está inserida, o papel que representa para a sociedade, sua influência.

Para fundamentar o estudo foi realizado um levantamento das bibliografias relacionadas ao tema de estudo, com o objetivo de que auxiliem a compreensão dos fatos. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com o tema em estudo”. Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica teve como base documentos como relatórios, livros, revistas, internet, dissertações e teses, artigos científicos, leis, decretos, boletins que abordavam informações e conhecimentos sobre qualidade, modelo de gestão nas Organizações Militares.

### **3.2 Coleta de dados**

A coleta de dados foi realizada através de entrevista, após, segue a análise das informações de discussão dos dados com a conclusão.

O universo da pesquisa foram os militares do 63º BI, compreendendo os órgãos de direção e assessoramento, como a administração de pessoal, material, e também os órgãos de execução como as subunidades.

O instrumento da coleta de dados utilizado foi o questionário aplicado sob forma de entrevista com perguntas abertas, permitindo aos entrevistados que respondessem livremente e abordassem seu conhecimento e suas experiências. De acordo com Marconi e Lakatos (2003) na entrevista semi-estruturada o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

Para a realização da entrevista foi feito, inicialmente, o agendamento prévio com os entrevistados, explicando-lhes a finalidade da pesquisa, podendo esclarecer dúvidas referentes ao sentido dos termos. O desenvolvimento da entrevista inicia com o registro do cargo do entrevistado. O tempo das entrevistas variou de trinta minutos à uma hora, com a finalidade de obter informações práticas de gestão adotadas pela organização que estão de acordo com os critérios do GESPÚBLICA. Procurando-se obter uma visão mais específica sobre as ações realizadas pela OM, compreendendo a realidade na qual está inserida.

### **3.3 Limitação da pesquisa**

Como a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, com foco no 63º BI, seus resultados não podem ser generalizados para todas as Organizações Militares, pois cada uma tem suas particularidades e atuam em um contexto diferente.

Da mesma forma, está limitada ao período analisado, que corresponde ao período de agosto de 2008 a junho de 2009, e restrita à participação dos funcionários que responderam a entrevista realizada. Além disso, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o presente estudo está limitado às interpretações do pesquisador sobre a realidade encontrada na organização.



## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

O presente capítulo está exposto a caracterização da organização, que mostra o entendimento do funcionamento de um Batalhão de Infantaria, juntamente com a situação problemática e logo após são expostos os resultados da pesquisa, como a descrição dos dados e informações extraídas do processo de coleta realizado, por meio de entrevista efetuada junto aos agentes da administração do Batalhão, proporcionando a análise da gestão da organização, com base nos critérios de avaliação, descritos no anteriormente.

### **4.1 Caracterização da Organização**

A seguir será apresentada uma breve contextualização do significado de um Batalhão de Infantaria para se entender a estrutura organizacional do 63º BI, juntamente com uma contextualização histórica deste, para que assim possa-se evidenciar a análise dos processos gerenciais.

Um Batalhão de Infantaria, qualquer que seja sua natureza, é uma tropa de valor unidade particularmente apta para realizar o combate a pé, ainda que utilizando-se de meios de transportes terrestres, aéreos ou aquáticos para o seu deslocamento. É por excelência, a tropa do combate aproximado, com capacidade de operar em qualquer terreno e sob quaisquer condições climáticas ou meteorológicas (BRASIL, 1990).

Com mais de duzentos anos de história, o 63º BI é um dos mais importantes herdeiros das glórias e das tradições do Regimento do Moura, uma das três unidades vindas de Portugal em 1767, devido às lutas ocorridas na região meridional do solo brasileiro. Desde então sofreu algumas modificações e mudanças de sede até que, em 1919, com a denominação de 14º Batalhão de Caçadores instalou-se em Florianópolis, mais precisamente no Campo de Manejo, onde atualmente se encontra o Instituto Estadual de Educação. Em 1936, mudou-se para o quartel que ocupa atualmente. Em 1973, passou a denominar-se 63º Batalhão de Infantaria, tendo recebido a denominação histórica de Batalhão Fernando Machado em 1986, em homenagem ao Coronel Fernando Machado, catarinense, que atuou na Guerra do Paraguai, comandando a 5ª Brigada de Infantaria (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008b).

Na estrutura de comando do Exército, o 63º BI subordina-se imediatamente à 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, localizada na mesma cidade. Esta se subordina à 5ª Região Militar 5ª Divisão do Exército, com sede em Curitiba-PR, ao Comando Militar do Sul,

sediado em Porto Alegre-RS, ao Comandante do Exército e ao Ministério da Defesa, ambos sediados na Capital Federal (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008a).

O 63º Batalhão de Infantaria (Batalhão Fernando Machado) situa-se na Rua General Eurico Gaspar Dutra, nº 831, Estreito, Florianópolis, Santa Catarina, telefone: nº (48) 3248-1965. O imóvel que ocupa é propriedade da União Federal, sob a jurisdição do Batalhão na pessoa do Senhor Tenente Coronel Ridauto Lúcio Fernandes, mediante termo de responsabilidade administrativa. Todas as instalações que ocupa se encontram agrupadas em um único imóvel.

Sua missão é de cooperar com a 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, com o Comando Militar do Sul e com o Exército Brasileiro no cumprimento de suas missões, estar preparado para ser empregado na defesa da pátria, na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem; nas ações subsidiárias, participando do desenvolvimento nacional e da defesa civil, e ficar em condições de participar de operações internacionais de manutenção da paz, mediante ordem. Ainda, nesse contexto, preparar e formar a reserva mobilizável (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008a).

Tem como visão de futuro ser um batalhão de infantaria reconhecido no âmbito do Comando Militar do Sul pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, mantendo-se permanentemente adestrado para atuar eficazmente no cumprimento de suas missões; pela imagem positiva na comunidade catarinense; pelo elevado espírito profissional e pró-atividade de seus quadros; e pela confiança dos superiores (EXERCITO BRASILEIRO, 2008a).

Seus valores éticos e morais são embasados na hierarquia e disciplina seguindo os pilares que sustentam a Instituição. Sentimento de dever cumprido à legislação e a regulamentação a que estiver subordinado, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que toma. Competência profissional, ou seja, a capacidade de cumprir as missões, utilizando-se dos conhecimentos profissionais adquiridos no quartel, estimulando a iniciativa, criatividade e auto-aperfeiçoamento (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008a).

Sua principal atividade em tempo de paz é a formação de reservistas de 1ª categoria, podendo formar oficiais e praças temporários, a qual divide-se em duas fases, sendo que a primeira trabalha a formação militar, individual e coletiva, dos militares anualmente incorporados, cultivando valores profissionais, morais, éticos, cívicos, sociais e até religiosos. Na segunda fase, conduz o adestramento da tropa para obtenção do nível de operacionalidade,

potencial, caracterizado pela sua possibilidade de prestar segurança a nação, integrada na estrutura das Forças Armadas. Seu ramo de atividade, portanto é tipicamente militar, e presta diversos serviços à comunidade (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008a).

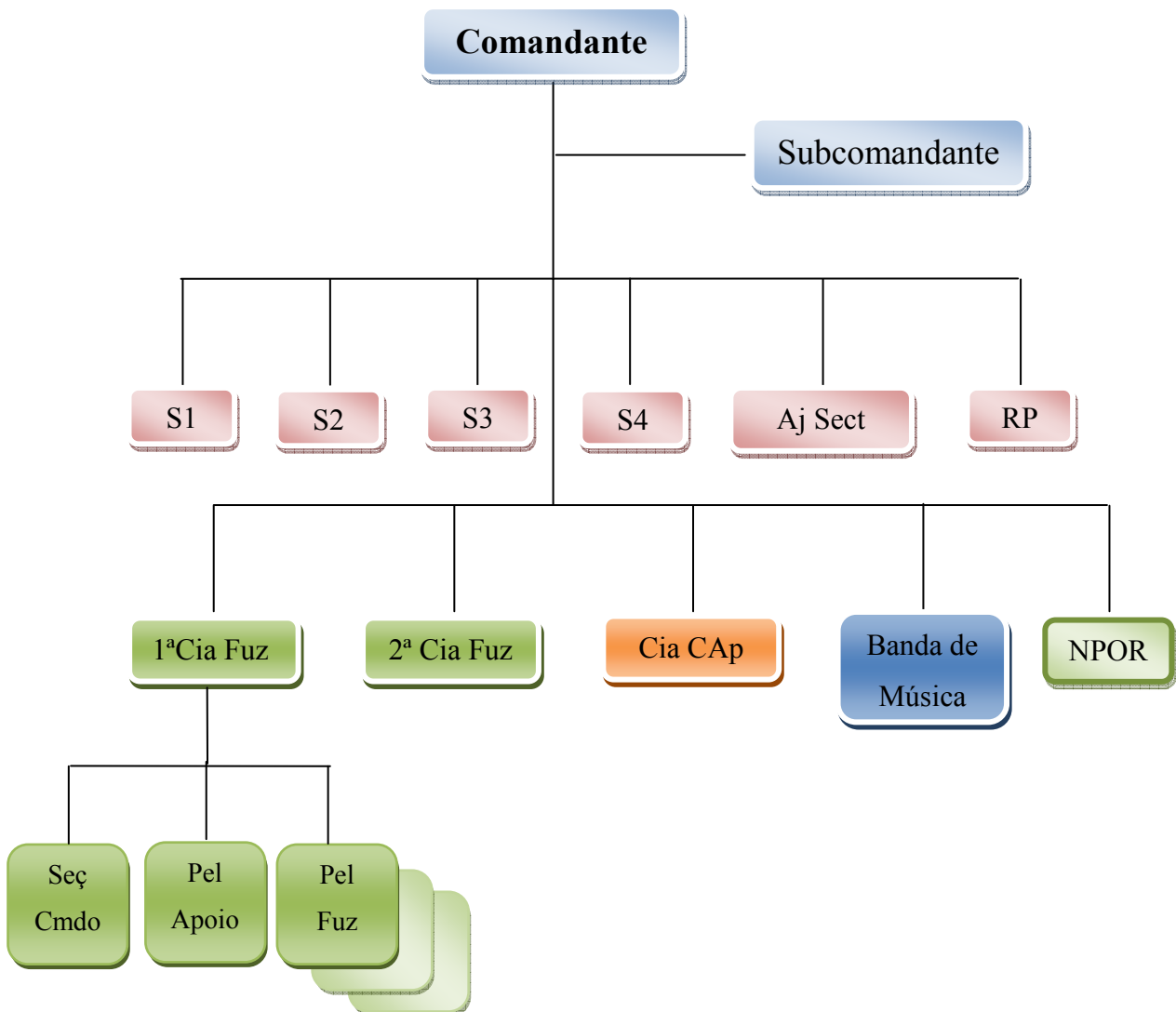
O subsistema organizacional é bem específico dado à padronização de comportamento, apesar da variabilidade humana nesse aspecto. As linhas de comunicação são bem definidas devido à estrutura linear adotada pela organização, que preserva a hierarquia e a disciplina como fundamentos básicos. A tomada de decisão é altamente centralizada e as tarefas são desempenhadas em grupo, mas com missões específicas para cada indivíduo da equipe, impedindo a flexibilização nos processos administrativos. Cada cargo exige uma habilitação definida, bem como um posto ou graduação compatível, contudo o desempenho do cargo independe da capacidade do ocupante, em face de hierarquização da estrutura que obriga a pessoa a ocupar determinada função (BRASIL, 2003b).

A organização desenvolve atividades administrativas e de instrução diuturnamente, desenvolve algumas atividades 24 horas por dia como, por exemplo, o serviço de escala, destinado à segurança do pessoal e do patrimônio público sob a jurisdição da unidade, para o qual concorrem oficiais, sargentos, cabos e soldados (BRASIL, 2003b).

Sobre o total de horas trabalhadas, cabe ressaltar, que os militares não possuem sistema de remuneração de horas extras, dessa forma o pessoal escalado para serviço não recebe nenhum tipo de recompensa, nem mesmo dispensa do expediente normal ao sair deste serviço. Da mesma forma, o pessoal da instrução, quando em exercício de campanha, permanece nessa situação diuturnamente, durante a realização da atividade (BRASIL, 2003b).

Atualmente, o 63º BI conta com um efetivo de 500 militares, distribuídos em três subunidades, duas companhias de fuzileiros e uma companhia de comando e apoio, Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), e uma Banda de Música (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2008a).

Pode-se dizer que a estrutura do 63º BI está integrada as seguintes unidades e funções tal como o organograma a seguir:

**Figura 2:** Organograma 63º Batalhão de Infantaria

Fonte: Adaptado de EXÉRCITO BRASILEIRO (2008a)

O 63º BI possui um processo decisório altamente centralizado, tendo como decisão final o seu comandante, que dará a última palavra após a avaliação das diversas alternativas expostas pelos seus auxiliares, que são os demais integrantes da unidade, e que tem por determinação regulamentar a obrigação de assessorar o seu superior (BRASIL, 1990).

O Subcomandante é o principal auxiliar e assessor do comandante do batalhão; coordena e supervisiona os pormenores das operações e da administração, permitindo assim, ao comandante do batalhão, concentrar-se nos assuntos de comando mais importantes. As atribuições específicas do subcomandante variam de acordo com a diretriz do comandante. Seus principais encargos na unidade são: orientar e coordenar os elementos do Estado-Maior; determinar as normas de ação; verificar se as instruções da tropa estão de acordo com as

diretrizes e com os planos do Comandante do Batalhão; manter-se a par da situação e dos futuros planos; estar em condições de assumir o comando do batalhão em qualquer ocasião; providenciar para que as informações pedidas sejam remetidas em tempo oportuno e que sejam preparados planos para contingências futuras; coordenar confecção da matriz de sincronização, por ocasião da elaboração de uma ordem de operações e coordenar o ensaio da operação; além de coordenar a realização do estudo de situação continuado (BRASIL, 2003b).

O Estado-Maior é composto por quatro Seções todas comportando missões específicas dentro da Unidade sendo completadas por militares auxiliares da Companhia de Comando e Apoio.

O Oficial de Pessoal, que faz parte da 1ª seção (S1), é o principal assessor do comandante nos assuntos da logística do pessoal, sendo responsável pelo planejamento, coordenação e sincronização de todas as atividades logísticas e administrativas referentes ao pessoal. A 1ª seção juntamente com a sargentiação das subunidades, tem como finalidade desenvolver toda a atividade pessoal com todo o processo de documentação pessoal e fazendo o processo de recrutamento, seleção dos integrantes do Batalhão temporários e de carreira e sendo responsável por empregar o regime disciplinar nos militares que forem punidos. O processo de recrutamento e seleção é composto por uma comissão de seleção complementar, iniciam-se ao recebimento das fichas-cadastrados dos conscritos designados para o Batalhão e a data da incorporação e terminam com a incorporação ou concessão do certificado de dispensa de incorporação. Tendo como objetivo selecionar, dentro do efetivo designado, os conscritos em melhores condições físicas, psicológicas, intelectuais e sociais para serem incorporados às fileiras do 63º BI e também expedir o certificado de dispensa de incorporação aos não selecionados (BRASIL, 2003b).

O Oficial de inteligência é o chefe da 2ª seção (S2) do Estado Maior, responsável pelas atividades relativas à Inteligência e à Contra-Inteligência. Tem como incumbência: dirigir a instrução de inteligência da Unidade; coordenar, com os demais elementos da Unidade, todas as medidas que se relacionem com a Inteligência e a Contra-Inteligência; fazer relatórios e coletar informes periódicos; receber, protocolar, processar, redistribuir ou arquivar os documentos sigilosos endereçados à unidade; preparar e distribuir o boletim reservado; elaborar as correspondências confidenciais relativas à sua seção e controlar os documentos sigilosos da Unidade, protocolando-os, ainda que elaborados em outras seções, dentre outras (BRASIL, 2003b).

O Oficial de Operações é o chefe da 3ª seção (S3) é o principal assessor do

comandante na área das operações e emprego do Batalhão. Tem responsabilidade no planejamento, na coordenação e na sincronização das operações de combate da Unidade; coordena expedições de ordens e planejamentos operacionais para todo o ano, que são previstas no calendário de obrigações. Faz o estudo continuado da organização da unidade, apresentando sugestões para modificações do Quadro de Organização (QO). É o principal responsável pela instrução da Unidade. Prepara sugestões sobre as diretrizes de instrução, programas, ordens e exercícios no terreno ou manobras, baseado no plano aprovado pelo comandante (BRASIL, 2003b).

A Fiscalização Administrativa é o chefe da 4ª Seção (S4) do Estado-Maior da Unidade, dentro da estrutura do quadro operacional do 63º BI, como unidade operacional. Ocupa uma posição que lhe compete fiscalizar toda a atividade administrativa, ligada à contabilidade patrimonial e financeira da OM, efetuando o controle físico e financeiro dos bens móveis e imóveis, bem como o controle dos créditos repassados à OM para pagamento de seus credores e outras atividades afins (BRASIL, 2003b).

## **4.2 Gestão da Qualidade no 63º Batalhão de Infantaria**

O presente capítulo tem como finalidade identificar e descrever as práticas de gestão da qualidade do 63º Batalhão de Infantaria com base nas respostas das entrevistas realizadas considerando os sete critérios definidos pelo GESPÚBLICA: liderança, estratégia e planos, cidadão, sociedade, informação e conhecimento, pessoas e processos.

### **4.2.1. Liderança**

O critério liderança considera como está estruturado o sistema de liderança da organização, como são estabelecidos e disseminados os valores e as diretrizes e como é analisado o desempenho global da organização.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal, que tem como função principal assessorar o comando na administração e direção do pessoal da OM, além de ser responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com o pessoal e pagamentos da OM. Exerce também a função de gerente do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) no Batalhão.

#### **4.2.1.1 Considerações gerais sobre o critério liderança**

De acordo com o Regulamento de Administração do Exército, a Unidade Administrativa é a “Organização Militar estruturada para o exercício de administração própria, possuindo competência para gerir bens da União e de terceiros e à qual foi concedida autonomia ou semi-autonomia administrativa” (BRASIL, 1990 p. 6). Os agentes da administração da Unidade Administrativa são: Agente Diretor, Comandante, ao qual compete a condução de todas as atividades de administração orçamentária e financeira e a direção das atividades de administração patrimonial desenvolvidas pela Organização Militar. A estrutura intermediária é composta por Agentes Executores Diretos, composta pelo Fiscal Administrativo, Encarregado do Setor de Pessoal, Encarregado do Setor de Finanças, Encarregado do Setor de Material Almojarifado, Encarregado do Setor de Aproveitamento; e no nível inferior pelos Agentes Executores Indiretos, composto por Comandante de Subunidade, Oficiais em Geral e Encarregados de Depósitos, de Oficinas ou de Material.

#### 4.2.1.2 Governança, Comando e Estado-Maior

Este item tem a finalidade de examinar os processos gerenciais que geram valor na governabilidade da organização.

A liderança no Batalhão é exercida seguindo sua estrutura organizacional, onde as decisões são tomadas e repassadas aos demais níveis hierárquicos pertinentes.

O processo decisório da OM ocorre a partir de estudos do Estado-Maior, que apresenta as linhas de ação ao comandante, que após considerá-las toma a decisão. O Estado-Maior atua com o propósito de apoiar o processo decisório, a fim de assessorar o comando do Batalhão.

As decisões são difundidas aos elementos subordinados e superiores, verbalmente ou por escrito, por meio de ordens, notas, diretrizes ou boletim interno e são implementadas pelo fiel cumprimento das ordens e diretrizes expedidas, dentro dos prazos estabelecidos, as quais são fiscalizadas pelo Comando.

A designação de funções é escolhida, inicialmente, de acordo com a sua qualificação técnico profissional, obedecendo ao posto/graduação, em acordo com o previsto no Quadro de Cargos Previstos (QCP), para ocupação do cargo, e em segundo plano, são avaliadas a sua personalidade, especializações e experiências na própria OM. A ocupação de determinados cargos de chefia, que exijam a ação de comando, com ênfase nos aspectos da liderança, muitas vezes é definida pela condição hierárquica ocupada pelo militar, mesmo que não possua as melhores condições para determinada função.

A verificação e controle dos resultados são realizados diariamente por meio de observações do Comando, levando em consideração as práticas adotadas por meio dos processos e seu resultado satisfatório. Os indicadores de desempenho podem ser medidos através dos registros nas fichas de avaliação de pessoal e ficha individuais, que são quantificados o desempenho de cada profissional em seus atributos e também de toda a organização através do Sistema de Avaliação da Capacitação Operacional das Organizações Militares (SISTAVOP).

Os valores estabelecidos pela OM são: a hierarquia e disciplina, o sentimento do dever, a competência profissional, a lealdade e camaradagem a coragem e a responsabilidade, os quais são disseminados em todos os setores da organização por meio de instruções, formaturas diárias, cartazes, reuniões e acompanhamento diário, para que se alcancem as diretrizes do Comando às quais são: a segurança na instrução e no serviço e o trato com o público civil.



Os riscos são identificados na organização por meio dos resultados obtidos no dia a dia, nas inspeções internas e do escalão superior e classificados pelo grau que possam afetar o Comando e a capacidade da OM de alcançar os seus objetivos estratégicos e sua missão, como por exemplo: se o Batalhão possui dotações completas do armamento individual e coletivo, equipamentos adequados para cumprimento de missão, manutenção orgânica é confiável, recursos recebidos para a instrução e vida vegetativa suficientes, mantém um elevado espírito de corpo e moral da tropa e o estado disciplinar da tropa elevado, bem como o estado sanitário.

Os principais indicadores de desempenho utilizados na avaliação dos riscos são: recursos recebidos para a instrução; disponibilidade de viaturas operacionais; gastos com energia elétrica, água e telefone; disponibilidade de barracas de campanha e número de acidentes na instrução.

A organização apresenta seus resultados ao escalão superior através do SISTAVOP, que avalia o desempenho operacional da OM ao longo do ano de instrução; por inspeções logísticas, que avalia o estado em que se encontram os diversos sistemas logísticos da OM; as inspeções técnicas, como a realizada pela Inspeção de contabilidade e financeira do Exército (ICFEx), anualmente, que avalia os responsáveis pelo emprego dos recursos recebidos pela OM e seu emprego correto.

#### 4.2.1.3 Sistema de liderança

Este item examina os processos gerenciais pelo qual a organização dissemina os princípios, os valores e suas diretrizes; desenvolve as habilidades de liderança e mobiliza os subordinados e as demais partes interessadas para atingir o êxito das suas estratégias.

Os valores buscados pela organização são a hierarquia e disciplina, o sentimento do dever, a competência profissional, a lealdade e camaradagem, a coragem e a responsabilidade, os quais estão incluídos no Plano de Gestão da OM. Esses são disseminados e internalizados no dia a dia do militar na organização, direcionados a cada instante, por meio de reuniões, de notas de serviço e instruções, formaturas diárias, cartazes, reuniões e acompanhamento diário, bem como publicações diárias em Boletim Interno para que todos conheçam os valores e as diretrizes de comando. A Alta Administração assegura seu entendimento e apreciação através das legislações, manuais, instruções gerais, instruções reguladoras, portarias, normas gerais de ação e mantendo sempre a consonância com a Constituição e Leis federais.

Com a finalidade de buscar novas oportunidades, o Comando do Batalhão procura se integrar com os seguimentos representativos da sociedade local e vizinha. O comprometimento com todas as partes interessadas é promovido através do estabelecimento bem definido de objetivos e metas e abertura necessária à discussão das soluções. O estímulo a novas ideias é buscado através da conscientização do público alvo de que ele é o maior beneficiado com a melhoria das condições da organização.

Para melhorar as condições de cumprimento de sua missão, a organização atua junto ao escalão superior por meio de mapas informativos e periódicos, informando as reais condições e as necessidades de pessoal, material, viaturas, bem como o estado disciplinar da tropa, gastos realizados com os recursos recebidos. A atuação pode ser por meio de reuniões de Comando ou por meio de inspeções do escalão superior e escalão de apoio, realizados na própria OM.

Para promover a excelência na OM são adotadas algumas medidas, como, palestras explicando aos oficiais, subtenentes e sargentos da OM como funciona o SE-EB e mostrando a cada um a importância da cultura da excelência na melhoria dos processos executados e melhoria dos padrões de excelência a serem alcançados; estabelecimento de prazos para que determinados processos ou projetos sejam alcançados pela OM; além de realização de cursos de capacitação para os oficiais, subtenentes e sargentos da OM. A OM tem apresentado uma melhor qualidade na execução das atividades internas e dos serviços prestados, bem como a melhora da capacidade operacional do batalhão.

As habilidades de liderança são definidas de acordo com manuais que tratam da chefia e da liderança e pelos parâmetros que quantificam o mérito do militar. São identificados pela observação diária, particularmente nas atividades e funções que exigem a ação de comando. O processo de avaliação dispõe-se, ainda, de um sistema de avaliação periódica, que enfoca o desempenho e a conduta dos militares. Tal sistema, também se destina a detectar desvios comportamentais e suas possíveis causas, possibilitar o planejamento e execução de ações para a correção de desempenhos insatisfatórios e permitir o aperfeiçoamento desses atributos dos militares envolvidos na avaliação.

As competências desejadas para o exercício da função dos oficiais são chefia e liderança e ação de comando nas suas frações ou na chefia de seções, aos subtenentes e sargentos chefia e liderança nos Grupos de Combates, sargenteações, subtenências e serviços diários. Os cabos e soldados executam as ordens emanadas pelos seus superiores hierárquicos nas atividades de instrução, serviços diários e nas diversas missões.

Os métodos utilizados para identificar os militares com potencial é realizado, incentivado e orientado no dia a dia do militar no cumprimento das missões junto aos seus pares e subordinados. São desenvolvidas também, durante a realização de cursos e estágios e instruções de quadros e exercícios de adestramento, bem como na avaliação do pessoal, realizada semestralmente, e nos Exercícios de Desenvolvimento da Liderança, realizados anualmente.

O Comando do Batalhão realiza um estudo das variáveis que compõem os ambientes externos e internos da OM, de forma a estabelecer uma visão da situação atual e suas perspectivas de evolução, e ainda, as informações que permitam visualizar a projeção de uma situação desejada num futuro próximo. Na elaboração do Plano de Gestão considera como fatores críticos para o sucesso o atendimento do Escalão Superior, haja vista, que são os fatores que definem a realização dos objetivos organizacionais.

Os principais métodos utilizados para implementar o aprendizado, desenvolver refinamentos e eventuais inovações nos processos gerenciais da OM são a realização de uma Análise Pós Ação (APA) ao final de cada evento ou missão realizados pela OM, onde serão apontados os pontos críticos, confecção de relatórios, identificando as oportunidades de melhorias, e nas reuniões de Comando, como o Estado-Maior e Comandante de Subunidade, discutindo a Diretriz Semanal de Instrução para as atividades que ocorrerão nas semanas seguintes.

Os principais refinamentos apresentados pela organização são a capacitação de militares em gestão da excelência, disseminação de conhecimentos, capacitação nos diversos processos, análise de melhoria de processos, implantação do protocolo eletrônico, implementação da logística produtiva total e implementação dos diversos planos de ação contidos no Plano de Gestão da OM.

#### 4.2.1.4 Análise do desempenho da OM

Este item examina os processos gerenciais que asseguram o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A OM observa os dados comparativos dos demais batalhões da Brigada, por meio dos relatórios obtidos no próprio Comando da Brigada ou em reuniões de comando, onde são identificadas informações essenciais para analisar o desempenho da OM em relação às outras OM de mesma natureza.

Os tipos de informações utilizadas para comparar o desempenho e avaliar o cumprimento dos níveis de desempenho esperados são o SISTAVOP, mapas de combustíveis, viaturas, armamento e munição, mapas do efetivo e situação disciplinar da tropa, Sistema de Material do Exército (SIMATEX), logística produtiva total, resultados das inspeções logísticas e contábeis.

A análise de desempenho nos diferentes níveis da OM é feita de forma quantitativa e contínua pelo Comandante do Batalhão, através da realização de reuniões semanais, inspeções mensais nas diversas áreas, onde é verificada a execução das atividades previstas e também através do Sistema de Avaliação de Batalhões, SISTAVOP.

Os tipos de informação utilizadas para comparar o desempenho e avaliar o cumprimento dos níveis de desempenho, estabelecidos pelo Escalão Superior, são os índices com menções acima de muito bom (MB) no Teste de Aptidão Física (TAF) e Teste de Aptidão de Tiro (TAT); quantidade e exercícios realizados no ano de instrução, quantidade de militares que participou de todas as atividades de campo; quantidade de militares que realizou todas as marchas administrativas previstas para o ano de instrução; índice de disponibilidade de viaturas.

As estratégias e objetivos do Batalhão são definidos no Plano de Gestão da OM e são detalhados para os diversos setores da OM por meio de reuniões, ordens de serviço e de instrução e publicação em Boletim Interno. Sua avaliação ocorre por meio de reunião semanal do Comando com os órgãos executores diretos e indiretos.

No âmbito interno as decisões decorrentes da análise de desempenho são comunicadas por meio de diretrizes e de ordens diárias em Boletim Interno; reuniões de coordenação semanais com os comandantes de subunidades e chefe de seção; reuniões permanentes com o efetivo profissional; nota de serviço e instrução; instrução de Quadros e por meio da rede interna do Batalhão.

No âmbito externo, com o escalão superior, por meio de comunicação usual com ênfase no protocolo eletrônico, reuniões de comando e mapas informativos seguindo o calendário de obrigações; reuniões com representantes da comunidade, diretores de empresas públicas e privadas e membros do poder público; correspondência dirigida à instituição envolvida ou interessada; convênios com instituições públicas e privadas; publicação no Diário Oficial da União; contato pessoal e por meio da rede interna do Batalhão.

#### 4.2.2. Estratégias e Planos

Este critério examina como a organização formula suas estratégias, considerando a análise ambiental e envolvimento das pessoas, desdobra essas estratégias em planos de ação e acompanha sua implementação definindo o sistema de medição do desempenho.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal, que tem como função principal assessorar o comando na administração e direção do pessoal da OM, além de ser também responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com o pessoal e pagamento do pessoal da OM. Exerce também a função de gerente do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) no Batalhão.

##### 4.2.2.1 Formulação do Plano de Gestão da OM

Este item examina como a organização formula sua estratégia contida no plano de gestão.

A OM elabora o seu plano de gestão a partir da análise da missão do Batalhão e de sua visão de futuro, ou seja, a análise de objetivo a ser atingido ao longo de todo o processo de gestão. Ao final é apresentado, com vistas à consecução de cada objetivo estratégico, um conjunto de ação para cada objetivo traçado. Os principais envolvidos no processo são o Estado-Maior, os chefes de seção e comandantes de subunidades.

A OM considera como oportunidades a sua localização estratégica na capital do estado; os recursos humanos qualificados; facilidade de ligação com o escalão imediatamente superior, dada à proximidade física; tradição de bem prestar os serviços e cumprir as missões recebidas do escalão superior e a credibilidade da instituição junto à opinião pública.

As ameaças consideradas são: o contingenciamento de recursos financeiros; diminuição dos investimentos públicos pelo governo federal, como um todo; necessidade de constante atualização face às novas tecnologias disponíveis no mercado, tanto bélicas, quanto de uso civil; insatisfações pontuais no público interno, especialmente quanto à questão salarial, com reflexos na motivação dos militares; número de Próprio Nacional Residencial insuficiente para atender aos quadros permanentes; aquartelamento antigo, exigindo constantes obras de manutenção; obsolescência de parte do material de emprego militar; número insuficiente de meios de transporte de pessoal e material e falta de cultura de planejamento estratégico e comprometimento com a qualidade da gestão.

A organização participa das políticas públicas como o Projeto Soldado Cidadão, que faz parte do programa de desmobilização de militares temporários do Exército Brasileiro, englobando os militares temporários que deixaram a Força por motivo de término de tempo da prestação do serviço militar, possuindo parcerias com o SESC, SENAI, SENAC e SEBRAE.

A OM realiza a auto-avaliação por meio do acompanhamento diário das ações realizadas e do cumprimento dos prazos estabelecidos de maneira qualitativa, em função dos resultados observados são levantados os pontos fortes e pontos fracos da organização.

Os objetivos estratégicos da OM são detalhados para os diversos setores da OM e seu acompanhamento ocorre por meio de reuniões, ordens de serviço e de instrução e publicação em Boletim Interno. E corresponde à melhoria da capacidade operacional do Batalhão; melhoria da qualidade dos processos e do gerenciamento administrativo do Batalhão; maior integração com a comunidade e aproveitamento de recursos locais (convênios); e criação de melhores condições de vida para a família militar.

Os principais Objetivos Estratégicos Organizacionais do Batalhão são: atingir um nível elevado de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial; atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de Garantia da Lei e da Ordem; buscar a efetividade do Apoio Logístico nas operações e exercícios realizados pelo Batalhão; reorganizar as atividades administrativas da OM sob a égide da excelência; criar melhores condições para valorizar os recursos humanos; incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão.

A OM faz a integração dos Objetivos Estratégicos Organizacionais com o Orçamento Anual, através do levantamento dos recursos financeiros planejado para a OM que, via de regra, são gerenciados pelos órgãos de pagamento e pelo Comando de Operações Terrestres (COTer), que disponibiliza aos diversos Comandos subordinados da organização, em função de seu levantamento prévio. Anualmente a OM recebe os recursos padrão previamente determinados e, quando for o caso, parte dos recursos, financeiros, munição, combustível, transporte, etc, destinados ao preparo, emprego e manutenção da Força Terrestre, definidos em contratos de objetivos estipulados para todo o ano em questão.

#### 4.2.2.2 Implementação das estratégias

Este item examina o desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

Os principais indicadores de desempenho para a avaliação da operacionalização da estratégia são a realização de exercícios de quadros, exercícios de aprestamento da tropa, instrução da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional, realização de marchas administrativa e exercícios de campanha com o pessoal da administração, realização de operação de Garantia da Lei e da Ordem, disponibilidade de viaturas, implementação do núcleo de excelência gerencial, melhoria da disciplina.

O papel dos integrantes do Batalhão na elaboração dos planos de ação é o Estado-Maior assessor de gestão, os comandantes de subunidade e chefe de seção participam no planejamento estratégico, visto que são os responsáveis pelas áreas envolvidas.

As metas e os indicadores de desempenho são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias, por meio do plano de ação da OM.

O Plano de Ação se desdobra por pessoas envolvidas no projeto. Chefes de seção e comandantes de subunidades elaboram as principais ações a realizar, e os indicadores de desempenho, em ações (tarefas/atividades). Esse alinhamento está caracterizado pela cooperação dos integrantes da OM na consecução dos resultados estabelecidos pelo escalão superior, 14ª Brigada de Infantaria Motorizada.

Os principais recursos alocados nos Planos de Ação são: recursos para materiais de consumo, recursos para os serviços gerais e recursos para material permanente.

A comunicação de metas e o Plano de Ação são feitas aos integrantes da OM por meio de notas de serviço, notas de instrução, diretrizes e reuniões. Há situações cuja comunicação é apenas verbal, principalmente quando a oportunidade é fator relevante e há experiência dos executantes que subsidiem tais atitudes.

Já para o Escalão Superior, Sociedade, Comunidade, Fornecedores, Inativos, Pensionistas, militares e Autoridades da área de jurisdição da OM, a comunicação é feita por meio dos sistemas eletrônicos existentes na OM, como: internet e intranet, Boletins Administrativos e mapas demonstrativos, os quais informam os dados pertinentes às informações a serem consideradas importantes para execução das estratégias e planos da OM.

O acompanhamento da implementação dos planos é feito por meio de fiscalização presencial do comandante da Unidade. Tal prática se evidencia, de forma arraigada na cultura organizacional, em todos os níveis.

O acompanhamento se dá também de forma sistematizada por verificações, visando avaliar o desempenho individual e coletivo em função dos parâmetros estabelecidos no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) e pelo Sistema de Avaliação da Capacitação Operacional das Organizações Militares (SISTAVOP).

#### 4.2.3. Cidadão

Este critério examina como a organização identifica os cidadãos usuários dos seus serviços, divulga suas ações para fortalecer sua imagem institucional, avalia a satisfação e implementa e promove ações de melhoria.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal e o responsável pela comunicação social do Batalhão, que tem como função assessorar o comando nos assuntos referentes às atividades de comunicação social, acompanhar, para efeito de levantamento, o grau de satisfação do público interno e externo.

##### 4.2.3.1 Imagem e conhecimento mútuo

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e serviços; tornar a imagem favorável; e conquistar a confiança dos cidadãos.

A OM identifica e classifica os seus usuários atuais em público internos e externos. O público interno é caracterizado por militares da ativa e inativos e familiares dos militares, e o público externo são os cidadãos brasileiros não incluídos no público interno. O critério utilizado para agrupar os usuários é a funcionalidade e o tipo de relacionamento com a organização.

Com relação ao público interno a organização identifica as necessidades dos usuários por meio de visitas, reuniões, contatos pessoais, relatórios, avaliações. Com relação ao público externo, são identificadas as necessidades por meio do relacionamento pessoal do Comando e dos integrantes do Batalhão com os diversos segmentos da sociedade, atividade de comunicação social, ações cívico-sociais e projetos sociais.



A seção de comunicação social encaminha ao conhecimento do Comando do Batalhão os pedidos e a possibilidade em atendê-los, e o Comando, dentro das possibilidades da OM, decide sobre o atendimento das solicitações.

O Batalhão divulga seus serviços e ações por meio de contatos com formadores de opinião, atividades culturais, contatos com a mídia, notas para imprensa, palestras, reuniões, visitas a órgãos públicos, cerimônias cívico-militares, relatórios, confraternizações com a família militar, participação em reuniões de trabalho, competições desportivas, recepção de autoridades, exposição de material de emprego militar, dentre outras atividades.

Em relação ao público externo, o Batalhão não dispõe de um instrumento sistematizado de comunicação. Por outro lado, busca, em todas as oportunidades, relacionar-se com todos os segmentos da sociedade e, quando solicitada, a Organização presta assistência e/ou esclarecimentos e processa as sugestões ou reclamações oriundas desses segmentos, para obter informações, a fim de avaliar os níveis de conhecimento.

Em relação ao público interno, evidenciam nas suas práticas, com base na sua cultura organizacional, procedimentos, particularmente o canal de comando e de inteligência, boletins internos e contatos pessoais, que asseguram a todos integrantes acesso para que possam solicitar esclarecimentos, propor sugestões e aperfeiçoamentos das rotinas e apresentar necessidades e anseios de toda ordem.

Não há instrumento de identificação e avaliação do nível de conhecimento dos usuários e da sociedade sobre a organização, porém a OM utiliza pesquisa de opinião no âmbito interno, e avalia a sua imagem por meio dos contatos realizados com o público externo, tais como visitas a órgãos públicos, cerimônias militares, relatórios, confraternizações com a família militar, participação em reuniões de trabalho, recepção de autoridades, exposição de material de emprego militar, dentre outras atividades. Como também, não dispõe de instrumento de avaliação dos indicadores de desempenho do atendimento aos usuários.

#### 4.2.3.2 Relacionamento com os cidadãos usuários

Este item examina a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir as reclamações e avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços realizados

O Batalhão não dispõe de um instrumento sistematizado de comunicação, no entanto, busca relacionar-se com todos os segmentos da sociedade, quando solicitada, e presta

assistência ou esclarecimentos desses segmentos. Mantém estreita ligação com os meios de comunicação local, particularmente escrito, possibilitando a veiculação das atividades realizadas pela unidade e a divulgação da imagem da Força.

Com relação ao público interno, mantém a comunicação através do canal de comando e de inteligência, boletins internos e contatos pessoais, que asseguram a todos os integrantes acesso para que possam solicitar esclarecimentos, propor sugestões e aperfeiçoamentos da rotina, bem como apresentar necessidades e anseios de toda ordem.

Os anseios, necessidades e reclamações manifestadas pelo público interno, são evidenciadas via canal de comando. Relativas ao público externo, as reclamações são consideradas, processadas, submetidas ao escalão superior, as quais são respondidas, quando for o caso, de forma específica, visando a preservar a imagem da Instituição. Os índices de desenvolvimento são o índice de satisfação interna e os índices de satisfação do usuário, que são disseminados por meio de relatório de pesquisa de opinião.

As atividades executadas em função de seus usuários são representações em segmentos da sociedade em cerimônias cívico e culturais, promovidas pela sociedade, presença do Comando da OM em celebrações litúrgicas e eventos cívicos e culturais promovidos pela sociedade, apresentação da Banda de Música do Batalhão em espaços públicos, estreito relacionamento com órgãos de segurança pública e relacionamento com os fornecedores da organização. Medidas para evitar problemas são realizadas por intermédio de contatos pessoais com representantes da sociedade e de opiniões expressas e divulgadas pela mídia.

A avaliação da satisfação e da insatisfação dos usuários em relação aos seus serviços é realizada através de pesquisas de opinião para os usuários e da realização de análise pós-ação após a realização de um exercício.

#### 4.2.4. Sociedade

Este critério examina os processos que promovem a interação com a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal e com auxiliar da seção de operações que tem como função auxiliar o chefe de seção nas atividades relacionadas à instrução e operações.

#### 4.2.4.1 Atuação Sócio-ambiental

Este item examina a implementação de processos gerenciais que asseguram que os serviços realizados sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

A OM trata os impactos sociais e ambientais relativos aos exercícios de campanha e deslocamentos de comboios militares, nas áreas de estacionamento de tropa, nos exercícios de tiro e instruções de modo geral. Planeja suas ações considerando o embasamento legal correspondente e as diretrizes do escalão superior que regulam e orientam todas as medidas a serem tomadas em relação ao meio-ambiente.

Para atender tais eventos a OM desenvolve alguns planos de ação como o Plano de Segurança Orgânica; Plano de Segurança e Prevenção de Acidentes na Instrução; Plano de Gestão Ambiental; e Plano de Prevenção e Combate a Incêndios. E comunica à sociedade a possibilidade de ocorrência de impactos ambientais e sociais por intermédio de contatos pessoais com representantes da sociedade ou comunidade.

O Comando do batalhão estimula constantemente a todos os seus integrantes a observância da responsabilidade pública, a conservação de recursos não renováveis, o combate ao desperdício, o emprego judicioso dos recursos colocados à disposição da organização. Com relação à conscientização e envolvimento das demais partes interessadas, a organização não emprega ação expressiva para a conscientização nas questões socioambientais.

A OM direciona esforços para fortalecer a sociedade atuando junto à Defesa Civil na prestação de socorro da população vítima das enchentes, como nas ações de resgate, segurança, embalagem e distribuição de alimentos nos locais atingidos.

Como projetos sociais destacam-se o Projeto Soldado Cidadão, cujo objetivo principal é a matrícula de militares temporários em diversos cursos profissionalizantes para terem oportunidade de inserção no mercado de trabalho.

#### 4.2.4.2 Ética e Controle Social

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm o objetivo de incentivar a participação da população no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

A OM divulga suas ações, atos e informações sobre os planos, programas e projetos por meio de reuniões, formaturas, notas, memorandos, boletim interno, Ordens de Serviço ou de Instrução e o próprio Plano de Gestão. E torna público o acesso as suas informações relativas à gestão através da publicação no Boletim Administrativo do Batalhão.

A Instituição dispõe de uma vasta regulamentação em instruções gerais, normas, diretrizes e ordens particulares, de gestão de recursos, cujo teor é objeto de constante exigência de cumprimento, orientações, alertas por ocasião de reuniões, ordens escritas em boletins internos, dentre outra medidas a fim de garantir o constante estímulo à responsabilidade social de seus integrantes, no cumprimento de seu papel de agente público e o comportamento ético em todos os níveis quanto à observância dos valores centrais da Instituição.

A organização não dispõe de meios de comunicação para receber as denúncias de violação da ética, logo as ações decorrentes chegam por intermédio da Secretaria do batalhão, que receberá os documentos e despachará com o comando da OM, que dará as suas diretrizes para desencadear o processo. O Comando da 14ª Brigada disponibiliza de Assessoria Jurídica, para os assuntos atinentes à justiça e disciplina.

#### 4.2.5. Informação e Conhecimento

Este critério trata do gerenciamento das informações, incluindo a obtenção e disseminação das principais informações corporativas e o desenvolvimento, proteção e compartilhamento do conhecimento na instituição.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal e com auxiliar da seção de informática do Batalhão.

##### 4.2.5.1 Informações da Organização Militar

O item examina a disponibilização de informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.

A metodologia utilizada pela OM na identificação das necessidades de informações é feita por meio de fiscalização presencial do comandante da Unidade, evidenciada em todos os níveis de comando, e se dá também de forma sistematizada por verificação, visando avaliar o desempenho individual e coletivo em funções dos parâmetros estabelecidos no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) e pelo Sistema de Avaliação da Capacitação Operacional das Organizações Militares (SISTAVOP).

A OM utiliza como método para coletar informações a partir das áreas de interesse, como pessoal, inteligência, operações e logística, que após analisadas são repassadas aos respectivos sistemas de gestão. Destaca-se a falta de interação entre os sistemas de informação, o que não possibilita o seu máximo aproveitamento e gera acentuada dificuldade de acompanhar as mudanças.

Os trabalhos e o tratamento dado às informações da OM são realizados por meio de análise de mapas, planilhas, relatórios com o objetivo de chegar ao conhecimento, após o processo de integração. Sua atualização é feita por meio de técnicas de gerenciamento, formalmente reguladas, com recebimento, registro, armazenamento, descarte e processamento, a fim de preservar a sua consistência e recuperabilidade.

A OM processa as informações inerentes à tomada de decisão através da publicação no boletim interno e seus aditamentos, ordens de instrução ou serviço, diretrizes, normas e outros documentos, onde são lançadas todas as decisões do comando divulgadas para toda organização.

As informações da organização são disseminadas aos seus usuários, principalmente, por meio de reuniões, formaturas, relatórios, por rede de computadores, documentos em geral, palestras, instruções, informativos, internet, intranet, contatos pessoais, dentre outros. Em função da verticalidade da estrutura organizacional, há gargalos filtros e acentuada evidência da prática de distorção, em determinadas ocasiões, do conteúdo e teor das mensagens, que são fiscalizadas quanto à presteza e a integridade da informação.

Os sistemas eletrônicos existentes na OM - internet e intranet - informam os dados pertinentes às informações a serem consideradas importantes para execução de estratégias e planos da Organização e a utilização do protocolo eletrônico (ProtWeb), implantado para viabilizar todo o processo de informação interna da OM.

A memória administrativa da organização é feita e mantida através de Boletim Interno, ostensivo ou reservado, e seus aditamentos, as pastas de cada detentor de carteira ou chefe seção, contendo os processos atinentes a cada função ou atribuição, a intranet com os diversos sistemas de informação, instituído pela Força e implantadas na OM (Módulo E1, SIRF, SIMATEX), as planilhas impressas, fichas, dentre outros.

As informações são coletadas por meio de correspondências enviadas pelas unidades responsáveis pelos dados, são selecionadas para atender as exigências do escalão superior, as quais são processadas, a fim de apoiar as decisões de comando.

A integração com cidadãos usuários, sociedade e fornecedores é feita através dos sistemas de acesso e implementação de dados no protocolo eletrônico, internet, intranet, SIAFI, SICAF, SIRF, SIMATEX, e-mails, dentre outros.

As informações da organização são disponibilizadas aos seus usuários, principalmente, por meio de reuniões, formaturas, relatórios, por rede de computadores, documentos em geral, palestras, instruções, informativos, internet, intranet, contatos pessoais, dentre outros.

As informações são organizadas de forma compatível com a estrutura organizacional, por setores de atividade: pessoal, de inteligência operacional e logística, sendo melhoradas por meio de análise de mapas, planilhas, relatórios com o objetivo de chegar ao conhecimento, após o processo de integração. Sua atualização é feita por meio de técnicas de gerenciamento, formalmente reguladas, com recebimento, registro, armazenamento, descarte e processamento, a fim de preservar a sua consistência e recuperabilidade.

Os métodos utilizados pela OM e os métodos utilizados por toda a corporação Exército Brasileiro, são considerados pelo grau de sigilo, sendo as informações organizadas em ostensivas e sigilosas. Tais métodos permitem a preservação, consistência e integridade, pois viabilizam a consulta, integração, proteção, produção de conhecimento necessário ao processo de tomada de decisão.

#### 4.2.5.2 Informações comparativas

Este item examina como a OM busca informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e serviços.

A forma pela qual a OM identifica outras organizações cujos processos podem ser considerados referenciais comparativos, pertinentes para o cumprimento da missão da OM, é pela natureza da OM a ser comparada, característica administrativa, mesma subordinação, mesmo ambiente regional e destinação, no caso uma OM de infantaria motorizada ou a pé, são elas: 62º BI e o 23º BI. A OM não identifica nenhuma organização civil como referencial comparativo.

As informações são selecionadas segundo a sua importância e contribuição para a missão da OM. Vários são os métodos utilizados para a sua coleta: análise de relatórios gerados internamente; de documentos emitidos pelo Escalão Superior, de informações oriundas de organizações parceiras; do ambiente externo e interno, do banco de dados da OM; de informativo do Exército, jornais, resenhas, etc. No contexto da otimização da administração da OM, as informações obtidas de relatórios de inspeções do Escalão Superior

e as observações individuais da Alta Administração são as mais utilizadas com fins comparativos.

As informações comparativas obtidas são utilizadas para melhorar o desempenho dos seus processos organizacionais, finalísticos e de apoio. O desempenho da OM está relacionado com a busca da maior operacionalidade da OM em operações de Defesa Externa e de operações de Garantia da Lei e da Ordem, na busca da gestão administrativa focado na excelência e na melhoria da capacidade logística da OM. Porém, a OM ainda não dispõe de dados comparativos suficientes para realimentar os objetivos organizacionais.

#### 4.2.5.3 Gestão do conhecimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo a identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.

O conhecimento relevante para a organização é desenvolvido por meio de envio de militares para fazer cursos e estágios de especialização de acordo com a necessidade de conhecimento nos processos de interesse da OM, como comunicações, manutenção, armazenamento etc. Necessários para cumprir sua missão.

A OM identifica os conhecimentos necessários ao cumprimento de sua missão através de reuniões, instrução dos Quadros, palestras, estágios, Noticiário do Exército, Informativo do Exército, Revista Verde-Oliva, Boletins Internos, regulamentos e manuais de campanha, Sistema de Lições Aprendidas, planos, ordens e diretrizes do escalão superior.

Os conhecimentos adquiridos são empregados nas áreas mais sensíveis do Batalhão para desenvolver melhores condições para a execução das práticas de gestão, com a incorporação de novas tecnologias, como é o caso do Sistema de Registro Funcional (SIRF), o banco de dados Módulo E1, o SISTAVOP e o SIAFI.

O capital intelectual é mantido e protegido pela organização pelo registro do conhecimento adquirido, pelo respeito à qualificação dos recursos humanos de acordo com o Quadro de Cargos Previstos, descobrindo e incentivando potencialidades dos indivíduos e disponibilizando meios e equipamentos para garantir a aplicação dos conhecimentos e habilidades.

Quanto ao tratamento dispensado aos direitos autorais, a OM, como parte do Sistema Exército, usufrui das Normas de Avaliação de Trabalhos Úteis para o Exército, as quais buscam regular e preservar os direitos autorais dos militares que desenvolvem trabalhos de interesse da Força Terrestre.

A organização assegura que o conhecimento seja utilizado para melhorar os seus processos e serviços por meio das atividades de seleção de pessoal para os diversos níveis de acesso à organização. A exigência na formação desenvolve habilidades fundamentais e profissionais, implementada para todos os integrantes da organização, exercendo atividades diretamente voltadas para o preparo e emprego na maior parte do seu ciclo profissional. A Instituição prevê em períodos regulares a especialização, o aperfeiçoamento e outras pós-graduações. Por intermédio do Sistema de Valorização do Mérito, também é possível identificar e estimular o desenvolvimento do Capital Intelectual, contando com os meios internos e externos à Instituição.

A OM identifica seus ativos intangíveis pela especialização e conhecimento técnico-profissional de seus oficiais, subtenentes e sargentos, pelo conhecimento adquirido pelos seus cabos e soldados na vida civil, dentre outros, que são os músicos, pintores, marceneiros, mecânicos, técnicos em informática, etc. Além dos recursos humanos a OM considera como ativos intangíveis, software, internet e intranet da OM; clientes, público interno e público externo; tecnologia, implantação do protocolo eletrônico, etc.; *Know-How*, o conhecimento técnico-profissional de cada integrante da OM e experiências trazidas de outras OM pelo país, antes de servirem no Batalhão.

#### 4.2.6. Pessoas

Este critério verifica como a OM estrutura o trabalho, os cargos e funções, seleciona, reconhece e remunera as pessoas, estabelece programas de educação e capacitação e promove um ambiente de satisfação e bem-estar.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal, que tem como função principal assessorar o comando na administração e direção do pessoal da OM, e exerce também, a função de gerente do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) no Batalhão.

##### 4.2.6.1 Sistema de Trabalho

Este item examina os processos de estruturação de cargos, funções e remunerações, provimentos de cargos e funções, sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

A organização das pessoas e a estruturação dos cargos e funções são determinadas pelo Estado-Maior do Exército, por intermédio dos Quadros de Organização (QO) e Quadros



de Cargos Previstos (QCP), sendo alocado o pessoal nas funções de acordo com seu perfil, além de atender sua capacitação técnico-profissional e os graus hierárquicos, sendo necessária a análise de seu histórico militar e da ficha individual.

As necessidades de desenvolvimento e capacitação são identificadas e definidas pelo COTer, órgão que gerencia o preparo e o emprego da Força, por meio do Programa de Instrução Militar (PIM), que é executado pela OM. O Comando Militar do Sul (CMS) também identifica e define as necessidades de capacitação no âmbito de sua área de responsabilidade, promovendo estágios de área, palestras e simpósios onde são destinadas vagas para a participação de militares da OM.

Na OM são identificados assuntos relevantes para o cumprimento das atividades da Unidade, que são difundidos na Unidade por intermédio de instruções e palestras. Por meio da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP) possibilita manter, ao longo do ano de instrução, os profissionais da organização atualizados nos assuntos estratégicos da OM, como plano o objetivo principal de atingir a missão da OM.

A autonomia das pessoas da OM para definir, gerir e melhorar os processos da organização não é evidenciada. Da mesma maneira, a participação dos militares nos processos da OM, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial.

A designação dos militares para ocupar os cargos está diretamente relacionada com o grau hierárquico, a qualificação e as habilitações técnico-profissional, observando os efetivos alocados para a Unidade pelo Departamento Geral do Pessoal e de acordo com a prioridade estratégica da OM.

Quanto ao Efetivo Variável (recrutas), a seleção é realizada de acordo com a sistemática estabelecida pelo Serviço Militar Regional, buscando incorporar àqueles melhor habilitados, para preencherem os cargos para esse fim, que é a formação da reserva mobilizável. A alocação desse efetivo é determinada pelo Boletim de Necessidades da Organização que é confeccionado anualmente, estabelecendo os padrões e a quantidade de recrutas a serem incorporados para completar o pessoal para a consecução da missão da OM.

A OM define e disponibiliza aos seus integrantes canais de interlocução entre o Comando e o Estado-Maior da OM e seus integrantes em todos os níveis por meio de reuniões com os chefes de seções e comandantes de subunidades, no trato direto com os seus subordinados, por meio de formaturas, reuniões e publicações diárias do Boletim Interno.

A integração e a cooperação entre os militares são feitas pela orientação pessoal, acompanhamento junto a um militar mais experiente de determinadas atividades. No caso do recruta recém incorporado nas fileiras do Exército, é realizado um período de internato, com intensas atividades de instrução, visando a sua rápida adaptação à vida militar, seguindo o Programa de Instrução Militar anual em suas fases e períodos.

A comunicação na OM é assegurada por meio de notas de serviço, notas de instrução, diretrizes e reuniões, como também, há situações em que a comunicação é apenas verbal, principalmente quando a oportunidade é fator relevante.

O gerenciamento do desempenho do pessoal é realizado pelo Sistema de Avaliação de Pessoal Militar e pelo Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército. Os principais fatores de desempenho avaliados no sistema de avaliação são os aspectos de relacionamento e conduta e de capacidade de trabalho, desdobrados em diversos atributos.

A valorização do mérito permite que os militares se sintam motivados profissionalmente, durante sua permanência na Instituição e proporciona às autoridades competentes informações significativas para a imparcial tomada de decisão em processos seletivos de oportunidades. São considerados para a avaliação do pessoal: as medalhas e condecorações; elogios; cursos; habilitação em idiomas; trabalhos úteis reconhecidos; Teste de Aptidão Física e Teste de Aptidão de Tiro; tempo de serviço; vivência nacional e tempo como instrutor. Também se considera os possíveis deméritos registrados.

O sistema de remuneração é elaborado pelo Estado Maior do Exército, em consonância com a política de pessoal, o qual está relacionando a ascensão hierárquica do militar. O sistema também estimula as metas de desempenho, o aprendizado e o trabalho pelo acréscimo de gratificações à remuneração básica concedida ao militar de acordo com os cursos que realiza, o cargo que exerce e outras funções consideradas.

As formas de recompensas utilizadas pela OM são: consignação de referência elogiosa, publicada em Boletim Interno; concessão de dispensa como recompensa; oportunidade para realização de cursos civis e militares; concessão de diplomas e certificados diversos; concessão de medalhas e condecorações e concessão de diplomas de Honra ao Mérito.

#### 4.2.6.2 Capacitação e desenvolvimento

Este item examina a implantação de processos gerenciais que têm por objetivo capacitar e desenvolver os militares da organização.

As necessidades de capacitação e desenvolvimento dos integrantes da OM são identificadas por meio dos planos de desenvolvimento e capacitação, no que se referem a cursos, estágios, simpósios e palestras que são conduzidos com recursos dos órgãos responsáveis por sua elaboração. As atividades conduzidas pela OM são realizadas de acordo com as disponibilidades dos recursos a ela distribuídos durante o ano de instrução, porém procura-se cumprir todo o Programa de Instrução Militar, a fim de atingir o objetivo de formar a reserva mobilizável.

A participação dos líderes e dos integrantes nesse processo é por meio de participação dos estágios de área ou no âmbito da Brigada e do Batalhão, como o Estágio de Caçador, Estágio de Lutas, Estágio de Transporte Aéreo; curso de formação de cabos, sargentos temporários; instrução de quadros por meio da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP).

A capacitação e desenvolvimento dos militares são compatibilizados com as necessidades da OM pela necessidade de preencher os claros do seu efetivo e o padrão necessário para o desempenho das funções, devido a necessidade de desenvolver a liderança do Efetivo Profissional no comando e chefia de suas frações.

As ações de desenvolvimento para os militares com cargo de chefia são as realizadas através de cursos e estágios para capacitação em Operações de Garantia da Lei e da Ordem; realização dos exercícios de aprestamento da tropa; realização de Exercício de Desenvolvimento de Liderança (EDL) e instruções de Quadros sobre assuntos da área administrativa, preparo, emprego e logística.

O programa de Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional, tem por objetivo aprimorar o conhecimento dos quadros da Unidade e contribuir para consolidar o aprendizado organizacional por meio de ações e instrução de Quadros, empreendidas para promover a excelência na OM. Os principais temas abordados são: “O que é o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro” (SE-EB); exposição do Plano de Gestão; Análise de Melhoria de Processos (AMP); Planejamento Estratégico Organizacional e Melhoria Contínua.

A forma de realização dos programas de capacitação é concebida de acordo com o Programa de Instrução Militar (PIM) e o Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB). Os recursos disponíveis para a instrução são destinados pelo Comando de Operações Terrestre (COTer).

As habilidades e conhecimentos são avaliados por meio de resultados alcançados pelo batalhão através do SISTAVOP, que avalia o desempenho operacional da OM como um todo,

pelas inspeções realizadas pelo escalão superior e pelo Sistema de Avaliação de Pessoal Militar.

A Força prevê, em seu plano de capacitação técnico profissional (Plano de Carreira), cursos de formação, especialização e aperfeiçoamento aos militares da carreira militar. Os cursos em que há a participação da OM são: os cursos de formação de cabos e sargentos temporários, CTTEP, estágios de área, estágios de adaptação e serviço e de serviço técnico, projeto soldado-cidadão, instrução individual básica e de qualificação e adestramento militar.

#### 4.2.6.3 Qualidade de Vida

Este item examina a implementação de processos gerenciais que têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem estar, a satisfação e a motivação dos integrantes da OM.

Os riscos são identificados pela elaboração de planos de segurança para as atividades de maior risco, principalmente quando existem atividades de risco que exijam maior atenção e acompanhamento preventivo, sendo que, atividades específicas, como manuseio com explosivos ou com armamento, execução de tiro, e atividades relacionadas a transporte militar, são realizados por peritos responsáveis e pessoal devidamente habilitado.

O ambiente de trabalho seguro é obtido pela execução da atividade e tarefas em locais apropriados, a OM também designa um oficial de prevenção de acidentes na instrução da organização que é responsável por avaliar as condições de segurança em determinada atividade ou instrução militar. Os militares da OM participam de instruções sobre prevenção de acidentes na instrução e serviços, prevenção e combate contra incêndios.

As condições de saúde são avaliadas individualmente em épocas determinadas pelo médico perito do batalhão, por dentistas, e, quando for o caso, pela junta de inspeção de saúde no hospital da guarnição.

A organização não dispõe de instrumentos e indicadores da satisfação interna, cuja identificação é feita pela observação e contato diário dos comandantes em todos os níveis com a tropa sobre as condições da qualidade de vida da tropa. Destaca-se como fatores que afetam a satisfação e a motivação a necessidade de maior número de Próprio Nacional Residencial, necessidade de capacitação dos oficiais e sargentos para melhorar o nível operacional da OM.

Os principais serviços e benefícios colocados a disposição dos militares são o Fundo de Saúde do Exército, o Programa de Desmobilização de Militares Temporários, dentro do Projeto Soldado Cidadão, Auxílio Transporte, Auxílio Fardamento, disponibilização de

Próprio Nacional Residencial, mesmo que limitado, promoção de atividades sociais de confraternização e recreação e atividades desportivas.

A organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho através de confraternização com oficiais e seus familiares, incentivo aos subtenetes e sargentos em promover atividades culturais e confraternizações no grêmio recreativo, incentivo na participação de competições desportivas promovidas no município e incentivo na participação de diversos eventos sócios culturais promovidos pela sociedade local.

Não há uma sistematização para a medida do bem estar e satisfação das pessoas. Esta avaliação é empírica e episódica, e os fatores são identificados por meio de contatos pessoais e reuniões.

#### 4.2.7. Processos

Este critério aborda aspectos do funcionamento interno da organização, relativos aos processos finalísticos e de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento.

Nesse critério, a pesquisa foi realizada com o Encarregado do Setor de Pessoal, que tem como função principal assessorar o comando na administração e direção do pessoal da OM, e exerce também, a função de gerente do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB) no Batalhão, com o chefe da Seção de Aquisição, Licitações e Compras (SALC) e o chefe do Setor Financeiro.

##### 4.2.7.1 Processos finalísticos e processos de apoio

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos internos da OM e gerar serviços que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos usuários e da sociedade.

Os processos finalísticos e de apoio são determinados pela necessidade de toda OM se comprometer para o cumprimento de sua missão, os quais são definidos por Leis, decretos, regulamentos e diretrizes da Força baseada na Constituição Federal. Esses são disseminados através de instrução e capacitação de elementos específicos.

Desta maneira, a organização definiu como processos finalísticos o preparo e emprego, que se submetem na missão do batalhão em atender aos anseios da sociedade quanto à segurança externa e do ordenamento social de segurança interna. Internamente, o público

interno tem consideradas suas necessidades no que se refere a aspectos como assistência médica, relações públicas e no gerenciamento dos inativos e pensionistas, constituindo serviços prestados pela OM. Como organização militar operacional terrestre a Unidade tem os seguintes processos finalísticos: formar e capacitar operacionalmente o efetivo variável; manter a capacitação técnica e tática do efetivo profissional; formar o cabo e o sargento temporário; capacitar a Unidade para atuar como eficaz instrumento de combate; preservar a imagem junto à opinião pública e sensibilizar a sociedade quanto à importância da Instituição para o país; elaborar a condução de exercícios no terreno.

Os requisitos a serem atendidos são prescritos de acordo com Programa de Instrução Militar, Programas-padrão e diretrizes de instrução. A OM elabora um programa próprio para cada período de instrução, seguindo o cronograma do ano de instrução. Semanalmente, é realizada uma reunião de coordenação com os gestores da atividade de preparo, regulando detalhadamente as atividades da semana seguinte. Estes elaboram quadros de trabalho semanal, distribuindo as instruções que serão ministradas. Quando é o caso, são confeccionados Ordens de Instrução e Serviço a fim de regular eventos específicos. Os requisitos que balizam os processos de preparo e emprego estão estabelecidos em legislação específica, manuais, regulamentos, notas de instrução e em experiências pessoais.

Os processos finalísticos são analisados com base nos resultados apresentados, de acordo com os requisitos estabelecidos. As avaliações são feitas por intermédio de inspeções e verificações de desempenho.

Os controles e a melhoria dos processos finalísticos e de apoio são feitos pelos resultados obtidos pelos registros da instrução, relatórios, fichas individuais e principalmente pelo SISTAVOP. Os principais indicadores de desempenho são os resultados do Teste de Aptidão Física, e o Teste de Aptidão de Tiro, as marchas realizadas, o cumprimento de objetivos de adestramento, gastos com água, luz e telefone.

Os processos são aperfeiçoados na OM por meio de análise de mapas, relatórios e planilhas, cuja metodologia empregada é a análise de melhoria de processos. As principais ações de desburocratização realizada nos processos finalísticos são as reuniões de Diretriz Semanal de Instrução, reunião mensal com todos os agentes da administração e a implantação do protocolo eletrônico na OM, como processo de apoio.

As melhorias implementadas nos últimos três anos pela OM são a implantação do protocolo eletrônico, a criação da Seção de Aquisição, Licitações e Compras (SALC), a implantação da Seção Operacional de Distribuição de Material de Expediente, formaturas

mensais de pronto operacional, implantação do Programa Logística Produtiva Total (LTP), que visa melhorar o sistema logístico da OM.

#### 4.2.7.2 Processo de Suprimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantido as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

A OM identifica os potenciais fornecedores externos a Força através do Sistema Integrado de Cadastro de Fornecedores (SICAF), este sistema possibilita identificar todos os fornecedores que estão quites com a Receita Federal e habilitados a realizar negociação com a OM. Já os fornecedores pertencentes à Força, que fornecem insumos previstos na cadeia de suprimento, são as organizações militares que prestam apoio logístico à OM.

O gerenciamento dos processos de aquisição de bens e serviços é realizado através de licitações de acordo com a Lei nº 8.666/1993 das licitações, através da modalidade Pregão Eletrônico, que visa atender as necessidades da OM com relação à manutenção e reforma das instalações e pavilhões do batalhão, reforma de viaturas, aquisição de material de expediente, entre outros.

A organização identifica os fornecedores através do SICAF, estes estão credenciados no site do governo Compras Net para participar do Pregão Eletrônico, o que possibilita identificar os fornecedores que estão em condições de realizar negociação com a Administração Pública. A qualidade do produto ou serviço adquirido depende da necessidade do usuário, da especificação e descrição do tipo de produto, haja vista que se compra sempre pelo menor preço.

A qualificação dos fornecedores é realizada pelo SICAF que é um sistema automatizado de informações de fornecedores que se cadastram com a finalidade de fornecerem materiais ou prestarem serviços para os órgãos públicos, possui validade anual em todo o território nacional.

A gestão dos materiais e dos bens materiais e dos estoques é realizada por meio do Programa da Logística Produtiva Total, que prevê operadores de todas as classes de suprimento e os responsáveis pela sua execução.

Os canais de relacionamento com os fornecedores são a publicação de editais em jornais de grande circulação, a comunicação eletrônica e o atendimento pessoal e por telefone.

Observa-se que há avaliação dos fornecedores nas obras e na vigilância orgânica da OM, não existem ações de incentivo por parte da instituição para que os fornecedores busquem melhorar seu desempenho.

Para minimizar os custos associados à gestão do fornecimento é necessário um planejamento cuidadoso, onde se inicia com o levantamento das necessidades da OM, em todos os setores da organização e com dados estatístico dos anos anteriores. Esses planejamentos são feitos sempre no final do ano corrente.

Os cortes orçamentários ou contingenciamento são tratados de forma singular, pois afetam todos os setores da OM, ocasionando um diferencial nas ações e estratégias já traçadas. O monitoramento é feito pelo Sistema Integrado Administrativo Financeiro (SIAFI), que controla toda a execução orçamentária gerada pela OM. Fazendo que o Setor Administrativo tenha um autocontrole de suas tarefas, diariamente. O plano de Ação e estratégia já definem um possível realinhamento da proposta orçamentária.

O risco financeiro é realizado junto com a Gestão orçamentária financeira. Este é feito através de um planejamento de custo em cada setor da OM, onde os custos em cada setor são calculados de acordo com a ordem de prioridades e em cada setor existe um teto mensal para a aplicação dos recursos, ficando com cada chefe do setor a responsabilidade de controle sobre os gastos.

#### 4.2.7.3 Processos Orçamentários e Financeiros

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da OM.

O gerenciamento do orçamento é feito pelo Ordenador de Despesas, que realiza a prestação de contas ao final do exercício financeiro. O gerenciamento da execução orçamentária na OM ocorre de duas maneiras: internamente por Processo de Despesa Realizada, e externo pelo monitoramento através do Sistema Integrado Administrativo Financeiro, que controla toda a execução orçamentária gerada pela OM. Os cortes orçamentários ou contingenciamento são tratados de forma singular representando um realinhamento de suas metas da OM, pois afetam todos os seus setores.

A gestão de estoques é realizada por meio de planilhas e gráficos de controle do processo de licitação, e a gestão do inventário patrimonial realiza-se por meio de planilhas enviadas às unidades e subunidades para manutenção e atualização dos dados.



O acompanhamento da gestão orçamentária é realizada pela Secretaria de Economia e Finanças através das auditorias contábeis realizadas pela ICFEX que avalia, controla e coordena a área orçamentária, financeira e patrimonial da OM e pelo Tribunal de Contas da União. Internamente são acompanhadas por meio de publicação em boletim interno e boletim administrativo, sendo seu controle feito por prestação de contas e Processo de Despesa Realizada. A gerência do patrimônio da OM é feita pelo Fiscal Administrativo da OM.

### **4.3 Resultado da Análise das Entrevistas**

O presente capítulo tem por finalidade apresentar a análise dos resultados obtidos na descrição das práticas de gestão da qualidade do 63º Batalhão de Infantaria com base no sistema de avaliação da gestão pública (ver item 2.4 Sistema de Avaliação, página 35), que visa determinar o estágio de maturidade da gestão da organização nas dimensões de processos gerenciais.

#### **4.3.1 Liderança**

No item Governança, Comando e Estado-Maior demonstra que a liderança no Batalhão é exercida seguindo sua estrutura organizacional, onde as decisões são tomadas e repassadas aos demais níveis hierárquicos pertinentes. O enfoque das práticas de gestão apresentadas estão adequadas aos requisitos do item, incluindo os métodos de controle, visto que, as decisões tomadas envolvem as partes interessadas no processo, no caso, o Estado-Maior e as subunidades, os valores e princípios criam valor para a organização como a hierarquia e disciplina, o sentimento do dever e os resultados alcançados são apresentados ao escalão superior. A aplicação do item também está disseminada por todas as áreas envolvidas no processo, atividade fim e atividade de apoio. As práticas também apresentam aprendizado decorrente das melhorias, como é o caso da situação do aperfeiçoamento do sistema de avaliação da OM, e as práticas de gestão são coerentes com os objetivos organizacionais, estando inter-relacionados com outras práticas.

O sistema de liderança está adequado com os requisitos dos itens, no entanto, o estímulo de promover o comprometimento na busca de novas oportunidades é inadequado com o requisito do item, pois, não apresenta relação com outros integrantes para buscar novas oportunidades, como por exemplo, os Batalhões da Brigada, os órgãos públicos e privados. As práticas de gestão que estão disseminadas por quase todas as áreas de gestão deixam de ser evidenciadas na implementação do SE-EB na OM, de maneira que os métodos utilizados possam verificar o seu cumprimento, bem como suas ações corretivas necessárias. O uso das práticas de gestão, também, apresentam uso continuado na maioria das práticas apresentadas, porém, não há continuidade nas ações para promover a cultura da excelência. Há melhorias sendo implantadas como a implementação da logística produtiva total, protocolo eletrônico e a avaliação das lideranças. No entanto, não apresentam aperfeiçoamento incrementais nos processos, como é o caso da disseminação dos princípios, valores e crenças e no estímulo ao

aprendizado. As práticas de gestão apresentadas estão coerentes com os objetivos estratégicos apresentados no plano de gestão.

Na análise do item desempenho da organização as práticas de gestão são disseminadas para a maioria das áreas da OM. Deixa, portanto, de ser disseminado o desempenho do Batalhão, principalmente os processos gerenciais, em comparação aos outros Batalhões da Brigada, com base nos critérios apresentados, como também, a comunicação do desempenho aos diferentes níveis da organização, principalmente nos níveis intermediário e operacional. Há melhorias sendo implementadas no sistema de gestão, como é o caso do sistema de avaliação do Batalhão e as práticas apresentadas são coerentes com os objetivos organizacionais.

#### 4.3.2 Estratégias e Planos

No enfoque dos processos gerenciais, que tem por objetivo formular as estratégias, ressalta-se que a OM utiliza a metodologia do planejamento estratégico na elaboração do plano de gestão a partir da análise da missão do Batalhão e da sua visão de futuro. É importante destacar a forma que os processos organizacionais serão executados e principalmente os resultados a serem atingidos de maneira que os conhecimentos da OM sejam considerados e analisados em cada processo gerencial. A aplicação das práticas de gestão é disseminada em algumas áreas da OM que vem apresentando algum aprendizado, como na elaboração do plano de gestão, no entanto, não apresenta melhorias no processo. As práticas, também apresentam coerência com os objetivos estratégicos e há inter-relacionamento nos processos de gestão na formulação das estratégias.

#### 4.3.3 Cidadão

O enfoque dado ao item imagem e conhecimento mútuo está adequado para a maioria dos requisitos do item com destaque aos processos que utilizam critérios para agrupar e classificar seus usuários em público interno e externo, de acordo com a missão institucional da OM. O público interno é caracterizado por militares da ativa e inativos e também familiares dos militares, o público externo são os cidadãos brasileiros não incluídos no público interno. No entanto, não dispõe de instrumento de avaliação dos indicadores de desempenho do atendimento aos usuários, da mesma maneira com a sua imagem, que ocorre apenas por meio de contatos realizados nas visitas a órgãos públicos, cerimônias militares, participação em reuniões e recepção de autoridades e exposição de material de emprego

militar. Essa observação compromete em atender o objetivo estratégico de incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão.

Das práticas de gestão apresentadas para o item relacionamento com os cidadãos usuários apresentam alguma adequação, porém a OM não dispõe de um instrumento de comunicação com os usuários externos, recurso importante para entender suas expectativas e corrigir o rumo da gestão e a relação com o público interno. Essa relação é realizada através do canal de comando, prática que diminui a possibilidade de obter informações antecipadas ou proativas com seus usuários. A aplicação da prática é pouco disseminada nas diferentes áreas organizacionais e as pesquisas de opinião realizadas não tem uma continuidade e quando realizadas não são apresentados os *feedback* das ações tomadas.

#### 4.3.4 Sociedade

Os processos gerenciais implantados pela OM para assegurar sua atuação socioambiental está de acordo com a maioria dos requisitos do item, pois buscam seguir a legislação pertinente, porém, as ações que gerencia sua atuação não apresentam levantamento dos impactos sociais e ambientais relativos aos exercícios de campanha realizados e não emprega ação expressiva para a conscientização das demais partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental. A aplicação das práticas não está disseminada por todas as áreas da OM, faltam ações que promovam o envolvimento de todos na conservação dos recursos não renováveis e otimização do uso de recursos.

Os requisitos relativos à ética são atendidos por meio de práticas de responsabilidade dos militares, em todos os níveis, da política formal e informal de intolerância com comportamentos que firam frontalmente os conceitos éticos e morais da Força. Uma lacuna observada é a falta de meios para receber denúncias decorrentes da sua violação.

#### 4.3.5 Informações e conhecimento

O conjunto de sistemas de informação corporativos apresentados, bem como as informações sobre a acessibilidade e segurança das informações evidencia enfoques adequados para quase todos os requisitos relativos às informações da organização. Foram constatadas algumas lacunas na continuidade e no refinamento das práticas.

Os critérios adotados para a definição de referenciais são pertinentes para o cumprimento da missão da OM. Porém, a OM não dispõe de dados comparativos que permitam avaliar se o uso das informações comparativas alcança mais do que a comparação de resultados e avaliação do desempenho, não sendo evidenciado o uso para a melhoria de

processos gerenciais para realimentar os objetivos organizacionais. Não foi possível também, avaliar a disseminação, o refinamento e o grau de inter-relacionamento e cooperação.

Ressalta-se a preservação e o compartilhamento do conhecimento da organização, que é mantido e protegido por registros do conhecimento adquirido que promove internamente uma cultura de compartilhamento.

Quanto aos ativos intangíveis, embora eles estejam identificados na organização e existam práticas adequadas para o seu desenvolvimento, não foram descritas práticas para identificação, mensuração e avaliação dos mesmos.

#### 4.3.6 Pessoas

O conjunto de sistemas da organização do trabalho evidencia enfoque adequado para as práticas de gestão, considerando o perfil da organização, de maneira a desenvolver o potencial de seus integrantes em consonância com os objetivos organizacionais. Porém, os processos gerenciais não asseguram autonomia aos seus integrantes para gerir e melhorar os processos de trabalho na organização e os canais de interlocução e negociação com a força de trabalho não são adequados com o item.

As práticas gerenciais apresentadas sobre a gestão do desempenho da força de trabalho, bem como, as informações apresentadas sobre as práticas de remuneração e incentivo não permitem avaliar se as mesmas contribuem para a busca de melhores desempenhos e da cultura da excelência.

É ressaltada a importância da segurança e saúde ocupacional da força de trabalho, no entanto, não foram descritos instrumentos e indicadores da satisfação interna necessários para a avaliação do bem estar, satisfação e motivação. Destaca-se a participação dos próprios colaboradores na definição e monitoramento das ações de melhoria.

A organização coloca a disposição dos militares e seus familiares inúmeros benefícios, permitindo a melhoria da qualidade de vida também fora da organização, porém as informações apresentadas não permitem concluir sobre a continuidade e disseminação das ações desenvolvidas para a melhoria da qualidade de vida da força de trabalho fora do ambiente da organização.

#### 4.3.7 Processos

A gestão dos processos finalísticos e dos processos de apoio apresentam enfoque adequado com os requisitos do item, os quais são gerenciados por meio de indicadores de desempenho estabelecidos com base em requisitos que estão em conformidade com os

objetivos organizacionais. Os processos são executados dentro dos padrões estabelecidos, fruto do controle interno e externo pelas visitas de inspeção do escalão superior e melhorias vem sendo implementadas nos processos.

O processo de suprimento segue os preceitos estabelecidos pela Administração Pública no que se refere à aquisição de bens, materiais e serviços, o mesmo acontece com a escolha, avaliação e incentivos aos fornecedores, o que ocasiona a falta de incentivo por parte da OM para os fornecedores melhorarem seu desempenho.

Da mesma maneira ocorre com a gestão financeira, visto que apresenta enfoque adequado para os requisitos do item e segue as práticas estabelecidas pela gestão pública.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, apresentam-se as considerações finais do trabalho analisando os objetivos propostos com os resultados obtidos. O estudo do trabalho culminou com a análise das práticas de gestão do 63º Batalhão de Infantaria, definido a partir de critérios de excelência em gestão utilizados pelo modelo de excelência do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA.

Ressalta-se que o modelo utilizado é adequado às práticas organizacionais, definidos a partir de critérios de excelência em gestão utilizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, suas principais características são o desempenho, a satisfação dos usuários, a valorização das pessoas, a comparabilidade, a melhoria e o aprendizado contínuos.

Neste sentido, a gestão baseada em critérios e conceitos da excelência gerencial é extremamente importante para a Organização Militar estudada, haja vista, que a utilização de critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional permitirá ao 63º Batalhão de Infantaria verificar seu estágio de desenvolvimento gerencial, identificando seus pontos fortes e oportunidades para melhorias. Permitindo, a partir deste diagnóstico, elaborar um plano de melhorias com base no conceito de que a qualidade está relacionada com a capacidade de satisfazer as necessidades e os anseios dos seus usuários.

As entrevistas realizadas nos sete critérios de avaliação podem servir de orientação para análise da gestão do Batalhão, visto que partiu das partes para se compreender o todo. A avaliação constitui-se num anseio de obter visão sistêmica de sua gestão e serve para melhoria dos processos, bem como para aumentar a qualidade dos serviços prestados e reduzir custos. Trata-se de uma ferramenta valiosa na concretização dos objetivos organizacionais, seja em atingir os níveis de operacionalidade desejados nos seus processos finalísticos ou na reorganização das atividades administrativas, valorizando seus recursos humanos e desenvolver o relacionamento com a comunidade local.

O objetivo específico de descrever as características do modelo de gestão da qualidade do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA foi atingido quando se fez o estudo do Modelo de Excelência em Gestão Pública, que é o modelo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. O programa de gestão apresentado é um caminho para a organização transformar seus pontos fracos em planos de ação de melhorias, destaca-se como oportunidade de implementação de melhoria para a OM o controle dos processos de apoio.

Com base na análise das entrevistas realizadas, considerando as dimensões de liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos possibilitou identificar e descrever as práticas de gestão da qualidade do 63º Batalhão de Infantaria que de maneira geral apresentou enfoque adequado à maioria dos aspectos dos critérios, destaca-se o sistema de liderança que é exercida seguindo sua estrutura organizacional, onde as decisões são tomadas e repassadas aos demais níveis hierárquicos pertinentes, incluindo os métodos de controle.

O último objetivo específico realizou-se na análise e compatibilização das práticas de gestão adotadas pelo 63º BI com os critérios de excelência do GESPÚBLICA. Observa-se que grande parte dos processos é formada para atender à legislação específica e a adoção pela OM das práticas gerenciais conduz a um melhor desempenho dos projetos, processos e a melhoria da qualidade dos serviços da Instituição, como também padroniza procedimentos de forma que o modelo de excelência possa ser adotado por toda OM em todos os níveis decisórios.

No que diz respeito à Cultura da Excelência, sugere-se, que a organização promova a cultura da excelência, a fim de desenvolver um ambiente favorável à criatividade e o comprometimento de todos com a qualidade da gestão. Criar um canal de comunicação com o público interno e externo de maneira a possibilitar acesso para solicitar esclarecimentos, propor sugestões de aperfeiçoamento de rotinas para melhor atender seus anseios. Por fim, utilizar de dados e indicadores de desempenho, de outros batalhões da Brigada, para melhor alcançar seus objetivos organizacionais.

Com base nas faixas de pontuação global dos critérios de excelência, os indicativos do nível de maturidade alcançados pela gestão do Batalhão se enquadram em um enfoque adequado para quase todos os critérios, sendo vários deles proativos, disseminados pelas principais áreas, pelos processos e partes interessadas. Uso continuado em quase todas as práticas, com controles atuantes. Existem algumas inovações e muitos refinamentos decorrentes do aprendizado. As práticas de gestão são coerentes com as estratégias da organização, existem algumas lacunas no inter-relacionamento entre as práticas de gestão, e existem muitas lacunas de cooperação entre áreas e/ou partes interessadas, afetando regularmente a integração.



## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado-MARE. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: 1997. 61p.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Decreto Nº 98.820, de 12 de Janeiro de 1990**: Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R-3). Brasília, 1990.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro**: PORTARIA Nº 220, de 20 de abril de 2007. Brasília, 2007.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Estabelecer a Missão e a Visão de Futuro do Exército, a Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército e os Fatores Críticos para o Êxito da Missão**: PORTARIA Nº 657, de 4 de novembro de 2003. Brasília, 2003a.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais**: PORTARIA Nº 816, DE 19 DE DEZEMBRO DE 2003. Brasília, 2003b.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização – PQGF**: instrumento para avaliação da gestão pública – Ciclo 2006. Brasília: MP, GESPÚBLICA, SEGES, Versão 1/2006. 62p
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA**; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Instruções para Avaliação da Gestão Pública – 2008/2009; Brasília; MP, SEGES, 2008. Versão 1/2008. 86 p.
- BRASIL. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado - PDRAE**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília: MARE, 1995.
- BRASIL. **Programa de excelência gerencial do exercito brasileiro – PEG-EB** Adendo Interpretativo do Exército Brasileiro, com base no Manual de Avaliação da Gestão Pública. Brasília, 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Ministério da Defesa. **Plano de gestão do 63º Batalhão de Infantaria**. Florianópolis, 2008a.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Ministério da Defesa. **Síntese Histórica do 63º Batalhão de Infantaria**. Florianópolis, 2008b.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto . **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542p.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL JÚNIOR, Isnard et al. **Gestão da Qualidade**. 6ª Edição Rio de Janeiro: FGV, 2005. 164 p. (Série Gestão Empresarial).

MBC. Movimento Brasil Competitivo, **Por um Brasil de Qualidade**. Disponível em: <[http://www.mbc.org.br/mbc/portal/index.php?option=com\\_mbc\\_oque&Itemid=36](http://www.mbc.org.br/mbc/portal/index.php?option=com_mbc_oque&Itemid=36)>. Acesso em: 7 Set 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000. 330p.

## **ANEXO**

## **Questionário da pesquisa no 63º Batalhão de Infantaria**

Estas informações têm como objetivo verificar a atuação do 63º Batalhão de Infantaria no que se refere à Gestão da Qualidade.

As questões têm como foco os critérios da qualidade Liderança. Para tanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento

### **1 QUESTÃO DO CRITÉRIO LIDERANÇA**

#### **1.1 Comando e Estado-Maior**

Este item examina a implementação de processos gerenciais da OM os quais têm por objetivo gerar transparência e aprimorar o nível de confiança entre todas as partes interessadas e que geram impacto no valor, na sustentabilidade financeira e orçamentária, social e ambiental e na governabilidade da organização.

A – Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pelo Comando e Estado-Maior, assegurando o envolvimento de todos os militares da OM, a transparência e o comando em todos os níveis?

B – Como são estabelecidos e atualizados os valores e os princípios da OM, necessários à criação de valor para todos os integrantes da OM e ao cumprimento de sua missão?

C – Como são identificados, classificados, analisados e tratados os riscos da OM mais significativos que possam afetar o Comando e a capacidade da OM de alcançar os seus objetivos estratégicos organizacionais e sua missão?

D – Como o Comando da OM e seu Estado-Maior prestam contas de seus atos e resultados alcançados a quem a elegeu ou designou e aos órgãos de controle, OM de vinculação organizacional?

#### **1.2 Sistema de Liderança da OM**

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo disseminar os princípios, os valores e as diretrizes da administração pública e da organização; desenvolver as habilidades de liderança; mobilizar os subordinados da OM e obter o apoio das demais partes interessadas para o êxito das estratégias da OM.

A – Como os Princípios e Valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados pela OM?

B – Como o Comando da OM e o Estado-Maior Alta Administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atuam pessoalmente na busca de novas oportunidades para a OM e para promover o comprometimento dos integrantes da OM?

C – Como os Valores e os Princípios da OM são disseminados e utilizados pelos integrantes da OM e, quando pertinente, às demais partes interessadas (comando superior)?

D – Como é incentivado o comprometimento de todos com o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (SE-EB)?

E – Como os comandantes em todos os níveis são avaliados e desenvolvidos em relação às competências desejadas pela OM?

F – Como o Comando da OM conduz a implementação do SE-EB na OM, visando assegurar o atendimento aos requisitos de todas as partes interessadas?

G – Como é estimulado o aprendizado na OM?

### 1.3 Análise do desempenho da OM

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o cumprimento do desempenho operacional planejado e o alcance dos objetivos estratégicos da OM.

A – Como são analisadas as necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da OM?

B – Como são analisados os desempenhos dos diversos níveis da organização e o desempenho integrado de toda a OM?

C – Como são avaliadas as estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização a partir das conclusões da análise do seu desempenho?

D – Como as decisões decorrentes da análise do desempenho da OM são comunicadas aos integrantes da OM, em todos os níveis da organização, e a outras partes interessadas, quando pertinente?

E – Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da OM?

## 2 QUESTÕES DOS CRITÉRIOS ESTRATÉGIAS E PLANOS

### 2.1 Formulação do Plano de Gestão da OM

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a formulação das estratégias contidas no Plano de Gestão da OM.

A – Como é o processo de formulação das políticas públicas, quando pertinente?

B – Como é o processo de formulação das estratégias da OM?

C – Como os aspectos relativos ao ambiente externo são considerados no processo de formulação das estratégias?

D – Como é realizada a análise do ambiente interno (Auto-Avaliação) da OM?

E – Como são avaliadas e selecionadas as estratégias da OM?

F – Como as áreas da organização e seus integrantes, quando pertinente, são envolvidos nos processos de formulação de estratégias?

G – Como as estratégias são comunicadas aos integrantes da OM para o estabelecimento de compromissos mútuos?

### 2.2 Desdobramento e operacionalização do Plano de Gestão da OM

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar o desdobramento, a realização, o acompanhamento e a atualização das estratégias da organização.

A – Como são definidos os indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação?

B – Como as metas estabelecidas são desdobradas para as áreas da organização, assegurando a coerência entre os indicadores utilizados na avaliação da implementação das estratégias e aqueles utilizados na avaliação do desempenho dos processos Finalísticos e de apoio)?

C – Como os planos de ação são desdobrados para as áreas da organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos?

D – Como os diferentes recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação?

E – Como são comunicadas as metas, os indicadores e os planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas?

F – Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?

### 3 QUESTÕES DOS CRITÉRIOS CIDADÃO

#### 3.1 Imagem e Conhecimento Mútuo

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo divulgar os produtos e os serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.

A - Como são identificados os cidadãos-usuários da organização e como eles são classificados por tipos ou grupos?

B - Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, e de ex-usuários, quando pertinente, são identificadas, analisadas e compreendidas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?

C - Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da OM são divulgados aos cidadãos e à sociedade de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva?

D - Como são identificados e avaliados os níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, seus produtos e suas ações?

E - Como é avaliada a imagem da organização perante os cidadãos-usuários?

F - Como é avaliado o atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados?

#### 3.2 Relacionamento Com os Cidadãos

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.

A – Como são definidos e divulgados aos cidadãos-usuários os principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações?

B – Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização?

C – Como os serviços e os produtos, recentemente prestados ou entregues, são acompanhados junto aos cidadãos-usuários para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos cidadãos-usuários?

D – Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos produtos ou serviços da organização e aos da concorrência, quando pertinente?

E – Como as informações obtidas dos cidadãos-usuários são utilizadas para melhorar o seu nível de satisfação?

## 4 QUESTÕES DOS CRITÉRIOS SOCIEDADE

### 4.1 Atuação socioambiental

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.

A – Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais dos produtos, serviços, processos e instalações da organização, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência?

B – Como os impactos sociais e ambientais dos serviços, dos produtos, dos processos e das instalações, assim como as respectivas políticas, ações e resultados são comunicados à sociedade?

C – Como são tratadas as pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes?

D – Como são promovidas ações que envolvam a conservação de recursos não renováveis, a preservação dos ecossistemas e a otimização do uso de recursos renováveis?

E – Como a força de trabalho, os fornecedores e as demais partes interessadas são conscientizadas e envolvidas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?

F – Como a organização direciona esforços para o fortalecimento da sociedade, executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente?

### 4.2 Ética e Controle Social

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo o incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.

A – Como são divulgados oficialmente os atos e as informações sobre os planos, os programas e os projetos da organização?

B – Como as informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão da organização são tornadas públicas e têm seu acesso democratizado?

C - Como a sociedade é orientada e estimulada a participar no controle dos resultados organizacionais?

D – Como é estimulado o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?

E – Como são disponibilizados canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética?



#### 4.3 Políticas Públicas

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a atuação da organização nas políticas públicas do setor em que atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.

A- Como são identificadas as necessidades da sociedade em relação ao setor de atuação da organização e transformadas em requisitos para a formulação e execução das políticas públicas, quando pertinente?

B- Como a organização contribui na formulação ou atua na execução das políticas públicas do seu setor?

C- Como são divulgadas as políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade?

D - Como a execução das políticas públicas, em seu nível de atuação, é monitorada e avaliada?

E - Como é avaliada a satisfação da sociedade e das demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação?

## 5 QUESTÕES DOS CRITÉRIOS INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

### 5.1 Informações da Organização

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo disponibilizar informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.

A – Como são identificadas as necessidades de coleta, tratamento e guarda de informações para apoiar as operações diárias, acompanhar as estratégias e o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?

B – Como são definidos, desenvolvidos, implantados e atualizados os principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas da organização e dos usuários?

C – Como é estabelecida e mantida a memória administrativa da organização?

D – Como a gestão de informação é utilizada para apoiar o cumprimento da missão institucional e promover a integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros?

F – Como as informações necessárias são colocadas à disposição do público interno e externo à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros?

G – Como é gerenciada a segurança das informações?

### 5.2 Informações Comparativas

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm o objetivo de buscar informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos/serviços.

A – Como são identificadas as organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente?

B – Como são identificadas as fontes, obtidas e mantidas atualizadas as informações comparativas?

C – Como as informações obtidas são utilizadas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no desempenho da organização?

### 5.3 Gestão do Conhecimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a identificação, o desenvolvimento, a construção, a proteção e o compartilhamento do conhecimento.

A - Como o conhecimento é desenvolvido e compartilhado na organização?

B - Como o conhecimento é mantido e protegido?

C - Como a organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços?

D - Como são identificados, desenvolvidos e mensurados os ativos intangíveis da organização?

## 6 QUESTÕES DOS CRITÉRIOS PESSOAS

### 6.1 Sistemas de Trabalho

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo a estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.

A – Como a organização do trabalho é definida e implementada visando o alto desempenho da organização?

B – Como as pessoas são selecionadas para preenchimento de cargos e funções, em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização?

C – Como são definidos e disponibilizados os canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização, quando pertinente?

D – Como é estimulada a integração e a cooperação das pessoas e das equipes?

E - Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional?

F – Como o sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas estimula o alcance de metas de alto desempenho, do aprendizado e da cultura da excelência?

### 6.2 Capacitação e Desenvolvimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo capacitar e desenvolver as pessoas da organização.

A – Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento são identificadas?

B – Como as necessidades de capacitação e de desenvolvimento das pessoas são compatibilizadas com as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento?

C – Como os programas de capacitação e desenvolvimento abordam a cultura da excelência e contribuem para consolidar o aprendizado organizacional?

D – Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis?

E – Como as habilidades e os conhecimentos adquiridos são avaliados em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização?

F – Como é promovido o desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais?

### 6.3 Qualidade de Vida

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

A – Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, à segurança e à ergonomia?

B – Como são identificados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

C – Como são tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável ao alto desempenho?

D – Como a organização colabora para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho?

E – Como são avaliados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas?

## 7 QUESTÕES DOS CRITÉRIOS PROCESSOS

### 7.1 Processos finalísticos e Processos de Apoio

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo assegurar um alto desempenho dos processos e gerar serviços e produtos que atendam às necessidades e às expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.

A – Como são identificados e determinados os processos finalísticos e os processos de apoio, considerando a missão institucional da organização?

B – Como as necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade são traduzidas em requisitos e incorporadas aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos?

C – Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando o cumprimento dos requisitos definidos?

D – Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados?

E – Como os processos finalísticos e os processos de apoio são refinados?

### 7.2 Processos de Suprimento

Este item examina a implementação de processos gerenciais os quais têm por objetivo desenvolver e melhorar o desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.

A – Como a organização identifica potenciais fornecedores e desenvolve a sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia?

B – Como é realizado o processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços de forma a assegurar a transparência e atender a legislação?

C – Como é assegurada a qualidade dos bens, dos produtos e dos serviços adquiridos?

D – Como é realizada a gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques, quando for pertinente?

E – Como é administrado o relacionamento com os fornecedores?

F – Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?

G – Como são minimizados os custos associados à gestão do fornecimento?

H – Como os fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização são envolvidos e comprometidos com os Princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo os aspectos da segurança e saúde?

### 7.3 Processos Orçamentários e Financeiros

Este item examina a implementação de processos gerenciais, os quais têm por objetivo o suporte orçamentário e financeiro da organização.

A – Como é elaborada a proposta orçamentária e como são tratadas as restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução de suas atividades?

B – Como os processos orçamentários e financeiros são gerenciados para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização?

C – Como são monitorados a execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização?

D – Como são selecionadas as melhores opções e realizadas captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente?

E - Como as operações são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros e como são administrados os parâmetros orçamentários e financeiros?