

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MAURO STOPATTO

**A PERCEPÇÃO DO CORPO PERMANENTE DA
ESCOLA PREPARATÓRIA DE CADETES DO
EXÉRCITO EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO
PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL**

São Paulo

2006

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MAURO STOPATTO

**A PERCEPÇÃO DO CORPO PERMANENTE DA ESCOLA
PREPARATÓRIA DE CADETES DO EXÉRCITO EM RELAÇÃO À
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
Para a obtenção o título de Mestre em
Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. ROGÉRIO DA SILVA
NUNES**

São Paulo

2006

FOLHA DE APROVAÇÃO

MAURO STOPATTO

A PERCEPÇÃO DO CORPO PERMANENTE DA ESCOLA PREPARATÓRIA DE CADETES DO EXÉRCITO EM RELAÇÃO À IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE EXCELÊNCIA GERENCIAL

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas

COMISSÃO JULGADORA:

Mauro Neves Garcia (membro externo)
Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES

Roberto Coda (membro interno)
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP

Rogério da Silva Nunes
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 2 de fevereiro de 2006

RESUMO

Este trabalho procura discutir a implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), identificar a importância do programa e mostrar a percepção desta implantação pelo corpo permanente de oficiais e praças. Os militares apresentaram sua percepção em relação ao programa e sua implantação através dos sete critérios da qualidade do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF). Dentro do contexto da capacitação, apresenta as principais escolas de formação dos militares, a evolução do ensino no âmbito do Exército Brasileiro e a criação dos novos quadros e serviços, como o Quadro Complementar de Oficiais (QCO) e o Serviço Técnico Temporário (STT). Apresenta ainda os conceitos de qualidade através de seus principais teóricos bem como mostra a evolução histórica destes conceitos. Mostra os programas de qualidade: privados e públicos com suas origens históricas e suas evoluções. Aborda o Prêmio Nacional da Gestão Pública do Governo Federal e as organizações militares inseridas neste contexto. Caracteriza a organização pesquisada: missão, visão de futuro, síntese dos valores, deveres e ética. Expõe a evolução da estrutura organizacional ao longo da história e suas modificações.

Palavras-chave: Gestão da qualidade total – Militares – Percepção.

ABSTRACT

This work has discussed the implantation of the Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) in the Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), has identified the importance of the program and has shown the perception of this implantation by the permanent body of officers, subofficers and sergeants. The military officers had presented their perception in the program and its implantation through the seven criteria about the quality of the Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF). Inside the qualification context, it is presented the main graduation schools of the military, the education growth in the scope of the Brazilian Army and the creation of the new jobs and services, as the Quadro Complementar de Oficiais (QCO) and the Serviço Técnico Temporário (STT). The evolution of these concepts still presents the concepts of quality through its main theoretical possibilities as well as historical evolution of these concepts. It shows the finest programs: private and public with its historical origins and its evolutions. It approaches the National Prize of the Public administration of the Federal Government and the inserted military organizations in this context. It characterizes the searched organization: mission, vision of future, synthesis of the values, duties and ethics. It displays the evolution of the organizational structure along of history and its modifications.

Key-words: Total quality management – Military – Perception.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - Quadro comparativo entre autores.....	41
QUADRO 2 - Projeto Registro de Preços.....	71
QUADRO 3 - Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.....	83
QUADRO 4 - Percepção positiva critério 1, liderança.....	95
QUADRO 5 - Percepção negativa critério1, liderança.....	96
QUADRO 6 - Porcentagem da percepção positiva do critério 2, estratégias e planos...102	102
QUADRO 7 - Porcentagem da percepção negativa do critério 2, estratégias e planos..102	102
QUADRO 8 - Percepção positiva, critério 3, cidadãos e sociedade.....	107
QUADRO 9 - Percepção negativa, critério 3, cidadãos e sociedade.....	107
QUADRO 10 - Porcentagem positiva do critério 4, informação e conhecimento.....	112
QUADRO 11 – Porcentagem negativa do critério 4, informação e conhecimento.....	113
QUADRO 12 - Percepção neutra, do critério 4, informação e conhecimento.....	113
QUADRO 13 - Assertivas com índices de assimetria, igual ou menor a 0,15.....	117
QUADRO 14 - Assertivas com índices de assimetria entre 0,15 e 1.....	117
QUADRO 15 - Percepção positiva, critério 5, pessoas.....	118
QUADRO 16 - Percepção negativa, critério 5, pessoas.....	119
QUADRO 17 - Percepção neutra, critério 5, sistemas de trabalho.....	119
QUADRO 18 - Assertivas com índices de assimetria entre 0,15 e 1.....	123
QUADRO 19 - Percepção positiva, critério 6, processos.....	125
QUADRO 20 - Percepção negativa, critério 6, processos.....	125
QUADRO 21 - Assertivas com índices de assimetria, igual ou menor a 0,15.....	129
QUADRO 22 - Assertivas com índices de assimetria entre 0,15 e 1.....	129
QUADRO 23 - Percepção positiva, critério 7, resultados.....	131
QUADRO 24 - Percepção negativa, critério 7, resultados.....	131
QUADRO 25 - Procedimentos com as melhores avaliações.....	135
QUADRO 26 - Procedimentos com as piores avaliações.....	136
TABELA 1 – Frequências da variável 1	92
TABELA 2 - Frequências da variável 2.....	92
TABELA 3 - Frequências da variável 3.....	92
TABELA 4 - Frequências da variável 4.....	93
TABELA 5 - Frequências da variável 5.....	93
TABELA 6 - Tabela de frequência da variável 6.....	93

TABELA 7 - Tabela de freqüência da variável 7.....	94
TABELA 8 - Tabela de freqüência da variável 8.....	94
TABELA 9 - Percepção positiva do critério 1 Liderança.....	94
TABELA 10 - Percepção negativa do critério 1 Liderança.....	95
TABELA 11 - Resultados da assimetria e tendência central do critério 1 Liderança.....	96
TABELA 12 - Tabela de freqüência da variável 9.....	98
TABELA 13 - Tabela de freqüência da variável 10.....	98
TABELA 14 - Tabela de freqüência da variável 11.....	99
TABELA 15 - Tabela de freqüência da variável 12.....	99
TABELA 16 - Tabela de freqüência da variável 13.....	99
TABELA 17 - Tabela de freqüência da variável 14.....	99
TABELA 18 -Assimetria e tendência central do critério 2, estratégias e planos.....	100
TABELA 19 - Acumulado percepção positiva critério 2 estratégias e planos.....	101
TABELA 20 - Acumulado percepção negativa critério 2 estratégias e planos.....	101
TABELA 21 - Tabela de freqüência da variável 15.....	103
TABELA 22 - Tabela de freqüência da variável 16.....	103
TABELA 23 - Tabela de freqüência da variável 17.....	104
TABELA 24 - Tabela de freqüência da variável 18.....	104
TABELA 25 - Tabela de freqüência da variável 19.....	104
TABELA 26 - Tabela de freqüência da variável 20.....	104
TABELA 27 - Tabela de freqüência da variável 21.....	105
TABELA 28 - Assimetria e tendência central do critério 3, cidadãos e sociedade.....	105
TABELA 29 - Percepção positiva, critério 3, cidadãos e sociedade.....	106
TABELA 30 - Percepção negativa, critério 3, cidadãos e sociedade.....	107
TABELA 31 - Tabela de freqüência da variável 22.....	108
TABELA 32 - Tabela de freqüência da variável 23.....	108
TABELA 33 - Tabela de freqüência da variável 24.....	108
TABELA 34 - Tabela de freqüência da variável 25.....	109
TABELA 35 - Tabela de freqüência da variável 26.....	109
TABELA 36 - Tabela de freqüência da variável 27.....	109
TABELA 37 - Tabela de freqüência da variável 28.....	110
TABELA 38 - Assimetria e tendência central critério 4, informação e conhecimento...	110
TABELA 39 - Percepção positiva, critério 4, informação e conhecimento.....	111
TABELA 40 - Percepção negativa, critério 4, informação e conhecimento.....	112

TABELA 41 - Tabela de frequência da variável 29.....	113
TABELA 42 - Tabela de frequência da variável 30.....	114
TABELA 43 - Tabela de frequência da variável 31.....	114
TABELA 44 - Tabela de frequência da variável 32.....	114
TABELA 45 - Tabela de frequência da variável 33.....	114
TABELA 46 - Tabela de frequência da variável 34.....	115
TABELA 47 - Tabela de frequência da variável 35.....	115
TABELA 48 - Tabela de frequência da variável 36.....	115
TABELA 49 - Assimetria e tendência central do critério 5, pessoas.....	116
TABELA 50 - Percepção positiva, critério 5, pessoas.....	118
TABELA 51 - Percepção positiva, critério 5, pessoas.....	118
TABELA 52 - Tabela de frequência da variável 37.....	120
TABELA 53 - Tabela de frequência da variável 38.....	120
TABELA 54 - Tabela de frequência da variável 39.....	120
TABELA 55 - Tabela de frequência da variável 40.....	120
TABELA 56 - Tabela de frequência da variável 41.....	121
TABELA 57 - Tabela de frequência da variável 42.....	121
TABELA 58 - Tabela de frequência da variável 43.....	121
TABELA 59 - Tabela de frequência da variável 44.....	121
TABELA 60 - Assimetria e tendência central do critério 6, processos.....	122
TABELA 61 - Percepção positiva, critério 6, processos.....	124
TABELA 62 - Percepção positiva, critério, 6 processos.....	124
TABELA 63 - Tabela de frequência da variável 45.....	126
TABELA 64 - Tabela de frequência da variável 46.....	126
TABELA 65 - Tabela de frequência da variável 47.....	126
TABELA 66 - Tabela de frequência da variável 48.....	126
TABELA 67 - Tabela de frequência da variável 49.....	127
TABELA 68 - Tabela de frequência da variável 50.....	127
TABELA 69 - Tabela de frequência da variável 51.....	127
TABELA 70 - Tabela de frequência da variável 52.....	127
TABELA 71 - Tabela de frequência da variável 53.....	128
TABELA 72 - Assimetria e tendência central critério 7, resultados.....	128
TABELA 73 - Percepção positiva, critério 7, resultados.....	130
TABELA 74 - Percepção negativa, critério 7, resultados.....	130

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

1ª Cia AI	1ª Companhia de Alunos
2ª Cia AI	2ª Companhia de Alunos
3ª Cia AI	3ª Companhia de Alunos
1ª RM	1ª Região Militar
2ª RM	2ª Região Militar
3ª RM	3ª Região Militar
4ª RM/DE	4ª Região Militar/Divisão de Exército
5ª RM/DE	5ª Região Militar/Divisão de Exército
6ª RM	6ª Região Militar
7ª RM	7ª Região Militar/Divisão de Exército
8ª RM/DE	8ª Região Militar/Divisão de Exército
9ª RM	9ª Região Militar
10ª RM	10ª Região Militar
11ª RM	11ª Região Militar
12ª RM	12ª Região Militar
ACE	Alto Comando do Exército
Ajudância G	Ajudância Geral
Almox	Almoxarifado
Aprov	Aprovisionamento
Ass Jurídica	Assessoria Jurídica
CA	Corpo de Alunos
CAEx	Centro de Avaliações do Exército
CCOMSEX	Centro de Comunicação Social do Exército
CCSv	Companhia de Comando e Serviço
CDS	Centro de Desenvolvimento de Sistemas
CE	Conselho de Ensino
CIE	Centro de Inteligência do Exército
CIGE	Centro Integrado de Guerra Eletrônica
CITEx	Centro Integrado de Telemática do Exército

CJCEX	Consultoria Jurídica do Comando do Exército
CMA	Comando Militar da Amazônia
CML	Comando Militar do Leste
CMNE	Comando Militar do Nordeste
CMO	Comando Militar do Oeste
CMP	Comando Militar do Planalto
CMS	Comando Militar do Sudeste
CMSE	Comando Militar do Sul
Cmt Ex	Comandante do Exército
CONSEF	Conselho Superior de Economia e Finanças
COTER	Comando de Operações Terrestres
CPEx	Centro de Pagamento do Exército
CPrM	Campo de Provas da Marambaia
CTEx	Centro Tecnológico do Exército
D Aud	Diretoria de Auditoria
D Cont	Departamento Geral do Pessoal
D Log	Departamento Logístico
D MAvEx	Diretoria de Material de Aviação do Exército
D Mnt	Diretoria de Manutenção
D S	Diretoria de Serviços
D Sau	Diretoria de Saúde
D Trnp Mob	Diretoria de Transporte e Mobilização
DA	Divisão Administrativa
DAC	Diretoria de Assuntos Culturais
DAF	Diretoria de Administração Financeira
DAP	Diretoria de Assistência ao Pessoal
DAProm	Diretoria de Avaliação e Promoções
DCEM	Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações
DCIP	Diretoria de Civis Inativos e Pensionistas
DEC	Diretoria de Engenharia de Construção
DEE	Diretoria Especialização e Extensão

DEP	Departamento de Ensino e Pesquisa
DEPA	Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial
DFA	Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento
DFPC	Diretoria de Fiscalização de Produtos controlados
DFR	Diretoria de Fabricação e Recuperação
DGP	Departamento Geral do Pessoal
	Diretoria de Material de Comunicação Eletrônica e Informática
DMCEI	
DOM	Diretoria de Obras Militares
DP	Divisão de Pessoal
DPC	Divisão de Planejamento e Coordenação
DPATR	Diretoria de Patrimônio
DPEP	Diretoria de Pesquisas e Estudos de Pessoal
DSG	Divisão de Tecnologia da Informação
DSM	Diretoria de Serviço Militar
DTI	Divisão de Tecnologia da Informação
EM/CA	Estado Maior do Corpo de Alunos
EME	Estado Maior do Exército
FHE	Fundação Habitacional do Exército
Fisc Adm	Fiscalização Administrativa
Fund Osório	Fundação Osório
GAB CMT EX	Gabinete do Comandante do Exército
ICFEx	Inspetoria de Contabilidade e Finanças
IMBEL	Indústria de Material Bélico do Brasil
IME	Instituto Militar de Engenharia
IPD	Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento
MD	Ministério da Defesa
Pel Aux CA	Pelotão Auxiliar ao Corpo de Alunos
Pel Cmdo	Pelotão do Comando
Pel Guardas	Pelotão de Guardas
Pel Serviços	Pelotão de Serviços

Pes Civ	Pessoal Civil
SCT	Secretaria de Ciência e Tecnologia
Sec Acamp	Seção de Acampamento
Sec Ciências Naturais	Seção de Ciências Naturais
Sec Ciências Sociais	Seção de Ciências Sociais
Sec Ciências Mat	Seção de Ciências Matemáticas
Sec Cmdo	Secretaria do Comando
Sec Cnsv	Seção de Conservação
Sec Com e Expressão	Seção de Comunicação e Expressão
Sec Com Elt	Seção de Comunicação e Eletrônica
Sec Com Soc	Seção de Comunicação Social
Sec Concurso	Seção de Concurso
Sec FuSex	Seção Fundo de Saúde do Exército
Sec Infor	Seção de Informática
Sec Licit	Seção de Licitações
Sec Mnt	Seção de Manutenção
Sec Plnj	Seção de Planejamento
Sec Reprog	Seção de Reprografia
Sec Saud	Seção de Saúde
Sec Tel Fixa	Seção de Telefonia Fixa
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
SGEX	Secretaria Geral do Exército
SMAI	Sala de Meios Auxiliares
SPP	Seção de Pagamento de Pessoal
SPsc Ped	Seção Psicopedagógica
STE	Seção Técnica de Ensino
STFM	Seção de Treinamento Físico Militar
STI	Secretaria de Tecnologia e Informação
Subsec RP	Sub Seção de Relações Públicas
Tesour	Tesouraria

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 Delimitação do problema.....	17
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Relevância e justificativa.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	21
2.1 Origens da qualidade.....	21
2.1.1 Sun Tzu.....	22

2.1.2	Aesop.....	24
2.1.3	Sócrates.....	25
2.2	Qualidade contemporânea.....	26
2.3	Origens dos programas da qualidade.....	26
2.3.1	A contribuição de Crosby.....	28
2.3.2	A abordagem de Deming.....	29
2.3.3	A contribuição de Feigenbaum.....	33
2.3.4	A abordagem de Ishikawa.....	35
2.3.5	A contribuição de Juran.....	36
2.3.6	A abordagem de Taguchi.....	39
2.3.7	Comparação entre autores.....	41
2.4	O programa de qualidade no serviço público.....	42
2.5	Conceito de qualidade.....	47
3	A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	49
3.1	Caracterização.....	49
3.1.1	Missão do Exército brasileiro.....	52
3.1.2	Visão de futuro do Exército brasileiro.....	52
3.1.3	Síntese dos deveres, valores e da ética.....	53
3.1.4	Fatores críticos para o êxito da missão.....	53
3.2	Evolução da estrutura organizacional do Exército brasileiro.....	54
3.2.1	Exército republicano.....	55
3.2.2	Exército pós-primeira guerra mundial.....	57
3.2.3	Exército pós-segunda guerra mundial.....	58
3.2.4	Guerra moderna.....	59
3.2.5	Modernização do ensino: A evolução de nossas escolas militares.....	62
3.2.6	A evolução do processo de modernização.....	63
3.3	Estrutura organizacional do Exército brasileiro e suas modificações.....	65
3.4	O programa de excelência gerencial do Exército brasileiro.....	68
3.5	O programa de excelência gerencial na Escola Preparatória de Cadetes do Exército.....	69
3.5.1	Missão.....	70
3.5.2	Objetivos gerais em relação ao aluno.....	70
3.5.2.1	Em relação à administração.....	71
3.5.2.2	Em relação à sociedade.....	71
3.5.3	Visão de futuro.....	71
3.5.4	Política de comando.....	72
3.5.5	Valores, crença e princípios.....	72
3.5.6	Diretrizes do comando.....	72
3.5.7	Análise do ambiente externo.....	73
3.5.7.1	Ameaças.....	73
3.5.7.2	Oportunidades.....	73

3.5.8	Análise do ambiente interno.....	73
3.5.8.1	Pontos fortes.....	73
3.5.8.2	Pontos fracos.....	74
3.5.9	Fatores críticos para o êxito.....	74
3.5.10	Objetivo do comando.....	74
3.5.10.1	Estratégias.....	74
3.5.10.2	Objetivos estratégicos.....	75
3.5.11	Mapeamento dos processos estratégicos.....	76
3.5.11.1	Macroprocessos.....	76
3.5.11.2	Finalísticos.....	76
3.5.11.3	Apoio.....	77
3.6	Projeto Indicadores	77
3.6.1	Generalidades.....	77
3.6.2	Finalidade.....	77
3.6.3	Considerações gerais.....	78
3.6.4	Definições.....	79
3.6.5	Estratégia de implantação.....	80
3.6.6	Apresentação do projeto aos militares da EsPCEX.....	80
3.6.7	Palestras de motivação e preparação.....	80
3.6.8	Definição das equipes.....	80
3.6.9	Primeiro macroprocesso. Seleção inicial.....	81
3.6.10	Segundo macroprocesso. Preparação do futuro cadete.....	81
3.6.11	Apoio.....	81
3.6.12	Terceiro macroprocesso. Gestão.....	81
3.6.13	Quarto macroprocesso. Sociedade.....	81
3.6.14	Quinto macroprocesso. Estudo de indicadores.....	82
3.6.15	Sexto macroprocesso. Treinamento e coleta de dados.....	82
3.6.16	Sétimo macroprocesso. Elaboração de planilhas e gráficos de tendências.....	82
3.6.17	Oitavo macroprocesso. Implantação do sistema de análise crítica.....	82
4	METODOLOGIA.....	83
4.1	Tipos de pesquisa.....	83
4.2	Estratégia de pesquisa.....	85
4.3	Procedimentos de coleta e interpretação de dados.....	87
5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS.....	91
5.1	Liderança.....	91
5.2	Estratégias e planos.....	98
5.3	Cidadãos e sociedade.....	102
5.4	Informação e conhecimento.....	108
5.5	Pessoas.....	113
5.6	Processos.....	119

5.6	Resultados.....	125
6	CONCLUSÕES.....	132
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	138
	APÊNDICE A - Questionário aplicado aos membros da amostra da Escola Preparatória de Cadetes.....	143
	APÊNDICE B - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.....	146
	APÊNDICE C - Cálculo dos índices de assimetria de Pearson, média, mediana e moda.....	149
	APÊNDICE D - Tabelas de frequências.....	168
	APÊNDICE E - Histogramas.....	179
	ANEXO A - Programa de qualidade do governo federal: I Critérios, itens de avaliação e pontuações	208
	ANEXO B - Organograma da Escola Preparatória de Cadetes do Exército.....	210
	ANEXO C - Organograma do Exército.....	215

1 INTRODUÇÃO

Segundo Pontes (2002), em 1990, foi criado, no âmbito do Exército Brasileiro, um grupo de estudo com a missão de analisar a Gestão pela Qualidade Total a fim de inserir a Força Terrestre no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Após o cumprimento das diversas etapas estabelecidas e elaborado o “Manual de Princípios”, foi criado o Programa de Administração pela Qualidade Total (PAQT), no então Ministério do Exército, através da Portaria Ministerial 065, de 16 de fevereiro de 1994. O programa foi operacionalizado com a edição, pelo Estado-Maior do Exército, em 1995, do Manual de Implementação da Qualidade Total, do Manual de Ferramentas da Qualidade e do Manual Programa 5S.

De acordo com, Da Cás (2002), com a operacionalização, várias organizações militares implantaram novas práticas de gestão e participaram de prêmios de qualidade nacionais e estaduais, tais como o 4º Regimento de Carros de Combate (Rosário do Sul-RS) e o 7º Batalhão de Infantaria Blindado (Santa Maria-RS) que obtiveram menção prata no Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQDF) e menção honrosa no Prêmio Gaúcho de Qualidade, em 1999. A Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN), recebeu no ano de 2000, a menção bronze no Prêmio Qualidade Rio (PQRio) e o Instituto Militar de Engenharia (IME) foram premiados neste mesmo ano, com a menção prata no PQRio e Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) e, em 2001, com a menção prata no PQRio.

Este trabalho procura discutir a percepção dos militares da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), com relação ao Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), bem como identificar e analisar as conseqüências administrativas implementadas através do programa na EsPCEEx.

Apresenta os principais projetos, estratégias e instrumentos de gestão disponíveis para a Administração Pública e para o Exército Brasileiro como o programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) e o Prêmio Nacional da Gestão Pública do Governo Federal (PQGF-2004).

Visa apresentar o atual estágio do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) no âmbito Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx). Pretende verificar os benefícios advindos da adoção do modelo gerencial implantado pelo Programa de Excelência Gerencial.

1.1 Delimitação do problema

O Programa de Excelência gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), é o instrumento de implementação da estratégia de reorganização das atividades internas sob a égide da excelência, estabelecida Portaria do Comandante do Exército nº 191, de 17 de abril de 2003.

Esse modelo foi desenvolvido nos Estados Unidos da América, após um estudo feito em grandes empresas que apresentavam desempenho superior, chamada também de Organizações de Classe Mundial. No Brasil, passou a ser difundido no segmento privado no início da década de 1990, pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e, mais recentemente, na área pública, pelo Ministério do Planejamento, por meio do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP). Todas as organizações militares aderiram ao PEG-EB e vêm, desde 2003, desenvolvendo ações que visam ao aperfeiçoamento e à modernização de seus sistemas de gerenciamento. (EXÉRCITO BRASILEIRO, ROBBI, p. 10-11, 2004).

No caso da EsPCEEx, as seguintes atividades estão sendo ou já foram desenvolvidas:

- palestras de motivação: especialistas são convidados a falar sobre programas de excelência que acontecem nas suas organizações (Bosch, 3M);
- cursos diversos: foram realizados vários cursos técnicos no sentido de formar pessoal habilitado para exercer atividades relacionadas à excelência gerencial. Como exemplo podem ser citados os cursos de auto-avaliação e de estratégia e medição do desempenho, ambos realizados no Instituto Paulista de Excelência e Gestão;
- auto-avaliação: a Escola utiliza o modelo desenvolvido pelo PQSP, identificando os seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria;
- ciclo de projetos: existem vários projetos em curso, frutos de um Plano de Inovação e Melhoria (PIM), gerado a partir da auto-avaliação.
- planejamento de gestão: a Escola desenvolveu um Planejamento Estratégico formalizado, que lhe deu um direcionamento de alto nível, por intermédio da definição de objetivos estratégicos.
- gerenciamento por processos: apesar de sua estrutura funcional, a Escola tem procurado orientar-se também por processos. Foram realizados diversos esforços no sentido de se mapear, melhorar e avaliar os seus processos críticos.
- elaboração sistema de medição organizacional: a partir de junho de 2004, vários

indicadores estratégicos passaram a ter seus dados coletados, formando um importante insumo para o processo de tomada de decisões. (EXÉRCITO BRASILEIRO, ROBBI, p. 10-11. 2004).

Todas estas atividades foram e ou estão sendo adotadas com intuito de implantar a excelência gerencial no âmbito da Escola Preparatória de Cadetes do Exército.

Neste tópico procura-se discriminar as questões de pesquisa, assim definidas segundo Cooper e Schindler (2003, p. 74) “Uma questão de pesquisa é a hipótese de escolha que melhor informa o objetivo do estudo de pesquisa. É uma questão de administração específica que deve ser respondida”.

Desta forma o projeto pretende responder os seguintes questionamentos: Qual a percepção dos Oficiais e Praças do corpo permanente da EsPCEEx, em relação à implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB). Como foi realizada a implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército brasileiro (PEG-EB) na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx)? Qual a importância do programa para a EsPCEEx e para o Exército? Quais as consequências administrativas no âmbito EsPCEEx advindas da implantação do Programa de Excelência Gerencial?

1.2 Objetivo

A presente pesquisa tem como objetivo, analisar a percepção dos militares, do corpo permanente da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), em relação à implantação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), medida através dos sete critérios da qualidade do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF). Os critérios são: Liderança; Estratégias e planos; Cidadãos e sociedade; Pessoas; Processos; Informação e conhecimento e Resultados.

1.3 Relevância e justificativa

O Exército Brasileiro, ao longo da história, exerceu influência e foi partícipe de grandes questões nacionais como: expulsão dos holandeses; guerra do Paraguai; Independência; abolição da escravatura; proclamação da República; revolução de 1930; II Guerra mundial; redemocratização em 1945 bem como o movimento de 1964 e a nova República.

A instituição Exército, foi e continua sendo fundamental para a manutenção dos interesses estratégicos nacionais pela sua importância institucional para o país. A racionalização no uso dos recursos a sua disposição com a implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB) constitui medida fundamental para correta alocação destes recursos e dos seus sistemas de trabalho.

Conforme Portaria nº 657, de 4 de novembro de 2003, do Comandante do Exército, a missão do Exército é: (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2004)

I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:

Contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e realizar 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, depois de 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.

Para o preenchimento dos diversos cargos da estrutura militar o Exército possui uma grande estrutura educacional de formação de seus quadros. Esta estrutura é formada pela linha combatente, a principal voltada para área fim e detentora dos destinos da instituição, a área de saúde e a área científica tecnológica, composta pelos integrantes do corpo dos engenheiros militares.(EXÉRCITO BRASILEIRO, p. 4-5, 2003a).

Na área combatente temos os oficiais das armas de Cavalaria, Infantaria, Artilharia, Engenharia Combatente, Comunicações, Quadro de Material Bélico e Serviço de Intendência. Estes são formados através de um sistema de ensino continuado que começa na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), instituição com mais de meio século de existência e que tem por missão preparar candidatos para o ingresso na Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN). Passando para o estabelecimento da linha de ensino militar bélico de nível superior do Exército Brasileiro, responsável pela formação dos oficiais combatentes da ativa, futuros chefes militares. Seu currículo está estruturado em matérias de cunho estritamente militar (ensino profissional) e matérias de formação universitária comuns aos demais estabelecimentos de ensino superior do País (ensino universitário). O próximo passo é

o curso da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAo) cursado por capitães, e a Escola de comando e Estado Maior do Exército (ECEME) cursada por oficiais aperfeiçoados, ambas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, além dos diversos cursos e estágios de áreas técnicas e operacionais. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2003).

Desta forma a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) é o único acesso à carreira de oficial combatente do Exército Brasileiro. Portanto os egressos da EsPCEEx serão os únicos a ascenderem ao posto máximo da Instituição, Exército Brasileiro, o de General de Exército. Por este motivo a Escola Preparatória de Cadetes do Exército assume grande relevância estratégica para o Exército e conseqüentemente para o Programa de Excelência Gerencial do Exército (PEG-EB).

Anualmente, através de um concurso público de âmbito nacional para preenchimento de cerca de quinhentas vagas, a EsPCEEx realiza a seleção de jovens que aspiram à carreira de oficial combatente do Exército Brasileiro. Ao término de um ano de estudos, o aluno aprovado recebe os Certificados de Conclusão do 2º Grau e de Reservista de 2ª Categoria, e conquista o direito de ingressar na Academia Militar das Agulhas Negras, onde estudará por mais quatro anos, para depois ser promovido ao posto de Aspirante a Oficial do Exército.

O trabalho visa medir a percepção dos Oficiais e Praças do corpo permanente da EsPCEEx, em relação à implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB). Apresentar a atual situação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx). Pretende verificar os benefícios advindos da adoção do modelo gerencial implantado pelo Programa de Excelência Gerencial (PEG).

Pela relevância estratégica da Instituição Exército para o país, um estudo de caso sobre seu Programa de Excelência Gerencial (PEG) na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) assume grande importância uma vez que a metodologia aplicada ao estudo em questão é o estudo de caso, definido conforme Yin (2005, p. 32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados conceitos de qualidade conforme alguns autores, o conceito de qualidade de acordo com a norma ISO 8402, as origens da qualidade na antiguidade e os principais autores contemporâneos. Apresenta também o programa de qualidade no serviço público e as origens dos programas de qualidade.

2.1 Origens da qualidade

Conforme Brocka (1995), qualidade pode trazer à mente eminentes figuras do início do século XX, assim como Shewart, o criador das cartas de controle. Os cientistas que desenvolveram o Controle de Qualidade na AT&T no primeiro quarto do século são citados freqüentemente como os originadores da qualidade. Embora possa ser a verdade para os Estados Unidos do século XX, certamente não é a verdade para o mundo. A China teve padrões de qualidade há cerca de 2.000 mil anos ou mais. Se alargássemos nossa pesquisa até os mestres “originais” do Gerenciamento da Qualidade e nos ativéssemos em algum pensamento divergente, onde começaríamos?

Certamente o primeiro engenheiro da qualidade foi algum desconhecido descobridor da carruagem na Suméria, que observou que encobrimdo a roda a faria mais veloz, ou algum fabricante de espadas ao norte da terra dos hititas, que modelou seu trabalho de maneira a liberá-las de todas as marcas ou manchas, aumentando, portanto, o poder de corte. Ou foi um neanderthal, que manipulou pedras partidas com precisão, sendo atento e consciencioso em dar forma a uma ferramenta?

Os arqueólogos têm demonstrado que essas habilidades são difíceis de adquirir. Nós já sabemos que as habilidades foram praticadas pelos homens de Neanderthal e passadas através de gerações. Assim, talvez o Controle de Qualidade seja anterior ao Homo Sapiens, e originado como o Homo sapiens neanderthalensis.

Apesar de ser interessante esse “*gedanken*” (experimento conhecido), nós não temos nenhum registro escrito para nos guiar. A história escrita, contudo, fornece uma seqüência de caracteres e legendas para acreditarmos ou não. Alguns podem ser vistos como um presságio dos princípios do Gerenciamento da Qualidade Total. Apesar de outros poderem ser indubitavelmente encontrados em eras anteriores, destacam-se três personagens impressionantes, pelo conteúdo de suas obras: Sun-Tzu, Aesop e Sócrates.

2.1.1 Sun-Tzu

Sun-Tzu viveu algum tempo durante um período da guerra (480-221 A. C.) na China. Durante esse tempo, o mundo inteiro, como os chineses conheciam, estava em constante guerra. Sun-Tzu observou os esforços violentos dos políticos e líderes e tentou codificar a melhor maneira de abordar esses esforços. Uma analogia tem sido feita entre o processo de Sun-Tzu e aqueles do sistema imunológico: desviar-se de desastres e atacar sem danificar o sistema de suporte. Nessa visão também se incorporam princípios de TQM: sobrevivência, crescimento e melhoria contínua em um contexto caótico Tzu (2005).

O trabalho de Sun-Tzu (2005) possui 13 capítulos, sumariados a seguir:

capítulo 1. Planejamento bélico. Guerra assunto vital para o Estado. É vital o seu estudo que possui cinco fatores fundamentais: a influência moral; o tempo; o terreno; o comando e disciplina.

capítulo 2. Empreendendo a guerra. O essencial na guerra é a vitória e não operações prolongadas. Quando ela demora a ser conquistada, as armas perdem o corte e o moral da tropa se reduz. Quando atacar as cidades, a força do grupo estará exaurida.

capítulo 3. Vencer antes de lutar. Na guerra, a melhor política, geralmente, é capturar um Estado intacto; arruiná-lo denota atitude inferior. Vencer cem vezes em cem batalhas não é o auge da habilidade, mas, sim, subjugar o inimigo sem precisar lutar. Conheça o inimigo e conheça a si mesmo; assim, em uma centena de batalhas, você nunca correrá perigo. Quando se desconhece o inimigo, mas se conhece a si mesmo são iguais as suas oportunidades de ganhar e perder. Mas desconhecer a ambos, certamente se estará em perigo em todas as batalhas.

capítulo 4. Disposição das tropas. A invencibilidade reside na defesa; a possibilidade de vitória no ataque. O general hábil assume uma posição em que ninguém o poderá derrotar e não desperdiça qualquer oportunidade de dominar seu inimigo. Quanto à arte de manobrar tropas e definir táticas, os elementos da arte da guerra são: medida de espaço; estimativa de quantidades; cálculos; comparações e possibilidade de vitória. Na arte da guerra, tudo está interligado; as medidas de espaço são derivadas do terreno; as quantidades derivam das medidas; os diagramas provêm das quantidades; as comparações, dos diagramas; e as vitórias, das comparações.

capítulo 5. Forças normais e extraordinárias. Isole seu inimigo, faça planos que não o incluam; atraia o auxílio dos outros. Aja espontaneamente. Geralmente, não há diferença entre administrar muitos e administrar poucos.

capítulo 6. Ação ofensiva. Geralmente, quem primeiro ocupa o campo de batalha e põe-se à espera do inimigo, fica à vontade; ficará cansado o que chega com atraso à cena e se apressa em lutar.

capítulo 7. Manobras estratégicas. Não podem conduzir a marcha de um exército àqueles que não conhecem as condições de montanhas e florestas, desfiladeiros, pântanos e terrenos perigosos. E os que não usam guias locais são incapazes de obter as vantagens do terreno. Em guerra, avalie a situação.

capítulo 8. Nove circunstâncias. São estas as nove variáveis da guerra, ou circunstâncias, que devem ser observadas por aquele que quer ser vitorioso: não se deve acampar em terras baixas; em regiões de fácil comunicação, una-se a seus aliados; não se demore em terreno desolado; em terreno fechado a desenvoltura é necessária; em terreno de morte lute; há certas estradas que não se deve seguir; a cidades que não se deve assaltar, terrenos em que há exércitos que não podem ser atacados e há ocasiões de se ignorar os comandos dos soberanos que não se luta. Quando o general vê o caminho certo, não deve esperar por ordens soberanas, age.

capítulo 9. Marchas e topografias. Quanto a tomar posição nas montanhas: ao confrontar o inimigo, após ter cruzado as montanhas, fique próximo dos vales; acampe em terreno alto, voltando-se para o lado ensolarado; se necessário, lute no declive; não suba para atacar ou defender-se.

capítulo 10. Características do terreno. A adaptação ao terreno é o principal aliado do exército na batalha. Portanto, são virtudes do general superior: considerar a situação do inimigo, calcular distâncias e o grau de dificuldade do terreno, assim como controlar a vitória.

capítulo 11. Territórios de luta. Um rei hegemônico não luta contra combinações poderosas nem promove o poder de outros Estados. Ele confia a realização de seus objetivos por sua habilidade de intimidar seus oponentes.

capítulo 12. Recursos pirotécnicos. Na guerra, há cinco métodos de ataque com fogo: queimar as tropas; queimar as provisões; queimar os equipamentos; queimar o arsenal e usar projéteis incendiários.

capítulo 13. Agentes Secretos. A razão do príncipe iluminado e a sabedoria do general hábil conquistam o inimigo sempre que ele se move; as realizações de ambos ultrapassam aquelas do homem comum em previsão. O que é chamado de previsão necessariamente precisa ser obtido por meio de homens que conhecem a situação do inimigo.

O texto de Sun Tzu aborda o planejamento estratégico, visto que discorre sobre posicionamentos. Está relacionado com a qualidade à medida que o autor apresenta uma

padronização de ações a serem tomadas conforme a situação ao qual o exército se confrontar. Desta forma Sun Tzu apresenta um dos fundamentos da gestão da qualidade que é a padronização dos procedimentos. O procedimento operacional padrão (POP) é ferramenta elementar dos programas de qualidade e foi abordado por este general chinês a mais de dois mil anos.

2.1.2 Aesop

Brocka (1995) nos apresenta que Aesop foi um escravo grego que viveu no século 6 A.C. Embora não forneça a forma de trabalho integrada de Sun-Tzu, as fábulas ou parábolas de Aesop fornecem um profundo significado da natureza das pessoas na sociedade. Seu trabalho demonstra que poucas mudanças ocorreram na natureza humana desde o início da civilização. Aesop tem permeado a literatura ocidental por cerca de 500 anos. Uma pequena amostra do Gerenciamento da Qualidade relacionado à moral é apresentada a seguir segundo AESOP, apud Brocka (1995):

- Unido ficamos de pé, divididos nós cairemos. Os quatro bois e o leão. Um apelo direto às equipes de autogerenciamento, círculos da qualidade e outras utilizações de equipes de trabalho e visão compartilhada.
- Agrade a todos. O homem, o menino e o burro. Uma visão que tem sido definida no escopo e é atingível e essencial. Servir alguns seguimentos de clientes pode significar ignorar outros.
- Um mentiroso não terá crédito, mesmo que ele fale a verdade. A credibilidade no gerenciamento é conquistada todo dia e, quando perdida, poderá ficar assim até que a gerência seja substituída. Sem verdade, torna-se difícil alcançar a união requerida para o sucesso.
- Nós freqüentemente desprezamos o que é mais útil para nós. A caça e o caçador. Discutir negativamente sobre falhas conduz a confrontos, greves, boicotes e gerenciamento por receios.
- Você pode dividir os frutos do trabalho, mas não os despojos. A divisão do leão. Os prêmios devem ser dados sobre uma base justa e regular, e deve ser explicitado como alguém poderá alcançar os prêmios.
- A perseverança ganha a corrida. O coelho e a tartaruga. Aesop concorda com Sun-Tzu ao considerar cálculos cuidadosos, plotagens e aprovisionamentos. A ambição e a excitação não são substitutas do bom senso e da habilidade.

Através das parábolas, Aesop apresenta vários fundamentos da qualidade principalmente com relação à gestão de pessoas. Aborda de maneira simples e inteligente a importância do trabalho coletivo e sua motivação, a importância do comportamento ético e da credibilidade advinda deste comportamento. Em seu trabalho observa a importância de premiações justas como reconhecimento aos esforços individuais.

2.1.3 Sócrates

Sócrates o filósofo da pedreira, viveu de 470 a 399A.C, em Atenas, durante a idade de ouro de Péricles. Ele é conhecido por nós, devido aos trabalhos de Platão, como um dos maiores filósofos. Um bom número de conceitos do Gerenciamento da Qualidade pode ser encontrado em vários diálogos socráticos. Segundo Platão, (1996).

- Análise da causa fundamental. Sócrates sempre perguntou: por quê. Até encontrar a causa mais provável. Esse raciocínio possui significância para varrer os preconceitos e prevenções a fim de alcançar as reais razões ou verdades de qualquer assunto anteriores a ele.
- Autonomia aos trabalhadores. A democracia leva a voz de todos. Acoplada com o autoexame crítico conduz a uma força poderosa de automelhoria contínua.
- Visão e ética. A Frase “A vida sem ser investigada é pior de ser viver” é uma das marcas de Platão e Sócrates. Examinar constantemente nossas crenças e nossos motivos requer construir uma sólida forma de trabalho calcada na moral e na ética.
- Gerenciamento por intermédio da vivência. O “Diálogo de Sócrates” refere-se a formular questões assim que as suas respostas conduzam a novas perguntas. Sócrates considerou a si mesmo um interrogador crítico, sempre estimulando os outros a pensar a respeito de suas ações e crenças.

Muitos séculos antes do nascimento do italiano Pareto, Sócrates abordou a importância do estudo da causa fundamental na solução de problemas. Assim como Aesop, frisa a importância do comportamento ético como pilar moral na condução da vida e do trabalho. Nestes fundamentos, encontra-se a essência da qualidade no que se refere à solução de problemas e na conduta moral dentro e fora das organizações.

2.2 Qualidade contemporânea

Conforme descreve Ishikawa (1993), o controle de qualidade moderno, ou o controle de qualidade estatístico (CQE), como é conhecido por alguns autores, começou nos anos 30 com a aplicação industrial do gráfico de controle inventado pelo Dr. W. A. Shewhart, da Bell Laboratories. Com o advento da II guerra as indústrias americanas passaram a utilizar o gráfico de controle. Desta forma conseguiam produzir suprimentos militares mais baratos e em grande quantidade. Os padrões do tempo da guerra publicados naquela época ficaram conhecidos como Padrões Normativos Z1.

A Inglaterra desenvolveu o controle de qualidade relativamente cedo. Ela fora o berço da estatística moderna, cuja aplicação foi evidente na adoção dos Padrões Normativos Britânicos 600 em 1935, baseados no trabalho do estatístico de E. S. Pearson. Ishikawa (1993).

Ishikawa (1993), esclarece que o Japão antes da II guerra, conhecia os padrões britânicos, os japoneses estudaram estatística e seus trabalhos foram expressos em linguagem matemática o que impossibilitou sua popularização. O americano Deming foi quem a convite do comandante das tropas de ocupação no Japão, General Douglas McArthur, apresentou o controle de qualidade àquele país.

2.2.1 Origens dos programas de qualidade

A partir do Public Law 100-107 surgiu o Malcom Baldrige National quality Award, o mais importante evento na área de gestão voltada para a qualidade das últimas décadas. Desde o primeiro ano, 1988, cerca de 700 empresas participaram do processo de avaliação que, na atualidade, está dividido em negócios, educação e saúde. (FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2001).

O primeiro ciclo de premiação do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) começou a ser desenvolvido logo após a criação da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) em outubro de 1991. A FPNQ é uma entidade privada e sem fins lucrativos. Fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade e todas as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo território nacional, e fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

A missão da FPNQ é promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e

conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, através do Prêmio Nacional da Qualidade.

Naquela ocasião, depois de amplos estudos sobre os prêmios existentes no Brasil e no exterior, inclusive sobre o pioneiro Deming Prize do Japão, o modelo Baldrige (Malcom Baldrige National Quality Award – USA) obteve a preferência e o reforço de uma ampla bibliografia a seu respeito facilitou a sua aplicação.

Desde sua criação, A Fundação conduziu 9 ciclos de premiação do PNQ entregou 168 Relatórios de Avaliação para todas as organizações candidatas. Dessas 168 candidatas, 32 organizações receberam a visita dos examinadores, das quais 12 receberam os troféus das mãos do Presidente da República.

O modelo PNQ foi construído tendo como base os fundamentos do Malcom Baldrige. No entanto, à medida que novos valores de gestão de organizações em grau destacado de excelência evoluíram e foram identificados, os fundamentos de excelência também acompanharam essa tendência.

A FPNQ vem avaliando o modelo inicial e promovendo melhorias a cada ano, embora a estrutura conceitual continue a mesma. Dentre as principais diferenças, destaca-se no ano de 2000: ênfase no aprendizado contínuo, presente em todos os itens de avaliação; pontuação final da candidata visitada com base nos resultados da visita; diferença de pontuação no critério Liderança (90 pontos no PNQ – 15 pontos no Baldrige).

Os modelos do European Quality Award (EQA), Baldrige e PNQ não são prescritivos em relação a processos e ferramentas, e reconhecem a possibilidade de vários enfoques na busca da excelência. Em 1994, repercutiu no noticiário internacional uma informação da revista Business Week a partir de um estudo especulativo sobre investimentos em empresas americanas que foram premiadas pelo Baldrige. Na conclusão, o estudo registrou que os investimentos das premiadas na bolsa acumularam 82,2% de ganho, enquanto que o conhecido índice da Bolsa de New York (S&P500) foi de 33% no mesmo período.

De 1992 a 2000, mais de 6000 profissionais foram treinados pela FPNQ na aplicação dos Critérios de Excelência, dos quais 4850 se candidataram para atuar como voluntários da Banca Examinadora e 1664 atuaram efetivamente com juízes, Examinadores seniores, Examinadores Relatores e Examinadores. O domínio do conhecimento na área de avaliação, utilizando o modelo bem sucedido do PNQ, aliado a um Código de Ética seguido rigorosamente pelas Bancas Examinadoras e às sucessivas atualizações implementadas nos Critérios de Excelência a partir da troca de informações com as instituições congêneres no

exterior, geraram a credibilidade que hoje sustenta o Prêmio Nacional da Qualidade. (FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 2001).

2.2.2 A contribuição de Philip B. Crosby

Philip B. Crosby é talvez a pessoa mais associada com a idéia de zero defeito, criada por ele em 1961. Para Crosby, qualidade é a conformidade com as especificações, a qual é medida pelo custo da não-conformidade. Qualidade abundante ou pobre não possui significado, somente conformidade e não conformidade. Utilizar esta abordagem significa que o objetivo de desempenho é o zero defeito. (CROSBY, 1999).

Crosby (1999) iguala gerenciamento da qualidade com prevenção. Entretanto, inspeção, teste, verificação e outras técnicas não-preventivas não têm lugar. Níveis estatísticos de conformidade programam as pessoas sobre as falhas. Crosby assegura que não existe razão absoluta para haver erros ou defeitos em qualquer produto ou serviço.

As companhias devem adotar “uma vacina” da qualidade para prevenir-se contra a não conformidade. Os três ingredientes desta vacina são: determinação, educação e implementação. Melhoria da qualidade é um processo, não um programa. Deve ser permanente e estável.

Auditorias da qualidade em fornecedores são claramente úteis, a menos que o fornecedor seja totalmente incompetente. É impossível conhecer se o sistema de qualidade do fornecedor destinará a qualidade requerida meramente por meio de uma auditoria.

Zero defeito não é um slogan. É um padrão de gerenciamento do desempenho. Além disso, a motivação dos empregados pela constante exortação não é uma resposta. Crosby (1999), acredita que nos anos 60 várias companhias japonesas aplicaram o zero defeito e utilizaram-no como uma ferramenta de engenharia, com a responsabilidade da implementação correta legada ao gerenciamento. Por contraste, zero defeito foi utilizado como uma ferramenta motivacional no Estados Unidos, com responsabilidade legada ao trabalhador quando ele falhou.

Crosby (1999), elaborou 14 passos para a melhoria da qualidade, sumariados a seguir:

- Esteja certo de que o gerenciamento está comprometido com a qualidade.
- Forme equipes de melhoria da qualidade com representantes de cada departamento.
- Determine como medir onde os problemas correntes e potenciais com a qualidade se assentam.

- Avalie o custo da qualidade e explique a sua utilização como uma ferramenta de gerenciamento.
- Faça surgir às advertências a respeito de qualidade e o interesse pessoal de todos os empregados.
- Efetive ações formais para corrigir problemas identificados por meio dos passos anteriores.
- Estabeleça um comitê para o programa de zero defeito.
- Treine todos os empregados para carregarem ativamente as suas partes no programa da qualidade.
 - Estabeleça um dia do “zero defeito” para permitir que todos os empregados realizem o que tem sido uma mudança.
 - Encoraje as pessoas a estabelecer metas de melhoria para si mesmas e seus grupos.
 - Encoraje os empregados a comunicar à gerência os obstáculos encontrados em face dos objetivos de melhoria.
 - Reconheça e dê apreço a quem participa.
 - Estabeleça conselhos de Qualidade para comunicação sobre uma base regular.
 - Faça tudo novamente para enfatizar que o Programa de Melhoria da Qualidade nunca termina.

Enunciados Absolutos da Melhoria da Qualidade segundo Crosby (1999).

Qualidade significa conformidade com as especificações. Se você tenciona fazer certo da primeira vez, todos devem saber o que isso significa. Qualidade se origina da prevenção. Vacinação é o caminho para prevenir o desastre organizacional. Prevenção se origina no treinamento, da disciplina, do exemplo, da liderança e de outros aspectos.

O padrão de desempenho da qualidade é o zero defeito. Os erros não devem ser tolerados no gerenciamento financeiro. Por que eles têm de estar no processo fabril?

A medida da qualidade é o preço da não conformidade.

2.2.3 A abordagem de Deming

William Edwards Deming nasceu em 14 de Outubro de 1900 na cidade de Sioux, (Iowa), Estados Unidos. Logo após, sua família se mudou para Powell, Wyoming. Deming graduou-se com o bacharelado em Física, pela Universidade de Wyoming, em 1921, e com o título de doutor em física Matemática por Yale em 1928. Trabalhou para o Bureau do censo

americano durante e após a 2ª Guerra Mundial. Em 1950, Deming foi ao Japão auxiliar na condução do censo japonês e fez conferências aos líderes empresariais sobre Controle Estatístico da Qualidade.

Deming disse aos japoneses que eles poderiam se tornar líderes mundiais na qualidade se seguissem seus conselhos. Durante os anos 50, Deming viajou várias vezes ao Japão a convite da JUSE (Japan Union of Scientists and Engineers). Por causa de sua recusa em receber pagamento por suas conferências (o Japão naquela época estava empobrecido), a JUSE utilizou os fundos de suas conferências para estabelecer o Prêmio Deming, que é o mais honorífico prêmio da qualidade atualmente no Japão. No programa “1980 NBC White Paper”: “Se o Japão pode, por que nós não podemos?”, ele foi chamado de o “fundador da terceira onda da Revolução Industrial”.

Hoje, Deming é reconhecido como um grande líder no Gerenciamento da Qualidade e ainda é citado como o fundador da terceira onda da Revolução Industrial. Segundo Aguayo (1993), a primeira onda ocorreu no início do século XIX com a simples automação; a segunda onda ocorreu com os conceitos de montagem no final do século XIX e a terceira está ocorrendo com a revolução da informação/(computação).

Deming, define qualidade conforme descrito em Aguayo (1993): Qualidade não significa luxúria. Qualidade é um grau de uniformidade e dependência, baixo custo, satisfação do mercado. Em outras palavras, qualidade é aquilo de que sempre o cliente necessita e quer. E desde que as necessidades e os desejos dos clientes estão sempre mudando, a solução para definir qualidade em termos do cliente é redefinir as especificações constantemente.

A produtividade melhora quando a variabilidade diminui. Como todas as coisas variam, o controle da qualidade é necessário. Controle estatístico não implica ausência de metas e serviços deficientes, mas, precisamente, permite a previsão dos limites de variações.

Deming é extremamente crítico do gerenciamento americano e é um advogado da participação do trabalhador no processo decisório. Ele reclama que o gerenciamento é responsável por 94% dos problemas com qualidade e aponta que é a tarefa de gerenciamento que auxilia as pessoas a serem mais laboriosas, em vez de difíceis. Deming insiste em que um dos primeiros passos para o gerenciamento é remover as barreiras que impedem que os trabalhadores façam um bom trabalho. Programas motivacionais que oferecem serviços superficiais não têm lugar. Os trabalhadores sabem distinguir entre slogans e delegação.

Conforme descrito por Walton (1989, p. 36-39), Deming criou uma filosofia básica de administração compatível com os métodos estatísticos e os batizou como “os Quatorze Pontos”. “As Sete Doenças Fatais” e “os Obstáculos” Que serão descritos a seguir:

Os Quatorze Pontos:

- Estabelecer a constância de propósitos para a melhorar o produto e o serviço.
- Adote a nova filosofia.
- Acabar com a dependência da inspeção em massa.
- Cessar a prática de avaliar as transações apenas com base nos preços.
- Ir melhorando sempre o sistema de produção e serviço.
- Instituir o treinamento.
- Instituir a liderança.
- Afastar o medo.
- Eliminar as barreiras entre as áreas de apoio.
- Eliminar slogans, exortações e metas para os empregados.
- Eliminar as cotas numéricas.
- Remover as barreiras ao orgulho da execução.
- Instituir um sólido programa de educação e re-treinamento.
- Agir no sentido de concretizar a transformação.

As sete Doenças Fatais:

- Falta de constância de propósitos.
- Ênfase nos lucros em curto prazo.
- Avaliação pelo desempenho, por notas de mérito ou pela verificação anual do desempenho.
- Mobilidade da administração.
- Dirigir uma empresa apenas com base em números visíveis.

As doenças 6 e 7 só se referem aos Estados Unidos.

- Custos exagerados de assistência médica.
- Custos exagerados de garantia, promovidos por advogados que trabalham na base de honorários contingentes.

Obstáculos observados por Deming (1990)

- Descaso pelo planejamento e pela transformação em longo prazo. Mesmo quando existem planos de longo prazo, eles são, muitas vezes, negligenciados devidos às chamadas emergências. Muitas vezes, políticas por natureza frívolas da empresa tomam o tempo da administração superior. Políticas de assiduidade e prontidão consomem grande parte do tempo dos executivos, embora num ambiente de boa administração elas não seriam temas.
- A suposição de que resolvendo problemas, a automação e máquinas novas

transformarão a indústria. Os americanos adoram novos brinquedos tecnológicos, mas eles não são solução de problemas arraigados de qualidade e produtividade.

- Busca de exemplos. As empresas tendem a buscar solução para problemas, dadas em outro lugar, que possam copiar. Isso é um risco. Os exemplos nada ensinam por si mesmos – frisa o Dr. Deming. É preciso saber porque uma prática dá certo ou não funciona.

- Nossos problemas são diferentes. Isso é dito muitas vezes como desculpa.

- Obsolescência das escolas. O Dr. Deming refere-se, com isso, a escolas de administração nos Estados Unidos que ensinam contabilidade criativa e finanças e que funcionam com base na teoria de que as habilidades administrativas podem ser ensinadas, e não aprendidas na fábrica.

- A confiança nos departamentos de controle de qualidade. A qualidade esta nas mãos da administração, dos chefes, dos gerentes de compras e dos operários da produção. São eles que tem mais a contribuir. Mas o departamento de qualidade, gerando números que mostram o que aconteceu no passado e não o que vai acontecer no futuro. O que eles não conseguem prever, muitas vezes mistificam os administradores a ponto de eles continuarem deixando a qualidade por conta do departamento.

- Pôr a culpa dos problemas nos empregados. Os empregados só são responsáveis por 15% dos problemas e o sistema pelos 85% restantes. O sistema é de responsabilidade da administração.

- Qualidade por inspeção. As empresas que dependem da inspeção em massa para garantir a qualidade nunca a melhorarão. Os inspetores atuam muito tarde, não são confiáveis e são ineficientes.

- Rebates falsos. O ensino de métodos estatísticos de uma forma geral, sem uma correspondente mudança de filosofia na empresa, é um rebate falso.

- O computador sem o homem. Também pode ser um repositório de dados nunca usados. As pessoas ficam confusas e intimidadas com o computador. Muitas vezes, nunca recebem treinamento adequado para usar o equipamento.

- O atendimento das especificações. Essa é a forma aceita de negociar nos Estados Unidos, mas não é suficiente se a qualidade e a produtividade tiverem que ser melhoradas.

- Testes inadequados de protótipos. Muitas vezes, o protótipo funciona muito bem no laboratório, mas revelam toda a sorte de problemas na produção.

- Quem quer que venha tentar ajudar-nos tem que entender tudo sobre nossas atividades.

Deming quase sempre fez contratos com clientes de ramos de atividades que não conhece intimamente. É possível, observa ele, saber tudo sobre uma atividade empresarial, exceto como melhorá-la. “A ajuda para melhorar só pode vir de algum outro tipo de conhecimento.”

2.2.4 A contribuição de Armand V. Feigenbaum

Feigenbaum introduziu o termo Controle de Qualidade Total nos Estados Unidos. Controle de Qualidade Total aborda a qualidade como uma estratégia que requer a participação de todos na companhia. A qualidade se estende além dos defeitos no chão de fábrica; é uma filosofia e um compromisso para com a excelência. (FEIGENBAUN, 1994).

Deming (1995) afirma que, A qualidade é um modo de vida corporativa; um modo de gerenciamento. O Controle de Qualidade Total produz impacto por toda a empresa, que envolve a implementação das atividades de qualidade orientadas para os clientes. A definição de Feigenbaum (1994), para o Controle de Qualidade Total é: qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos.

Os três passos para a qualidade segundo Feigenbaum (1994) são:

- Liderança para a qualidade. Deve ser dada a ênfase ao gerenciamento contínuo e a liderança. A qualidade deve ser planejada em termos específicos. Essa abordagem é guiada para a excelência em lugar da tradicional abordagem por meio das falhas.
- Tecnologia moderna da qualidade. O tradicional Departamento de Qualidade não pode resolver cerca de 90% dos problemas relacionados com qualidade. Todos os membros da organização devem ser responsáveis pela qualidade de seus produtos ou serviços. Trabalho sem erros deve ser o objetivo, com a integração de todos os funcionários de todas as áreas. Novas técnicas devem ser avaliadas, visto a evolução contínua das exigências dos clientes.
- Compromisso organizacional. Refere-se à motivação contínua, considerando a qualidade como um elemento estratégico.

Feigenbaum (1994), elaborou também os quatro pecados mortais que segundo ele são:

- Interesse inicial pela qualidade levado de maneira tempestiva.
- Racionalização de desejo.
- Negligenciar a produção para além mar.
- Confinamento da qualidade somente na fábrica.

Feigenbaun (1994), também elaborou 19 passos para a melhoria da qualidade descrita abaixo:

- Definição de Controle de Qualidade Total. O TQM pode ser definido como um sistema efetivo para integrar o desenvolvimento, a manutenção e os esforços de melhoria para a qualidade dos vários grupos em uma organização. Orientando todo sistema organizacional ao cliente.

- Qualidade versus qualidade. Qualidade sem luxúria mas de forma elevada.
- Controle. As ferramentas gerenciamento de controle compõem-se de quatro fases:
 - Estabelecimento de padrões de qualidade;
 - Avaliar a conformidade a esses padrões;
 - Atuar quando os padrões são excedidos;
 - Planejar para as melhorias nos padrões.
- Integração. Deverá haver uma gestão sistêmica ou seja integrada de modo que todos os esforços visem ao cliente.

- A qualidade aumenta o lucro. Os programas de Controle de Qualidade são altamente efetivos em termos de custos porque deles resultam níveis de melhorias para a satisfação do cliente, redução nas perdas operacionais e nos custos dos serviços e melhoria na utilização dos recursos. Sem qualidade, os clientes não retornarão. E sem o retorno dos clientes, os negócios não sobreviverão.

- A qualidade é esperada, e não desejada. O foco deverá ser a melhoria contínua com foco no benchmark.

- Os recursos Humanos produzem impacto na qualidade. As maiores melhorias na qualidade provêm das ações das pessoas nos processos e não nos acréscimos de equipamentos.

- O CQT se aplica a todos os produtos e serviços. Nenhum departamento ou pessoa esta isento de fornecer serviços e produtos de qualidade aos seus clientes.

- A qualidade é uma atenção total ao ciclo de vida do produto ou serviço da empresa.
- O Controle de Qualidade entra em todas as fases do processo de produção, iniciando com a especificação do cliente, passando pelo projeto, fabricação, transporte e instalação do produto, incluindo o serviço de campo, para que o cliente se mantenha satisfeito com o produto.

- Controlando o processo. São quatro as classificações naturais: controle de um novo projeto, controle de entrada de material, controle do produto e estudos de processos especiais.

- Definir um sistema de Controle de Qualidade Total. O Sistema de Qualidade fornece um controle integrado e contínuo para todas as atividades chave, tornando-o uma crença no escopo de toda a organização.

- Custo da qualidade. Os custos da qualidade constituem um meio para medir e otimizar as atividades de Controle de Qualidade Total. Os custos operacionais da qualidade são divididos em quatro classificações distintas: custos de prevenção, custos de avaliação, custos das falhas internas e custos das falhas externas.

- Organize-se para o Controle de Qualidade. É necessário demonstrar que a qualidade é tarefa de todos. Todo membro da organização possui uma responsabilidade relacionada com a qualidade. Facilitadores da qualidade e não policiais da qualidade. Comprometimento contínuo. Utilize ferramentas estatísticas. Automação não é uma panacéia. As melhores atividades conduzidas pelas pessoas devem ser implementadas antes de iniciar-se uma automação.

- Controle de Qualidade na fonte. O elaborador de um produto ou serviço deve ser capaz de controlar a qualidade deste.

Feigenbaun (1994), introduziu o termo Controle de Qualidade Total nos Estados Unidos bem como abordou a Qualidade como filosofia e compromisso para com a excelência.

Para Feigenbaun (1994), o Controle de Qualidade na organização atua como um critério para comunicar os novos resultados na companhia, fornecendo novas técnicas, atuando como um facilitador, e em geral assemelha-se a um consultor interno e não a uma força policial de inspetores da qualidade.

2.2.5 A abordagem de Kaoru Ishikawa

Foi o primeiro a utilizar o termo Controle de Qualidade Total e desenvolveu as sete ferramentas da qualidade, método estatístico elementar. Recebeu o Prêmio Deming e a Segunda Ordem do Tesouro Sagrado, uma altíssima honraria do governo japonês (ARNOLD, 1995).

As Sete Ferramentas do Método Estatístico Elementar de Ishikawa (1993) são:

- Gráfico de Pareto.
- Diagrama de causa-efeito.
- Histogramas.
- Folhas de verificação.

- Gráficos de dispersão.
- Fluxogramas.
- Cartas de controle.

Ishikawa percebeu que nem todos os problemas poderiam ser resolvidos por estas ferramentas, mas algo em torno de 95% e que qualquer trabalhador poderia utilizá-la. Apesar de algumas ferramentas já serem conhecidas ele as organizou especificamente para aperfeiçoar o Controle de Qualidade. Ishikawa criou o diagrama de causa-efeito, descritivamente chamado de diagrama espinha-de-peixe, ou diagrama de Ishikawa (1995).

Filosofia da qualidade conforme Ishikawa (1995), pode ser assim sumariada:

- A qualidade começa e termina com a educação.
- O primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações.
- O estado ideal do Controle de Qualidade é quando a inspeção não é mais necessária.
- Remova a causa fundamental e não os sintomas.
- Controle de qualidade é de responsabilidade de todos os trabalhadores.
- Não confunda os meios com os objetivos.
- O marketing é a entrada e a saída da qualidade.
- Dados sem a informação de sua dispersão são dados falsos. Por exemplo estabelecer a média sem fornecer o desvio padrão.

Dentre as muitas contribuições de Ishikawa, algumas das mais importantes são as sete ferramentas do método estatístico elementar, que foram organizadas para facilitar a sua utilização por todos os membros das organizações na busca do aperfeiçoamento do Controle de Qualidade.

2.2.6 A contribuição de Joseph M. Juran

Ao lado de Deming, Juran é considerado um dos arquitetos da Revolução da Qualidade no Japão, onde realizou diversas conferências e consultorias a partir de 1954. (JURAN, 1995).

Juran (1995) define a qualidade de duas formas. Uma é a orientada pela entrada, e consiste das características do produto que satisfazem as necessidades dos clientes. A outra forma da qualidade é a orientada pelo custo e consiste da liberdade das falhas e deficiências.

Juran aponta que o gerenciamento para a Qualidade envolve três processos básicos gerenciais: Planejamento da qualidade, Controle de Qualidade e Melhoria da qualidade.

Para Juran (1995), os ingredientes da Revolução da Qualidade japonesa foram:

- A iniciativa para a implantação do Gerenciamento pela qualidade partiu da alta gerência.
- Treinaram todos os níveis hierárquicos nos processos de Gerenciamento para a qualidade.
- Comprometeram-se a melhorar a qualidade a uma taxa revolucionária.
- Forneceu participação à força de trabalho.
- Agregaram metas de qualidade ao planejamento dos negócios.

A melhoria para a qualidade é a prioridade para Juran (1995). Para alcançar tal melhoria, os gerentes devem seguir uma série de ações, quais sejam:

- Estabelecimento de listas de necessidades e oportunidades para as melhorias.
- Priorize a melhoria para a qualidade.
- Crie a infra-estrutura.
- Forneça treinamento em como melhorar a qualidade.
- Revise os progressos regularmente.
- Dê o reconhecimento as equipes vencedoras.
- Divulgue os resultados.
- Revise o sistema de prêmios.
- Mantenha o ímpeto para expandir o planejamento dos negócios e incluir objetivos para a melhoria da qualidade.

A abordagem de Juran para o planejamento da qualidade pode ser assim enumerada conforme Juran (1995):

- Identifique os clientes. Qualquer um que sofra impacto do nosso trabalho é um cliente, externo ou interno.
- Determine as necessidades dos clientes.
- Estabeleça as características dos produtos de modo que encontrem as necessidades dos clientes.
- Estabeleça processos que sejam capazes de produzir as características do produto sob as condições operacionais.
- Transfira os processos para as forças operacionais.

Juran (1995), percebe que o planejamento da qualidade deve ser elaborado com a participação daqueles que sofrerão o impacto do planejamento. Aqueles que planejam devem

ser treinados na utilização de métodos modernos e ferramentas do Planejamento da Qualidade.

Juran (1995), aborda o controle da qualidade da seguinte forma:

- Avalie o rendimento real.
- Compare o real com o objetivo.
- Execute as ações sobre as diferenças.

Juran (1995), é favorável à delegação de controle aos níveis mais baixos da companhia até posicionar os trabalhadores em um estado de autocontrole. Ele também é favorável ao treinamento dos trabalhadores na coleta de dados e análises para habilitá-los a tomar decisões baseadas em fatos.

Juran (1995), define TQM como as atividades a ela relacionadas:

- A qualidade torna-se uma parte da agenda da alta gerência.
- Os objetivos da qualidade entram no planejamento dos negócios.
- A extensão dos objetivos é derivada dos marcos de excelência: o enfoque está nos clientes e nos encontros competitivos.
- Os objetivos são desdobrados para os níveis de ação.
- O treinamento é feito em todos os níveis.
- As medidas são estabelecidas em todas as partes.
- Os altos gerentes revisam regularmente o progresso em relação aos objetivos.
- O reconhecimento é dado para o desempenho superior.
- O sistema de prêmios é revisado.

Juran, (1995) vislumbra uma visão pessimista a respeito das campanhas para exortar os trabalhadores a resolver os problemas relacionados com a qualidade da companhia. Ele descobriu há décadas que 85% dos problemas relacionados com a qualidade possuem suas origens nos processos gerenciais. Acredita também na revisão de certas práticas organizacionais, tais como:

- O ciclo de desenvolvimento do produto deve ser encurtado por meio de planejamento participativo, engenharia concorrente, treinamento dos planejadores, métodos e ferramentas de gerenciamento para a qualidade.
- As relações com os fornecedores devem ser revistas. O número de fornecedores deveria ser reduzido. O relacionamento nas equipes de trabalho deveria ser baseado na confiança mútua. As abordagens competitivas tradicionais deveriam ser abolidas.
- O treinamento deveria ser orientado pelos resultados em vez de pelas ferramentas. O

principal propósito do treinamento deveria ser alteração do comportamento em vez da educação.

Juran contribuiu fortemente para que as organizações voltassem seu foco nos clientes, entendendo ser a satisfação destes um dos objetivos da qualidade e conseqüentemente das organizações. Ele acredita na delegação aos trabalhadores de atividades de supervisão e planejamento, devido ao surgimento da educação do trabalhador.

2.2.7 A abordagem de Genichi Taguchi

A filosofia de Taguchi envolve o funcionamento total do processo manufatureiro, do projeto ao produto. Seu método possui enfoque no cliente pela utilização da Função Perda. A qualidade é descrita em termos da perda gerada pelo produto na sociedade em unidades monetárias. Taguchi (1990)

A chave para a redução das perdas não é ir ao encontro das especificações, mas reduzir as variações do valor nominal ou do objetivo. Taghuchi (1990)

Filosofia da qualidade de Taguchi:

- Uma importante dimensão da qualidade de um produto manufaturado é a perda total gerada por esse produto para a sociedade.
- Em uma economia competitiva e globalizada, a melhoria contínua da qualidade e as reduções dos custos são necessárias para que se continue nos negócios.
- Um programa de melhoria contínua na qualidade incluiu incessantemente redução na variação das características de desempenho do produto em relação a seus valores alvos.
- A perda do cliente devido à variação do desempenho do produto é proporcionalmente igual ao quadrado do desvio das características de desempenho de seu valor alvo. Portanto, uma medida da qualidade se degrada rapidamente com grande desvio do seu valor alvo.
- A qualidade final e o custo de um produto manufaturado são determinados por meio dos projetos de engenharia e do seu processo de manufatura.
- Uma variação do desempenho pode ser reduzida pela exploração dos efeitos não lineares dos parâmetros do produto ou processo nas características do desempenho.
- Experimentos estatisticamente planejados podem ser utilizados para identificar os valores dos parâmetros que reduzem a variação de desempenho.

Os métodos de Taguchi para os controles de qualidade on-line e off-line fornecem uma abordagem única para a redução nas variações do produto. Os métodos on-line incluem as

varias técnicas para manter o valor e o desvio em relação a esse valor no meio ambiente fabril. Essas técnicas incluem métodos estatísticos, como cartas de controle ou a engenharia de qualidade e consiste de três componentes:

Taguchi, define o projeto de sistema como a escolha e o projeto de um produto que satisfaça as especificações do cliente. O projeto deve ser funcional e possuir o mais baixo grau de sensibilidade à variação dentro do processo de fabricação. O produto deve ter variações mínimas para possuir um bom preço. O produto deve possuir variações funcionais mínimas devido a fatores de uso, como por exemplo o desgaste. Estas técnicas são métodos de estabelecer as especificações dos clientes e traduzi-los em características de engenharia. Metodologias freqüentemente empregadas no projeto de sistema por exemplo são a função qualidade e a função perda. (ROSS, 1991)

Parâmetro de projeto é a identificação das variáveis do processo que afetam as variações dos produtos e o estabelecimento dos níveis que impactam as menores variações na função produto, acompanhados de projetos estatísticos experimentais. (TAGUCHI, 1990)

Para Taguchi, conforme descrito em Ross (1991), tolerância no projeto é a determinação daqueles fatores que contribuem para a variação final do produto e o estabelecimento das tolerâncias apropriadas àqueles fatores requeridos para deixar o produto final de acordo com as especificações. Ao invés de ajustar todas as tolerâncias, ajustam-se aquelas que causam mais impacto.

2.2.8 Comparação entre autores

Autor	Contribuição (conceitos/definições)
Sun Tzu	Planejamento estratégico e procedimento operacional padrão.
Aesop	Motivação e credibilidade advinda da ética pessoal.
Sócrates	Estudo da causa fundamental e importância do comportamento ético.
Crosby	Conceito de zero defeito e definição de qualidade como conformidade com as especificações.
Deming	A produtividade aumenta quando a variabilidade diminui. Qualidade é aquilo de que sempre o cliente necessita e quer.
Feigenbaum	Introduziu o termo Controle de Qualidade Total no Estados Unidos. Qualidade é uma filosofia e um compromisso com a excelência.
Ishikawa	Foi o primeiro a utilizar o termo Controle de Qualidade Total, desenvolveu as sete ferramentas da qualidade do método elementar.
Juran	Assim como Deming, é considerado arquiteto da qualidade no Japão. Define qualidade de duas formas: orientada pela entrada: consiste das características do produto que satisfazem as necessidades dos clientes. Outra forma da qualidade é orientada pelo custo e consiste da liberdade das falhas e deficiências.
Taguchi	Enfoque no cliente pela utilização da Função Perda. A qualidade é descrita em termos da perda gerada pelo produto na sociedade.

Quadro 1: Quadro comparativo entre os autores.

Fonte: o autor.

2.3 O programa de qualidade para o setor público

Conforme o Prêmio Nacional da Gestão Pública (BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão 2004). O instrumento para Avaliação da Gestão Pública é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão que tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e fundamentos preconizados pelo Programa da Qualidade no Serviço Público.

Este instrumento é utilizado para a avaliação e melhoria da gestão das organizações que aderiram ao Programa da Qualidade no Serviço Público, inclusive para a avaliação dos Relatórios de Gestão (RG) das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública.

A partir dos resultados dessas avaliações, é possível melhorar o sistema de gestão da organização avaliada de forma objetiva e consciente.

A compreensão de que o maior desafio do setor público brasileiro é de natureza gerencial, fez com que, na década de 90, se buscasse um novo modelo de gestão pública focado em resultados e orientado para o cidadão.

Esse modelo de gestão pública deveria orientar as organizações nessa transformação gerencial e, ao mesmo tempo, permitir avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e mesmo com demais empresas do setor privado. Em 1997, o Programa optou pelos critérios de excelência utilizados no Brasil e em diversos países, cujos fundamentos representam “o estado da arte” em gestão.

A adoção sem adaptação dos modelos utilizados pelos prêmios e sistemas existentes mostrou ser inadequada para parte das organizações públicas, principalmente para aquelas integrantes da administração pública direta, em função da natureza dessas organizações e da linguagem empresarial, adotada por esses modelos.

A estratégia adotada pelo Programa da Qualidade no Serviço Público foi de adaptação da linguagem, de forma a respeitar a natureza pública de nossas organizações e, ao mesmo tempo, preservar as características que definem todos os modelos analisados como de excelência em gestão.

Não se tratou, em momento algum, de fazer concessões à gestão pública, mas de criar o entendimento necessário para dar viabilidade ao seu processo de transformação rumo a excelência gerencial com base em padrões e práticas mundialmente aceitas.

A adaptação da linguagem cuidou, portanto, de dois aspectos importantes: interpretar para o setor público os conceitos da gestão contidos nos modelos e preservar a natureza pública das organizações que integram o aparelho do Estado brasileiro.

O Modelo de excelência em Gestão Pública tem passado por aperfeiçoamentos contínuos com o propósito de acompanhar o “estado da arte” da gestão preconizado pelos modelos que lhe deram origem e, também, de acompanhar as mudanças havidas na administração pública brasileira.

Acompanhar o “estado da arte” da gestão garante a identidade do modelo com o pensamento contemporâneo sobre excelência em gestão. Acompanhar as mudanças na administração garante a identificação do modelo com a realidade das organizações públicas brasileiras.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a elevados padrões de desempenho e de excelência em gestão.

O modelo é representado por quatro blocos inter-relacionados:

O primeiro bloco é o de Planejamento, formados pelos critérios: Liderança; Estratégias e Planos; Cidadãos e Sociedade.

Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos destinatários da ação da organização, os serviços/produtos e os processos são planejados para melhor atender esse conjunto de necessidades, levando-se em conta os recursos disponíveis.

O segundo bloco, Pessoas e Processos, representam a execução do planejamento. Nesse espaço se concretiza a ação que transforma 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 a satisfação dos destinatários, dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de fornecedores e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais.

O quarto bloco, Informação e Conhecimento representam a “inteligência” da organização. Nesse bloco são processados e avaliados os dados e fatos da organização e aqueles provenientes do ambiente que não estão sob seu controle direto, mas que, de alguma forma, podem influenciar o seu desempenho. Este bloco da a organização a capacidade de

corrigir ou melhorar as suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. Estes blocos relacionam-se de forma sistêmica e para efeito de avaliação da qualidade da gestão pública, as sete partes do modelo de gestão: liderança; estratégias e planos; cidadãos e sociedade; informação e conhecimento; pessoas; processos e resultados foram transformados em critérios para a avaliação da gestão pública, aos quais foram incorporados referenciais de excelência, requisitos, a partir dos quais a organização pública pode implementar ciclos contínuos de avaliação e melhoria de sua gestão.

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em sete Critérios, vinte e seis itens e cento e catorze Alíneas.

Cada Item é composto de um conjunto de Alíneas que representam os requisitos do Item. A redação de algumas Alíneas apresenta desdobramentos que devem ser considerados em conjunto. Os requisitos são utilizados numa tabela de pontuação para definir o estágio atingido pela organização. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela organização é fundamental para definir a sua pontuação em cada Item.

Logo abaixo das Alíneas apresentadas nos Itens, encontra-se um conjunto de Notas, cujo objetivo é enfatizar as informações solicitadas que são imprescindíveis e que devem ser abordadas; esclarecer termos específicos não abordados no glossário e esclarecer as inter-relações existentes.

Um sistema de pontuação permite quantificar o grau de atendimento aos requisitos. A escala de pontuação compreende um intervalo de zero (0) a mil (1000) pontos. Na configuração de cada item é apresentada a sua pontuação máxima.

A avaliação da gestão da organização é realizada com base em três dimensões: método, aplicação e resultados. Conforme observado no Anexo A: Critérios e Itens de Avaliação e pontuações máximas.

Os Itens 6.1 a 6.4 são Itens de Método e Aplicação, portanto, solicitam tanto as práticas de gestão empregadas pela organização para atender aos requisitos dos Critérios para a Avaliação da Gestão Pública, quanto à extensão e a constância da aplicação dessas práticas pelas principais áreas, processos, serviços e produtos e ou pelas partes interessadas pertinentes.

Os Itens de Método e Aplicação subdividem-se em:

- a) alíneas iniciais que solicitam as práticas de gestão que atendem aos Itens dos Critérios do Modelo de Excelência em Gestão Pública, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as práticas descritas estão sendo cumpridos;

- b) última alínea (ciclo de Aprendizado): solicita os métodos de avaliação das práticas de gestão atuais do respectivo Item e de seus padrões de trabalho, assim como as principais melhorias implementadas com impactos no desempenho global da organização.

A palavra “Como”, nos Itens de Método e Aplicação solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalhos, incluindo os responsáveis e a periodicidade de realização, os métodos de controle das práticas, ou seja, de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, além da aplicação das práticas e padrões, demonstrando a disseminação e a continuidade.

Os Itens 7.1 a 7.7 são Itens de Resultados, ou seja, solicitam a apresentação das conseqüências objetivas da implantação das práticas de gestão descritas nos Itens de Método e Aplicação.

O critério Liderança aborda como está estruturado o sistema de liderança da organização, ou seja, sua composição e funcionamento. Aborda como a alta administração, a partir das macro-orientações de governo, atua pessoalmente para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-as na busca do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade. O critério também aborda como a alta administração analisa criticamente o desempenho global da organização e como as práticas relativas ao sistema de liderança são avaliadas e melhoradas.

O critério Estratégia e Planos, aborda como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo. Aborda, particularmente, como a organização utiliza as informações sobre os usuários e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação das mesmas, visando ao atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas. O critério também aborda como é definido e implantado o sistema de medição do desempenho global da organização. Também aborda como as práticas relativas à formulação, desdobramento/operacionalização das estratégias e ao planejamento da medição do desempenho são avaliadas e melhoradas.

O critério Cidadãos e Sociedade examinam como a organização, no cumprimento das suas competências constitucionais, identifica e entende os usuários dos seus serviços produtos e suas respectivas necessidades, antecipando-se a elas. Examina, também, como divulga seus serviços, produtos e ações visando a reforçar a sua imagem institucional e como a organização

estreita seu relacionamento com seus usuários e mede e intensifica a sua satisfação. O critério examina, ainda, como a organização estreita seu relacionamento com os seus usuários e mede e intensifica a sua satisfação. O critério examina, ainda, como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas por suas atividades, produtos e serviços e como estimula a cidadania. Examina, ainda, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo, ao relacionamento com os usuários e à interação com a sociedade são avaliadas e melhoradas.

O critério Informação e Conhecimento aborda como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e os seus referenciais comparativos, e como é feita a gestão do conhecimento na organização. Aborda também como as práticas relativas à gestão das informações da organização, à gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e melhoradas.

O critério Pessoas aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. O critério também aborda os esforços para criar e manter um ambiente que conduza a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Aborda, ainda, como as práticas relativas ao sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida são avaliadas e melhoradas.

O critério Processos aborda os principais aspectos do funcionamento interno da organização, incluindo a estruturação de seus processos com base em suas competências legais, a definição dos seus serviços com foco nas necessidades dos cidadãos, a implementação e operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e os relativos aos processos de suprimentos. Aborda, portanto, como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos cidadãos. Aborda, ainda, como as práticas relativas à gestão dos processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e relativos aos fornecedores são avaliadas e melhoradas.

O critério Resultados aborda a evolução do desempenho da organização relativo à satisfação dos seus cidadãos, considerando o atendimento do universo potencial de cidadãos; a melhoria de seus serviços e produtos e dos processos organizacionais; à satisfação, avaliação, bem-estar, educação e capacitação das pessoas; a gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. Aborda também os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos adequados.

2.4 O conceito de qualidade

Segundo Juran, (1997, p. 9) “qualidade é ausência de deficiências”. De acordo com Aguayo (1993, p. 56) “qualidade é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente”. Já para Campos (1992, p. 2) “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”. Ainda Campos (1989, p. 17) afirma que “a qualidade de um produto ou serviço esta diretamente ligada à satisfação total do consumidor”. Para Ishikawa, (1995, p. 45) “a qualidade significa qualidade do trabalho, qualidade da divisão, qualidade das pessoas, inclusive dos operários, engenheiros, administradores e executivos, qualidade da empresa, qualidade dos objetivos”. Segundo Maranhão (1999, p. 1-3) há muitas maneiras de mostrar o que é qualidade. Podendo ser definida como “conformidade com as especificações”, “valor por dinheiro”, “adequação para o uso” e “atratividade de mercado”.

Crosby (1999, p. 31), define qualidade como “conformidade com os requisitos”. Ishikawa (1993, p. 49-55), apresenta algumas indicações para definir qualidade: “determinar a unidade de garantia; determinar o método de medição; determinar a importância relativa das características de qualidade; chegar a um consenso sobre defeitos e falhas; expor deficiências latentes; observar estatisticamente a qualidade; qualidade do projeto e qualidade de conformidade”. Desta forma Ishikawa (1993, p. 55), define qualidade de conformidade como “qualidade compatível, na medida em que ela é uma indicação do ponto em que os produtos reais conformam-se com a qualidade do projeto”. Teboul (1991, p. 32), define qualidade da seguinte forma “A qualidade é, antes de tudo a conformidade às especificações. É também a resposta ajustada à utilização que se tem em mente, na hora da compra e também em longo prazo. Mas é também aquele algo mais de sedução e excelência, mais próxima do desejo do que da qualidade”. Para Feigenbaum (1994) “qualidade, constitui, em sua essência, um meio para gerenciar a organização”. Definindo assim como “a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente”. Feigenbaum (1994, p. 8).

O conceito que utilizaremos nesta dissertação é o definido pela norma ISO 8402 que define qualidade. A norma ISO 8402 (qualidade – Terminologia) fornece as seguintes definições:

_ Qualidade: a totalidade de características de uma entidade e que lhe confere aptidão para satisfazer necessidades explícitas e implícitas.

_ Entidade: produto, atividade, processo, organização ou pessoa.

_ ISO corresponde às iniciais de International Organization for Standardization.

Este capítulo teve como objetivo apresentar a fundamentação teórica da qualidade. Para isso foi apresentada a origem da qualidade, através de precursores na antiguidade e a sua origem contemporânea com os principais personagens do século XX. Foi apresentado também o Programa de Qualidade no Setor Público e o conceito de qualidade segundo a norma ISO 8402.

3 A ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

Este capítulo tem o objetivo de apresentar a organização que será estudada através do estudo de caso proposto. Para isto o capítulo está dividido em cinco partes, a primeira parte apresenta as características institucionais do Exército brasileiro, o embasamento constitucional que estabelece sua missão e norteia o seu cumprimento, os objetivos, as ações a realizar, a missão, a visão de futuro, a síntese dos deveres dos valores e da ética e os fatores críticos para o êxito da missão. A segunda parte mostra a evolução da estrutura organizacional do Exército Brasileiro. A terceira parte mostra a estrutura organizacional do Exército brasileiro e suas modificações. A quarta parte apresenta o Programa de Excelência Gerencial do Exército brasileiro (PEG-EB). A quinta e última parte descreve o Programa de Excelência Gerencial na escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx).

3.1 Caracterização

O Exército brasileiro possui as seguintes características institucionais:

- Instituição Nacional. Por ser de âmbito nacional, e sobretudo por ser integrada por cidadãos brasileiros de todas as regiões do território pátrio e por estar comprometida com os valores da cultura brasileira e com os superiores interesses e aspirações da sociedade brasileira.
- Instituição organizada com base na Hierarquia e Disciplina. Por se constituírem em verdadeiros pilares da própria coesão da Instituição, alicerçados que são no culto da lealdade, da confiança e do respeito mútuos entre chefes e subordinados e na compreensão recíproca de seus direitos e deveres.
- Instituição Permanente. Por ser imprescindível para a sobrevivência da Nação brasileira, respaldando as decisões soberanas do Estado, desde as origens de seu processo histórico, sempre comprometida com as aspirações e os anseios do povo brasileiro.
- Instituição Regular. Por possuir atribuições, organização, subordinação e efetivos definidos na Constituição ou em leis específicas; por utilizar uniformes e equipamentos próprios e padronizados e ter caráter ostensivo.

A Constituição Federal (BRASIL, 1998) estabelece os fundamentos e princípios que definem a missão do Exército e norteiam seu cumprimento:

Art 1º – A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados, municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e têm como fundamentos:

- I – a soberania;
- II – a cidadania;
- III – a dignidade da pessoa humana;
- IV – os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; e
- V – o pluralismo político.

Art 4º – A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- I – independência nacional;
- II – prevalência dos direitos humanos;
- III – autodeterminação dos povos;
- IV – não-intervenção;
- V – igualdade entre os Estados;
- VI – defesa da paz;
- VII – solução pacífica dos conflitos;
- VIII – repúdio ao terrorismo e ao racismo;
- IX – cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;
- X – concessão de asilo político.

Art 142º – As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

Síntese dos objetivos:

Capacitar o Exército - em forma permanentemente ajustada à estatura político-estratégica da Nação - para atuar eficazmente no cumprimento de suas missões.

Colaborar com o desenvolvimento nacional e a Defesa Civil ;

Aumentar a projeção do Exército no concerto internacional e sua aproximação com os demais exércitos;

Modernizar e racionalizar a estrutura organizacional e os processos administrativos ;

Desenvolver uma doutrina dinâmica, moderna e ajustada à realidade brasileira;

Reduzir o hiato tecnológico em relação aos exércitos mais modernos e à dependência bélica do exterior;

Capacitar e valorizar os recursos humanos ;

Capacitar a Força Terrestre para atuar como eficaz instrumento de combate nos âmbitos externo e interno ;

Manter-se permanentemente integrado à Nação ;

Preservar a imagem junto à opinião pública e sensibilizar a sociedade quanto à importância da instituição para o País e

Preservar as tradições, a memória e os valores morais, culturais e históricos.

A Constituição Federal, as leis decorrentes e as diretrizes do Presidente da República, Comandante Supremo das Forças Armadas definem as ações a realizar, para o cumprimento da missão constitucional do Exército.

Ações a realizar:

Defender a Pátria	Cooperar com o desenvolvimento nacional
Garantir a Lei	Cooperar com a Defesa Civil
Garantir a ordem	Participar de Operações de Paz
Garantir os poderes constitucionais	

A missão do Exército Brasileiro fundamenta-se em suas tradições e vocações, definidas e consolidadas ao longo do processo histórico-cultural da Nação. Tradições de bravura, sacrifício, desprendimento e participação para conquistar e garantir a soberania, a unidade e a integração nacionais e a paz social. Tradições de culto e respeito à Pátria, aos seus símbolos, aos chefes militares do passado, aos heróis nacionais e aos momentos históricos da formação, emancipação e afirmação da Nação brasileira. Vocação democrática, decorrente de sólida formação, com base nos ideais de liberdade e de dignidade da pessoa humana e repulsa aos extremismos, às ideologias e aos regimes autocráticos de quaisquer origens ou matizes. A vocação democrática do Exército é reforçada, por representarem seus membros um todo e homogêneo, sem se constituir em casta militar, composto por brasileiros oriundos de diferentes etnias, classes sociais e credos religiosos, pela igualdade de oportunidades de acesso à carreira militar e por sua fidelidade ao compromisso permanente com a liberdade e com a democracia.

Vocação de solidariedade, manifestada, sobretudo na assistência às populações mais carentes, em especial àquelas situadas nas regiões mais longínquas do território nacional, bem como em situações de calamidade pública.

Vocação para sensibilizar-se e sintonizar-se com as mais legítimas aspirações nacionais, mantendo-se imune e desvinculado da influência de qualquer organização político-partidária; por se colocar acima de eventuais disputas entre grupos sociais, econômicos ou políticos, caracterizando-se por uma trajetória de atuação orientada por sua destinação constitucional e comprometida somente com os interesses e aspirações vitais da sociedade brasileira.

Vocação de respeito, amizade, solidariedade e cooperação com as demais Forças Armadas e com as de outros países.

A Portaria Nº 657, de 4 de novembro de 2003 do Comandante do exército, 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, e dá outras providências.

O Comandante do Exército, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e II do art. 5º do Decreto nº 93.188, de 29 de agosto de 1986, consoante o disposto na Constituição Federal e de acordo com o previsto no Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), resolve:

Art. 1º 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, na forma do Anexo a esta Portaria.

Art. 2º Determinar ao Estado-Maior do Exército que apresente proposta de alteração do Livro I do SIPLEx e providencie a máxima divulgação desta Portaria no âmbito da Instituição.

Art. 3º Estabelecer que esta Portaria entre em vigor na data de sua publicação.

3.1.1 Missão do Exército

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, depois de 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.

3.1.2 Visão de futuro 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 professam valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

3.1.3 Síntese dos deveres, valores e da ética do Exército

- Patriotismo - amar a Pátria, História, Símbolos, Tradições e Nação – sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.
- Dever - cumprir a legislação e a regulamentação, a que estiver submetida, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação além do dever, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.
- Lealdade - cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.
- Probidade - pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.
- 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.

3.1.4 Fatores críticos para o êxito da missão do Exército

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

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

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

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.

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

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

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

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

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.

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

3.2 Evolução da estrutura organizacional do Exército brasileiro

O Exército Brasileiro, assim como outros exércitos. Apresentou ao longo de sua história, após o advento do estado moderno, uma estrutura organizacional meritocrática e burocrática clássica. Desta forma enquadrava-se num modelo burocrático weberiano por natureza.

Na segunda metade do século XIX, no Brasil Império, ocorreram profundas modificações na estrutura do Exército, coerentes com os progressos da arte militar mundial. O País tinha a imperiosa necessidade de manter a integridade do seu território tanto em face da cobiça estrangeira como das ameaças internas. Coube ao Marechal Luis Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, figura ímpar nas lutas internas do Império pela preservação da unidade nacional, executar relevantes alterações na estrutura organizacional do Exército Brasileiro. Quando ministro da Guerra, lançou pela primeira vez, em nosso Exército, em 1855, as bases da chamada Nova Escola, visando a renovar a doutrina vigente e ajusta-la às exigências da época. Propôs a adaptação da tática elementar das três Armas (Infantaria, Cavalaria e Artilharia), contida nas ordenanças portuguesas, então em vigor no Exército, dando-lhe fisionomia e personalidade tipicamente brasileiras.

Declarada a Guerra da Tríplice Aliança (1865-1870), o Exército foi reorganizado durante as primeiras operações de combate. A Força só alcançou seu pleno desenvolvimento depois de Caxias assumir o comando em 1867. Sofreu muitas modificações no decorrer do conflito e chegaram à forma de três corpos-de-exército, que integravam divisões de Infantaria, Cavalaria, brigadas de Artilharia, batalhões de Engenharia, esquadrões de Transporte, repartições de Saúde, polícias de Acampamentos e órgãos de Serviços. Cumpre destacar, na constituição desse Exército, a presença de 60 batalhões de voluntários e de numerosa guarda nacional. Quando a guerra terminou, os efetivos do Exército mantiveram-se em torno de 11.500 homens no território nacional e 22.000 no teatro de operações. Recorde-se que, no decorrer da Campanha da Tríplice Aliança, o recrutamento tinha chegado a 80.000 homens. Nova estrutura organizacional do Exército ocorreu em 1887, sob a direção do marechal Manuel Luis Osório, quando ministro da Guerra. A Força foi constituída de unidades de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Transporte.

3.2.1 Exército republicano

Proclamada a República, em 1889, já em 19 de dezembro do mesmo ano o governo provisório decretava nova reorganização do Exército, planejada desde 1888. Não houve grandes alterações no efetivo da Força: foram ampliados o número de unidades e os quadros (oficiais e sargentos).

O quadro de oficiais-generais foi aumentado e teve modificada a denominação dos respectivos postos. No ano de 1891, foi reorganizados o Corpo de Saúde e o Serviço Hospitalar. Surgiu, nessa época, a Contadoria Geral da Guerra, para a administração financeira do Exército.

A Guarda Nacional foi reformada pelo governo provisório, para ajusta-la à nova organização política do Brasil. Por decreto de 5 de dezembro de 1890, ela tomou o caráter de milícia federal e reserva do Exército, subordinada ao Ministério da Justiça e, em cada estado, seu comando passou a ser exercido por um oficial reformado do Exército.

A promulgação da Constituição de 1891 gerou a primeira reforma relevante do Exército, na República, com a extinção, no mesmo ano, dos antigos Comandos das Armas e a criação dos Distritos Militares, não como divisão territorial de inspeção, mas como comandos de tropa, que acumularam os Comandos de Guarnição e Comandos de Fronteira.

Em 1896, iniciou-se novo esforço de reorganização da Força Terrestre, sob a direção do ministro da Guerra, General João Nepomuceno de Medeiros Mallet, filho do marechal

Emílio Mallet, herói da Guerra da Tríplice Aliança. Como resultado desse esforço, foi criado o Estado-Maior do Exército (EME), que substituiu a Repartição do Ajudante-General, existente desde 1856. O EME surgiu como uma assessoria do governo para os misteres de preparação militar para a guerra relacionada às hipóteses ao planejamento das operações. Esse importante órgão, subordinado ao ministro da Guerra, tinha como atribuições: prover a organização do Exército; dirigir e executar operações militares; organizar o plano geral de defesa da República; distribuir e articular tropas, organizar o plano geral de mobilização, de concentração e de transporte; propor ao ministro da Guerra todos os meios referentes à instrução e à disciplina da tropa.

Em 1898, o Exército encontrava-se organizado da seguinte maneira: – Ministério da Guerra, cujo órgão central era a Secretaria da Guerra, dirigida pelo próprio ministro; Estado-Maior do Exército; Intendência-Geral da Guerra; Direção-Geral de Engenharia; Diretoria de Saúde; Contadoria Geral da Guerra; e sete distritos militares: 1º - Amazonas ao Piauí, com sede em Manaus; 2º - Ceará a Pernambuco, com sede em Recife; 3º - Alagoas à Bahia, com sede em Salvador; 4º - Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Goiás, com sede no Rio de Janeiro; 5º - Paraná e Santa Catarina, com sede em Curitiba; 6º - Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre e 7º - Mato Grosso, com sede em Corumbá.

As colônias militares surgiram nesse período com a tarefa de facilitar a colonização do interior e guarnecer as longínquas fronteiras. Perduraram até 1913, recebendo foros de cidades. Ressurgiram com a criação das unidades de fronteira em 1930, que receberam a mesma missão das antigas colônias.

À época, as Armas se organizavam em: Infantaria – 40 batalhões a quatro companhias, armados com fuzil mauser modelo 1891; Cavalaria – 14 regimentos a dois esquadrões de lanceiros e dois de clavineiros; um corpo de transporte a dois esquadrões; Artilharia – seis regimentos de Artilharia de Campanha e quatro baterias de peças Krupp 71/2, seis batalhões de Artilharia de Posição a quatro baterias e Engenharia – dois batalhões a duas companhias de sapadores e mineiros, um de pontoneiros e um de telegrafistas e ferroviários.

O ensino militar foi reorganizado. Os estabelecimentos de ensino instituídos foram os seguintes: as escolas regimentais; o Colégio Militar; as escolas preparatórias e de tática de Realengo e Rio Pardo e a Escola Militar do Brasil. Merece destaque, ainda nessa reorganização promovida pelo ministro Mallet, a criação, em 1899, do Tiro Nacional, mais tarde transformado em Tiro-de-Guerra. Os tiros-de-guerra estão até hoje em funcionamento em todo o País, como instituições auxiliares da preparação das reservas do Exército.

O impulso dado pelo ministro Mallet à reforma das instituições militares do Brasil imprimiu um movimento de renovação e modernização que prosseguiu vigorosamente nos anos subseqüentes. Em 1915, novo decreto remodelou o Exército Nacional, constituindo-se o Alto Comando com os seguintes órgãos: Ministério da Guerra e Gabinete; Estado-Maior do Exército; Inspeção de Armas; e os grandes comandos, isto é, as regiões militares e grandes unidades.

A tropa foi organizada por Armas, cujas diferentes unidades se agrupavam em cinco brigadas estratégicas: três de Cavalaria, uma mista e unidades independentes ou isoladas.

3.2.2 Exército pós – I guerra mundial

Por efeito da Primeira Guerra Mundial, em 1918 procederam-se novas e importantes modificações na estrutura do Exército. Extinguiu-se a Guarda Nacional, que passou a constituir o Exército de 2ª Linha, cuja subordinação passou do Ministério da Justiça para o da Guerra.

As unidades das Armas, inclusive as independentes, eram as seguintes:

Infantaria: 15 regimentos de três batalhões, numerados de 1 a 45, e mais 12 batalhões de caçadores, numerados de 46 a 57; 13 companhias isoladas de caçadores; cinco companhias das brigadas estratégicas de metralhadoras;

Cavalaria: nove regimentos das brigadas de Cavalaria; cinco das brigadas estratégicas todos a quatro esquadrões; 12 pelotões de estafetas e cinco esquadrões de trem;

Artilharia: cinco regimentos a três grupos de três baterias de quatro peças e cinco baterias de obuses e cinco parques, das brigadas estratégicas; três grupos a cavalo de duas baterias, das brigadas de Cavalaria; dois grupos de Artilharia de Montanha; três batalhões de Artilharia de Posição a seis baterias e seis a duas baterias; seis baterias independentes e

Engenharia: cinco batalhões e 17 pelotões independentes.

O efeito dessa reforma durou pouco. O governo seguinte criou a organização regional em moldes semelhantes à estruturação atual. As brigadas estratégicas foram transformadas em divisões de Infantaria, de organização quaternária. As Inspeções Permanentes transformaram-se em Regiões Militares. Pouco depois, com a Missão Militar Francesa, contratada em 1919, processaram-se grandes transformações, que fizeram sentir-se a partir de 1921.

Surgiu o novo regulamento para os exercícios e o combate da Infantaria. Entraram em atividade novos estabelecimentos de ensino sob a ação direta de instrutores franceses: a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e a Escola de Estado-Maior, onde foi criado um curso

de revisão para os oficiais anteriormente diplomados. Deu-se nova organização ao Exército ativo em tempo de paz. A Cavalaria independente se organizou em divisões, em vez de brigadas. Surgiram os grupos de combate como elemento básico de organização da Infantaria e da Cavalaria.

Foi criado o Ministério da Aeronáutica, passando a Força Aérea Brasileira a constituir, a par da Marinha e do Exército, um terceiro elemento das Forças Armadas. A existência do Exército do tempo de paz, dominada pela idéia de que sua finalidade principal era o preparo das forças terrestres nacionais para a guerra e o núcleo de organização e enquadramento do potencial militar pelo mecanismo da mobilização, foi a principal influência recebida da Missão Militar Francesa.

No biênio 1934-1935 surgiram leis orgânicas, que visavam efetuar reformas básicas no Exército, com leis que regulamentaram o Conselho de Segurança Nacional, as promoções, a movimentação dos quadros de oficiais e a organização geral do Exército, do Ministério da Guerra e de quadros e efetivos.

A Lei de Quadros e Efetivos, de 1934, definiu a existência dos corpos de tropa, isto é, das unidades das armas e formações dos serviços, dos órgãos de comando, da administração, de instrução e os diversos estabelecimentos que utilizavam quadros e efetivos militares, oficiais e praças. Por essa lei, as tropas do Exército passaram a constituir cinco divisões de Infantaria, três divisões de Cavalaria, um destacamento do Oeste, um destacamento do Norte, a reserva geral, unidades especiais de fronteiras e de serviços.

As unidades especiais eram as unidades-escolas, tropas de fronteira, de guardas, e os contingentes dos estabelecimentos de serviços (Intendência, Saúde, Remonta, Veterinária, Material Bélico, Fundos, Transmissões, Transportes, Identificação e Justiça).

3.2.3 Exército pós – II guerra mundial

Constituiu-se, em 1941, uma comissão mista Brasil-Estados Unidos da América (EUA), de cujos trabalhos resultou a Força Expedicionária Brasileira (FEB). Em 1942, o Brasil entrou na II Guerra Mundial ao lado dos Aliados.

Após a guerra, o Estado Maior do Exército trabalhou – de 1944 a 1969 – na reorganização, na reestruturação e no reaparelhamento da Força Terrestre. Foi instituída no Brasil, uma Missão Militar norte-americana, tendo sido firmado, em 1952, o Acordo de Assistência Militar com os EUA, que viria a perdurar até 1976.

Antes disso, em abril de 1946, estabeleceu-se, por decreto, a constituição das Forças Armadas em Exército, Marinha e Aeronáutica, com os seus elementos de atividade permanente, organizações de reserva e auxiliares quando convocados. A essas Forças foi atribuída a missão comum, em tempo de paz, de preparar a mobilização militar e manter a ordem legal; em tempo de guerra, proteger as realizações da mobilização total e executar as operações de guerra. Como chefe supremo dessas Forças, foi designado o presidente da República, auxiliado pelo Conselho de Segurança Nacional e pelo Estado Maior, depois denominado Estado Maior das Forças Armadas (EMFA). Esse órgão teve um arcabouço misto, destinado a preparar as decisões relativas à organização e ao emprego em conjunto das Forças Armadas, tendo em vista o estabelecimento de um plano de guerra.

Também no ano de 1946 ressurgiu a Lei de Organização do Exército, criada em 1935. Nos seis anos seguintes processou-se o reajuste do Ministério da Guerra. Em 1952 este passou a ser constituído pelos seguintes órgãos: o Alto Comando, a Inspeção Geral do Exército, o Estado-Maior do Exército, o Departamento Geral de Administração, o Departamento Técnico e de Produção e os Comandos das Armas. Estes corresponderam a quatro zonas militares, os presumíveis teatros de operações, e a Secretaria-Geral do Ministério da Guerra. Junto ao ministro acomodaram-se, além de órgãos eventuais, os permanentes: a Comissão de Economia da Guerra, a Consultoria Jurídica do Ministério da Guerra e a Comissão de Orçamento. Existia ainda um Conselho Superior do Comando e Administração, que se constituiu com o inspetor-geral, os chefes do Estado-Maior do Exército, do Departamento-Geral de Administração, do Departamento Técnico e de Produção e os comandantes das Armas.

Em 1952, com a promulgação da Lei nº 1.632, que reestruturou o quadro de oficiais-generais e complementou o de oficiais das Armas e Serviços, foi preciso rearticular os diferentes órgãos do ministério e atualizar a Lei de Organização dos Quadros e Efetivos. No ano de 1956, foram criados os Exércitos (I, II, III e IV) e o Comando Militar da Amazônia, com sede em Belém do Pará. A articulação da Força no território nacional era semelhante à dos dias atuais.

3.2.4 Guerra moderna

Nas últimas quatro décadas do século XX, o Exército conduziu, por si só, a formulação e o desenvolvimento de uma doutrina de emprego da Força Terrestre condizente com a realidade brasileira. Para isso, beneficiou-se das experiências militares de vários países.

Nas décadas de 1960 e 1970, foram lançadas as bases para a reformulação da Doutrina Militar Brasileira, sendo introduzida nova metodologia de planejamento, e criadas as divisões de Exército, constituídas por um número variável de brigadas em substituição às antigas divisões de Infantaria.

Também foram criados diferentes tipos de brigadas e batalhões, com destaque para as brigadas blindadas e os batalhões logísticos. Foi implementada nova estrutura para as Regiões Militares (RM), através do Projeto RM, dando-lhes maiores flexibilidades organizacionais e melhores desempenhos das atividades logísticas. Foram criados os parques regionais de manutenção, subordinados às RM, organizações fundamentais para a permanente manutenção dos equipamentos e materiais da Força Terrestre. Nesse período, a execução do Plano Diretor para a reorganização e reestruturação da Força Terrestre, elaborado pelo Estado Maior do Exército em 1965, proporcionou significativos avanços à evolução do Exército.

A partir de 1980, o Exército deu continuidade à sua política básica de atualização da doutrina militar. A organização e o aparelhamento do Centro Tecnológico do Exército (CTEx) representaram, sem dúvida, o fortalecimento do Poder Militar Terrestre, pela absorção das mais modernas tecnologias. Tiveram seguimento os trabalhos de reaparelhamento, para dotar o Exército com equipamentos e materiais de fabricação nacional.

O Plano Diretor do Exército (PDE) foi definitivamente institucionalizado, concretizando-se, assim, o ciclo completo de planejamento e programação do Exército, o que serviu para racionalizar e tornar mais eficaz a administração da Força e, principalmente, proporcionar continuidade administrativa. No transcurso do ano de 1984, o Exército, após realizar uma avaliação estratégico-militar terrestre da conjuntura, iniciou a implantação do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), com a finalidade de melhor cumprir sua missão constitucional.

O período de 1985 a 1990 foi de intensas modificações na estrutura organizacional do Exército. Grandes transformações foram planejadas e executadas, tanto na composição da Força, quanto na base física e doutrinária das Armas. Em 1985, foram extintos os I, II, III e IV Exércitos, e criados os comandos militares de área, cuja organização perdura até os dias atuais. Prosseguindo nas modificações estruturais, em 1986 a organização básica do Exército foi aprovada, consistindo em:

- Órgãos de Direção-Geral: Alto Comando do Exército; Estado-Maior do Exército e Conselho de Economia e Finanças;
- Órgãos de Direção Setorial: Departamento-Geral do Pessoal; Departamento de Ensino

e Pesquisa; Departamento de Material Bélico; Departamento de Engenharia e Comunicações; Departamento-Geral de Serviços e Secretaria de Ciência e Tecnologia;

Órgãos de Assessoramento: Gabinete do Ministro do Exército; Consultoria Jurídica do Ministro do Exército; Centro de Comunicação Social do Exército; Centro de Informações do Exército; Secretaria-Geral do Exército; outros conselhos e comissões;

- Órgãos de Apoio: diretorias ou centros integrantes dos órgãos de Direção Setorial; Força Terrestre em tempo de paz: comandos militares de área; e
- Entidades vinculadas: Indústria de Material Bélico do Brasil e Fundação Habitacional do Exército.

O Projeto Força Terrestre 90 foi implementado e teve como metas: nova estruturação do Exército; o complemento de pessoal e equipamento; a aquisição de blindados; a efetivação do Centro de Instrução e Guerra Eletrônica; a pesquisa e o desenvolvimento; a formação do pessoal e a implantação da infra-estrutura da instrução militar; Aviação do Exército e a informatização do Exército. Nesse contexto desenvolveu-se o Programa Calha Norte, com a ocupação, pelas tropas do Exército, dos pontos sensíveis na faixa da fronteira amazônica setentrional.

Força Terrestre 2000. O ano de 1990 significou o fim da etapa de curto prazo do planejamento que teve por objetivo modernizar a Força. Caracterizou o fim de um período e, da análise de seus resultados, foram inseridas as principais indicações para o prosseguimento da modernização do Exército, bem como a ultimação dos planejamentos para o início da Força Terrestre 2000.

O Sistema de Planejamento do Exército, na década de 90, continuou a evoluir. Foram aprovados também o Plano de Estruturação da Força Terrestre, a Concepção Estratégica do Exército e diversas diretrizes relativas à Defesa Interna, Territorial e de Mobilização. O Plano de Estruturação do Exército, aprovado em 1995, prosseguiu coerente com o esforço do governo federal em assegurar o ajuste necessário à manutenção da estabilidade econômica do País, mantendo um nível aceitável de operacionalidade, racionalizando estruturas e procedimentos e otimizando a aplicação dos recursos orçamentários.

O reaparelhamento efetivado logrou importantes realizações, principalmente quanto ao completamento das organizações militares, no desenvolvimento da Aviação do Exército, na informatização, na ampliação de campos de instrução e no Sistema de Comando e Controle. A estrutura organizacional do Exército Brasileiro encontra-se, atualmente, integrada à estrutura de comando no âmbito do Ministério da Defesa e com as demais Forças Singulares perfeitamente ajustadas às metas estratégicas estabelecidas no SIPLEX.

A Força Terrestre está organizada e articulada em Força de Segurança Estratégica e reservas Local, Estratégica e Geral, localizadas em áreas estratégicas, desde o tempo de paz, com o objetivo de manter a integridade da fronteira terrestre e atuar eficazmente no cumprimento da missão constitucional.

Ao final de 2000, foram extintos o Departamento de Material Bélico e o Departamento-Geral de Serviços, que deram lugar ao Departamento Logístico. Quanto à evolução do Exército dimensionada para o primeiro quarto do século XXI, período em que se expressa a prevalência dos valores qualitativos sobre os quantitativos, o planejamento vigente prevê o prosseguimento da modernização, da racionalização, da profissionalização e do completamento da Força Terrestre. O objetivo é elevar o seu nível de capacitação operacional, pela permanente atualização das metas de preparo de curto, médio e longo prazo. São previstas, ainda, as ampliações da presença de tropas na Amazônia; a estruturação definitiva da Força de Mobilização como vetor de expansão da Força Terrestre no caso de conflito armado; e a manutenção do Exército Ativo com cerca de 200.000 militares.

3.2.5 Modernização do ensino: A evolução de nossas escolas militares

O ensino no Exército Brasileiro sempre se destacou pela qualidade, organização e seriedade com que é tratado pela Força e, sobretudo, pela sua característica de estar em constante processo de atualização.

O mercado de trabalho vem exigindo, a cada dia, a figura de um profissional dinâmico, comunicativo, capaz de adaptar-se a situações adversas e que busque, constantemente, o auto-aperfeiçoamento. No meio militar as exigências não são diferentes. A fim de manter essa vitalidade, o Estado-Maior do Exército (EME) iniciou, em 1994, o processo de modernização do ensino visando a tornar os recursos humanos da Força capazes de acompanhar os avanços da era do conhecimento e de integrar o Exército do século XXI.

Assim, o EME conduziu um simpósio sobre ensino, com participação de destacadas personalidades e educadores, civis e militares, brasileiros e estrangeiros, cujas conclusões foram publicadas no documento "Política Educacional para o Ano 2000". Essa Política considerou, principalmente, o quadro da acelerada evolução científica e tecnológica, da informática, da velocidade de difusão da informação, das transformações do ambiente (político, econômico, social e militar), das novas formas das estruturas (institucionais, não-institucionais e organizacionais) e dos efeitos da globalização.

3.2.6 A evolução do processo de modernização

A Política Educacional destacou a importância de ser retomado o conceito original de educar, em que o aluno ocupa a posição central e mais relevante do ato pedagógico. Para tal, atribuiu ênfase à formação geral, à reformulação curricular e à adoção de mecanismos de incentivo ao "aprender a aprender".

Em 1995, o Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP) determinou ao Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) que aprofundasse o estudo do sistema de ensino. Ainda em 1995, o DEP deu prosseguimento aos estudos do CPEAEx e constituiu o Grupo de Trabalho para o Estudo da Modernização do Ensino (GTEME), composto de instrutores experimentados, pedagogos, sociólogos e psicólogos, com a missão de encontrar respostas às aspirações da Instituição: "o que ensinar; como ensinar; como avaliar e como aumentar o intercâmbio com os outros sistemas de ensino". Com isso, os estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro vêm se modernizando e adquirindo nova prática educativa, melhor preparando nossos recursos humanos para assumir essa nova postura.

Desse modo, em 08 de fevereiro de 1999, foi aprovada a Lei de Ensino nº 9.786, que foi regulamentada em 23 de setembro de 1999, pelo Decreto nº 3.182, dando início à reformulação da legislação do sistema de ensino militar. O EME e o DEP já estabeleceram suas diretrizes conseqüentes, normatizando a expedição dos títulos de graduação e de pós-graduação.

Os estabelecimentos de ensino promoveram a reformulação curricular, selecionando "o que ensinar", o que permitiu ao DEP aprovar os Planos de Disciplinas (PLADIS) e de Áreas de Estudo (PLAEST). Nessa nova dinâmica, o instrutor surge na sala de aula não mais como o detentor de todo o conhecimento, mas sim como o mediador do processo ensino-aprendizagem, o que exige muito mais dele. Ele precisa ter um conhecimento muito mais amplo, para orientar o aluno e rever posturas inadequadas; precisa direcionar o aluno para o caminho certo; precisa estimular o aluno a superar desafios. Em sala de aula, o instrutor propicia ambiente de interação e desenvolve, bem como avalia, atributos da área afetiva, tais como: comunicabilidade, iniciativa, adaptabilidade e cooperação.

A avaliação também sofreu mudanças significativas para acompanhar o novo processo de ensino. As provas que valorizavam a memorização não mais são objetos de avaliação em nossas escolas. Provas de consulta tomaram lugar da memorização. Elas são elaboradas com

questões subjetivas, que exigem muito mais esforço do aluno em solucionar problemas que ele poderá encontrar no dia-a-dia das organizações militares.

Outra forma de avaliação que vem se tornando uma prática constante é a prova virtual, realizada em computador, a exemplo do que ocorre na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos em Cruz Alta (RS) - a EASA.

Várias questões administrativas, integradas ao sistema virtual, são colocadas como desafio prático ao aluno. Para resolvê-las, o aluno precisa, além dos conhecimentos de informática, usar o banco de dados criado na rede interna EASA, com informações relativas às seções administrativas de uma organização militar. Dentre as atividades extra-curriculares, podemos falar do Projeto Biblioteca, que faz parte do Processo de Modernização do Ensino, citando, como exemplo, as bibliotecas da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) no Conjunto Principal I, a Biblioteca Marechal José Pessoa; e no Conjunto Principal II, a Nova Biblioteca Acadêmica – interligadas pelo Corredor Cultural, espaço nobre onde se acham expostas as bandeiras históricas, telas, armaria, relíquias e condecorações evocativas das tradições e valores do Exército e da AMAN. Os cadetes utilizam a nova biblioteca acadêmica munida de seus cartões de código de barra, para a identificação do usuário e empréstimo de livros imediato. A busca do conhecimento, dispersa em milhares de volumes de obras didáticas selecionadas, é obtido pela Internet.

Orientados pelos seus professores e instrutores, os cadetes têm, nas prateleiras de livros ou nos computadores do laboratório de informática, os seus principais locais de pesquisa. A livraria, que funciona no espaço contíguo à biblioteca, permite ainda a aquisição individual de obras disponíveis no mercado e das obras editadas pela Biblioteca do Exército.

A Escola de Comando e Estado Maior do Exército, na implementação dos projetos facilitadores da modernização do ensino, igualmente vem incentivando a utilização das bibliotecas e dos seus meios de informática. A modernização do ensino trouxe modificações importantes também na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO) para as Armas, Quadros e Serviços, e no Curso de Aperfeiçoamento Militar (CAM) para o Quadro Complementar de Oficiais, o Quadro de Saúde e o Quadro de Engenheiros Militares. O CAO passou a ser realizado em dois anos, sendo o primeiro à distância e o segundo ano presencial. O CAM, para os oficiais médicos, foi dimensionado para ser realizado em dois anos, um ano pelo sistema do tele-ensino e outro, presencial, com duração de três meses. Para oficiais do Quadro Complementar de Oficiais, do Quadro de Saúde, (não-médicos) e do Quadro de Engenheiros Militares, o CAM é realizado a distancia e durante um ano.

Essa atualização está sendo efetivada não apenas nas escolas de formação, aperfeiçoamento e altos estudos, mas também na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), nos colégios militares e nos órgãos de formação de oficiais da reserva. O novo perfil desejado dos Órgãos de Formação dos Oficiais da Reserva (OFOR) exigiu uma ampla reformulação curricular, com a finalidade de propiciar as melhores condições para o prosseguimento do ensino universitário dos alunos. Atrair o universitário para o serviço militar e transformá-lo num elo da Força Terrestre com os diversos segmentos da sociedade brasileira passou a ser o grande propósito do Exército. (BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. 2004).

3.3 Estrutura organizacional do Exército brasileiro e suas modificações

Segundo Weber, citado em Edmundo Campos (1966, p. 21): “O Exército moderno é essencialmente uma organização burocrática”. Fato este que esta se modificando ao longo dos anos, através de diversas reestruturações e mudanças organizacionais como a criação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB). EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003i, p. 32-33) e com a criação de novos quadros e serviços de natureza técnica, como o Quadro Complementar de Oficiais (QCO) EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003e, p. 18-19) e o Serviço Técnico Temporário (STT) EXÉRCITO BRASILEIRO (2003g, p. 38-39).

Dentro da estrutura organizacional tem-se, pois um organograma (Anexo D) de linha-staff, onde a organização é feita tendo o comandante no topo da hierarquia, assessorado por diversos órgãos e possuindo uma estrutura de linha e assessoramento departamentalizada de forma geográfica e funcional. EXÉRCITO BRASILEIRO, (2001, p. 38-39).

Para o preenchimento dos diversos cargos da estrutura militar o Exército possui uma grande estrutura educacional de formação de seus quadros. Esta estrutura é formada pela linha combatente, a principal voltada para área fim e detentora dos destinos da instituição, a área de saúde e a área científica tecnológica, composta pelos integrantes do corpo dos engenheiros militares. EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003a, p. 4-5).

Na área combatente temos os oficiais das armas de Cavalaria, Infantaria, Artilharia, Engenharia Combatente, Comunicações, Quadro de Material Bélico e Serviço de Intendência. Estes são formados através de um sistema de ensino continuado que começa na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), instituição com mais de meio século de existência e que tem por missão preparar candidatos para o ingresso na Academia Militar da

Agulhas Negras (AMAN). Passando para Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) estabelecimento da linha de ensino militar bélico de nível superior do Exército Brasileiro responsável pela formação dos oficiais combatentes da ativa, futuros chefes militares. Seu currículo está estruturado em matérias de cunho estritamente militar (ensino profissional) e matérias de formação universitária comuns aos demais estabelecimentos de ensino superior do País (ensino universitário). O próximo passo é o curso da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAo) cursado por capitães, e a Escola de comando e Estado Maior do Exército (ECEME) cursada por oficiais superiores, ambas localizadas na cidade do Rio de Janeiro, além dos diversos cursos e estágios de áreas operacionais. EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003).

A área de saúde possui a Escola de Saúde do Exército (EsSEx), localizada no Rio de Janeiro, é responsável pela formação de oficiais e sargentos de carreira, tendo, ainda, sob seu encargo, a condução dos cursos de aperfeiçoamento e especialização de oficiais em ortodontia e endodontia. EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003f, p. 20-22).

O Instituto Militar de Engenharia (IME), estabelecimento de ensino do Exército que tem por objetivo promover a formação de recursos humanos altamente capacitados para a solução das diversas necessidades do Exército, seu principal cliente, bem como para o progresso do País. Por ser um centro de referência nacional e internacional em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, o Instituto, insere-se no Sistema de Ciência e Tecnologia do Exército, sendo subordinado à sua secretaria. Fundado em 1792 é considerada a primeira escola de Engenharia das Américas e a terceira mais antiga do mundo, sendo antecedido apenas por escolas do mesmo gênero na França (1747) e em Portugal (1790). EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003d, p. 16-17).

A formação profissional do sargento combatente do Exército é a razão de ser da Escola de Sargentos das Armas (EsSA). Todas as atividades são desenvolvidas com o fim de capacitar o aluno ao exercício que desempenhará como comandante de pequenas frações nos corpos de tropa. O ensino, fundamentalmente técnico-profissional é ministrado de forma prática, considerando que o futuro sargento deve ser, ao mesmo tempo, chefe e executante. Ela forma, especificamente o sargento combatente de carreira. Essa compreende as seguintes QMS: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações. A área Logística/Técnica compreende: Material Bélico – Manutenção de viaturas; Material Bélico – manutenção de armamento; Material Bélico – Mecânico Operador; Manutenção de Comunicações; Topografia; Saúde – Apoio; e Intendência. Finalmente a aviação compreende; Aviação apoio (Av Ap) e aviação Manutenção (Av Mnt).

Os candidatos que optam pela área combatente fazem o Curso de Formação de Sargentos (CFS) na EsSA, os que optam pela área Logística/Técnica cursam o Período Básico do CFS na Escola de Instrução Especializada (EsIE) e o período de Qualificação na própria EsIE, ou na Escola de Comunicações (EsCom), ou na Escola de Material Bélico (EsMB) ou na Escola de Saúde do Exército (EsSEx), todas situadas no Rio de Janeiro. Os que optam pela área de Aviação fazem o CFS no Centro de Instrução de Aviação de Exército (CIAvEx), em Taubaté (SP). EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003h, p. 24-25).

Com a finalidade de ocupar os cargos de natureza exclusivamente combatente com os militares das armas, quadro de material bélico e serviço de intendência, deixando os de natureza administrativa, técnica e magistério com pessoal de formação universitária específica. Foi criada em 1988 a Escola de Administração do Exército (EsAEx), em Salvador. Nela é ministrado o curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar (CFO/QC), que prepara brasileiros de ambos os sexos, de acordo com sua formação universitária, para assumir as funções e responsabilidades de oficial do Exército, em qualquer parte do território nacional, de acordo com os interesses da Instituição.

Áreas profissionais de interesse para o QCO: Medicina Veterinária; Enfermagem; Administração de Empresas; Ciências Contábeis; Estatística; Economia; Psicologia; Relações Públicas (com habilitação em Comunicação Social); Magistério (todas as disciplinas); Pedagogia e Informática (Administração de Processamento de Dados; Administração de Sistemas de Informação; Análise de Sistemas; Ciências da Computação; Engenharia da Computação; Engenharia elétrica com ênfase em Sistemas e Computação ou e Eletrônica; Informática; Matemática Aplicada à Informática e Processamento de Dados). O CFO/QC tem duração média de oito meses. Durante este período, são ministradas instruções específicas, adaptando os conhecimentos profissionais de cada área às necessidades da Força Terrestre.

Com a criação do Quadro Complementar de Oficiais, o Exército passou a utilizar pessoal altamente especializado: no assessoramento direto aos comandos de área, nos órgãos de direção, fiscalização e controle e diretamente nas unidades militares. Em questões relacionadas à administração: racionalização de processos e do uso dos recursos, assessoramento nas questões jurídicas, contábeis e econômicas e o exercício do magistério dentre outras atividades. EXÉRCITO BRASILEIRO, Brasília (2003e, p. 18-19).

Há, ainda, o Serviço Técnico Temporário (STT), criado com a finalidade de preencher claros funcionais das organizações militares (OM) em áreas de conhecimento técnico, que são do interesse do Exército. Para tal, profissionais especialistas voluntários são aproveitados em caráter temporário, para o serviço ativo. Embora haja no Exército a Escola de Administração

do Exército, instituição que forma o oficial do Quadro Complementar de Oficiais, este estabelecimento de ensino dispõe de capacidade limitada para a preparação de militares para suprir a demanda imediata das Organizações Militares (OM).

Assim com a criação do Serviço Técnico Temporário (STT) atendeu-se a necessidade de preenchimento destes claros funcionais com pessoal qualificado. Em razão do dispositivo legal que proporciona ao Exército tal competência (Portaria 043 do Departamento Geral do Pessoal, de 26 de outubro de 1998) profissionais de ambos os sexos, formados em institutos civis de ensino superior reconhecidos pelo MEC e que se voluntariam para exercer sua profissão no Exército por um período pré-determinado, são diretamente convocados e submetidos a um processo seletivo específico para o preenchimento dos referidos cargos.

Com isso, realizam um curso no qual aprendem princípios militares, denominado Estágio de Serviço Técnico, recebem o designativo de Oficial Técnico Temporário e passam a servir em diferentes OM distribuídas pelo País. EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003g, p. 38-39).

3.4 O programa de excelência gerencial do Exército brasileiro

Segundo Pontes (2002), em 1990, foi criado, no âmbito do Exército Brasileiro, um grupo de estudo com a missão de analisar a Gestão pela Qualidade Total a fim de inserir a Força Terrestre no Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade. Após o cumprimento das diversas etapas estabelecidas e elaborado o “Manual de Princípios”, foi criado o Programa de Administração pela Qualidade Total (PAQT), no então Ministério do Exército, através da Portaria Ministerial 065, de 16 de fevereiro de 1994. O programa foi operacionalizado com a edição, pelo Estado-Maior do Exército, em 1995, do Manual de Implementação da Qualidade Total, do Manual de Ferramentas da Qualidade e do Manual Programa 5S.

Segundo, Da Cás (2002), com a operacionalização, várias organizações militares implantaram novas práticas de gestão e participaram de prêmios de qualidade nacionais e estaduais, tais como o 4º Regimento de Carros de Combate (Rosário do Sul-RS) e o 7º Batalhão de Infantaria Blindado (Santa Maria-RS) que obtiveram menção prata no Prêmio de Qualidade do Governo Federal (PQDF) e menção honrosa no Prêmio Gaúcho de Qualidade, em 1999. A Academia Militar da Agulhas Negras (AMAN), recebeu no ano de 2000, a menção bronze no Prêmio Qualidade Rio (PQRio) e o Instituto Militar de Engenharia (IME) foram premiados neste mesmo ano, com a menção prata no PQRio e Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) e, em 2001, com a menção prata no PQRio.

Dentro da reestruturação organizacional, o Exército adotou uma organização matricial, ao implantar junto à estrutura de linha-staff, gestões por projetos e por processos. Seguindo esta linha de ação temos no âmbito do Exército o Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) que é o instrumento de implantação da estratégia de “reorganização das atividades internas sob a égide da excelência”. Foi estabelecido pela Portaria do Comandante do Exército nº 348, de 1 de julho de 2003. Tem por finalidade 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. Para alcançar este objetivo, têm por base a capacitação dos recursos humanos, com ações voltadas para a otimização dos processos, o gerenciamento de projetos e o permanente estímulo para motivação de todos os integrantes da Força. O PEG-EB visa a implantar e modernizar um programa de gerenciamento no Exército Brasileiro até 2006; e consolidar, nos anos posteriores, as práticas gerenciais adotadas.

A situação desejada com a implantação do PEG-EB é: uma administração aberta à evolução permanente e flexível para adaptar-se com rapidez a novas metodologias gerenciais e às evoluções de cenários; a valorização da criatividade, do comportamento pró-ativo e da auto-avaliação contínua, para inovação e melhoria permanentes; que os militares e servidores civis incorporem e adotem – conscientes, confiantes e voluntariamente a última palavra em termos de metodologia de gestão, tendo como ideal a busca da excelência de desempenho e resultados; e consolidar o alto conceito do Exército na sociedade, também, como Instituição modelar no gerenciamento dos recursos que ela lhe disponibiliza. EXÉRCITO BRASILEIRO, (2003i).

O modelo proposto iniciou-se com uma auto-avaliação por parte do Exército, destinada a verificar a atual e real situação gerencial da Força, identificando os pontos fortes e as oportunidades de inovação e melhorias. A seguir, começou um ciclo de gestão por projetos, buscando melhorias contínuas e o aperfeiçoamento (otimização) dos processos existentes. A auto-avaliação baseou-se nos sete critérios de excelência do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP) do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão.

3.5 O programa de excelência gerencial na Escola Preparatória de Cadetes do Exército

O Programa de Excelência Gerencial na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, teve início no ano de 2003, a partir da publicação da portaria nº 348 do Comandante do Exército que estabeleceu sua implantação no âmbito da força terrestre. A partir desta data

foram definidos mediante planejamento estratégico da EsPCEEx, sua missão, seus objetivos gerais, sua visão de futuro, sua política de comando, seus valores, crenças e princípios e as diretrizes do comando, Esta parte do capítulo apresenta o desdobramento destes itens do planejamento estratégico.

Ele pode ser definido, como uma ferramenta que visa aumentar a operacionalidade do Exército, para que atenda, nas melhores condições, aos anseios de defesa e segurança da sociedade brasileira. Têm por base a capacitação de seus recursos humanos, a otimização dos processos, o gerenciamento dos projetos e o permanente estímulo para a motivação de todos os integrantes da Força.

Apesar de o programa se constituir num processo de mudança cultural (e, portanto, demorado), os resultados obtidos até o presente momento, fruto de uma pesquisa realizada na EsPCEEx, têm sido animadores: 93% dos oficiais e sargentos acreditam que o PEG trará resultados positivos para a EsPCEEx e para a Força em geral; e 85% acham que a forma de implementação é muito boa ou boa. (EXÉRCITO BRASILEIRO, ROSSI, 2004, p. 10-11).

3.5.1 Missão (processo de elaboração do planejamento estratégico da EsPCEEx)

Selecionar e preparar os alunos destinados à Academia Militar das Agulhas Negras, iniciando a formação do futuro oficial combatente do Exército.

3.5.2 Objetivos gerais em relação ao aluno:

Atingir níveis de excelência na seleção dos futuros alunos;

Assegurar-lhe abrangente preparo intelectual, físico, psicológico e moral;

Fortalecer sua personalidade, proporcionando-lhe o desenvolvimento de atributos da área afetiva essenciais à profissão militar;

Dar-lhe uma formação patriótica e humanística, apropriada ao futuro oficial e ao cidadão de bem;

Desenvolver uma mentalidade de disciplina consciente, iniciando o seu enquadramento militar e disciplinar;

Confirmar a sua vocação para a carreira militar;

-Desenvolver habilidades técnicas básicas, padrões de comportamento e de aptidão física que o tornem apto ao ingresso na AMAN.

3.5.2.1 Em relação à administração:

Alcançar níveis superiores de desempenho nos processos administrativos conforme, Plano de Inovações e Melhoria – Gestão – meta nº 13 descrito no Quadro 3.

CONTROLE DAS AÇÕES PARA 2004. Meta: Registrar os preços licitados pelos órgãos da Administração Pública, permitindo que as aquisições sejam contratadas por período de até 11 meses. Responsável Divisão Administrativa.						
AÇÃO	QUEM	COMO	2004			
			1	2	3	4
Implementar o SRP na EspPCEx.	Sec Lic Contratos	Trabalhos Preliminares (Planejamento Administrativo) Implementação Definitiva				

Quadro 2: Divisão Administrativa EspPCEx. Projeto Registro de Preços.

Fonte: EspPCEx – (Projeto Registro de Preços, prioridade da Divisão Administrativa – das oportunidades de melhoria (OM) do relatório de auto-avaliação de 2004).

3.5.2.2 Em relação à sociedade

Continuar o estreitamento de laços com a sociedade, em especial com a comunidade campineira.

3.5.3 Visão de futuro

Ser uma Escola compromissada com o ensino moderno e empreendedor, constituindo-se em um modelo a ser seguido;

Ter o reconhecimento da sociedade brasileira e da Força e, em particular, da AMAN, por sua competência e qualidade na área de ensino e pelo preparo do seu corpo docente;

Ser constituída por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores como a lealdade, a ética e a moral;

Ser uma Escola dotada de processos avançados relativos à Tecnologia da Informação.

3.5.4 Política de comando

Elevar a capacitação intelectual, físico e moral de seus integrantes e otimizar a sua gestão organizacional, tudo sob a égide da excelência, buscando a eficiência e a eficácia na gestão de seus processos.

3.5.5 Valores, crenças e princípios

- Patriotismo;
- Dever;
- Lealdade;
- Probidade;
- Coragem;
- Espírito de corpo;
- Adaptabilidade;
- Disciplina.

3.5.6 Diretrizes do comando

- Zelar pela segurança;
- Dar o exemplo;
- Contribuir para um bom ambiente de trabalho;
- Acreditar na Instituição e no futuro da mesma;
- Prevenir e antecipar;
- Trocar informações e conhecimentos;
- Planejar e evitar o imprevisto;
- Conhecer a legislação e os documentos de suas áreas de atribuições;
- Basear o ensino e a instrução na construção de capacidades;
- Orientar e aconselhar;
- Zelar pela correção de documentos;
- Cumprir o quadro de trabalho;
- Evitar personalismos;
- Estimular o auto-aperfeiçoamento;

- Criar, aperfeiçoar, em vez de repetir;
- Revitalizar as funções de planejamento e controle;
- Manter instalações em condições de serem visitadas;
- Contribuir para a boa imagem da Escola;
- Proibir a utilização de aplicativos de informática não-licenciados;
- Colaborar com as medidas de contenção de despesas;
- Despertar o amor pela Escola.

3.5.7 Análise do ambiente externo

3.5.7.1 Ameaças

- Diminuição dos recursos financeiros ao longo dos anos;
- Mudanças na legislação do ensino, tanto civil como militar;
- Mudança no processo de seleção para ingresso na AMAN;
- Desgaste dos valores da sociedade.

3.5.7.2 Oportunidades

- Boa inserção da Escola no meio civil, possibilitando associações e parcerias;
- Infra-estrutura física adequada para diversos eventos;
- Participação em Concursos e Eventos externos com boas possibilidades de êxito, o que eleva o reconhecimento da Instituição;
- Motivação do público interno para a busca da excelência gerencial.

3.5.8 Análise do ambiente interno

3.5.8.1 Pontos fortes

- Comprometimento e a qualificação de seus profissionais;
- Facilidade na transmissão de ordens, em virtude dos meios eletrônicos disponíveis (INTRANET/PROTWEB/DIRETO, etc);
- Transparência e qualidade do Processo Seletivo para ingresso de alunos;

- Bom intercâmbio com o seu cliente externo (AMAN) e
- Tradição da Escola.

3.5.8.2 Pontos fracos

- Ausência de PNR (Residências) em número suficiente para os militares da Escola;
- Rotatividade de pessoal;
- Inexistência de um sistema de medição baseado em indicadores;
- A Escola ainda não faz uso das vantagens do gerenciamento por processos, em virtude de sua estrutura organizacional ser predominantemente departamental;
- Inexistência de informações comparativas com outros Estabelecimentos de Ensino.

3.5.9 Fatores críticos para o êxito

- Ação de Comando;
- Comprometimento do pessoal;
- Desenvolvimento do Programa de Excelência Gerencial;
- Melhoria da Integração com a sociedade;

Necessidade de monitoração do ambiente externo no tocante ao desenvolvimento tecnológico.

3.5.10 Objetivo de comando

Atingir os padrões de excelência nas áreas de seleção, do ensino, administração e comunicação social.

3.5.10.1 Estratégias

Reorganização das atividades internas, inclusive do ensino, sob a égide dos Fundamentos da Excelência;

Ampliação das relações da Escola com a sociedade.

3.5.10.2 Objetivos estratégicos

Selecionar para a Escola alunos do mais alto padrão físico, intelectual e moral, oriundos de todas as regiões do País.

Indicadores:

Percentual de alunos com o ensino médio concluído;

Graus de aprovação dos candidatos oriundos do meio civil e dos Colégios Militares;

Percentual de candidatos aprovados de cada região do Brasil;

Percentual de candidatos reprovados na inspeção de saúde e no Exame de Aptidão Física.

Atuar de forma coerente e progressiva na formação do aluno, de modo que ele, ao ingressar na AMAN, tenha capacitação nas áreas cognitiva, psicomotora e afetiva para suportar o curso.

Indicadores:

Índice de desistência de Cadetes no 1º ano da AMAN;

Percentual de Cadetes que se formam na AMAN;

Custo anual de cada aluno;

Percentual de professores com Especialização/Mestrado/Doutorado;

Percentual de Instrutores com cursos e estágios;

Percentual de Acidentes com alunos;

Número de Entidades que utilizam a Escola como benchmark.

Otimizar a administração da Escola, de modo que suas atividades sejam cumpridas com eficiência e eficácia.

Indicador de despesas gerais;

Percentual de militares satisfeitos com o trabalho;

Tempo médio de pagamento de fornecedores;

Nº de cursos e estágios realizados por cabos e soldados.

Índice de disponibilidade de viaturas/mês

Índice de obras/porte/mês

Índice de consultas/procedimentos/internações/mês

Aumentar a integração com a sociedade, em especial com a comunidade campineira.

Percentual de entrevistados que declaram ter imagem positiva da Instituição;

Número de inserções da Escola na mídia.

3.5.11 Mapeamento dos processos da EsPCEEx

A implantação do Projeto "Processos" na EsPCEEx é uma decisão do atual comandante, baseado em diretrizes do comandante do Exército, como parte do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB). O sucesso deste projeto necessita da participação de todos os militares da Escola, pois só dessa forma o sistema funcionará adequadamente e de forma integrada.

Sua adoção no âmbito da EsPCEEx visa atingir aos seguintes objetivos:

- Diminuir as barreiras departamentais da Escola, facilitando a fluidez do trabalho e o processo de tomada de decisões, garantindo, assim, maior eficácia na atuação da EsPCEEx;
- Atender, em sua plenitude, as expectativas dos clientes (externos e internos);
- Facilitar o andamento do Projeto (Indicadores), com o qual mantém forte sinergia.

As seguintes condicionantes devem ser levadas em conta quando da adoção do projeto:

- A quase totalidade dos processos executados constam de normas e instruções, necessitando, em uma primeira fase, tão somente serem decodificados, cadastrados e re-estudados quanto aos seus fluxos lógicos, resultando daí benefícios imediatos para a organização;
- Somente deverão ser identificados os processos **críticos**;
- A gestão por processos é perfeitamente compatível com os pilares básicos do Exército: a hierarquia e a disciplina;
- Ao término do projeto, deverão prosseguir as atividades de melhoria e redesenho de processos.

3.5.11.1 Macroprocessos

São os processos mais amplos relacionados aos departamentos ou diretorias a eles subordinados. No caso específico da EsPCEEx o macroprocesso mais amplo é: ensino e formação que está subordinado, à Diretoria de ensino e Pesquisa (DEP).

3.5.11.2 Finalísticos

1º Seleção Inicial

- Concurso de Admissão;

- Adaptação.

2º Preparação do Futuro Cadete

- Ensino Médio;
- Ensino Militar.

3.5.11.3 Apoio

1º Gestão

- Planejamento e Coordenação;
- Aquisição de Bens e Serviços;
- Alimentação;
- Saúde;
- Administração de Pessoal;
- Conservação;
- Manutenção e Transporte;
- Formação de Reservistas.

2º Sociedade

- Inserção da Escola na Comunidade.

3.6 Projeto indicadores

3.6.1 Generalidades

Para que uma organização militar possa ser adequadamente gerenciada é necessário que seus comandantes, Chefes ou Diretores possuam um “painel de instrumento”, com um conjunto de indicadores monitorando o seu desempenho e indicando se a OM está indo bem ou não.

3.6.2 Finalidade

Determinar os Indicadores de Desempenho que sejam relevantes para a Escola e que apontem tendências, de modo a auxiliar os processos de planejamento e de tomada de decisões. Para atingir tal objetivo, é colocado como pré-condição que a OM esteja

implementando uma estratégia de mudança organizacional, o que já está acontecendo em todas as unidades do Exército por meio do PEG-EB, já tenham realizado sua auto-avaliação inicial, de modo a levantar as necessidades dos principais interessados no seu desempenho (Escalão Superior, Comunidade e integrantes da OM etc.) e realizado seu planejamento estratégico de gestão.

3.6.3 Considerações gerais

Os indicadores de desempenho permitem a obtenção, ao longo do tempo, de informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema. A utilização de indicadores permite o acompanhamento do desempenho dos processos, dando uma idéia da dimensão e da influência dos problemas identificados e quantificando, após análise, os elementos necessários à gestão dos referidos processos. A partir do acompanhamento dos indicadores, poderemos verificar a eficácia de nossos sistemas, redefinir metas e modificar os padrões correntes de acordo com possibilidades e vantagens reais.

Os indicadores de desempenho são instrumentos valiosos para o planejamento de ações, para a tomada de decisões e para o exercício da atividade de comando e controle, em todos os níveis. A auto-avaliação realizada pelas organizações militares durante o ano de 2003 mostrou que a maioria delas não faz utilização de indicadores e, que, desta forma, não consegue medir os seus resultados. Este fato pode ser comprovado através da baixa pontuação obtida no Critério 7 (Resultados), não só pela Escola, como também por outras OM. Logo, para melhorar a sua gestão e, conseqüentemente, aumentar a sua pontuação, há a necessidade de que a Escola comece a fazer uso dos indicadores de forma integrada. Isto envolve a participação de todos os militares, pois só dessa forma o Sistema funcionará adequadamente.

A adoção no âmbito da EsPCEEx de indicadores de desempenho visa atingir aos seguintes objetivos:

Melhorar a gestão organizacional da Escola, facilitando o processo de tomada de decisões em todos os níveis.

Facilitar o andamento do Projeto Processos, com o qual mantém forte sinergia.

Facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores.

As seguintes condicionantes devem ser levadas em conta quando da adoção do projeto:

Quem quer medir tudo, normalmente não obtém resultados satisfatórios. É necessário que sejam avaliados somente os produtos, serviços e processos críticos, cujos resultados sejam relevantes para a Escola.

É necessário também que haja um alinhamento entre os objetivos nos seus mais diversos níveis e determinados pelo planejamento estratégico da Escola, e os indicadores. Resultantes do mapeamento dos processos.

3.6.4 Definições

Os indicadores são ferramentas básicas para o gerenciamento do Sistema Organizacional, as informações que fornecem são essenciais para o processo de tomada de decisão. Ele é definido como uma função que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto, sistema ou processo, ao longo do tempo (Figueiredo, 1996).

O valor numérico do indicador, num determinado momento, é denominado de índice. O referencial comparativo é um índice arbitrado ou convencionado para o indicador, utilizado como padrão de comparação. A meta é o índice arbitrado para o indicador, a ser alcançado num determinado período de tempo.

Os tipos de indicadores de interesse para a Escola podem ser classificados em:

Indicadores Estratégicos: informam quanto à organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Serão levantados pela Seção de Avaliação, Estatística e Indicadores (a partir de informações obtidas pelos donos dos processos) e são do interesse do Comando. Exemplo: percentual de cadetes que se formam na AMAN.

Indicadores de Produtividade: medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos. Serão levantados pelas Divisões/Seções, de acordo com os processos mapeados. Ex: Total de produtos com defeitos/total de saídas

Indicadores de Qualidade: focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto e serviço. Serão levantados pelas Divisões e Seções, de acordo com os processos mapeados. Por exemplo: Custo total sobre total de clientes atendidos

Quando do mapeamento dos indicadores, sejam eles estratégicos, relacionados aos produtos, serviços ou processos, é necessário relacioná-lo com o critério 7 do Prêmio Nacional de Gestão Pública, isto é:

- Os indicadores representam resultados relativos aos clientes;
- à interação com a sociedade;
- aos resultados orçamentários e financeiros;

às pessoas;
a suprimento (fornecedores);
aos serviços e produtos (incluindo os processos finalísticos) e
aos processos de apoio e organizacionais.

Da mesma forma que no projeto “Processos”, a prioridade é para o levantamento dos indicadores relacionados aos produtos, serviços e processos críticos.

3.6.5 - Estratégia de implantação

A implantação do Projeto “Indicadores” na EsPCEX far-se-á de acordo com as seguintes etapas:

- 5.1 - Apresentação do Projeto aos militares da EsPCEX;
- 5.2 - Palestras de motivação e de preparação;
- 5.3 - Definição das equipes: idêntica ao do projeto “Processos”;
- 5.4 - Estudo dos indicadores;
- 5.5 - Treinamento prático e coleta de dados;
- 5.6 - Elaboração de planilhas e gráficos de tendência;
- 5.7 - Análise crítica e revisão do sistema de gestão por processos.

3.6.6 – Apresentação do projeto aos militares da EsPCEX

Dando início à fase de sensibilização, será feita pelo gerente do projeto uma palestra no auditório Castelo Branco a todos os militares da Escola sobre o assunto.

3.6.7- Palestras de motivação e de preparação

O Comando da EsPCEX proporcionará periodicamente aos militares da Escola e a todos os funcionários civis, palestras de motivação para o PEG (Programa de Excelência Gerencial), incluindo o tema “Indicadores”.

3.6.8 - Definição das equipes

- Gerente do projeto: Chefe da Seção Comunicação Social

- Equipes multiplicadoras: 02 militares por Divisão e Corpo de Alunos; 01 militar da Seção de Concursos, da Seção de Comunicação Social e da Companhia de Comando e Serviço (CCSv), preferencialmente oficiais.
- Responsáveis pela coleta de dados: os respectivos donos dos “processos” .

3.6.9 - Primeiro macroprocesso. Seleção inicial

- Concurso de Admissão: Chefe Seção de Concursos
- Adaptação: Chefe CDC e Comandante do Corpo de Alunos

3.6.10 - Segundo macroprocesso. Preparação do futuro cadete

- Ensino Médio: Chefe da Divisão de Ensino
- Ensino Militar: Comandante do Corpo de Alunos

3.6.11 - Apoio

3.6.12 - Terceiro macroprocesso. Gestão

- Planejamento e Coordenação: Chefe da Divisão de Planejamento e Coordenação
- Aquisição de Bens e Serviços: Chefe da Seção de Licitações e Contratos e Almoxarife
- Alimentação: Chefe da Divisão Administrativa e Aproveisionador
- Saúde: Chefe da Seção de Saúde
- Administração de Pessoal: Chefe da Divisão de Pessoal
- Conservação: Chefe da Divisão Administrativa e Fiscal Administrativo
- Manutenção e Transporte: Divisão Administrativa, Fiscal Administrativo e Chefe da Seção de Manutenção e Transporte
- Formação de Reservistas: Comandante da Cia de Comando e Serviço

3.6.13 - Quarto macroprocesso. Sociedade

- Inserção da Escola na Comunidade: Chefe da Seção de Comunicação Social

3.6.14 - Quinto macroprocesso. Estudo dos indicadores

Os indicadores levantados nas Divisões e Seções deverão estar alinhados com os objetivos e indicadores estratégicos. No caso específico de alguns subprocessos relativos aos processos de planejamento e coordenação e formação de reservistas, deverá ser seguida a orientação do Comando Militar do Sudeste (CMSE).

3.6.15 - Sexto macroprocesso. Treinamento e coleta de dados

Serão realizadas reuniões semanais específicas para esse fim.

3.6.16 - Sétimo macroprocesso. Elaboração de planilhas e gráficos de tendências

As divisões/seções deverão deixar as planilhas e gráficos mais importantes em um celotex (mural), em um local de destaque da seção.

3.6.17 - Oitavo Macroprocesso. Implantação do sistema de análise crítica

Será realizada mensalmente pelo comandante da Escola.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem o objetivo de expor a metodologia adotada pela pesquisa. Para tanto se divide em três partes. A primeira apresenta conceitos referentes a método científico, metodologia, definições de tipos de pesquisa, segundo alguns autores, e contextualiza o estudo de caso. Na segunda, define a estratégia de pesquisa utilizada no desenvolvimento do projeto. A terceira parte apresenta o universo de pesquisa e a forma como foi realizada a coleta e a interpretação dos dados.

4.1 Tipos de pesquisa

Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 83), “O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos validos e verdadeiros, trançando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Lakatos e Marconi (1992, p. 105), explica que, “a especificação da metodologia é que abrange o maior número de itens, pois responde, a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, e quanto”.

Conforme apresenta Yin (2005). As cinco principais estratégias de pesquisa nas ciências sociais são: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudos de caso. A escolha da estratégia consiste na combinação dos fatores, tipo de questão de pesquisa, extensão e controle do pesquisador sobre os eventos e o grau de enfoque entre acontecimentos históricos ou contemporâneos, conforme descrito no Quadro 2.

Estratégia	Forma de questão de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por que	Sim	Sim
Levantamento	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	Sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quantos, quanto	Não	sim/não
Pesquisa histórica	Como, por que	Não	Não
Estudo de caso	Como, por que	Não	Sim

Quadro 3: Situações relevantes para diferentes estratégias de pesquisa.

Fonte: Yin (2005, p. 24)

Conforme Yin (2005), se as questões de pesquisa concentram-se principalmente em questões do tipo “o que”, surgem duas possibilidades. Primeiro alguns tipos de questões “o que” são exploratórias. Esse tipo de questão é um fundamento lógico justificável para conduzir um estudo exploratório, tendo como objetivo o desenvolvimento de hipóteses e pressuposições pertinentes a inquirições adicionais. Entretanto qualquer uma das cinco estratégias pode ser utilizada como estudo exploratório. O segundo tipo de questão “o que” é uma forma de investigação na linha “quanto” ou “quantos” é mais provável que a identificação de tais resultados favoreça as estratégias de levantamento de dados ou de análise de arquivos.

Ainda segundo Yin (2005), questões do tipo “quem” ou “onde” favorecem estratégias de levantamento de dados ou análise de registros arquivais, como na pesquisa econômica. Em contraste, questões do tipo “como” e “por que” são mais explanatórias, e é provável que levem ao uso de estudos de caso, pesquisas históricas e experimentos como estratégias de pesquisa escolhida.

Segundo Vergara (2003). A investigação exploratória, que não deve ser confundida com leitura exploratória, é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer qual fator contribui, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

A pesquisa experimental é investigação empírica na qual o pesquisador manipula e controla variável independente e observa as variações que tais manipulações e controles produzem em variáveis dependentes.

Segundo Yin (2003), a estratégia do estudo de caso, tem como forma da questão de pesquisa as perguntas como e porque e focaliza acontecimentos contemporâneos. Yin (2003, p. 26), revela que:

O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. O poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional.

De acordo com Lakatos e Marconi (1992), métodos de procedimento que constituem etapas concretas da investigação, com finalidade mais restritiva em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular. Nas ciências sociais, um dos principais métodos de procedimento é o estudo de caso.

Gil (1996), explica que o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados.

Young (1960, p. 269), define estudo de caso como: “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou uma totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

Gil (1996), explica que a maior utilidade do estudo de caso é verificada nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases iniciais de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal.

Schramm (1971), define que a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Yin (2005, p. 32), define que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites e contexto não são claramente definidos”.

Desta forma esta pesquisa é exploratória e utiliza a metodologia de estudo de caso.

4.2 Estratégia de pesquisa

Yin (2005), mostra que a investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados,

e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

A metodologia de estudo de caso para o tema escolhido utiliza o estudo de caso qualitativo. Segundo Godoy (1995, p. 58),

Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Godoy (1995, p. 62), também afirma que: “A pesquisa qualitativa valoriza o contato direto do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. O estudo qualitativo parte de questões amplas que vão ficando mais claras no decorrer da investigação”.

De acordo com Vergara (2003), o estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

O estudo realizado é um estudo exploratório pois conforme Cooper e Schindler (2003, p. 131), “A exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma clara idéia dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Ainda segundo Cooper e Schindler (2003, p. 131) “Através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”.

A metodologia aplicada ao estudo em questão é o estudo de caso, definido conforme Yin (2005, p. 32), “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Gil (1996), apresenta uma série de vantagens do estudo de caso, o que faz com que se torne o delineamento mais adequado em várias situações. As principais vantagens são:

a. O estímulo a novas descobertas. Em virtude da flexibilidade do planejamento do estudo de caso, o pesquisador, ao longo de seu processo, mantém-se atento a novas descobertas. É freqüente o pesquisador dispor de um plano inicial e, ao longo da pesquisa, ter o seu interesse despertado por outros aspectos que não havia previsto. E, muitas vezes, o estudo desses aspectos torna-se mais relevante para a solução do problema do que os

considerados inicialmente. Daí por que o estudo de caso é altamente recomendado para estudos exploratórios.

b. A ênfase na totalidade. No estudo de caso, o pesquisador volta-se para a multiplicidade de dimensões de um problema, focalizando-o como um todo. Desta forma supera-se um problema muito comum, sobretudo nos levantamentos em que a análise individual da pessoa desaparece em favor da análise de traços.

c. A simplicidade dos procedimentos. Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados no estudo de caso, quando comparados com os exigidos por outros tipos de delineamento, são bastante simples. Da mesma forma, os relatórios dos estudos de caso caracterizam-se pela utilização de uma linguagem e de uma forma mais acessível do que outros relatórios de pesquisa.

Conforme Cooper e Schindler (2003, p. 130-131), “Os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Um único estudo de caso bem planejado pode representar um desafio importante para uma teoria e simultaneamente ser a fonte de novas hipóteses e constructos”.

De acordo com Gil (1996), o estudo de caso também apresenta limitações. A mais grave refere-se à dificuldade de generalizações dos resultados obtidos. Pode ocorrer que a unidade escolhida para investigação seja bastante anormal em relação a muitas de sua espécie. Naturalmente, os resultados da pesquisa tornar-se-ão muito equivocados. Por essa razão cabe lembrar que, embora o estudo de caso se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador nível de capacitação mais elevado que o requerido para outros tipos de delineamento.

Yin (2005, p. 33), conclui:

o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange tudo – tratamento da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Nesse sentido, o estudo de caso não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente.

4.3 Procedimentos de coleta e interpretação de dados

A Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) é atualmente a única possibilidade de acesso à carreira de Oficial combatente do Exército Brasileiro, ou seja é a porta de ingresso dos futuros comandantes e dirigentes de toda a instituição, logo se tornou representativa e prioritária para o alto comando do Exército, como unidade de formação.

A população da pesquisa é composta pelos integrantes do corpo permanente dos militares, Oficiais, Subtenentes e Sargentos, da EsPCEEx. A Escola em 2005 possui um efetivo total de novecentos e setenta e um (971) membros assim divididos:

- Alunos: quatrocentos e noventa e nove (499);
- Oficiais: cento e dezoito (118);
- Praças: cento e setenta e um (171);
- Recrutas: cento e trinta e quatro (134) e
- Servidores civis: quarenta e nove (49).

Cooper e Schindler (2003, p. 150) definem população como: “o conjunto completo de elementos sobre os quais desejamos fazer algumas inferências.” Toledo e Ovalle (1987, p. 16) definem que “o conjunto da totalidade dos indivíduos sobre o qual se faz uma inferência recebe o nome de população ou universo”

A população pesquisada é composta por cento e setenta e cinco (175) membros do efetivo permanente de militares da EsPCEEx formados pelos cento e dezoito oficiais (118) compreendidos entre os postos de Segundo Tenente e Coronel, e por cinquenta e sete Subtenentes e Sargentos (57) compreendidos entre as graduações de Terceiro Sargento e Subtenente.

Para chegar a esta população foram excluídos os quatrocentos e noventa e nove alunos (499), uma vez que permanecem apenas por nove meses e não acompanharam o processo de implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG) nos últimos anos. Pelo mesmo motivo dos alunos também foram excluídos da pesquisa os cento e trinta e quatro recrutas (134). Retirou-se do universo os quarenta e nove (49) servidores civis por ter a pesquisa como objetivo, identificar a percepção dos militares do corpo permanente em relação ao Programa de Excelência Gerencial (PEG-B). Foram retirados os cinquenta e sete (57) Cabos e Soldados engajados, os vinte e sete Taifeiros (27) e os trinta (30) integrantes da banda de música. Estes graduados foram retirados por possuírem um menor nível de escolaridade e exercerem atividades em nível executório.

Os cento e setenta e cinco (175) membros do universo ou população de interesse a ser pesquisada estão compreendidos entre o comando, os integrantes da alta administração da EsPCEEx e os membros das divisões e seções a eles subordinados. A alta administração corresponde ao Estado Maior da Unidade Militar (OM) sendo portanto, a assessoria direta do Comandante da Unidade Administrativa (UA), equivalente aos membros do colegiado em uma organização civil, o anexo B, apresenta o organograma da EsPCEEx.

O Estado Maior ou alta administração da EsPCEEx, é composto por: Subcomandante, Assessor jurídico, Chefe da Divisão de Ensino, Chefe da Divisão de Pessoal, Chefe da Divisão Administrativa, Comandante do Corpo de Alunos, Chefe da Divisão de Planejamento e Coordenação, Chefe da Divisão de Tecnologia da Informação, Chefe da Seção de Comunicação Social, Chefe da Seção de Concurso e Comandante da Companhia de Comando e Serviço.

Os dados foram tabulados, tratados e interpretados utilizando como suporte o aplicativo Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versão 10.0. O instrumento de coleta de dados é um questionário fechado e composto por cinquenta e três assertivas (53) classificadas em uma escala de Likert, com os valores variando de forma escalonada entre 0 e 4, assim distribuídos:

- nunca valor 1,
- raramente valor 2,
- muitas vezes valor 3 e
- sempre valor 4, conforme anexo C.

Cooper e Schindler (2003, p. 201) constatam que a escala de Likert é a variação mais freqüentemente usada da escala de classificação somatória e define que “as escalas somatórias consistem de afirmações que expressão atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse.”

Os Oficiais e Praças do corpo permanente da EsPCEEx, expressaram através das cinquenta e três assertivas, sua percepção em relação à implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB). Essa percepção foi externada pelo corpo permanente uma vez que os critérios de excelência analisados nos relatórios de auto-avaliações foram expostos no instrumento.

As assertivas de um a oito referem-se ao critério liderança, as de nove a catorze, estratégias e planos, quinze a vinte e um cidadãos e sociedade, vinte e dois a vinte e oito informação e conhecimento, vinte e nove a trinta e seis pessoas, trinta e sete a quarenta e quatro processos e as de quarenta e cinco a cinquenta e três ao critério resultados.

Foi testada a normalidade dos dados, através do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov e pelo índice de assimetria de Pearson. Toledo e Ovalle (1987, p. 249) esclarecem que “Assimetria, significa desvio ou afastamento da simetria, é o grau de deformação de uma curva”. Portanto uma curva simétrica é aquela cujos valores das medidas de tendência central são iguais, ou seja a média, moda e mediana tem os mesmos valores e neste caso o índice de

assimetria de Pearson será igual a zero e teremos uma distribuição com aderência 100% a distribuição normal. Caso a média seja superior a mediana e a moda, teremos uma curva assimétrica à direita com deformação positiva e no caso da média ter valor inferior à mediana e a moda, teremos uma curva de freqüências assimétrica à esquerda com deformação negativa. Toledo e Ovalle (1987).

Neufeld (2003, p. 162) afirma que um dos fundamentos da estatística inferencial é “o Teorema do Limite Central, que essencialmente afirma ser aproximadamente normal a distribuição das médias de amostras suficientemente grandes, não importando a distribuição da população.” Meyer (1983, p. 292) explica que “Se uma variável aleatória X puder ser representada pela soma de quaisquer n variáveis aleatórias independentes, então esta soma, para n suficientemente grande, terá distribuição aproximadamente normal.” Este notável resultado é conhecido como Teorema do Limite Central.

Os dados foram tabulados no aplicativo SPSS de acordo com o número total de respondentes, Oficiais e Praças. Após a tabulação foram feitas tabelas de freqüências de todas as variáveis e a confecção de histogramas para demonstração visual das distribuições das freqüências das variáveis com a inserção da curva normal. As tabelas de freqüências foram analisadas no detalhe para a interpretação da percepção dos respondentes em relação aos itens tratados (assertivas).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

A população pesquisada foi composta por cento e setenta e cinco (175) membros do efetivo permanente de militares da EsPCEEx formados pelos cento e dezoito oficiais (118) compreendidos entre os postos de Segundo Tenente e Coronel, e por cinquenta e sete (57) Subtenentes e Sargentos compreendidos entre as graduações de Terceiro Sargento a Subtenente. Desta maneira foram distribuídos questionários a todos os oficiais e praças integrantes da população objeto do estudo. Retornaram totalmente respondidos setenta e quatro (74) questionários, sendo, cinquenta e dois (52) de oficiais e vinte e dois de praças (22). Portanto quarenta e três vírgula vinte e nove por cento (43,29%) da população preencheu e entregou o instrumento de pesquisa, sendo, quarenta e três vírgula zero sete por cento (43,07%) dos oficiais e trinta e oito vírgula sessenta por cento (38,60%) das praças.

Os Oficiais e Praças do corpo permanente da EsPCEEx, expressaram através das cinquenta e três assertivas, sua percepção em relação à implantação do Programa de Excelência Gerencial (PEG-EB). Essa percepção foi externada pelo corpo permanente uma vez que os critérios de excelência analisados nos relatórios de auto-avaliação foram expostos no instrumento.

As assertivas de um a oito referem-se ao critério liderança, as de nove a catorze, estratégias e planos, quinze a vinte e um cidadãos e sociedade, vinte e dois a vinte e oito informação e conhecimento, vinte e nove a trinta e seis pessoas, trinta e sete a quarenta e três processos e as de quarenta e quatro a cinquenta e três ao critério resultados.

5.1 Liderança

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEEx em relação ao critério, Liderança, da organização, ou seja, sua composição e funcionamento. Procura avaliar também como a alta administração, a partir das macro-orientações de governo, atua pessoalmente para definir e disseminar entre os colaboradores os valores, as políticas e orientações estratégicas, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas, orientando-as na busca do desenvolvimento institucional, do seu desenvolvimento individual, estimulando a iniciativa e a criatividade. O critério também aborda como a alta administração analisa criticamente o desempenho global da organização e como as práticas relativas ao sistema de liderança são avaliadas e melhoradas.

Segue a análise das respostas das questões um (1) a oito (8) através do estudo das freqüências das classificações da escala de Likert, bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

Foram feitas tabelas de freqüências para todas as variáveis, apêndice E, e a confecção de histogramas apêndice F, para demonstração visual das distribuições das freqüências das variáveis com a respectiva inserção da curva normal. Segue as tabelas de freqüências para cada variável:

V1. As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.

Tabela 1: Freqüências da variável 1.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	9	12.2	12.2	17.6
3	42	56.8	56.8	74.3
4	19	25.7	25.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V2. As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.

Tabela 2: Freqüências da variável 2.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	2.7	2.7	2.7
2	17	23.0	23.0	25.7
3	42	56.8	56.8	82.4
4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V3. A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.

Tabela 3: Freqüências da variável 3.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8.1	8.1	8.1
2	18	24.3	24.3	32.4
3	34	45.9	45.9	78.4
4	16	21.6	21.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V4. Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.

Tabela 4: Frequências da variável 4.

Fonte: o autor.

Valid	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	14	18.9	18.9	24.3
3	30	40.5	40.5	64.9
4	26	35.1	35.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V5. As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas.

Tabela 5: Frequências da variável 5.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	32	43.2	43.2	48.6
3	34	45.9	45.9	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V6. As implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas.

Tabela 6: Frequências da variável 6.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	32	43.2	43.2	48.6
3	36	48.6	48.6	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V7. O desempenho global da organização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.

Tabela 7: Frequências da variável 7.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	6.8	6.8	6.8
2	28	37.8	37.8	44.6
3	35	47.3	47.3	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V8. O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

Tabela 8: Frequências da variável 8.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8.1	8.1	8.1
2	36	48.6	48.6	56.8
3	27	36.5	36.5	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Ao analisar as frequências acumuladas por avaliações com percepções positivas, respostas três e quatro e por percepções negativas, respostas um e dois, bem como os histogramas das variáveis com a inserção da curva normal, consta-se que o corpo permanente de militares da Escola Preparatória de Cadetes do Exército representados por seus oficiais e praças, em relação aos critérios do Programa de qualidade do Governo Federal, teve a seguinte percepção quanto ao critério analisado:

Critério 1, liderança, assertivas de 1 a 8

Tabela 9: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Fonte: o autor.

Assertiva 1	Assertiva 2	Assertiva 3	Assertiva 4
82,5%	74,4%	67,5%	75,6%
Assertiva 5	Assertiva 6	Assertiva 7	Assertiva 8
51,3%	51,3%	55,4%	43,3%

Tabela 10: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Fonte: o autor.

Assertiva 1	Assertiva 2	Assertiva 3	Assertiva 4
17,6%	25,7%	32,4%	24,3%
Assertiva 5	Assertiva 6	Assertiva 7	Assertiva 8
48,6%	48,6%	44,6%	56,8%

Constatou-se que das oito assertivas relacionadas ao critério um (1), liderança, em cinco (5) existem uma tendência de percepção positiva maior que a negativa e em duas existe uma tendência positiva maior que a negativa. Apenas a assertiva oito (8), teve uma tendência negativa maior que a positiva. Das quinhentas e noventa e duas (592) respostas, trezentas e setenta e uma (371) ou sessenta e seis vírgula sessenta e sete por cento (66,67%) tiveram tendência positiva. Logo os militares da EsPCEx tenderam a avaliar positivamente os aspectos da gestão relacionados à liderança.

Percepção com tendência positiva critério 1, liderança:

Variável 1. As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.
Variável 2. As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.
Variável 3. A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.
Variável 4. Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.
Variável 5. As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas
Variável 6. As implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas.
Variável 7. O desempenho global da organização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.

Quadro 4: Percepção com tendência positiva critério 1, liderança.

Fonte: o autor.

Percepção com tendência negativa critério 1 liderança:

Variável 8. O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

Quadro 5: Percepção co tendência negativa critério 1 liderança:

Fonte: o autor.

Foram testados também a normalidade dos dados, através do teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov e pelo índice de assimetria de Pearson. Toledo e Ovalle (1987, p. 249) esclarecem que “Assimetria, significa desvio ou afastamento da simetria, é o grau de deformação de uma curva”. Portanto uma curva simétrica é aquela cujos valores das medidas de tendência central são iguais, ou seja a média, moda e mediana tem os mesmos valores e neste caso o índice de assimetria de Pearson será igual a zero e teremos uma distribuição com aderência 100% a distribuição normal. Caso a média seja superior a mediana e a moda, teremos uma curva assimétrica à direita com deformação positiva e no caso da média ter valor inferior à mediana e a moda, teremos uma curva de frequências assimétrica à esquerda com deformação negativa. Toledo e Ovalle (1987).

Neufeld (2003 p. 162) afirma que um dos fundamentos da estatística inferencial é “o Teorema do Limite Central, que essencialmente afirma ser aproximadamente normal a distribuição das médias de amostras suficientemente grandes, não importando a distribuição da população.” Meyer (1983, p. 292) explica que “Se uma variável aleatória X puder ser representada pela soma de quaisquer n variáveis aleatórias independentes, então esta soma, para n suficientemente grande, terá distribuição aproximadamente normal.” Este notável resultado é conhecido como Teorema do Limite Central.

A tabela 11 apresenta os resultados da assimetria e tendência central para as assertivas estudadas.

Tabela 11: resultados da assimetria e tendência central para as assertivas estudadas, do critério 1 Liderança

Fonte: o autor.

v1. As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,771	3,03	3,00	3
v2. As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,305	2,89	3.00	3
v3. A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.			

Assimetria	média	mediana	moda
0,386	2,81	3,00	3
v4. Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,612	3,05	3,00	3
v5. As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,05	2,51	3,00	3
v6. As implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,262	2,49	3,00	3
v7. O desempenho global da organização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,135	2,57	3,00	3
v8. O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,183	2,42	2,00	2

As assertivas V5 e V7 apresentaram baixíssimos índices de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). São elas:

Variável 5. As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas.

Variável 7. O desempenho global da organização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.

As assertivas V1, V2, V3, V4, V6, V8 apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:

Variável 1. As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.

Variável 2. As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.

Variável 3. A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.

Variável 4. Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.

Variável 6. As implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas.

Variável 8. O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

5.2 Estratégias e planos

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEEx em relação ao critério, Estratégias e os Planos, que aborda como a organização, a partir de sua visão de futuro, formula suas estratégias e as desdobra em planos de ação de curto e longo prazo. Aborda, particularmente, como a organização utiliza as informações sobre os usuários e sobre o seu próprio desempenho para estabelecer as estratégias, de forma a assegurar o alinhamento e a implementação das mesmas, visando ao atendimento de sua missão e a satisfação das partes interessadas. O critério também aborda como é definido e implantado o sistema de medição do desempenho global da organização. Também aborda como as práticas relativas à formulação, desdobramento/operacionalização das estratégias e ao planejamento da medição do desempenho são avaliadas e melhoradas.

Segue a análise das respostas das questões nove (9) a catorze (14), bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

V9. A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.

Tabela 12: Tabela de frequência da variável 9.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8.1	8.1	8.1
2	32	43.2	43.2	51.4
3	23	31.1	31.1	82.4
4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V10. Existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes.

Tabela 13: Tabela de frequência da variável 10.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	10.8	10.8	10.8
2	20	27.0	27.0	37.8

3	34	45.9	45.9	83.8
4	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V11. As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.

Tabela 14: Tabela de frequência da variável 11.
Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	9.5	9.5	9.5
2	20	27.0	27.0	36.5
3	36	48.6	48.6	85.1
4	11	14.9	14.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V12. Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.

Tabela 15: Tabela de frequência da variável 12.
Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	17.6	17.6	17.6
2	45	60.8	60.8	78.4
3	14	18.9	18.9	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V13. Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.

Tabela 16: Tabela de frequência da variável 13.
Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	13.5	13.5	13.5
2	37	50.0	50.0	63.5
3	24	32.4	32.4	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V14. Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.

Tabela 17: Tabela de frequência da variável 14.
Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	6.8	6.8	6.8
2	43	58.1	58.1	64.9
3	22	29.7	29.7	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Tabela 18: Assimetria, média, mediana e moda do critério 2, estratégias e planos.
Fonte: o autor.

v9. A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,185	2,58	2,00	2
v10. Existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,308	2,68	3,00	3
v11. As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,339	2,69	3,00	3
v12. Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,428	2,07	2,00	2,00
v13. Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,123	2,27	2,00	2
v14. Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,481	2,34	2,00	2

A assertiva V13, apresentou baixíssimo índice de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). Segue a assertiva:

Variável 5. As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas.

As assertivas V9, V11, V12 e V14 apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:

Variável 9. A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.

Variável 11. As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.

Variável 12. Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.

Variável 14. Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.

Critério 2, estratégias e planos, assertivas de 9 a 14

Tabela 19: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Fonte: o autor.

Assertiva 9	Assertiva 10	Assertiva 11	Assertiva 12
48,7%	62,1%	63,5%	21,6%
Assertiva 13	Assertiva 14		
36,5%	35,1%		

Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Tabela 20: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Fonte: o autor.

Assertiva 9	Assertiva 10	Assertiva 11	Assertiva 12
51,4%	37,8%	36,5%	78,4%

Assertiva 13	Assertiva 14		
63,5%	64,9%		

Constata-se que das seis assertivas relacionadas ao critério dois (2), estratégias e planos, em quatro (4), existe uma percepção com tendência negativa. Apenas as assertivas dez (10) e onze (11) tiveram uma percepção positiva maior que a negativa. Das quatrocentas e quarenta e quatro (444) respostas, duzentos e quarenta seis (246) ou cinquenta e cinco vírgula quarenta e um por cento (55,41%) foram negativas. Logo os militares da EsPCEX tiveram uma avaliação com tendência negativa relacionados aos aspectos da gestão relacionados à estratégia e planos.

Percepção com tendência negativa, critério 2, estratégias e planos:

Variável 9. A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.
Variável 13. Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.
Variável 14. Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.

Quadro 6: Percepção com tendência negativa, critério 2, estratégias e planos.

Fonte: o autor.

Percepção positiva, critério 2, estratégias e planos:

Variável 10. Existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes.
Variável 11. As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.

Quadro 7: Percepção com tendência positiva, critério 2, estratégias e planos:

Fonte: o autor.

5.3 Cidadãos e sociedade

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEX em relação ao critério, Cidadãos e Sociedade, que examinam como a organização, no

cumprimento das suas competências constitucionais, identifica e entende os usuários dos seus serviços produtos e suas respectivas necessidades, antecipando-se a elas. Examinar, também, como divulga seus serviços, produtos e ações visando a reforçar a sua imagem institucional e como a organização estreita seu relacionamento com seus usuários e mede e intensifica a sua satisfação. O critério examina, ainda, como a organização estreita seu relacionamento com os seus usuários e mede e intensifica a sua satisfação. Bem como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas por suas atividades, produtos e serviços e como estimula a cidadania. Examina, ainda, como as práticas relativas ao conhecimento mútuo, ao relacionamento com os usuários e à interação com a sociedade são avaliadas e melhoradas.

Segue e a análise das respostas das questões quinze (15) a vinte e uma (21), através do estudo das frequências das classificações da escala de Likert, bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

V15. A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classificá-los por tipos ou grupos.

Tabela 21: Tabela de frequência da variável 15.

Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	16.2	16.2	16.2
2	28	37.8	37.8	54.1
3	23	31.1	31.1	85.1
4	11	14.9	14.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V16. A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.

Tabela 22: Tabela de frequência da variável 16.

Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	12.2	12.2	12.2
2	28	37.8	37.8	50.0
3	32	43.2	43.2	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V17. São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.

Tabela 23: Tabela de frequência da variável 17.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	16	21.6	21.6	27.0
3	44	59.5	59.5	86.5
4	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V18. São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos

Tabela 24: Tabela de frequência da variável 18.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	18	24.3	24.3	29.7
3	47	63.5	63.5	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V19. São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.

Tabela 25: Tabela de frequência da variável 19.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1	12	16.2	16.2	16.2
2	20	27.0	27.0	43.2
3	35	47.3	47.3	90.5
4	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V20. A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços.

Tabela 26: Tabela de frequência da variável 20.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1	8	10.8	10.8	10.8
2	39	52.7	52.7	63.5
3	21	28.4	28.4	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V21. A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.

Tabela 27: Tabela de frequência da variável 21.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	17	23.0	23.0	23.0
2	27	36.5	36.5	59.5
3	26	35.1	35.1	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As questões deste bloco buscam avaliar como estão estruturadas as

Seguem o resultado das questões quinze (15) a vinte e uma (21) e a análise das respostas, bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

Tabela 28: Assimetria e tendência central do critério 3, cidadãos e sociedade.

Fonte: o autor.

v15. A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classificá-los por tipos ou grupos.

assimetria	média	mediana	moda
0,11	2,45	2,00	2

v16. A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.

assimetria	média	mediana	moda
0,153	2,45	2,5	3

v17. São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.

assimetria	média	mediana	moda
0,539	2,81	3,00	3

v18. São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos

assimetria	média	mediana	moda
0,702	2,72	3,00	3

v19. São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.

assimetria	média	mediana	moda
0,310	2,5	3,00	3

v20. A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços.

assimetria	média	mediana	moda
0,384	2,34	2,00	2

v21. A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.

assimetria	média	mediana	moda
0,46	2,23	2,00	3

As assertivas V15, V16 e V21, apresentaram baixíssimos índices de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). São elas:

Variável 15. A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classificá-los por tipos ou grupos.

Variável 16. A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.

Variável 21. A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.

As assertivas V17, V18, V19 e V20, apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:

Variável 17. São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.

Variável 18. São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos

Variável 19. São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.

Variável 20. A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços.

Critério 3, cidadãos e sociedade, assertivas de 15 a 21

Tabela 29: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção com tendência positiva.

Fonte: o autor.

Assertiva 15	Assertiva 16	Assertiva 17	Assertiva 18
63,5%	21,6%	36,5%	35,1%
Assertiva 19	Assertiva 20	Assertiva 21	
45,9%	50%	73%	

Tabela 30: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção com tendência negativa.

Fonte: o autor.

Assertiva 15	Assertiva 16	Assertiva 17	Assertiva 18
36,5%	78,4%	63,5%	64,9%
Assertiva 19	Assertiva 20	Assertiva 21	
54,1%	50%	27%	

Constata-se que das sete assertivas relacionadas ao critério três (3), cidadão e sociedade, em dois (2) existem uma percepção com tendência positiva maior que a negativa. Existem quatro assertivas com percepções de tendências negativas maiores que as positivas e a assertiva vinte com percepção de tendência positiva igual à tendência negativa. Das quinhtas e dezoito (518) respostas, duzentas e setenta e quatro (274) ou cinqüenta e duas vírgula nove por cento (52,9%) tiveram tendência positiva. Logo os militares da EsPCEx tiveram uma tendência positiva dos aspectos da gestão relacionados à, cidadão e sociedade.

Percepção com tendência positiva, critério 3, cidadãos e sociedade:

Variável 15. A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classificá-los por tipos ou grupos.
Variável 21. A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.

Quadro 8 : Percepção com tendência positiva, critério 3, cidadãos e sociedade.

Fonte: o autor.

Percepção com tendência negativa, critério 3, cidadãos e sociedade:

Variável 16. A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.
Variável 17. São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.
Variável 18. São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos
Variável 19. São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.
Percepção neutra, critério 3, cidadãos e sociedade:
Variável 20. A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços.

Quadro 9: Percepção com tendência negativa, critério 3, cidadãos e sociedade.

Fonte: o autor.

5.4 Informação e conhecimento

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEEx em relação ao critério, Informação e Conhecimento, que aborda como a organização gerencia as informações e os indicadores de desempenho mais importantes da organização e os seus referenciais comparativos, e como é feita a gestão do conhecimento na organização. Aborda também como as práticas relativas à gestão das informações da organização, à gestão das informações comparativas e a gestão do conhecimento são avaliadas e melhoradas.

Seguem o resultado das questões vinte e duas (22) a vinte e oito (28) e a análise das respostas, bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

V22. A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.

Tabela 31: Tabela de frequência da variável 22.
Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1	5	6.8	6.8	6.8
2	17	23.0	23.0	29.7
3	33	44.6	44.6	74.3
4	19	25.7	25.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V23. As principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários.

Tabela 32: Tabela de frequência da variável 23.
Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
			Percent	Percent
1	9	12.2	12.2	12.2
2	28	37.8	37.8	50.0
3	34	45.9	45.9	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V24. As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.

Tabela 33: Tabela de frequência da variável 24.
Fonte: o autor.

Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4
2	22	29.7	35.1
3	35	47.3	82.4
4	13	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0

V25. A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.

Tabela 34: Tabela de frequência da variável 25.

Fonte: o autor.

Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	9.5	9.5
2	26	35.1	44.6
3	33	44.6	89.2
4	8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0

V26. A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.

Tabela 35: Tabela de frequência da variável 26.

Fonte: o autor.

Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	6.8	6.8
2	31	41.9	48.6
3	32	43.2	91.9
4	6	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0

V27. É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.

Tabela 36: Tabela de frequência da variável 27.

Fonte: o autor.

Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	2.7	2.7
2	36	48.6	51.4
3	35	47.3	98.6
4	1	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0

V28. É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

Tabela 37: Tabela de frequência da variável 28.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	4.1	4.1	4.1
2	37	50.0	50.0	54.1
3	33	44.6	44.6	98.6
4	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

v22. A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.

Tabela 38: Assimetria e tendência central do critério 4, informação e conhecimento.

Fonte: o autor.

Assimetria	média	mediana	moda
0,430	2,89	3,00	3

v23. As principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários.

Assimetria	média	mediana	moda
0,298	2,42	2,50	3

v24. As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.

Assimetria	média	mediana	moda
0,208	2,77	3,00	3

v25. A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.

Assimetria	média	mediana	moda
0,145	2,57	3,00	3

v26. A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.

Assimetria	média	mediana	moda
0,007	2,53	3,00	3

v27. É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.

Assimetria	média	mediana	moda
0,11	2,47	2,00	2

v28. É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

Assimetria	média	mediana	moda
0,126	2,43	2,00	2

As assertivas V25, V26, V27 e V28 apresentaram baixíssimos índices de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). São elas:

Variável 25. A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.

Variável 26. A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.

Variável 27. É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.

Variável 28. É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

As assertivas V22, V23 e V24 apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:

Variável 22. A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.

Variável 23. As principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários.

Variável 24. As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.

Ao analisar as frequências e os histogramas das variáveis com a inserção da curva normal, constatou-se que o corpo permanente de militares da Escola Preparatória de Cadetes do Exército representados por seus oficiais e praças, em relação aos critérios do Programa de qualidade do Governo Federal, teve a seguinte percepção quanto aos critérios analisados:

Critério 4, informação e conhecimento, assertivas de 22 a 28.

Tabela 39: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Fonte: o autor.

Assertiva 22	Assertiva 23	Assertiva 24	Assertiva 25
70,3%	50%	64,9%	55,4%
Assertiva 26	Assertiva 27	Assertiva 28	
51,4%	48,6%	45,9%	

Tabela 40: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Fonte: o autor.

Assertiva 22	Assertiva 23	Assertiva 24	Assertiva 25
29,7%	50%	35,1%	44,6%
Assertiva 26	Assertiva 27	Assertiva 28	
48,6%	51,4%	54,1%	

Constata-se que das sete assertivas relacionadas ao critério quatro (4), informação e conhecimento, em quatro (4), existe uma percepção com tendência positiva maior que a negativa. Existem duas (2) assertivas com tendências negativas maiores que as positivas e uma com percepção negativa e positiva tendendo a igualdade, a assertiva vinte e três (23). Das quinhentas e dezoito (518) respostas, duzentas e oitenta e seis (286), ou cinquenta e cinco vírgula vinte e um por cento (55,21%) tiveram tendência positiva. Logo os militares da EsPCEX, avaliam com uma tendência positiva os aspectos da gestão relacionados à, informação e conhecimento.

Percepção com tendência positiva, critério 4, informação e conhecimento:

Variável 22. A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.
Variável 24. As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.
Variável 25. A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.
Variável 26. A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.

Quadro 10: Percepção com tendência positiva, critério 4, informação e conhecimento.

Fonte: o autor.

Percepção com tendência negativa, critério 4, informação e conhecimento:

Variável 27. É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.
Variável 28. É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

Quadro 11: Percepção com tendência negativa, critério 4, informação e conhecimento.
Fonte: o autor.

Percepção com tendência a neutralidade, critério 4, informação e conhecimento:

Variável 23. As principais informações da organização são obtidas levando	se em conta as necessidades de seus usuários.
---	---

Quadro 12: Percepção com tendência a neutralidade, critério 4, informação e conhecimento.
Fonte: o autor.

5.5 Pessoas

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEx em relação ao critério, Pessoas, que aborda como a organização prepara e estimula as pessoas para desenvolver e utilizar seu pleno potencial em alinhamento com as estratégias da organização. O critério também aborda os esforços para criar e manter um ambiente que conduza a excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento individual e institucional. Mostra, ainda, como as práticas relativas ao sistema de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida são avaliadas e melhoradas.

Seguem o resultado das questões vinte e nove (29) a trinta e seis (36) e a análise das respostas, bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

V29. A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.

Tabela 41: Tabela de freqüência da variável 29.
Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8.1	8.1	8.1
2	31	41.9	41.9	50.0
3	35	47.3	47.3	97.3

4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V30. Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.

Tabela 42: Tabela de frequência da variável 30.

Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8.1	8.1	8.1
2	29	39.2	39.2	47.3
3	35	47.3	47.3	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V31. Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.

Tabela 43: Tabela de frequência da variável 31.

Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	13.5	13.5	13.5
2	39	52.7	52.7	66.2
3	20	27.0	27.0	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V32. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.

Tabela 44: Tabela de frequência da variável 32.

Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	9.5	9.5	9.5
2	28	37.8	37.8	47.3
3	31	41.9	41.9	89.2
4	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V33. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.

Tabela 45: Tabela de frequência da variável 33.

Fonte: o autor.

	Valid Frequency	Percent	Valid	Cumulative
--	-----------------	---------	-------	------------

			Percent	Percent
1	7	9.5	9.5	9.5
2	31	41.9	41.9	51.4
3	30	40.5	40.5	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V34. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.

Tabela 46: Tabela de frequência da variável 34.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Cumulative Percent	Percent
1	11	14.9	14.9	14.9
2	27	36.5	36.5	51.4
3	30	40.5	40.5	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V35. O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.

Tabela 47: Tabela de frequência da variável 35.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	17.6	17.6	17.6
2	37	50.0	50.0	67.6
3	20	27.0	27.0	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V36. O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.

Tabela 48: Tabela de frequência da variável 36.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	4.1	4.1	4.1
2	23	31.1	31.1	35.1
3	39	52.7	52.7	87.8
4	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Tabela 49: Assimetria e tendência central do critério 5, pessoas.

Fonte: o autor.

v29. A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,325	2,45	2,50	3
v30. Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,221	2,50	3,00	3
v31. Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,365	2,27	2,00	2
v32. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,056	2,54	3,00	3
v33. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,003	2,47	2,00	2
v34. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,089	2,42	2,00	3
v35. O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,292	2,20	2,00	2
v36. O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,192	2,73	3,00	3

As assertivas V32, V33 e V34, apresentaram baixíssimos índices de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). São elas:

Variável 32. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.
Variável 33. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.
Variável 34. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.

Quadro 13: assertivas com índices de assimetria, igual ou menor a 0,15.
Fonte: o autor.

As assertivas V29, V30, V31, V35 e V36, apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:

Variável 29. A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.
Variável 30. Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.
Variável 31. Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.
Variável 35. O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.
Variável 36. O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.
Variável 37. A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

Quadro 14: assertivas com índices de assimetria entre 0,15 e 1.
Fonte: o autor.

Ao analisar as frequências e os histogramas das variáveis com a inserção da curva normal, constatou-se que o corpo permanente de militares da Escola Preparatória de Cadetes do Exército representados por seus oficiais e praças, em relação aos critérios do Programa de qualidade do Governo Federal, teve a seguinte percepção quanto aos critérios analisados:

Critério 5, Pessoas, assertivas de 29 a 36

Tabela 50: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Assertiva 29	Assertiva 30	Assertiva 31	Assertiva 32
50%	52,7%	33,8%	52,7%
Assertiva 33	Assertiva 34	Assertiva 35	Assertiva 36
48,6%	48,6%	32,4%	64,9%

Tabela 51: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Assertiva 29	Assertiva 30	Assertiva 31	Assertiva 32
50%	47,3%	66,2%	47,3%
Assertiva 33	Assertiva 34	Assertiva 35	Assertiva 36
51,4%	51,4%	67,6%	35,1%

Constata-se que das oito assertivas relacionadas ao critério cinco, pessoas, em 3 existe uma percepção com tendência positiva maior que a negativa. Existem 4 assertivas tendência negativa maior que a positiva e uma com tendência de percepção positiva igual à percepção negativa assertiva vinte e nove (29). Das quintas e noventa e duas (592) respostas, trezentas e oito (308) ou cinquenta e dois vírgula zero três por cento (52,03%) tiveram tendência negativa. Logo os militares da EsPCEX avaliaram com tendência negativa os aspectos da gestão relacionados à, sistemas de trabalho.

Percepção com tendência positiva, critério cinco, pessoas:

Variável 30. Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.
Variável 32. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.
Variável 36. O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.

Quadro 15: Percepção com tendência positiva, critério 5, sistemas de trabalho.
Fonte: o autor.

Percepção com tendência negativa, critério 5, sistemas de trabalho:

Variável 31. Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.
--

Variável 33. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.

Variável 34. As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.

Variável 35. O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.

Quadro 16: Percepção com tendência negativa, critério 5, sistemas de trabalho:

Fonte: o autor.

Percepção neutra, critério 5, sistemas de trabalho:

Variável 29. A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.

Quadro 17: Percepção com tendência neutra, critério 5, sistemas de trabalho.

Fonte: o autor.

5.6 Processos

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEX em relação ao critério Processos que aborda os principais aspectos do funcionamento interno da organização, incluindo a estruturação de seus processos com base em suas competências legais, a definição dos seus serviços com foco nas necessidades dos cidadãos, a implementação e operacionalização de seus processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e os relativos aos processos de suprimentos. Aborda, portanto, como os principais processos da organização são definidos, estruturados, implementados, gerenciados e aperfeiçoados, para obter melhor desempenho e para melhor atender às necessidades dos cidadãos. Aborda, ainda, como as práticas relativas à gestão dos processos finalísticos, de apoio, orçamentários e financeiros e relativos aos fornecedores são avaliadas e melhoradas.

Segue a análise das respostas das questões trinta e sete (37) a quarenta e quatro (44), bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

V37. A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

Tabela 52: Tabela de frequência da variável 37.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	29.7	29.7	29.7
2	30	40.5	40.5	70.3
3	19	25.7	25.7	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V38. Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.

Tabela 53: Tabela de frequência da variável 38.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	8.1	8.1	8.1
2	38	51.4	51.4	59.5
3	25	33.8	33.8	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V39. É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.

Tabela 54: Tabela de frequência da variável 39.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	37	50.0	50.0	55.4
3	27	36.5	36.5	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V40. As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de processos de apoio são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.

Tabela 55: Tabela de frequência da variável 40.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	10.8	10.8	10.8
2	32	43.2	43.2	54.1
3	30	40.5	40.5	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V41. A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.

Tabela 56: Tabela de frequência da variável 41.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1.4	1.4	1.4
2	7	9.5	9.5	10.8
3	24	32.4	32.4	43.2
4	42	56.8	56.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V42. O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.

Tabela 57: Tabela de frequência da variável 42.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	4.1	4.1	4.1
2	17	23.0	23.0	27.0
3	34	45.9	45.9	73.0
4	20	27.0	27.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V43. A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.

Tabela 58: Tabela de frequência da variável 43.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	1.4	1.4	1.4
2	21	28.4	28.4	29.7
3	35	47.3	47.3	77.0
4	17	23.0	23.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V44. As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

Tabela 59: Tabela de frequência da variável 44

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	14	18.9	18.9	18.9

3	35	47.3	47.3	66.2
4	25	33.8	33.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Tabela: 60: Assimetria e tendência central do critério 6, processos.

Fonte: o autor.

v37. A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

Assimetria	média	mediana	moda
0,333	2,04	2,00	2

v38. Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.

Assimetria	média	mediana	moda
0,280	2,39	2,00	2

v39. É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.

assimetria	média	mediana	moda
0,317	2,47	2,00	2

v40. As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de processos de apoio são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.

assimetria	média	mediana	moda
0,059	2,41	2,00	2

v41. A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.

assimetria	média	mediana	moda
1,141	3,45	4,00	4

v42. O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.

assimetria	média	mediana	moda
0,387	2,96	3,00	3

v43. A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.

Assimetria	média	mediana	moda
0,061	2,92	3,00	3

v44. As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

Assimetria	média	mediana	moda
0,227	3,15	3,00	3

As assertivas V39 e V43, apresentaram baixíssimos índices de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). São elas:

Variável 39. É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.
Variável 43. A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.
Quadro 58: assertivas com índices de assimetria, igual ou menor a 0,15.
As assertivas V37, V38, V39, V42 e V44, apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:
Variável 37. A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.
Variável 38. Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.
Variável 39. É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.
Variável 42. O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.
Variável 44. As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

Quadro 18: assertivas com índices de assimetria entre 0,15 e 1.

Fonte: o autor.

A assertiva V41 (a gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios), apresentou forte índice de assimetria, maior que um (1). Possui uma assimetria de um vírgula cento e quarenta e um (1,141) tendo média igual a três vírgula quarenta e cinco (3,45) moda e mediana igual a quatro (4). Neste caso a curva de frequência é assimétrica à esquerda com deformação negativa. Cabe ressaltar que o valor mediano para todas as variáveis é de dois vírgula cinco (2,5), sendo o valor mínimo igual a um (1) e o valor máximo igual a quatro (4).

Logo este resultado reflete uma forte aceitação do quesito analisado, pois apresentam os maiores valores para a média, a mediana e a moda.

Ao analisar as frequências e os histogramas das variáveis com a inserção da curva normal, constatou-se que o corpo permanente de militares da Escola Preparatória de Cadetes do Exército representados por seus oficiais e praças, em relação aos critérios do Programa de qualidade do Governo Federal, teve a seguinte percepção quanto aos critérios analisados:

Critério 6, processos, assertivas de 37 a 44

Tabela 61: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Assertiva 37	Assertiva 38	Assertiva 39	Assertiva 40
29,7%	40,5%	44,6%	45,9%
Assertiva 41	Assertiva 42	Assertiva 43	Assertiva 44
89,2%	73%	70,3%	81,1%

Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Tabela 62: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Fonte: o autor.

Assertiva 37	Assertiva 38	Assertiva 39	Assertiva 40
70,3%	59,5%	55,4%	54,1%
Assertiva 41	Assertiva 42	Assertiva 43	Assertiva 44
10,8%	27%	29,7%	18,9%

Constata-se que das oito assertivas relacionadas ao critério seis (6), processos, uma percepção com tendência positiva maior que a negativa. Existem, quatro (4) assertivas, com percepções de tendências negativas maiores que as positivas e quatro (4) com percepções de tendência positivas maiores que as negativas. Das quinhentas e noventa e duas (592) respostas, trezentas e cinquenta e uma (351) ou cinquenta e nove vírgula vinte e nove por cento (59,29%) tenderam a uma avaliação positiva. Logo os militares da EsPCEX, avaliaram com uma tendência positiva, os aspectos da gestão relacionados à, processos.

Percepção positiva, critério 6, processos:

Variável 41. A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em

conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.
Variável 42. O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.
Variável 43. A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.
Variável 44. As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

Quadro 19: Percepção positiva, critério 6, processos.

Fonte: o autor.

Percepção com tendência negativa, critério 6, processos:

Variável 37. A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.
Variável 38. Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.
Variável 39. É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.
Variável 40. As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de processos de apoio são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.

Quadro 20: Percepção com tendência negativa, critério 6, processos.

Fonte: o autor.

5.7 Resultados

As questões deste bloco buscaram avaliar a percepção do corpo permanente da EsPCEEx em relação ao critério, Resultados, que aborda a evolução do desempenho da organização relativo à satisfação dos seus cidadãos, considerando o atendimento do universo potencial dos mesmos, a melhoria de seus serviços e produtos e dos processos organizacionais, à satisfação, avaliação, bem-estar, educação e capacitação das pessoas; a gestão dos fornecedores; ao cumprimento das metas e aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. Aborda também os níveis de desempenho em relação aos referenciais comparativos adequados.

Seguem o resultado das questões quarenta e cinco (45) a cinquenta e três (53) e a análise das respostas, bem como a análise do significado da assimetria, média, mediana e moda em cada uma das questões e no conjunto de questões referentes a este quesito.

V45. Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.

Tabela 63: Tabela de frequência da variável 45.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	9.5	9.5	9.5
2	36	48.6	48.6	58.1
3	26	35.1	35.1	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V46. Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.

Tabela 64: Tabela de frequência da variável 46.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	13.5	13.5	13.5
2	32	43.2	43.2	56.8
3	30	40.5	40.5	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V47. São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.

Tabela 65: Tabela de frequência da variável 47.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	5.4	5.4	5.4
2	21	28.4	28.4	33.8
3	40	54.1	54.1	87.8
4	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V48. São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.

Tabela 66: Tabela de frequência da variável 48.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	4.1	4.1	4.1
2	27	36.5	36.5	40.5
3	31	41.9	41.9	82.4

4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V49. Os indicadores evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho.

Tabela 67: Tabela de frequência da variável 49.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Cumulative Percent	Cumulative Percent
1	7	9.5	9.5	9.5
2	38	51.4	51.4	60.8
3	21	28.4	28.4	89.2
4	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V50. Os indicadores evidenciam decréscimo no bem-estar e satisfação das pessoas.

Tabela 68: Tabela de frequência da variável 50.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	20.3	20.3	20.3
2	33	44.6	44.6	64.9
3	21	28.4	28.4	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V51. Os indicadores evidenciam melhorias no processo de suprimentos.

Tabela 69: Tabela de frequência da variável 51.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Cumulative Percent	Cumulative Percent
1	2	2.7	2.7	2.7
2	41	55.4	55.4	58.1
3	24	32.4	32.4	90.5
4	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V52. Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos.

Tabela 70: Tabela de frequência da variável 52.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Cumulative Percent	Cumulative Percent
1	12	16.2	16.2	16.2
2	33	44.6	44.6	60.8

3	25	33.8	33.8	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

V53. Os indicadores evidenciam melhorias nas práticas de gestão.

Tabela 71: Tabela de frequência da variável 53.

Fonte: o autor.

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	4.1	4.1	4.1
2	35	47.3	47.3	51.4
3	28	37.8	37.8	89.2
4	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Tabela 72: resultados da assimetria e tendência central do critério 7, resultados.

Fonte: o autor.

v45. Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.

Assimetria	média	mediana	moda
0,183	2,39	2,00	2

v46. Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.

Assimetria	média	mediana	moda
0,195	2,32	2,00	2

v47. São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.

Assimetria	média	mediana	moda
0,327	2,73	3	3

v48. São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.

Assimetria	média	mediana	moda
0,034	2,73	3,00	3

v49. Os indicadores evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho.

Assimetria	média	mediana	moda
0,395	2,41	2,00	2

v50. Os indicadores evidenciam decréscimo no bem-estar e satisfação das pessoas

Assimetria	média	mediana	moda
0,258	2,22	2	2

v51. Os indicadores evidenciam melhorias no processo de suprimentos.

Assimetria	média	mediana	moda
0,647	2,49	2,00	2
v52. Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos.			
Assimetria	média	mediana	moda
0,089	2,28	2,00	2
v53. Os indicadores evidenciam melhorias nas práticas de gestão.			
Assimetria	média	mediana	moda
0.325	2,55	2,00	2

As assertivas V48 e V52, apresentaram baixíssimos índices de assimetria, igual ou menor a 0,15, aproximando-se bastante de uma distribuição 100% simétrica ou normal (índice de assimetria igual a zero). São elas:

Variável 48. São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.

Variável 52. Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos.

Quadro 21: assertivas com índices de assimetria, igual ou menor a 0,15.

Fonte: o autor.

As assertivas V45, V46, V47, V49, V51, V53 apresentaram baixa assimetria pois o índice de assimetria ficou entre 0,15 e 1 são distribuições moderadamente assimétricas. São elas:

Variável 45. Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.

Variável 46. Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.

Variável 47. São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.

Variável 49. Os indicadores evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho.

Variável 51. Os indicadores evidenciam melhorias no processo de suprimentos.

Variável 53. Os indicadores evidenciam melhorias nas práticas de gestão.

Quadro 22: assertivas com índices de assimetria entre 0,15 e 1.

Fonte: o autor.

Ao analisar as frequências e os histogramas das variáveis com a inserção da curva normal, constatou-se que o corpo permanente de militares da Escola Preparatória de Cadetes

do Exército representados por seus oficiais e praças, em relação aos critérios do Programa de qualidade do Governo Federal, teve a seguinte percepção quanto aos critérios analisados:

Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Tabela 73: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 3, muitas vezes, mais a classificação 4, sempre, na escala de Likert, percepção positiva.

Fonte: o autor.

Assertiva 45	Assertiva 46	Assertiva 47	Assertiva 48	Assertiva 49
41,9%	43,2%	66,2%	54,1%	39,8%
Assertiva 50	Assertiva 51	Assertiva 52	Assertiva 53	
64,9%	41,9%	60,8%	48,6%	

Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Tabela 74: Acumulado do total das respostas em porcentagem da classificação 1, nunca, mais a classificação 2, raramente, na escala de Likert, percepção negativa.

Fonte: o autor.

Assertiva 45	Assertiva 46	Assertiva 47	Assertiva 48	Assertiva 49
58,1%	56,8%	33,8%	40,5%	60,2%
Assertiva 50	Assertiva 51	Assertiva 52	Assertiva 53	
35,1%	58,1%	39,2%	51,4%	

Constata-se que das nove assertivas relacionadas ao critério sete (7), resultados, uma percepção negativa maior que a positiva. Existem cinco (5) assertivas, com tendências negativas maiores que as positivas e quatro com percepções positivas maiores que as negativas. Das seiscentas e sessenta e seis (666) respostas, trezentas e cinquenta e oito (358) ou cinquenta e três vírgula setenta e cinco por cento (53,75%), tiveram tendência negativa. Logo os militares da EsPCEX avaliam com tendência negativa os aspectos da gestão relacionados à, resultados.

Percepção com tendência positiva, critério 7, resultados:

Variável 47. São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.
Variável 48. São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.
Variável 50. Os indicadores evidenciam decréscimo no bem-estar e satisfação das pessoas.
Variável 52. Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos.

Quadro 23: Percepção com tendência positiva, critério 7, resultados.

Fonte: o autor.

Percepção com tendência negativa, critério 6, processos:

Variável 45. Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.
Variável 46. Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.
Variável 49. Os indicadores evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho.
Variável 51. Os indicadores evidenciam melhorias no processo de suprimentos.
Variável 53. Os indicadores evidenciam melhorias nas práticas de gestão.

Quadro 24: Percepção com tendência negativa, critério 7, resultados.

Fonte: o autor.

6 CONCLUSÕES

O resultado relativo à percepção do corpo permanente da Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx) obteve uma avaliação com tendência positiva. Dos sete critérios do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF): (Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade, informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados), analisados de forma agrupada, em quatro critérios, as avaliações com tendência positiva foram maiores que as negativas, são eles: Liderança, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento e Processos. Em três, as avaliações com tendência negativa foram maiores que as positivas, critérios: Estratégias e Planos, Pessoas e Resultados. Desta forma, os resultados baseados nos critérios da qualidade do Governo Federal e inseridos nas auto-avaliações não são conclusivos, pois apresenta uma avaliação bastante dividida quanto aos quesitos analisados de forma global.

Quando analisadas de forma individual, a quantidade de assertivas avaliadas com tendências positivas supera ligeiramente as com tendências negativas. São cinquenta e três assertivas respondidas por setenta e quatro militares (53x74), temos um total de três mil novecentos e vinte e duas respostas (3922). Deste total foram avaliadas com tendência positiva, ou seja, com resposta na escala de Likert com valor três (muitas vezes) ou quatro (sempre), um total de duas mil e setenta e duas respostas (2072) ou cinquenta e dois, oitenta e três por cento (52,83%).

O critério melhor avaliado quando visto de forma agrupada foi o critério um, Liderança, pois das oito assertivas analisadas, sete, tiveram tendência positiva, sendo que das quinhentas e noventa e duas respostas (592), trezentos e oitenta e sete (387) tiveram tendência positiva ou sessenta e cinco vírgula trinta e sete por cento (65,37%) do total. As assertivas mais bem avaliadas, foram: assertivas quarenta e um (41), quarenta e dois (42) e quarenta e três (43), do critério processos e relacionadas a compras e a gestão econômico-financeira, de um total de duzentas e vinte e duas respostas (222), cento e setenta e oito (178), foram positivas ou oitenta vírgula dezoito por cento (80,18%). A assertiva com pior avaliação individual foi a doze (12). Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos, do total de setenta e quatro respostas (74), cinquenta e oito (58) ou setenta e oito vírgula, quatro por cento (78,4%), foram respondidas com tendência negativa, ou seja, com respostas um (1), nunca, ou dois (2), raramente.

Com relação ao critério Liderança as quatro primeiras assertivas foram avaliadas de forma positiva. Fica evidenciado pelos resultados obtidos que as decisões tomadas pela alta

administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes, bem como as implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração. Contatou-se que a alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para infraestrutura. Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização. As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência e as implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas com convencimento parcial do público interno, uma vez que as avaliações indicam apenas uma tendência positiva para estes quesitos. O desempenho global é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação, mas não de forma efetiva, apresentando uma tendência positiva maior que a negativa.

No critério Estratégias e Planos, existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes, sendo que estas são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização. Não ficou evidente que a organização participa da formulação das políticas públicas em sua área e atuação. Ficou evidente que os recursos alocados são insuficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos. Não existem sistemas de medição que monitorem o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização. Constatou-se também que os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são inadequados e não são previamente comunicadas às partes interessadas.

Através do critério Cidadãos e Sociedade fica evidenciado que a organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classifica por tipos ou grupos. A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais. Não ficou evidente se a organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços. A organização não divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade. Não são disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência, esclarecimentos, sugestões e reclamações.

Com relação ao critério Informação e Conhecimento, ficou evidenciado que a organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento do seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético. As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil. Não ficou evidente se as principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários. Com relação à priorização e definição de informações comparativas de que a organização necessita, houve também uma divisão entre os respondentes com tendência positiva. Não ficou evidenciado também que a organização assegura que o conhecimento

esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado. Não são feitas as avaliações das implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão, bem como a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

O critério Pessoas evidencia que o ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem estar das pessoas. Não ficou evidente que a organização assegura que a gestão do conhecimento é utilizada para melhorar seus produtos e serviços, bem como se os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes. Tão pouco evidenciou as necessidades de educação e capacitação, identificadas e definidas em conformidade as estratégias organizacionais, as melhorias do desempenho das pessoas e seu crescimento individual. Ficou evidente que o orçamento existente para os planos de educação e capacitação é inadequado.

No critério Processos, evidencia-se que a gestão do processo de compras de bens matérias e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios. O processo de compras de bens matérias e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização. A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização. As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros. Ficou evidente também que a organização não mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Os custos associados aos projetos finalísticos não são otimizados e compatíveis às necessidades. Não são feitas avaliações da implantação de melhorias das práticas de gestão. As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de processos de apoio não são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.

No critério Resultados, ficou evidenciado que são utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros. Os indicadores evidenciam decréscimo no bem estar e satisfação das pessoas. Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos. Não ficou evidente se são utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas, bem como melhorias nas práticas de gestão. Os indicadores de satisfação dos usuários e os relativos a interação com a sociedade não são mensurados e analisados. Os indicadores não evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho e nos processos de suprimento.

Seguem os procedimentos mais bem avaliados, representados pelas assertivas correspondentes. Fica a sugestão que tais procedimentos se mantenham como exemplares e sejam melhorados de forma continuada. Como sugestão também para efeito de pesquisa, seria interessante avaliar novamente estes itens através de nova pesquisa e confronta-los com os

resultados atuais, dessa forma a organização, EsPCEEx, terá uma medida de sua evolução gerencial. São eles:

Procedimentos com as melhores avaliações e que devem ter seu padrão mantido e aperfeiçoado.
Critério Liderança
Variável 1. As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.
Variável 2. As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.
Variável 3. A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.
Variável 4. Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.
Critério Cidadãos e Sociedade
Variável 21. A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.
Critério Informação e Conhecimento
Variável 22. A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.
Critério Pessoas
Variável 36. O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.
Critério Processos
Variável 41. A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.
Variável 42. O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.
Variável 43. A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.
Variável 44. As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.
Critério Resultados

Variável 47. São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.
--

Quadro 25: Procedimentos com as melhores avaliações e que devem ter seu padrão mantido e Aperfeiçoado.

Fonte: o autor.

Seguem os procedimentos com as piores avaliações, representados pelas assertivas correspondentes. Para obter uma melhor auto avaliação e desta forma conseguir participar de avaliação externa da banca de avaliações do Programa de Qualidade do Governo Federal (PQGF), conseguindo com isso a possibilidade de premiação, se faz necessário, melhorias gerenciais dos itens destacados abaixo. Fica a sugestão que tais procedimentos recebam grande atenção por parte da organização (EsPCEEx) e sejam melhorados de forma continuada. Como sugestão também para efeito de pesquisa, após intervenção e medidas corretivas, seria interessante avaliar novamente estes itens através de nova pesquisa e confronta-los com os resultados atuais, dessa forma a organização, EsPCEEx, terá uma medida de sua evolução gerencial, constatando ou não a melhoria dos critérios. São eles:

Procedimentos com as piores avaliações e que devem ter seu padrão aperfeiçoado.
Critério Estratégias e Planos
Variável 12. Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.
Variável 13. Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.
Variável 14. Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.
Critério Cidadãos e Sociedade
Variável 16. A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.
Variável 17. São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.
Variável 18. São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos
Critério Pessoas
Variável 31. Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.
Variável 35. O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.

Critério Processos
Variável 37. A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.
Critério Resultados
Variável 49. Os indicadores evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho.

Quadro 26: Procedimentos com as piores avaliações e que devem ter seu padrão aperfeiçoado.
Fonte: o autor.

REFERÊNCIAS

AYRES, M. et al. **Bioestat 3.0**: aplicações estatísticas na área de Ciências Biológicas e Médicas. Belém: Soc. Civil Mamirauá/MCT e Conservation International, 2003.

AGUAYO, Rafael. **Dr. Deming o americano que ensinou a qualidade total aos japoneses**. Rio de Janeiro: Record, 1993.

ARNOLD, Kenneth L. **O guia gerencial para o ISO 9000**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Coletânea de Normas de Sistemas da Qualidade**. Rio de Janeiro, 1995.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BRASIL. **Constituição Federal**. 1988.

_____. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: nov. 2004 a.

_____. _____. **Exército Brasileiro**. Disponível em: <<http://www.especex.ensino.eb.br>>. Acesso em: nov. 2004 b.

_____. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF-2004)**. Disponível em: <<http://www.ministeriodoplanejamentoorçamentoeegestão.gov.br>>. Acesso em: 8 mar. 2004.

BROCKA, Bruce. **Gerenciamento da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BROW, Mark Graham. **O sistema Baldrige da qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1966.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

_____. **Gerência da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1989.

_____. **Gerenciamento pelas diretrizes**. 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

_____. **Qualidade total padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1990.

_____. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL. **Métodos estatísticos para melhoria da qualidade**. Volta Redonda, 1988.

COOPER Donald R.; SCHINDLER, Pámela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1999.

_____. **Quality is free**. New York: McGraw-Hill, 1979.

DEMING, W. Edwards. **Japanese methods for productivity and quality**. Washiton, D. C.: George Washington University, 1981.

_____. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

DA CÁS, João Paulo. **Administração pela qualidade total: proposta de um modelo de gestão para implementar estratégias de melhoria de qualidade nos estabelecimentos de ensino de graduação do Exército Brasileiro**. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2002.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Organização básica do Exército. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 171, p. 38-39, 2001.

_____. Academia Militar das Agulhas Negras. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 12-14, 2003 c.

_____. Escola de Administração do Exército. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 18-19, 2003 e.

_____. Escola de Sargentos das Armas. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 178, p. 24-25, 2003 h.

_____. Escola de Saúde do Exército, **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 20-22, 2003 f.

_____. Escola Preparatória de Cadetes do Exército. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 8-10, 2003 b.

_____. Instituto Militar de Engenharia. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 16-17, 2003 d.

_____. **Portaria N° 348**. Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército - PEG-EB, do Comandante do Exército, de 4 de novembro de 2003.

_____. **Portaria N° 657**. Estabelece a missão e a visão de futuro do Exército, do Comandante do Exército, de 4 de novembro de 2003.

_____. A profissão militar. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 4-5, 2003 a.

_____. Programa Excelência Gerencial. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 179, p. 32-33, 2003 i.

_____. O serviço técnico temporário. **Revista Verde Oliva**, Brasília, n. 177, p. 38-39, 2003 g.

_____. ROBBI, Adelson. O Programa de Excelência Gerencial na EsPCEEx. **Revista Pedagógica, EsPCEEx**, Campinas, n. 6, p. 10-11. 2004.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Revista Critérios de Excelência**. São Paulo, 2001.

_____. **Revista Classe Mundial**. São Paulo, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 3, p. 25-27, 1995.

HAIR, J. F. *et al.* **Multivariate data analysis**. 5th ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HOEL, P.G. **Estatística elementar**. São Paulo: Atlas, 1981.

HUSSEY, Jill; HUSSEY, Roger. **Business research**: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. London: MacMillan Press, 1997.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total**. 6. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1993.

_____. **What is total quality control**: the japanese way. New York: Prentice Hall, 1995.

ISO 8402. Gestão da qualidade. In: MARANHÃO, M. **ISO Série 9000**: manual de implantação. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olímpio, 1995. p. 29.

JURAN, Joseph M. **Na liderança pela qualidade**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **A qualidade desde o projeto**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

KARMEL P. H.; POLASEK, M. **Estatística geral e aplicada à Economia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____; _____. _____. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEVIN, J. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

LEVINE, David M.; BERENSON, Mark L.; STEPHAN, David. **Estatística**: teoria e aplicações. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série 9000**: manual de implantação. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

- MEYER, Paul L. **Probabilidade aplicações a estatística**. 2. ed. São Paulo: Livros Técnicos e Científicos, 1983.
- MIGNOTI, Sueli Aparecida. **Gráficos de controle**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- _____. **Capacidade de processos**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- _____. **Avaliação de qualidade das medidas**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.
- _____. **Inspeção por amostragem**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- MOURA, Luiz M. de. **A pesquisa em ciências sociais**. Viçosa: Imprensa Universitária, 1983.
- NEUFELD, John L. **Estatística aplicada à Administração usando Excel**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Qualidade total na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PLATÃO. **Defesa de Sócrates**. São Paulo: Nova Cultura, 1996.
- PETERSON, Robert A. A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. Austin: IC2 Institute. **Journal of consumer research**, Chicago, 1994.
- PONTES, Fernando Antonio Lopes. **Proposta de implantação de um sistema de gestão da qualidade para as organizações militares do Exército baseado na Norma ISO 9001:2000**. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2004.
- ROSS, Phillip J. **Aplicações das técnicas Taguchi na engenharia da qualidade**. São Paulo: Makron, 1991.
- SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Washington, DC: Working paper for the Academy for Educational Development, 1971.
- SILVA, João Martins da. **5S: o ambiente da qualidade**. 4. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- SILVA, Jane Azevedo da. **Ferramentas estatísticas básicas para a promoção da qualidade**. Juiz de Fora, 1999.
- _____. **Gráficos de Pareto**. Juiz de Fora:UFJF, 1998.
- _____. **Gráficos de controle**. Juiz de Fora:UFJF, 2000.
- _____. **SPSS for Windows**, Juiz de Fora:UFJF, 2000.
- SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- SPIEGEL, M. R.; SRINIVASAN, R. A. **Probabilidade e estatística**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences. Base 10.0 User's Guide. Chicago: SPSS, 1999.

TAGUCHI, Genichi. **Engenharia da qualidade em sistemas de produção**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

TEBOUL, James. **Gerenciando a dinâmica da qualidade**. Rio de Janeiro: Quality, 1991.

TOLEDO, Geraldo Luciano; OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TZU, Sun. **Arte da guerra**. São Paulo: Madras, 2005.

VERGARA, Silvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WALTON, Mary. **O método Deming de administração**. Rio de Janeiro: Marques; Saraiva, 1989.

WEBER, Max. **Essays in sociological theory**. New York: Oxford University Press, 1946.

WILLIAMS, F. **Reasoning with statistics: how to read quantitative research**. Orlando: Harcourt Brace J. College Publishers, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. _____. 2. ed. _____. _____, 2001.

YOUNG, P. **Métodos científicos de investigación social**. México: Instituto de Investigaciones Sociales de La Universidad del México, 1960.

APÊNDICE A: Questionário aplicado aos membros da amostra da Escola Preparatória de Cadetes do Exército.

Texto apresentando o instrumento para o respondente.

Responda às questões a seguir de acordo com o seguinte:

1. Nunca
2. Raramente
3. Muitas vezes
4. Sempre

		1	2	3	4
1	As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.				
2	As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.				
3	A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.				
4	Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.				
5	As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas.				
6	As implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas.				
7	O desempenho global da organização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.				
8	O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.				
9	A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.				
10	Existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes.				
11	As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.				
12	Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.				
13	Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.				
14	Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.				
15	A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classificar por tipos ou grupos.				
16	A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.				
17	São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.				
18	São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos				
19	São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.				
20	A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços.				
21	A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.				

22	A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.				
23	As principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários.				
24	As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.				
25	A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.				
26	A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.				
27	É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.				
28	É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.				
29	A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.				
30	Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.				
31	Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.				
32	As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.				
33	As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.				
34	As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.				
35	O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.				
36	O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.				
37	A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.				
38	Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.				
39	É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.				
40	As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de processos de apoio são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.				
41	A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.				
42	O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.				
43	A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.				
44	As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.				
45	Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.				
46	Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.				
47	São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.				
48	São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.				
49	Existem indicadores evidenciando melhorias nos sistemas de trabalho.				
50	Existem indicadores evidenciando decréscimo no bem-estar e satisfação das pessoas				
51	Existem indicadores evidenciando melhorias no processo de suprimentos.				
52	Existem indicadores evidenciando decréscimo nos serviços e produtos.				
53	Existem indicadores evidenciando melhorias nas práticas de gestão.				

Bloco 1, questões 1 a 8, critério 1, liderança;

Bloco 2, questões 9 a 14, critério 2 estratégias e planos;

Bloco 3, questões 15 a 21 , critério 3, cidadãos e sociedade;

Bloco 4, questões 22 a 28 , critério 4, informação e conhecimento;

Bloco 5, questões 29 a 36 , critério 5, pessoas;

Bloco 6, questões 37 a 43, critério 6, processos;

Bloco 7, questões 44 a 52, critério 7, resultados.

APÊNDICE B: Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov

Tests of Normality

	ofical=1 e praça=2	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.	Oficial	.309	52	.000			
	Praça	.318	22	.000	.775	22	.010**
As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.	Oficial	.322	52	.000			
	Praça	.258	22	.001	.808	22	.010**
A alta administração atua pessoalmente para	Oficial	.277	52	.000			
	Praça	.216	22	.009	.883	22	.014
Os valores e as diretrizes da administração pública	Oficial	.239	52	.000			
	Praça	.253	22	.001	.860	22	.010**
As avaliações dos padrões de trabalho	Oficial	.319	52	.000			
	Praça	.335	22	.000	.742	22	.010**
As implantações de inovações ou melhorias	Oficial	.289	52	.000			
	Praça	.321	22	.000	.811	22	.010**
O desempenho global da organização é analisado	Oficial	.267	52	.000			
	Praça	.301	22	.000	.739	22	.010**
O desempenho global da organização é analisado	Oficial	.287	52	.000			
	Praça	.271	22	.000	.824	22	.010**
A organização participa da formulação das	Oficial	.242	52	.000			
	Praça	.299	22	.000	.847	22	.010**
Existe o estabelecimento de um compromisso	Oficial	.228	52	.000			
	Praça	.342	22	.000	.787	22	.010**
As estratégias são desdobradas em planos	Oficial	.295	52	.000			
	Praça	.239	22	.002	.883	22	.014
Os recursos alocados são suficientes para	Oficial	.320	52	.000			
	Praça	.332	22	.000	.769	22	.010**
Existem sistemas de medição que monitore o	Oficial	.272	52	.000			
	Praça	.284	22	.000	.865	22	.010**
Os indicadores de desempenho e as metas	Oficial	.344	52	.000			
	Praça	.325	22	.000	.829	22	.010**
A organização costuma identificar os seus	Oficial	.225	52	.000			
	Praça	.215	22	.010	.888	22	.017
A organização divulga seus serviços e ações	Oficial	.264	52	.000			
	Praça	.234	22	.003	.871	22	.010**
São disponibilizados canais de acesso para	Oficial	.340	52	.000			
	Praça	.300	22	.000	.794	22	.010**
São disponibilizados canais de acesso para	Oficial	.357	52	.000			
	Praça	.392	22	.000	.744	22	.010**
São disponibilizados canais de acesso para	Oficial	.298	52	.000			
	Praça	.244	22	.001	.880	22	.012
A organização divulga padrões de qualidade no	Oficial	.317	52	.000			
	Praça	.265	22	.000	.875	22	.010**
A organização orienta e estimula a sociedade a	Oficial	.205	52	.000			
	Praça	.257	22	.001	.796	22	.010**
A organização promove a responsabilidade pública	Oficial	.269	52	.000			
	Praça	.214	22	.010	.884	22	.014
As principais informações da organização são	Oficial	.296	52	.000			
	Praça	.242	22	.002	.878	22	.010**
As informações são disponibilizadas a seus	Oficial	.299	52	.000			
	Praça	.221	22	.006	.880	22	.012
A organização define e prioriza as informações	Oficial	.251	52	.000			
	Praça	.265	22	.000	.870	22	.010**
A organização assegura que o conhecimento	Oficial	.302	52	.000			
	Praça	.321	22	.000	.826	22	.010**
É feita a avaliação da implementação de	Oficial	.309	52	.000			
	Praça	.301	22	.000	.739	22	.010**
É feita a avaliação dos padrões de trabalho	Oficial	.309	52	.000			
	Praça	.296	22	.000	.821	22	.010**
A organização assegura que a gestão do	Oficial	.274	52	.000			
	Praça	.335	22	.000	.742	22	.010**
Os canais de interlocução e negociação estão	Oficial	.295	52	.000			
	Praça	.257	22	.001	.849	22	.010**
Os cargos e funções são preenchidos de acordo	Oficial	.295	52	.000			
	Praça	.301	22	.000	.848	22	.010**
As necessidades de educação e capacitação	Oficial	.251	52	.000			
	Praça	.229	22	.004	.881	22	.012
As necessidades de educação e capacitação	Oficial	.252	52	.000			
	Praça	.229	22	.004	.881	22	.012
As necessidades de educação e capacitação	Oficial	.242	52	.000			
	Praça	.234	22	.003	.871	22	.010**
O orçamento existente para os planos de	Oficial	.277	52	.000			
	Praça	.272	22	.000	.863	22	.010**
O ambiente organizacional é seguro e	Oficial	.248	52	.000			
	Praça	.405	22	.000	.713	22	.010**
A organização mede e avalia o bem estar, a	Oficial	.230	52	.000			
	Praça	.202	22	.020	.861	22	.010**
Os custos associados aos projetos finalísticos	Oficial	.351	52	.000			
	Praça	.335	22	.000	.742	22	.010**
É feita a avaliação da implementação de	Oficial	.290	52	.000			
	Praça	.308	22	.000	.837	22	.010**
As necessidades dos usuários, da sociedade,	Oficial	.268	52	.000			
	Praça	.283	22	.000	.783	22	.010**
A gestão do processo de compras de bens	Oficial	.348	52	.000			
	Praça	.337	22	.000	.738	22	.010**
O processo de compras de bens materiais e de	Oficial	.268	52	.000			
	Praça	.196	22	.028	.875	22	.010**
A gestão orçamentária e financeira é utilizada para	Oficial	.311	52	.000			
	Praça	.317	22	.000	.734	22	.010**
As operações da organização são	Oficial	.270	52	.000			
	Praça	.257	22	.001	.796	22	.010**

APÊNDICE C: calculo dos índices de assimetria de Pearson, média, mediana e moda.

APÊNDICE D: Tabelas de frequências

Frequency Table

As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas pertinentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	9	12.2	12.2	17.6
3	42	56.8	56.8	74.3
4	19	25.7	25.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.7	2.7	2.7
2	17	23.0	23.0	25.7
3	42	56.8	56.8	82.4
4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.1	8.1	8.1
2	18	24.3	24.3	32.4
3	34	45.9	45.9	78.4
4	16	21.6	21.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	14	18.9	18.9	24.3
3	30	40.5	40.5	64.9
4	26	35.1	35.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As avaliações dos padrões de trabalho relativos às culturas da excelência são feitas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	32	43.2	43.2	48.6
3	34	45.9	45.9	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As implantações de inovações ou melhorias das práticas de gestão são feitas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	32	43.2	43.2	48.6
3	36	48.6	48.6	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

O desempenho global da organização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6.8	6.8	6.8
2	28	37.8	37.8	44.6
3	35	47.3	47.3	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.1	8.1	8.1
2	36	48.6	48.6	56.8
3	27	36.5	36.5	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.1	8.1	8.1
2	32	43.2	43.2	51.4
3	23	31.1	31.1	82.4
4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	10.8	10.8	10.8
2	20	27.0	27.0	37.8
3	34	45.9	45.9	83.8
4	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.5	9.5	9.5
2	20	27.0	27.0	36.5
3	36	48.6	48.6	85.1
4	11	14.9	14.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	17.6	17.6	17.6
2	45	60.8	60.8	78.4
3	14	18.9	18.9	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	13.5	13.5	13.5
2	37	50.0	50.0	63.5
3	24	32.4	32.4	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6.8	6.8	6.8
2	43	58.1	58.1	64.9
3	22	29.7	29.7	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classificá-los por tipos ou grupos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	16.2	16.2	16.2
2	28	37.8	37.8	54.1
3	23	31.1	31.1	85.1
4	11	14.9	14.9	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	12.2	12.2	12.2
2	28	37.8	37.8	50.0
3	32	43.2	43.2	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	16	21.6	21.6	27.0
3	44	59.5	59.5	86.5
4	10	13.5	13.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	18	24.3	24.3	29.7
3	47	63.5	63.5	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	12	16.2	16.2	16.2
2	20	27.0	27.0	43.2
3	35	47.3	47.3	90.5
4	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de seus serviços.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	10.8	10.8	10.8
2	39	52.7	52.7	63.5
3	21	28.4	28.4	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	17	23.0	23.0	23.0
2	27	36.5	36.5	59.5
3	26	35.1	35.1	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e o comportamento ético.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6.8	6.8	6.8
2	17	23.0	23.0	29.7
3	33	44.6	44.6	74.3
4	19	25.7	25.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	12.2	12.2	12.2
2	28	37.8	37.8	50.0
3	34	45.9	45.9	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	22	29.7	29.7	35.1
3	35	47.3	47.3	82.4
4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.5	9.5	9.5
2	26	35.1	35.1	44.6
3	33	44.6	44.6	89.2
4	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	5	6.8	6.8	6.8
2	31	41.9	41.9	48.6
3	32	43.2	43.2	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.7	2.7	2.7
2	36	48.6	48.6	51.4
3	35	47.3	47.3	98.6
4	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.1	4.1	4.1
2	37	50.0	50.0	54.1
3	33	44.6	44.6	98.6
4	1	1.4	1.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.1	8.1	8.1
2	31	41.9	41.9	50.0
3	35	47.3	47.3	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.1	8.1	8.1
2	29	39.2	39.2	47.3
3	35	47.3	47.3	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	13.5	13.5	13.5
2	39	52.7	52.7	66.2
3	20	27.0	27.0	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.5	9.5	9.5
2	28	37.8	37.8	47.3
3	31	41.9	41.9	89.2
4	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.5	9.5	9.5
2	31	41.9	41.9	51.4
3	30	40.5	40.5	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	11	14.9	14.9	14.9
2	27	36.5	36.5	51.4
3	30	40.5	40.5	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	13	17.6	17.6	17.6
2	37	50.0	50.0	67.6
3	20	27.0	27.0	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.1	4.1	4.1
2	23	31.1	31.1	35.1
3	39	52.7	52.7	87.8
4	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	22	29.7	29.7	29.7
2	30	40.5	40.5	70.3
3	19	25.7	25.7	95.9
4	3	4.1	4.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	8.1	8.2	8.2
2	38	51.4	52.1	60.3
3	24	32.4	32.9	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	73	98.6	100.0	
Missing System	1	1.4		
Total	74	100.0		

É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	37	50.0	50.0	55.4
3	27	36.5	36.5	91.9
4	6	8.1	8.1	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de processos de apoio são consideradas para estabelecer os requisitos dos processos de apoio.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	10.8	10.8	10.8
2	32	43.2	43.2	54.1
3	30	40.5	40.5	94.6
4	4	5.4	5.4	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	7	9.5	9.5	10.8
3	24	32.4	32.4	43.2
4	42	56.8	56.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em consideração as necessidades internas da organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.1	4.1	4.1
2	17	23.0	23.0	27.0
3	34	45.9	45.9	73.0
4	20	27.0	27.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e os planos da organização.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.4	1.4	1.4
2	21	28.4	28.4	29.7
3	35	47.3	47.3	77.0
4	17	23.0	23.0	100.0
Total	74	100.0	100.0	

As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	14	18.9	18.9	18.9
3	35	47.3	47.3	66.2
4	25	33.8	33.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.5	9.5	9.5
2	36	48.6	48.6	58.1
3	26	35.1	35.1	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	13.5	13.5	13.5
2	32	43.2	43.2	56.8
3	30	40.5	40.5	97.3
4	2	2.7	2.7	100.0
Total	74	100.0	100.0	

São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários e financeiros.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	4	5.4	5.4	5.4
2	21	28.4	28.4	33.8
3	40	54.1	54.1	87.8
4	9	12.2	12.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	4.1	4.1	4.1
2	27	36.5	36.5	40.5
3	31	41.9	41.9	82.4
4	13	17.6	17.6	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores evidenciam melhorias nos sistemas de trabalho.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	9.5	9.5	9.5
2	38	51.4	51.4	60.8
3	21	28.4	28.4	89.2
4	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores evidenciam decréscimo no bem-estar e satisfação das pessoas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	15	20.3	20.3	20.3
2	33	44.6	44.6	64.9
3	21	28.4	28.4	93.2
4	5	6.8	6.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores evidenciam melhorias no processo de suprimentos.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	2.7	2.7	2.7
2	41	55.4	55.4	58.1
3	24	32.4	32.4	90.5
4	7	9.5	9.5	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	12	16.2	16.2	16.2
	2	33	44.6	44.6	60.8
	3	25	33.8	33.8	94.6
	4	4	5.4	5.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Os indicadores evidenciam melhorias nas práticas de gestão.

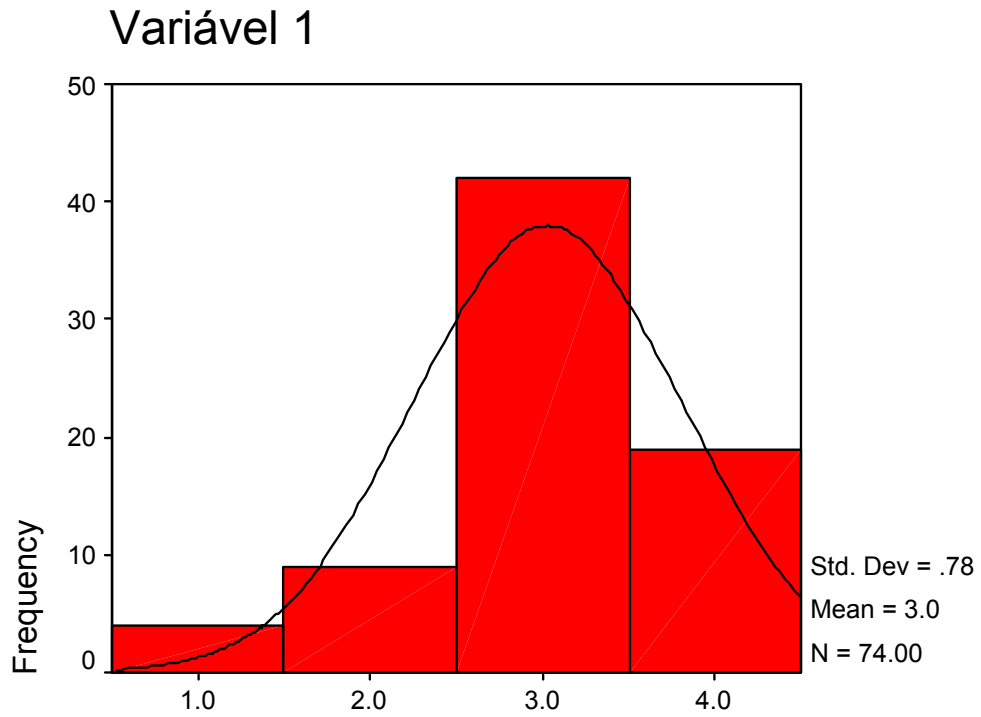
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	4.1	4.1	4.1
	2	35	47.3	47.3	51.4
	3	28	37.8	37.8	89.2
	4	8	10.8	10.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

ofical=1 e praça=2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oficial	52	70.3	70.3	70.3
	Praça	22	29.7	29.7	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

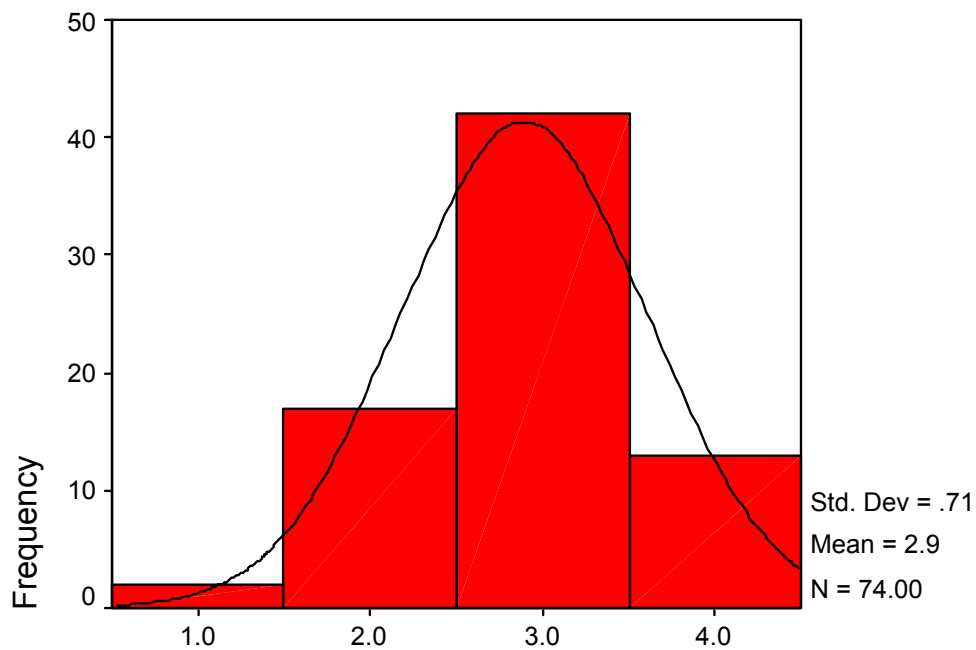
APÊNDICE E: Histogramas

Histogram



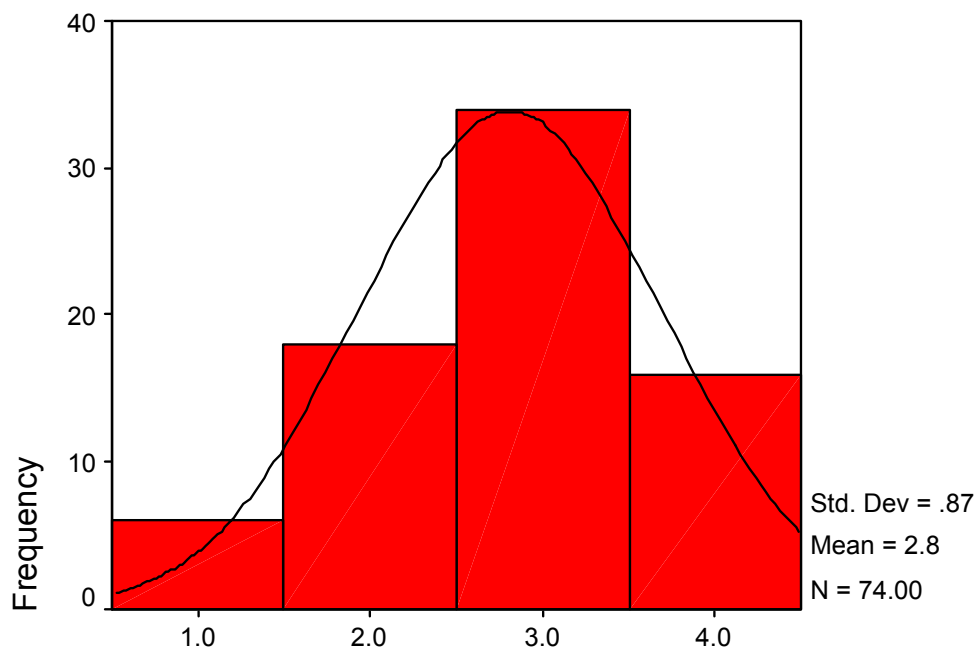
As decisões tomadas pela alta administração são comunicadas para as partes interessadas.

Variável 2



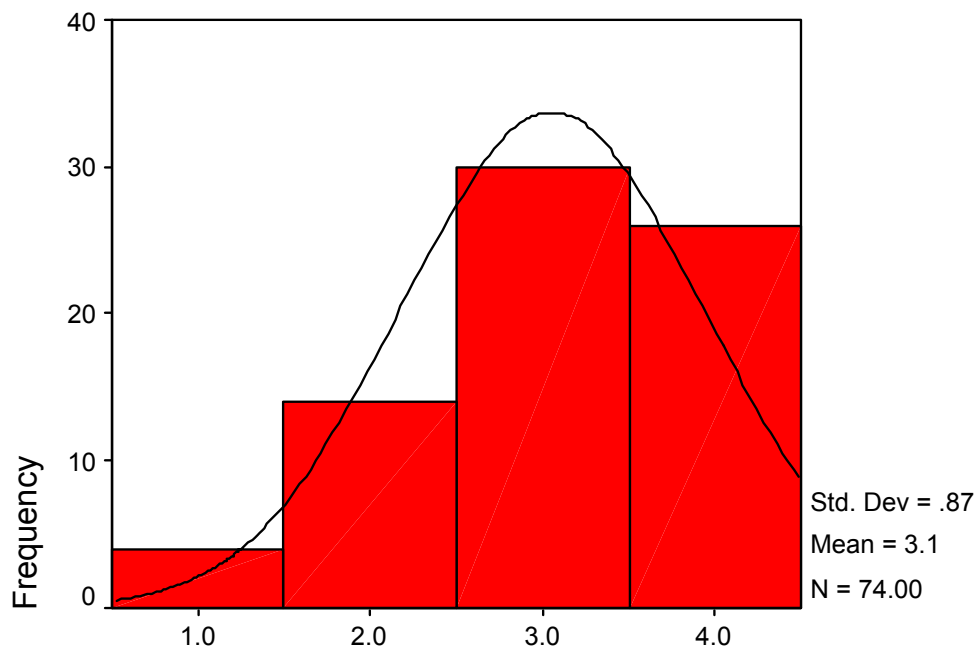
As implantações das ações decorrentes destas decisões são acompanhadas pela alta administração.

Variável 3



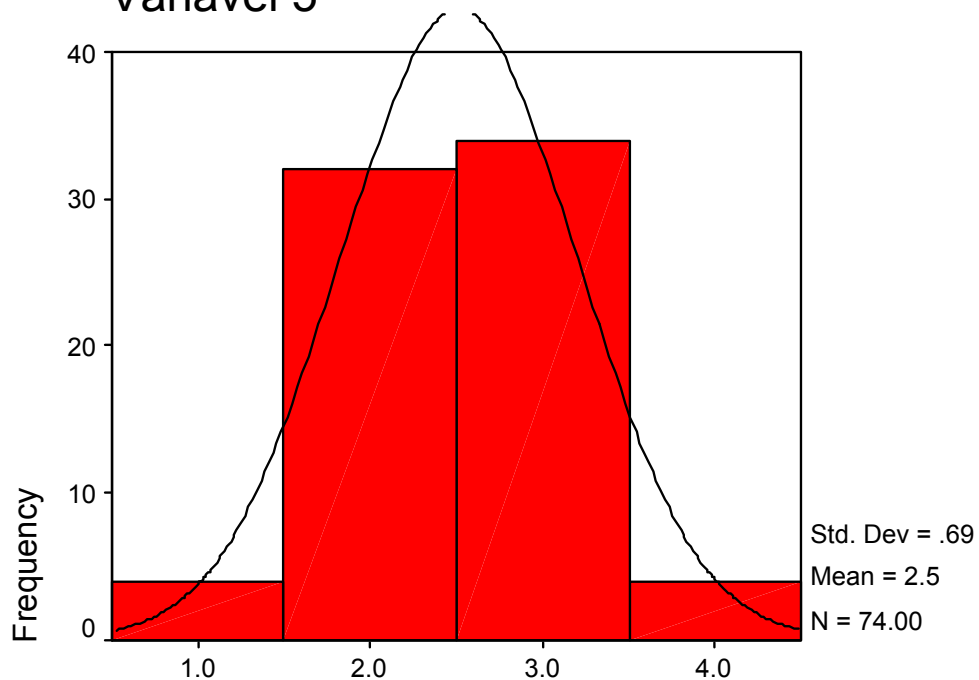
A alta administração atua pessoalmente para garantir recursos para a infraestrutura.

Variável 4



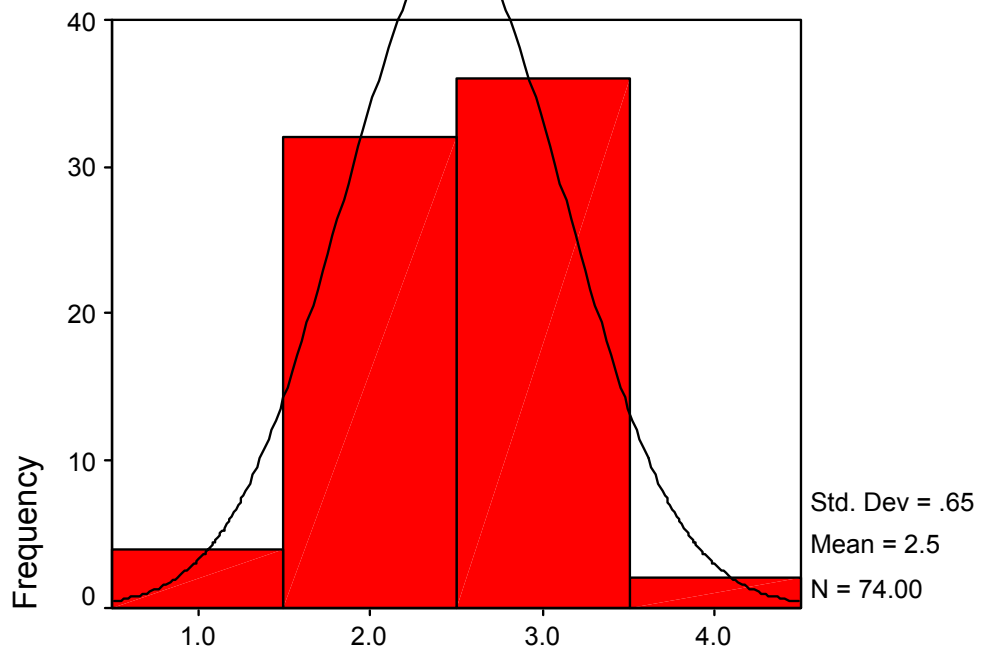
Os valores e as diretrizes da administração pública são disseminados e internalizados na organização.

Variável 5



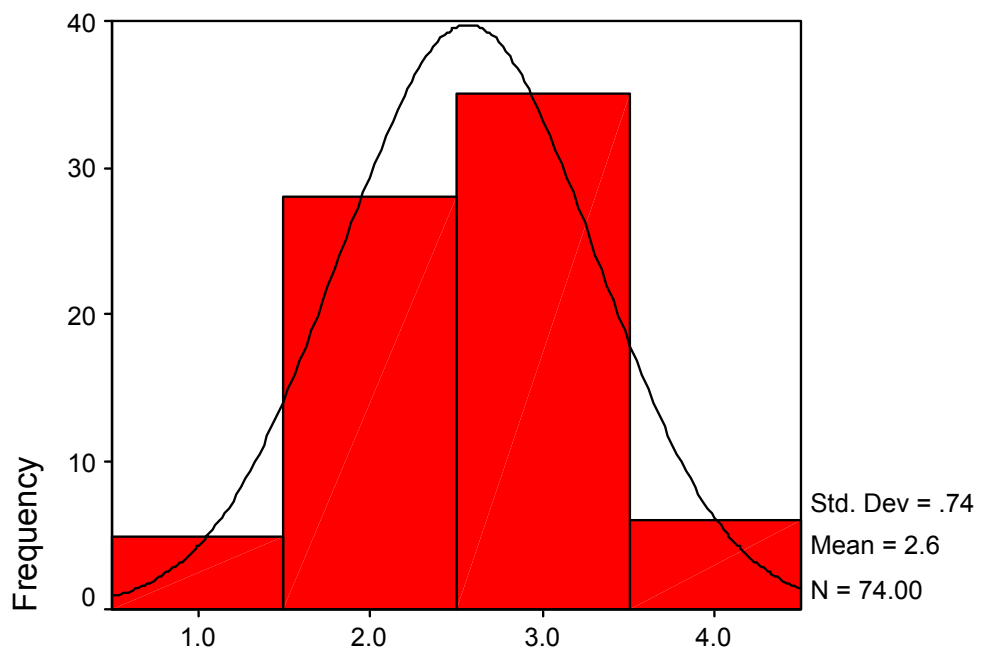
As avaliações dos padrões de trabalho relativos à cultura da excelência são feitas.

Variável 6



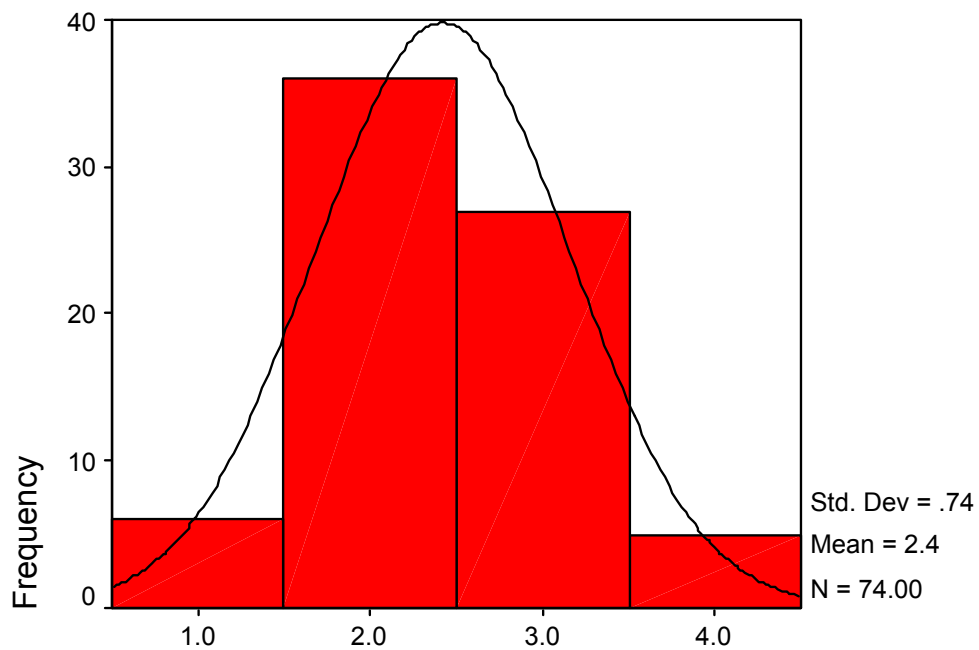
As implantações de inovações ou melhorias das praticas de gestão são feitas.

Variável 7



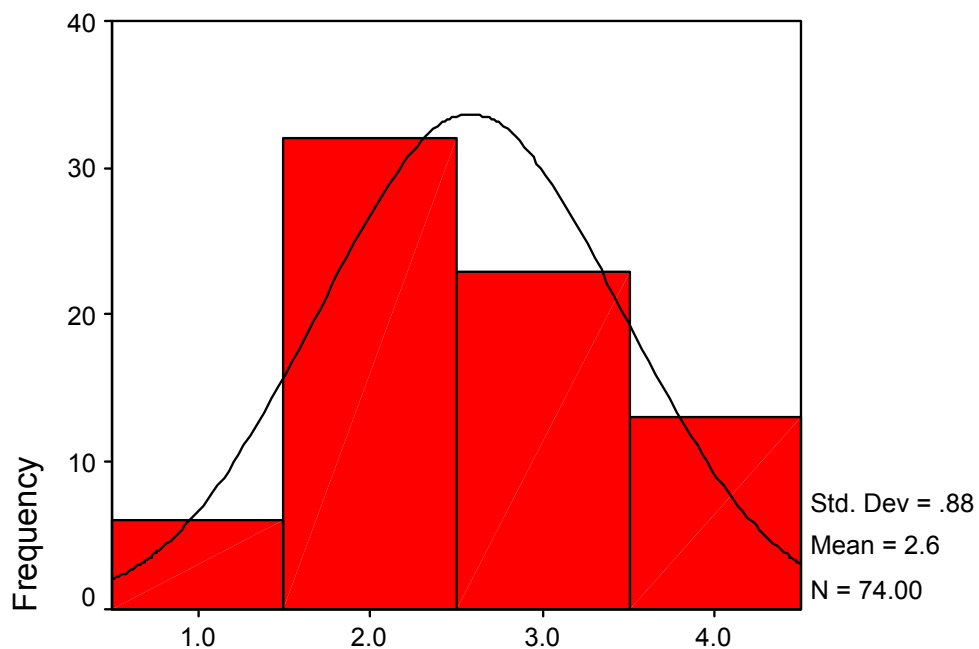
O desempenho global da orhanização é analisado criticamente em relação às estratégias e aos planos de ação.

Variável 8



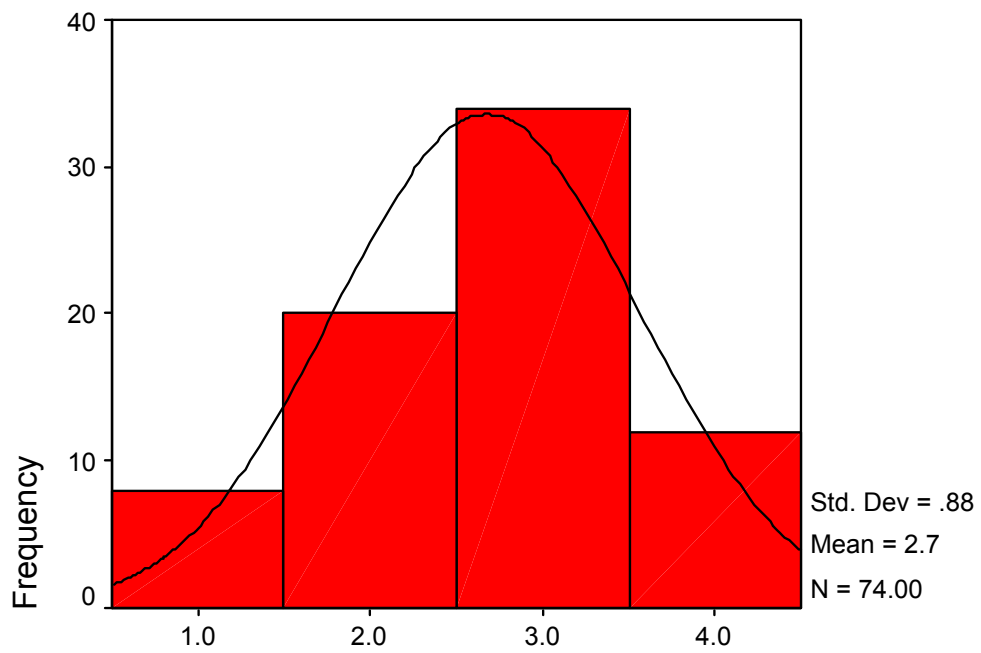
O desempenho global da organização é analisado considerando as necessidades de todas as partes interessadas.

Variável 9



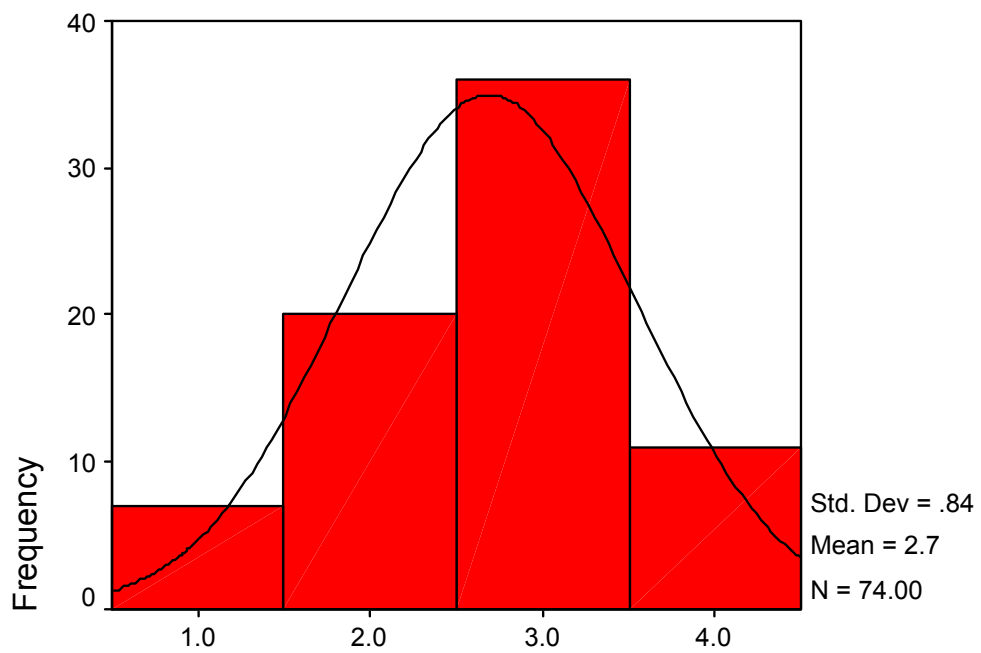
A organização participa da formulação das políticas públicas em sua área de atuação.

Variável 10



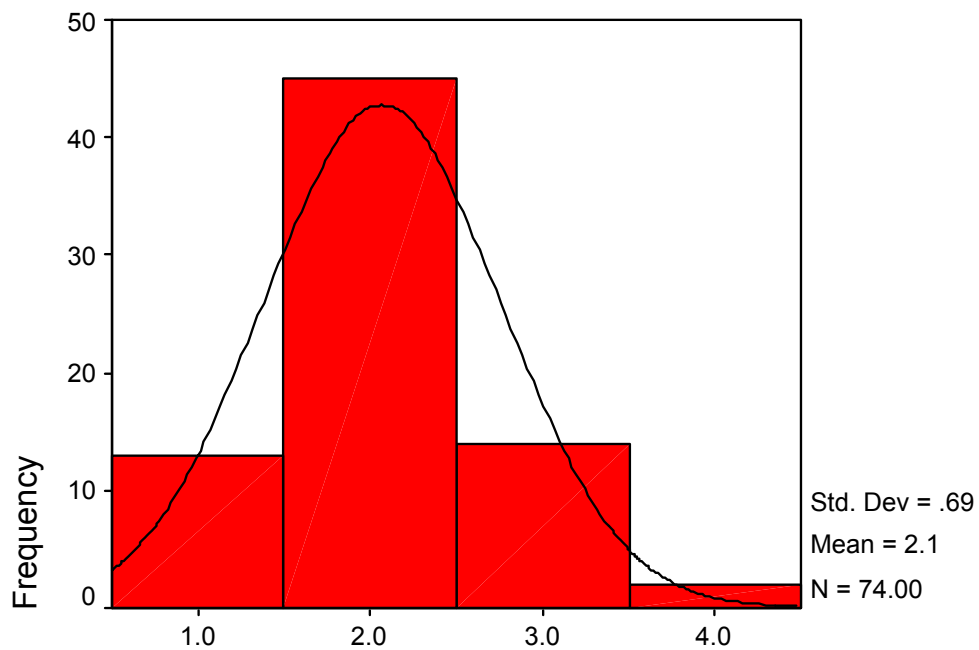
Existe o estabelecimento de um compromisso mútuo entre as partes quando as estratégias são comunicadas às partes pertinentes.

Variável 11



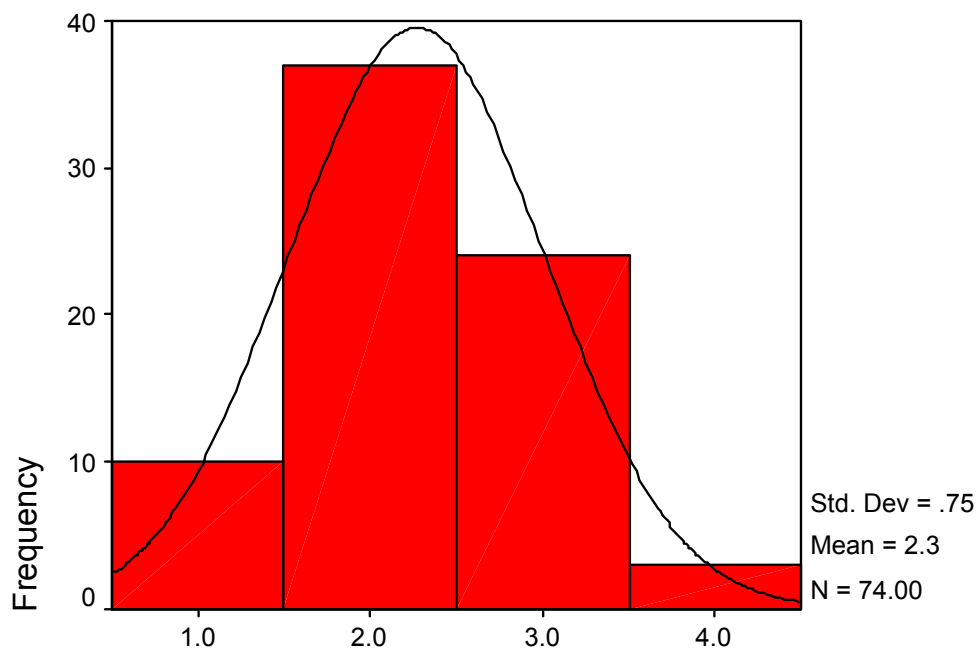
As estratégias são desdobradas em planos de ação, para os diversos setores e unidades da organização.

Variável 12



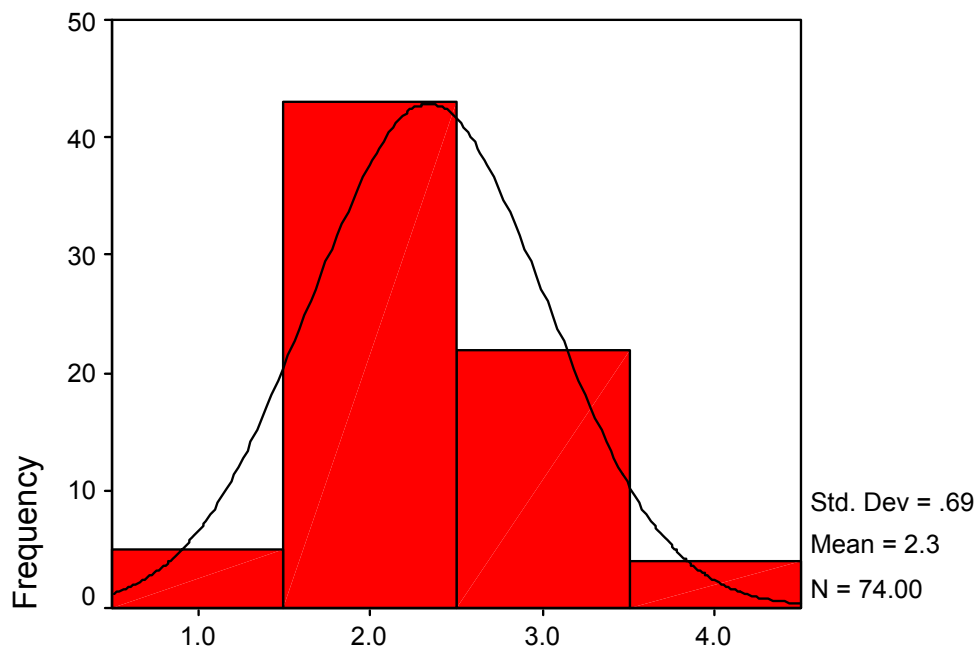
Os recursos alocados são suficientes para assegurar a implantação de todos os planos de ação estabelecidos.

Variável 13



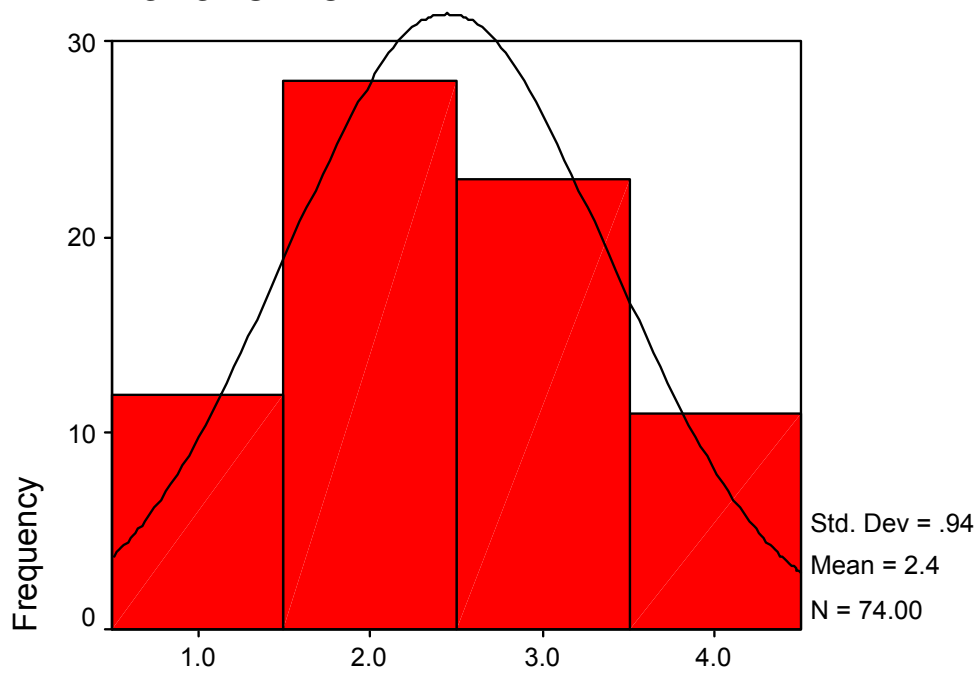
Existem sistemas de medição que monitore o desempenho da implantação das estratégias em todos os níveis da organização.

Variável 14



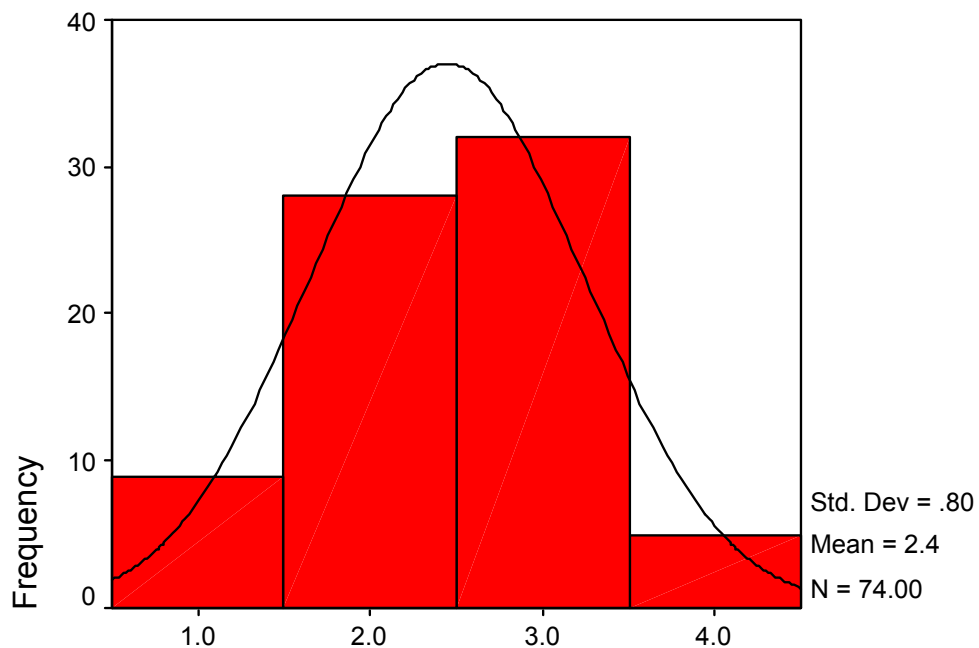
Os indicadores de desempenho e as metas estratégicas são adequados e previamente comunicados às partes interessadas.

Variável 15



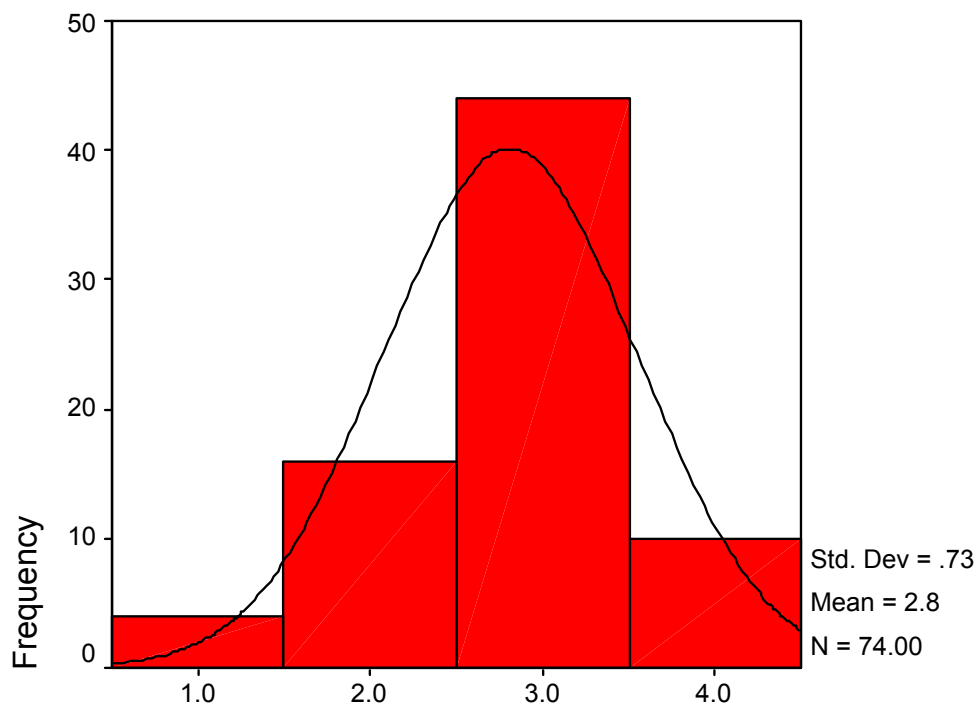
A organização costuma identificar os seus cidadãos-usuários atuais e potenciais e os classifica por tipos ou grupos.

Variável 16



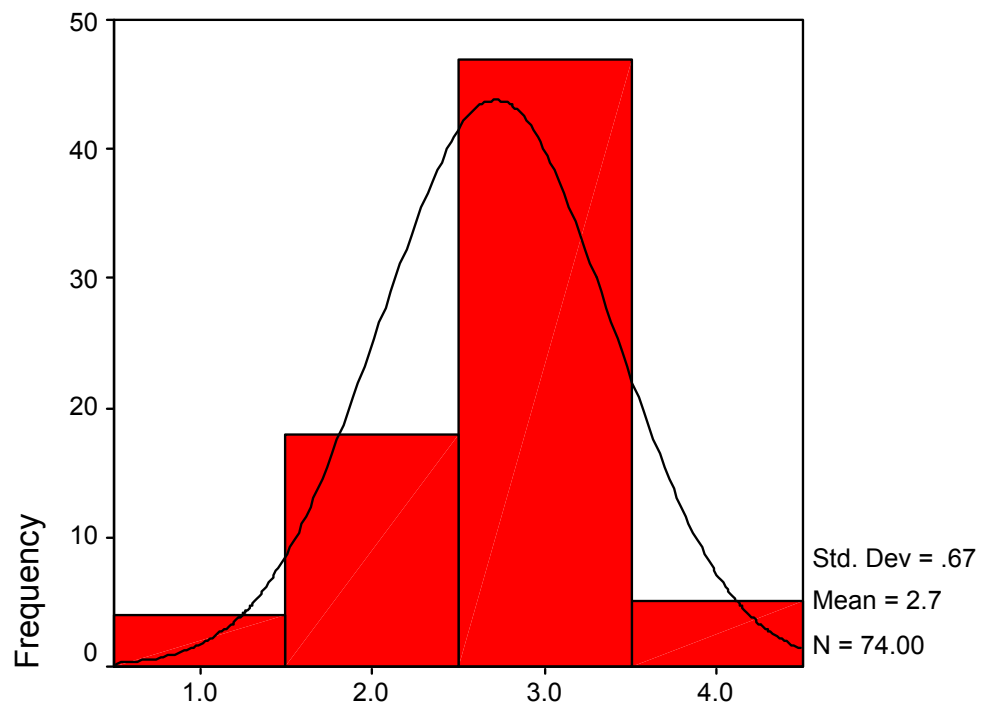
A organização divulga seus serviços e ações aos seus usuários atuais e potenciais e à sociedade.

Variável 17



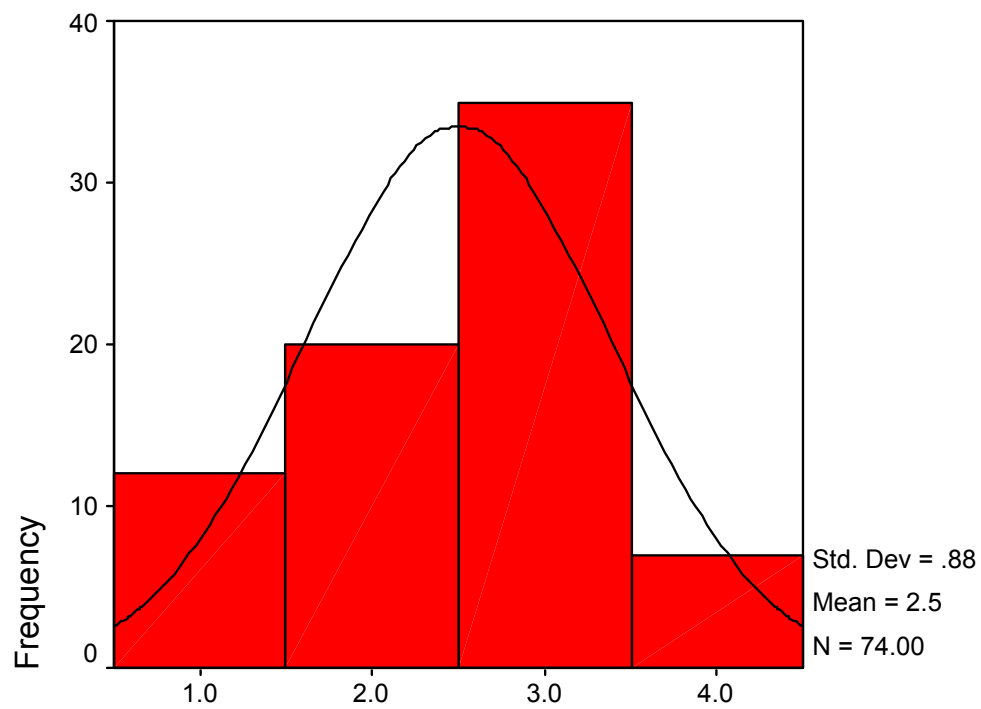
São disponibilizados canais de acesso para solicitar assistência.

Variável 18



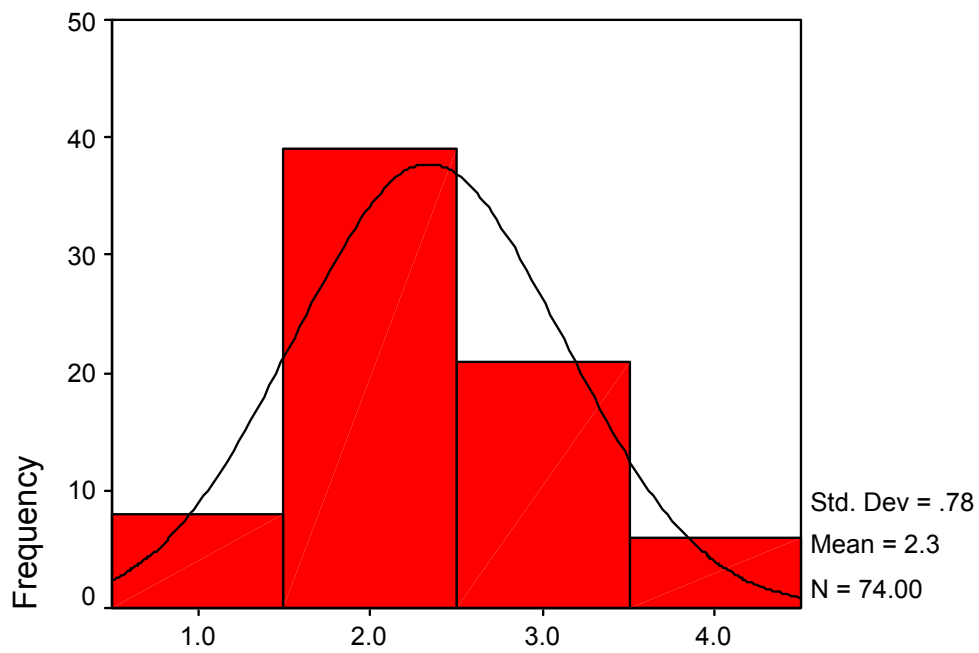
São disponibilizados canais de acesso para solicitar esclarecimentos.

Variável 19



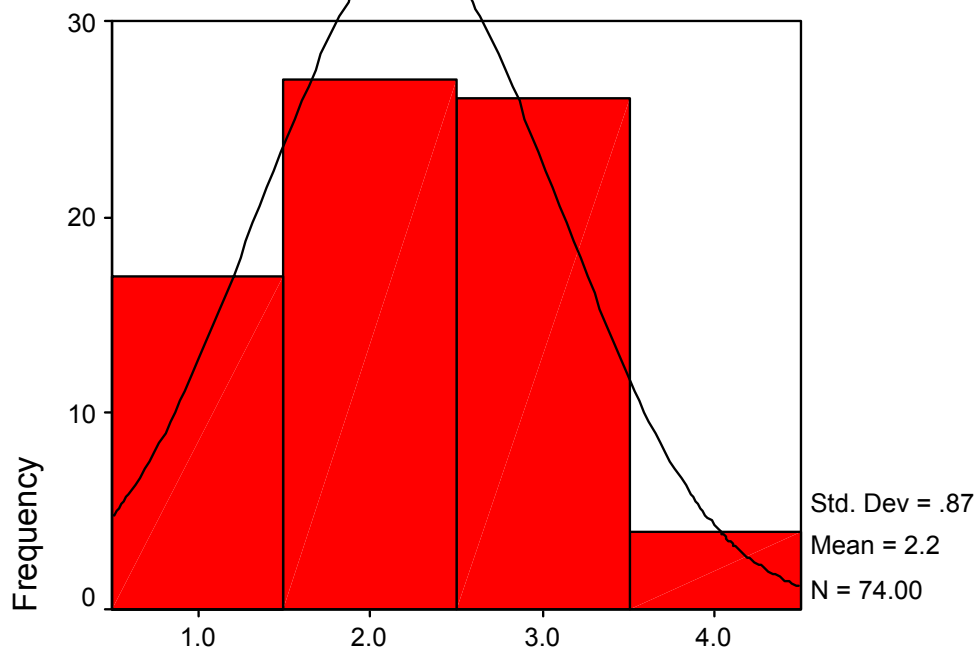
São disponibilizados canais de acesso para sugestões e reclamações.

Variável 20



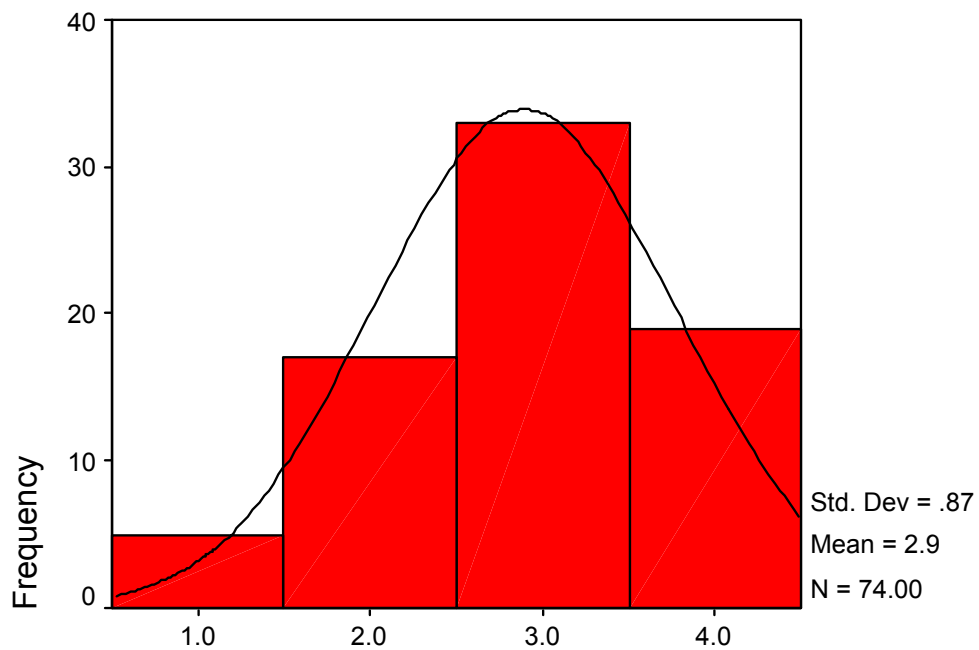
A organização divulga padrões de qualidade no atendimento aos usuários de sus serviços.

Variável 21



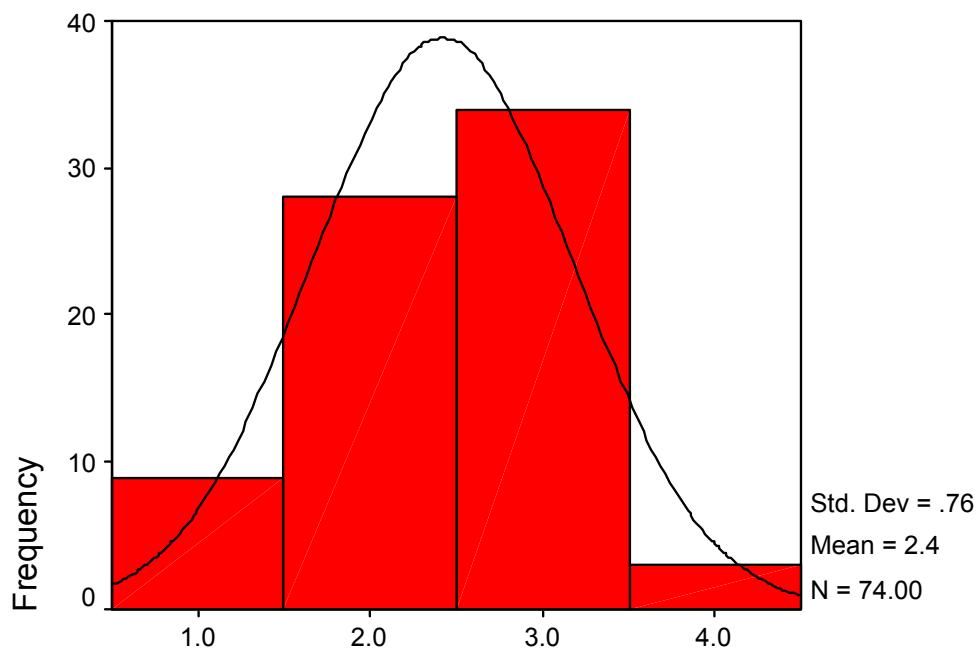
A organização orienta e estimula a sociedade a controlar seus resultados institucionais.

Variável 22



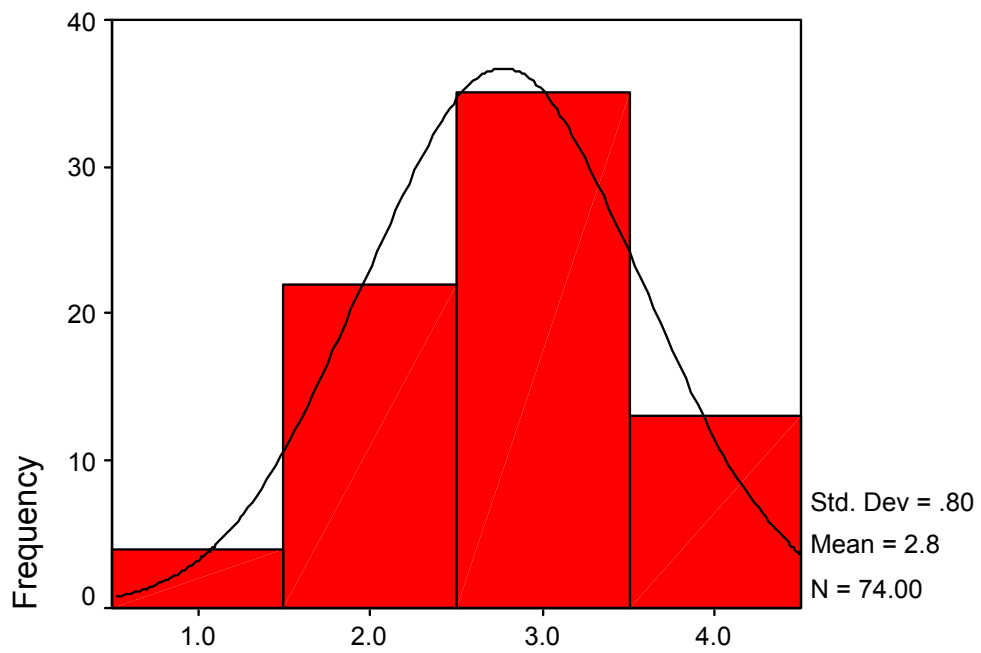
A organização promove a responsabilidade pública das pessoas no cumprimento de seu papel de agente público, estimulando os valores e a ética

Variável 23



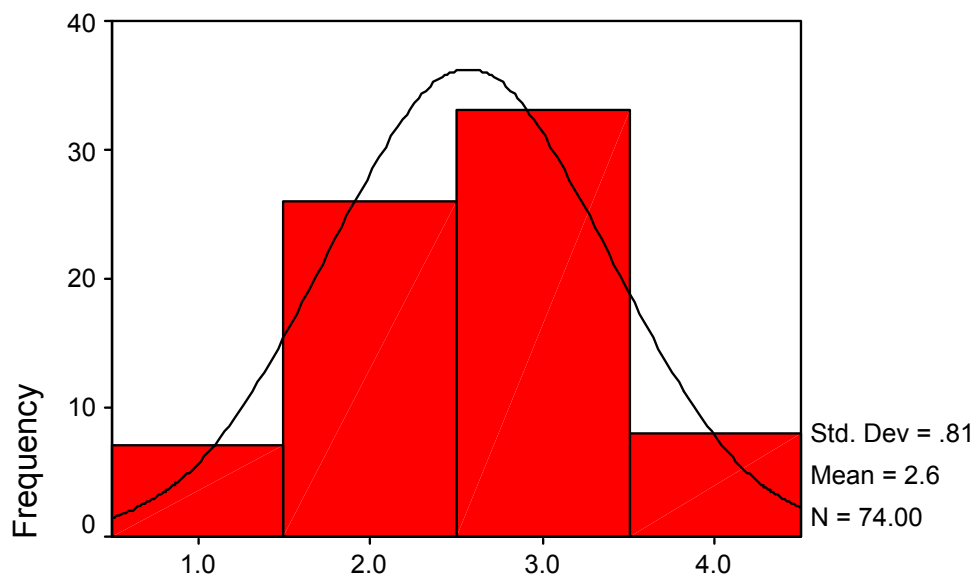
As principais informações da organização são obtidas levando-se em conta as necessidades de seus usuários.

Variável 24



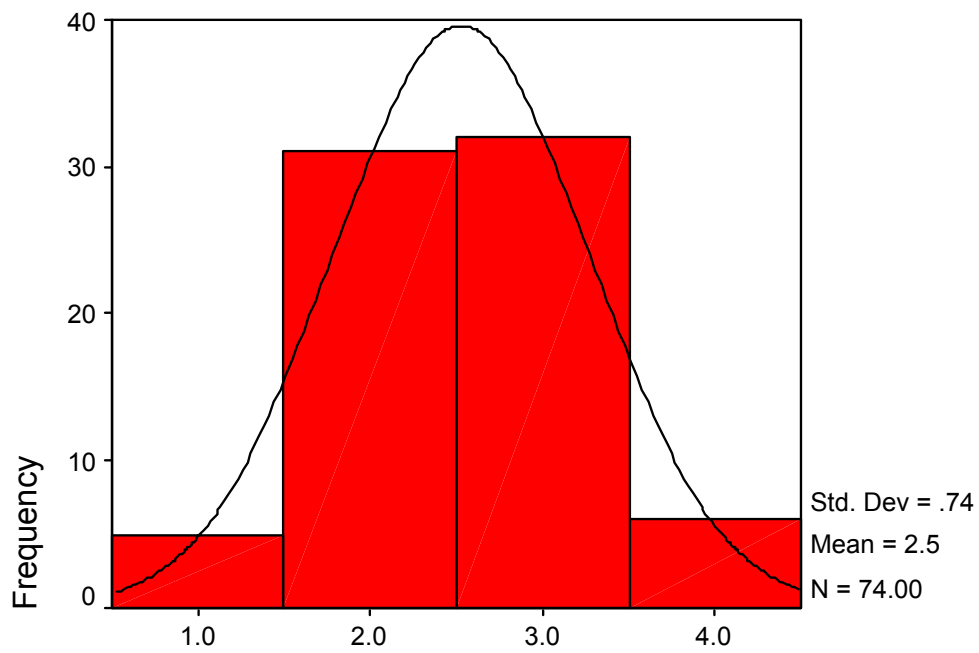
As informações são disponibilizadas a seus usuários com acesso rápido e fácil.

Variável 25



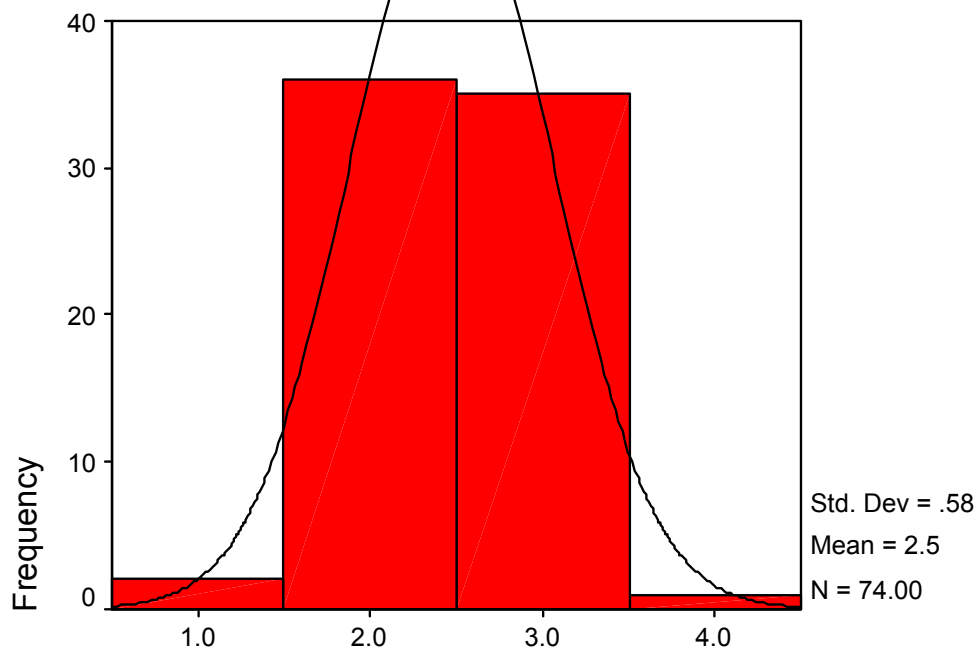
A organização define e prioriza as informações comparativas de que necessita.

Variável 26



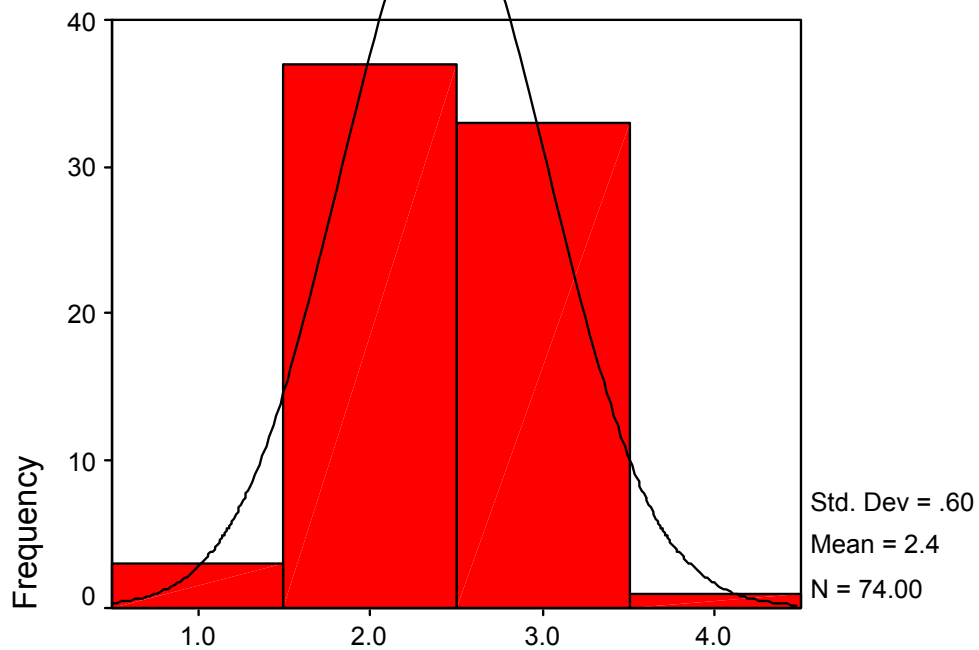
A organização assegura que o conhecimento esteja alinhado com suas estratégias e seja compartilhado.

Variável 27



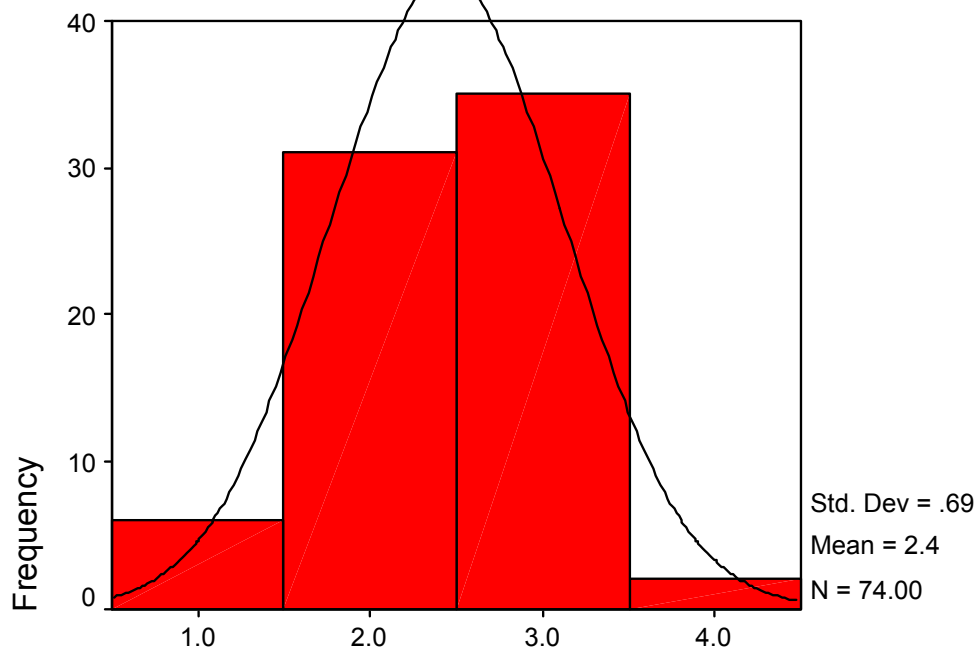
É feita a avaliação da implementação de inovações ou melhorias das práticas de gestão.

Variável 28



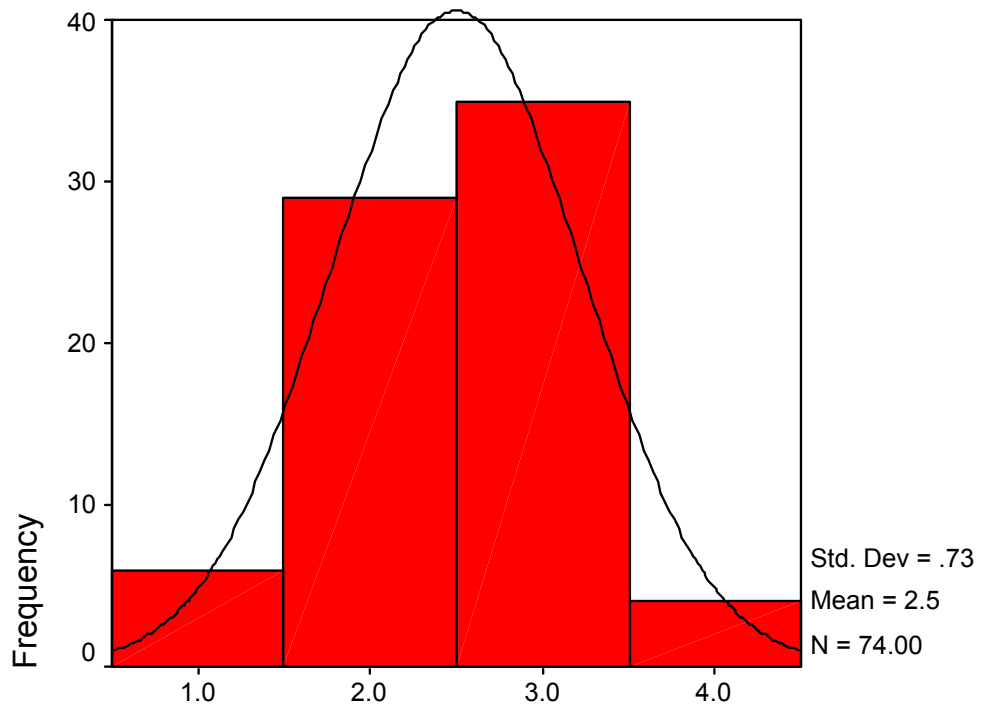
É feita a avaliação dos padrões de trabalho relativos à gestão das informações.

Variável 29



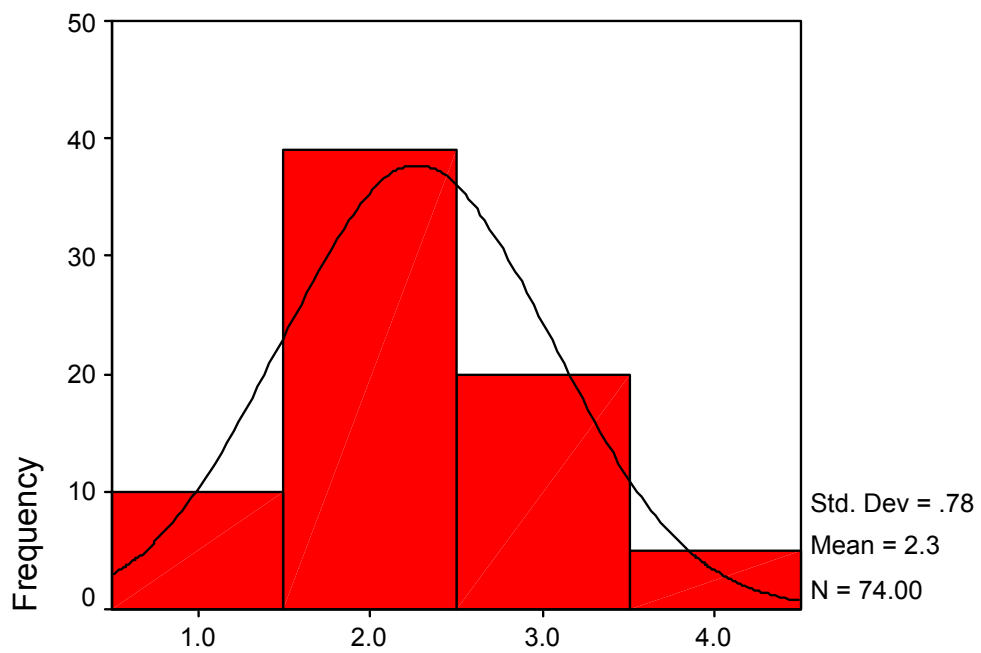
A organização assegura que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar seus produtos e serviços.

Variável 30



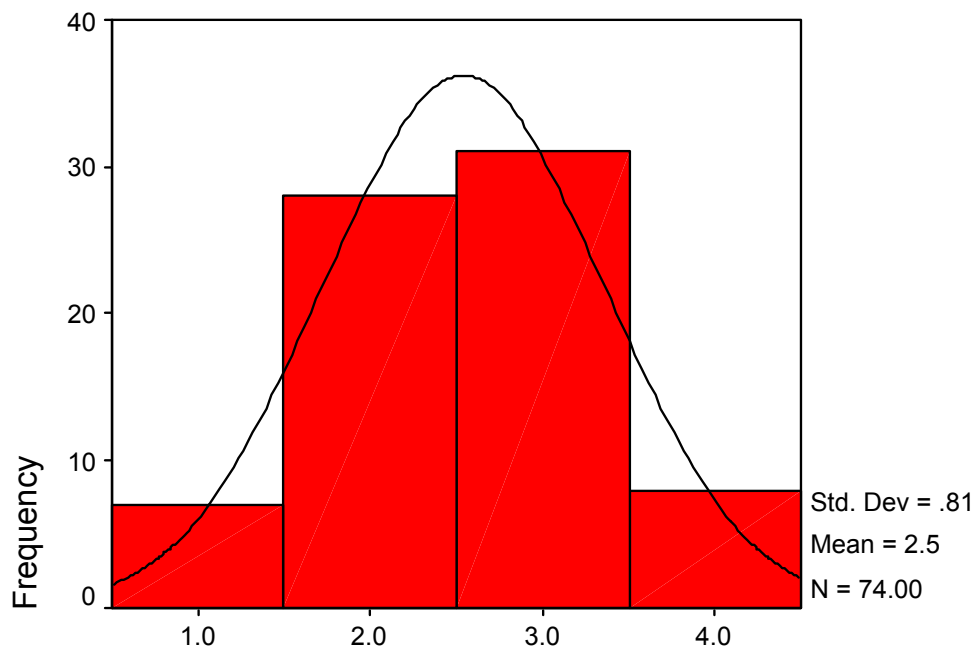
Os canais de interlocução e negociação estão definidos e pertinentes.

Variável 31



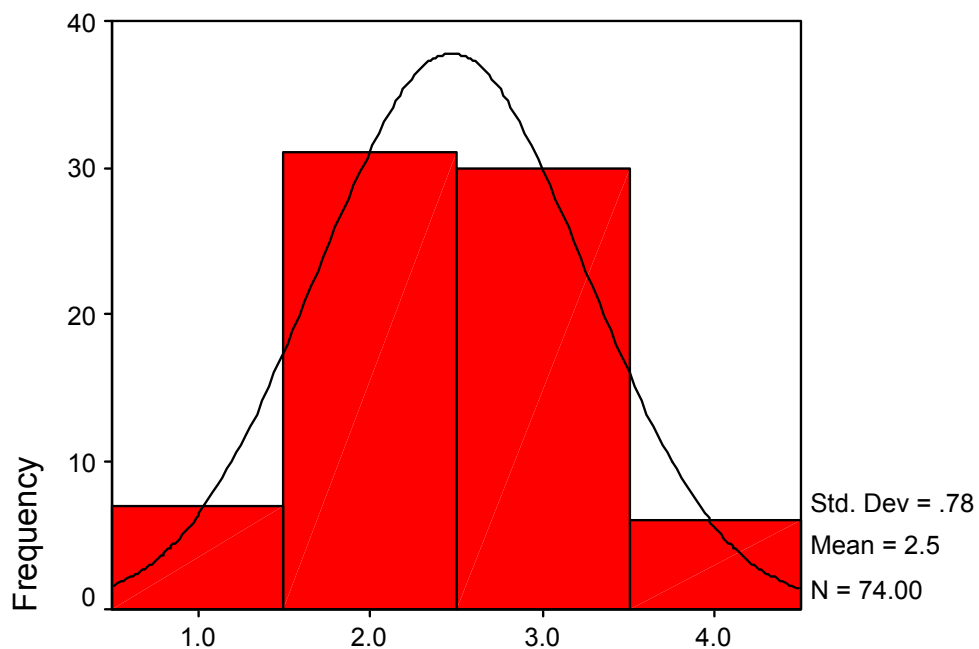
Os cargos e funções são preenchidos de acordo com as características e habilidades necessárias.

Variável 32



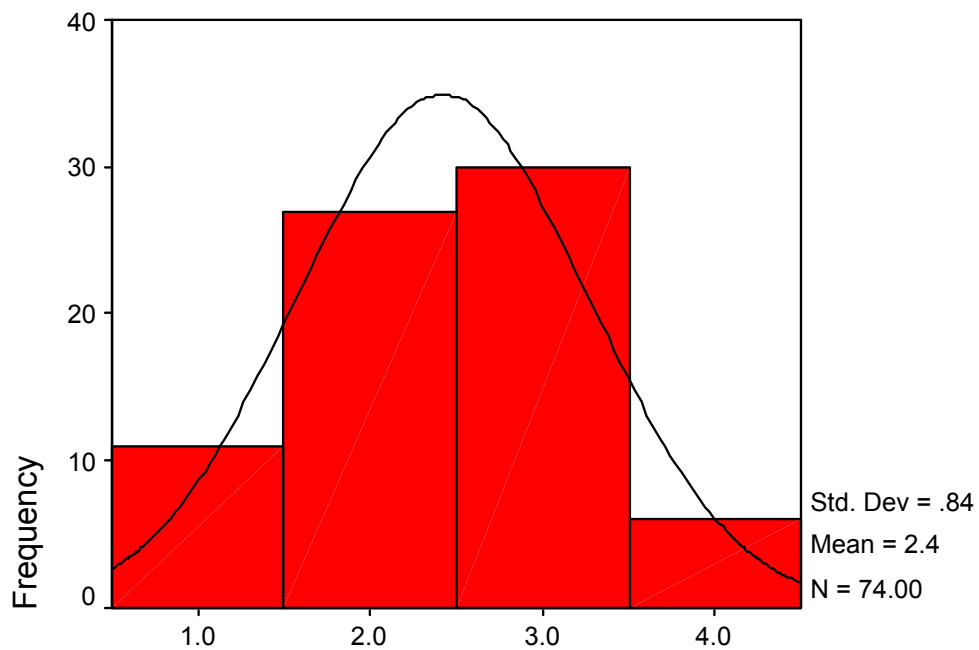
As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando as estratégias da organização.

Variável 33



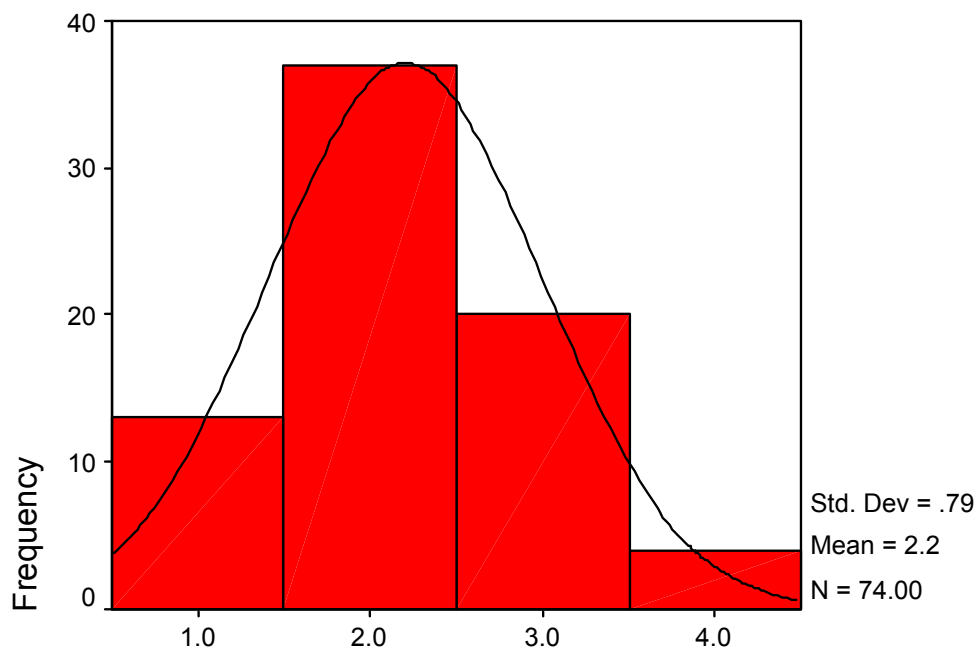
As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando a melhoria do desempenho das pessoas.

Variável 34



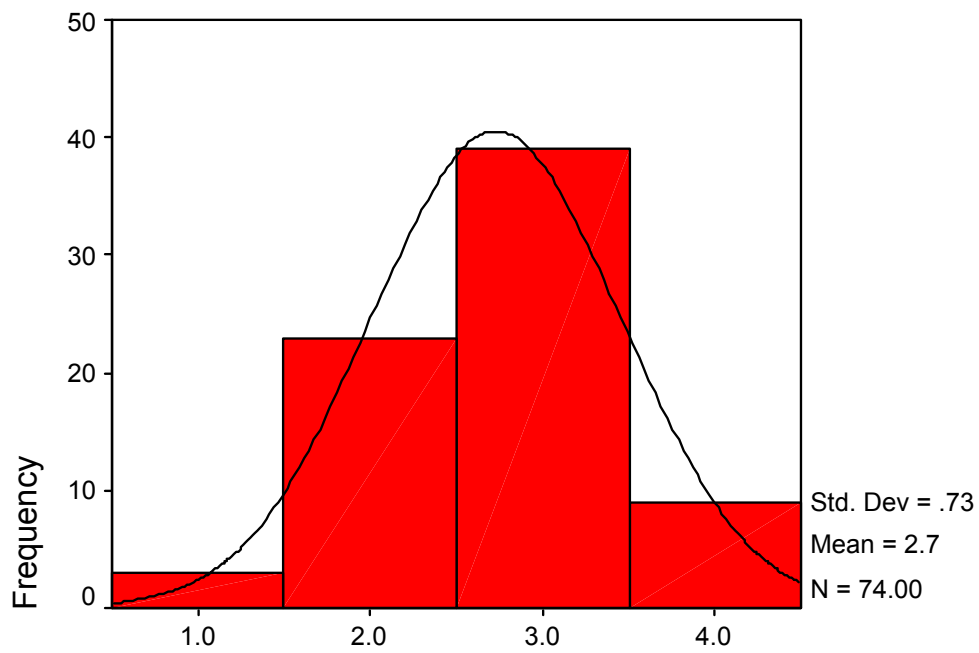
As necessidades de educação e capacitação são identificadas e definidas considerando o crescimento individual das pessoas.

Variável 35



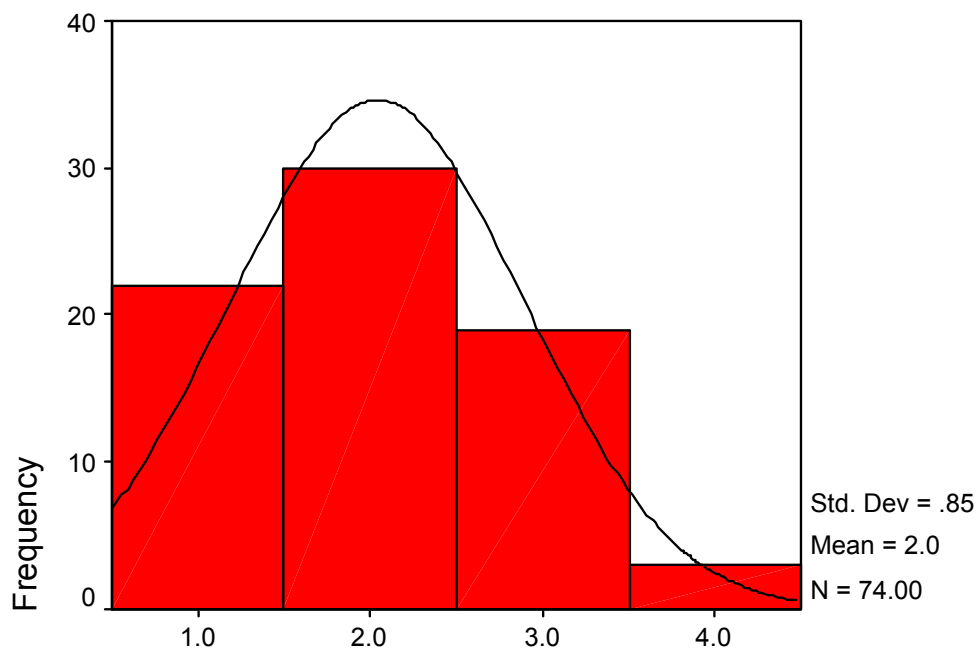
O orçamento existente para os planos de educação e capacitação é adequado.

Variável 36



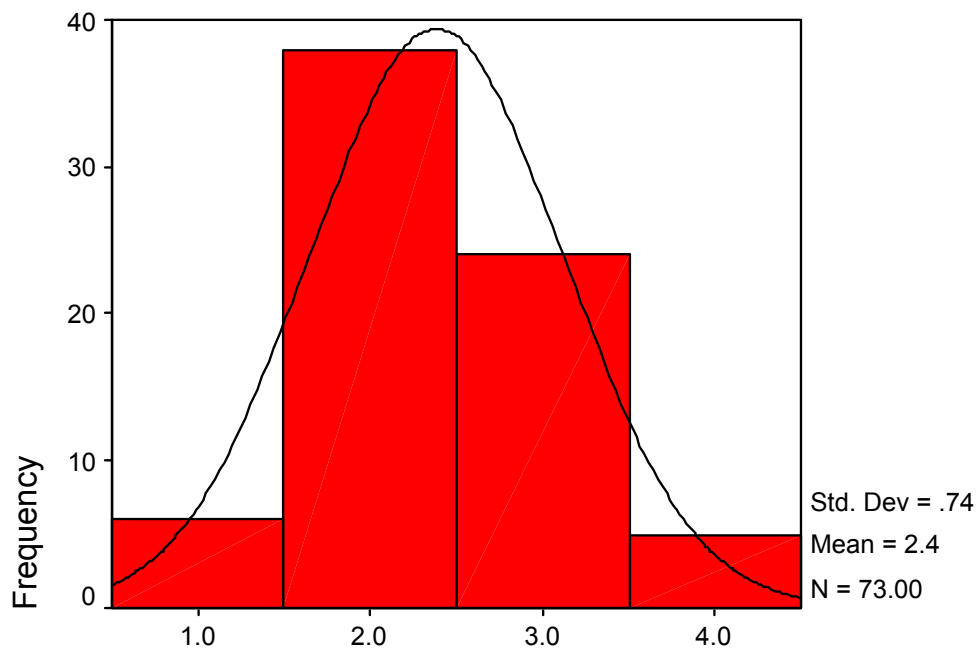
O ambiente organizacional é seguro e saudável, considerando-se a ergonomia, saúde e bem-estar das pessoas.

Variável 37



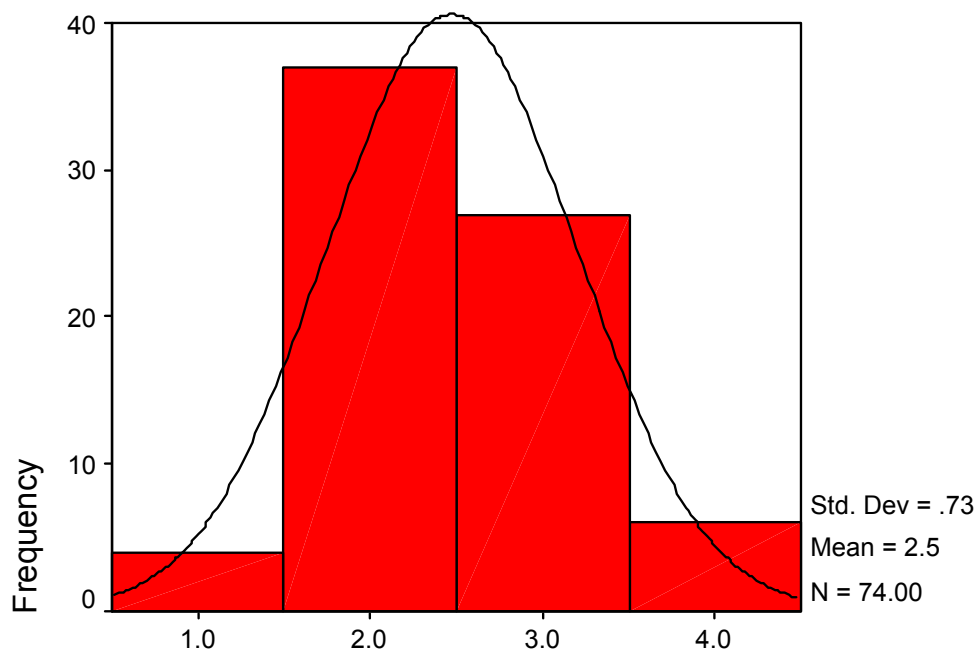
A organização mede e avalia o bem estar, a satisfação e a motivação das pessoas.

Variável 38



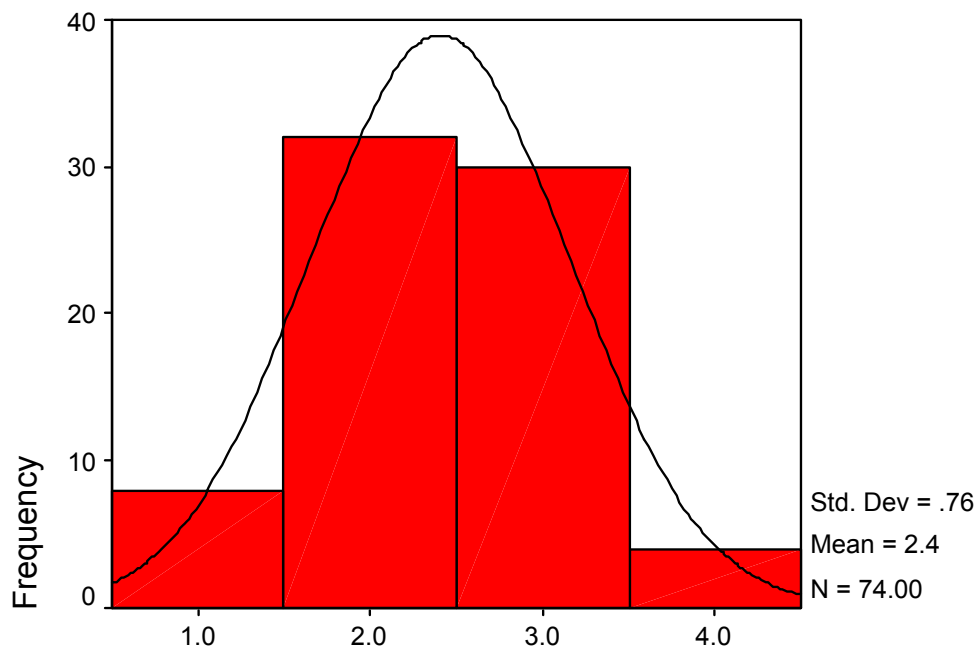
Os custos associados aos projetos finalísticos são otimizados e compatíveis às necessidades.

Variável 39



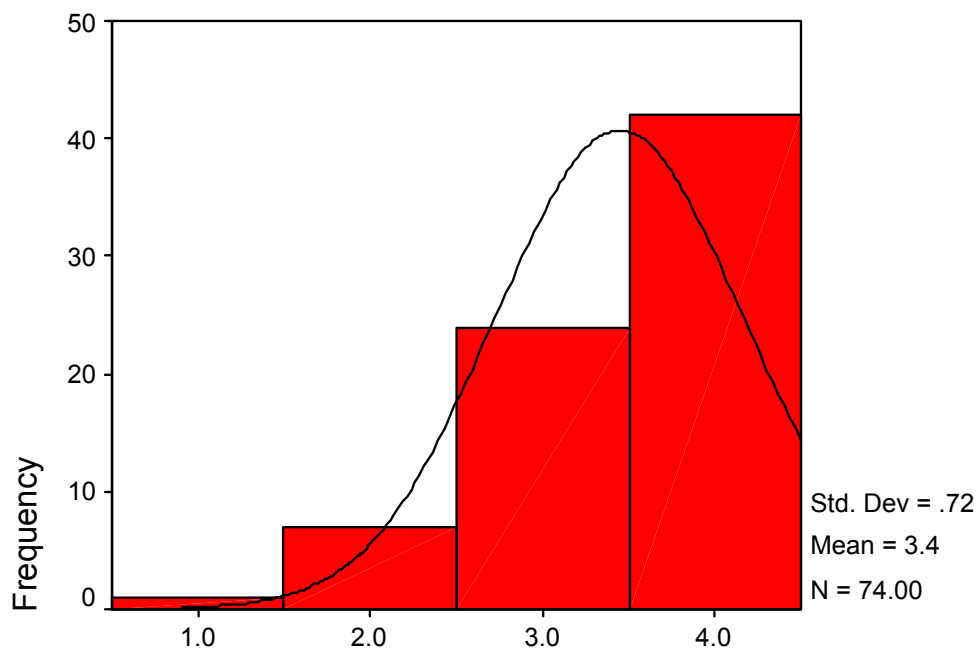
É feita a avaliação da implementação de melhorias das práticas de gestão.

Variável 40



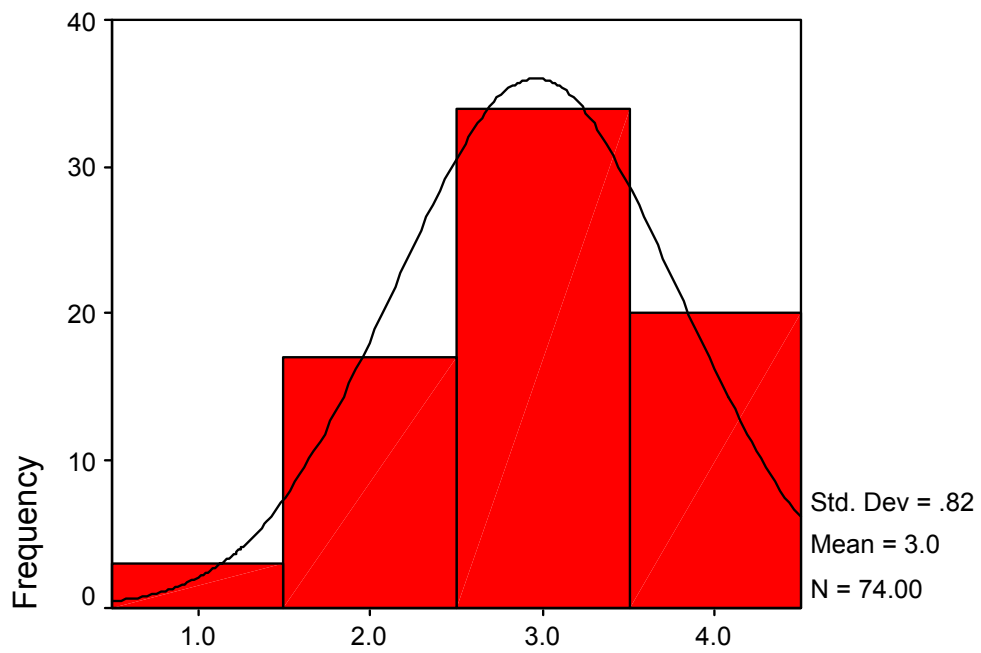
As necessidades dos usuários, da sociedade, dos processos finalísticos e de apoio são consideradas para estabelecer os processos de apoio

Variável 41



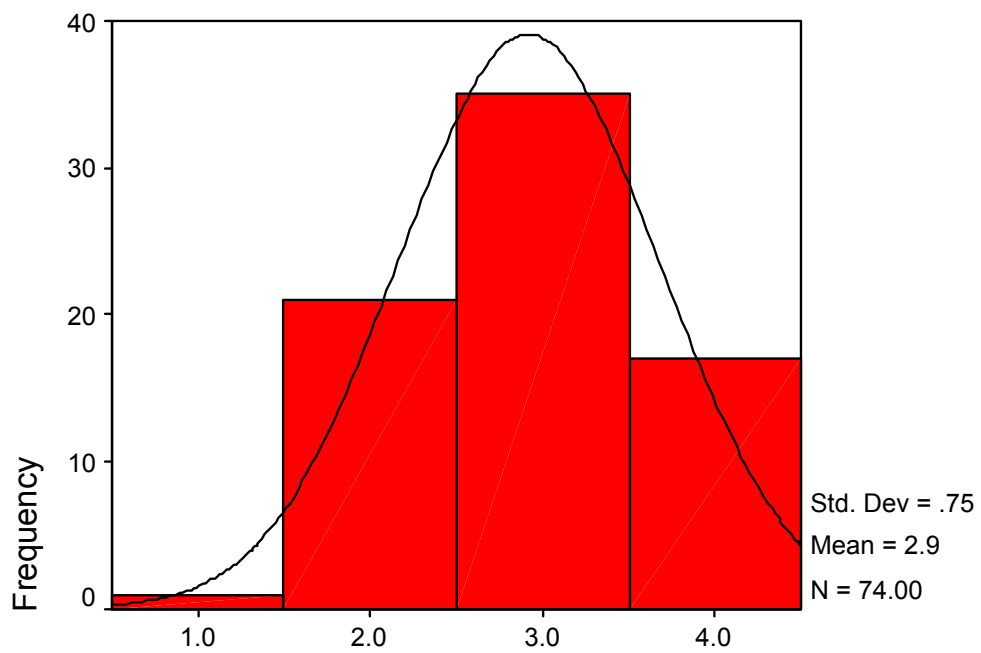
A gestão do processo de compras de bens materiais e de serviços é realizada em conformidade com a legislação de compras, contratos e convênios.

Variável 42



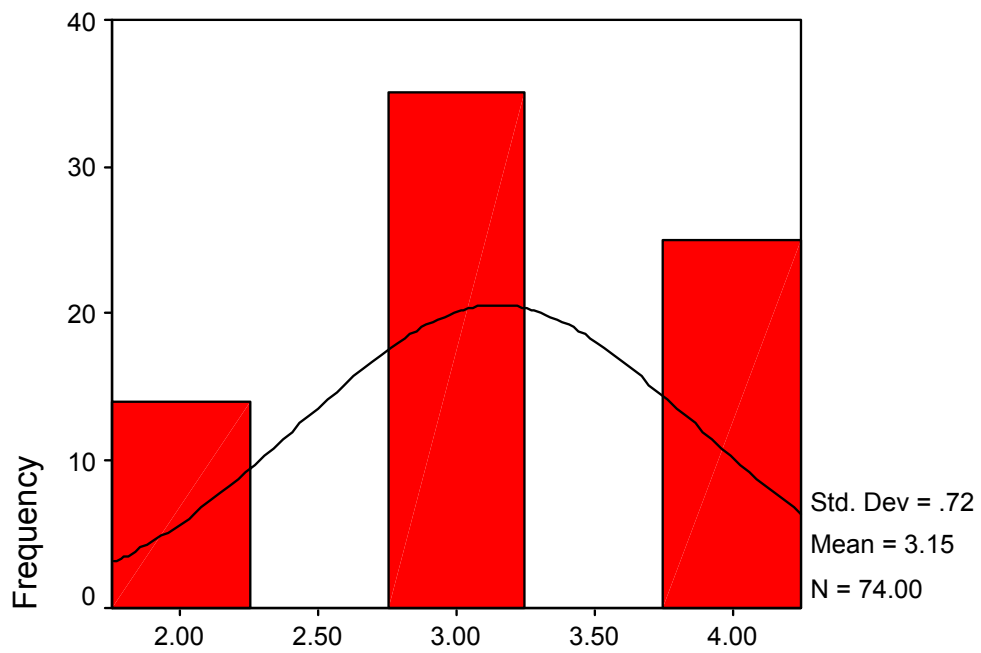
O processo de compras de bens materiais e de serviços é realizado levando-se em conta as necessidades internas da organização.

Variável 43



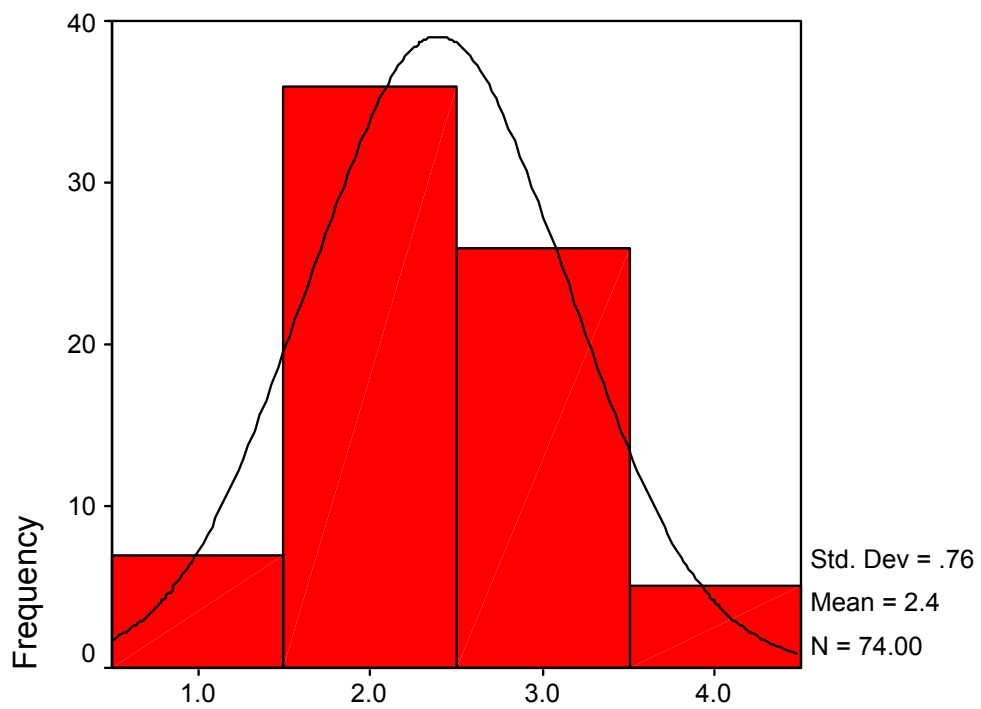
A gestão orçamentária e financeira é utilizada para suportar as estratégias e planos da organização.

Variável 44



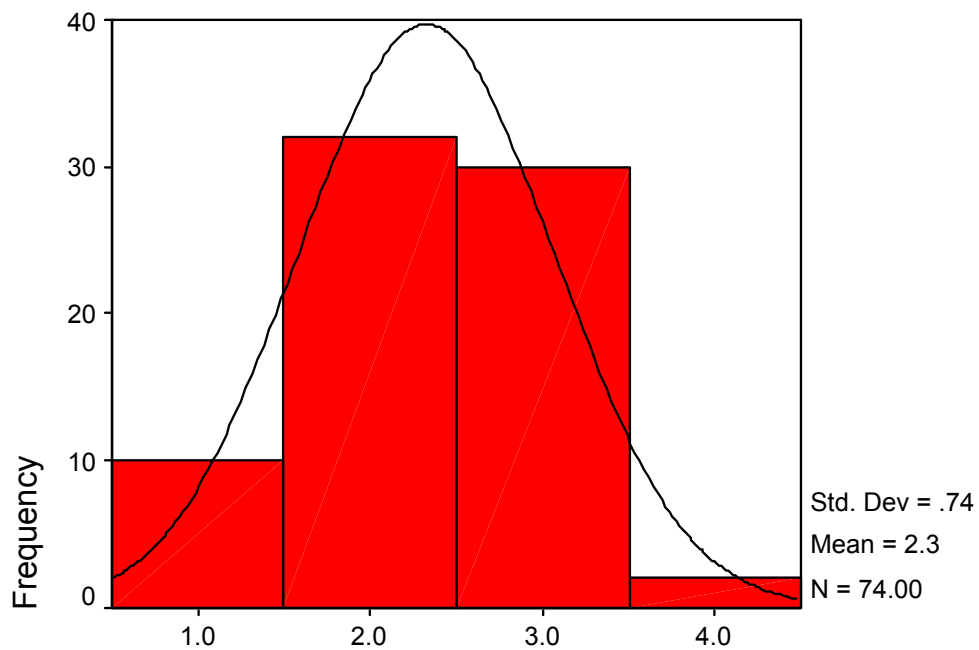
As operações da organização são acompanhadas em termos orçamentários e financeiros.

Variável 45



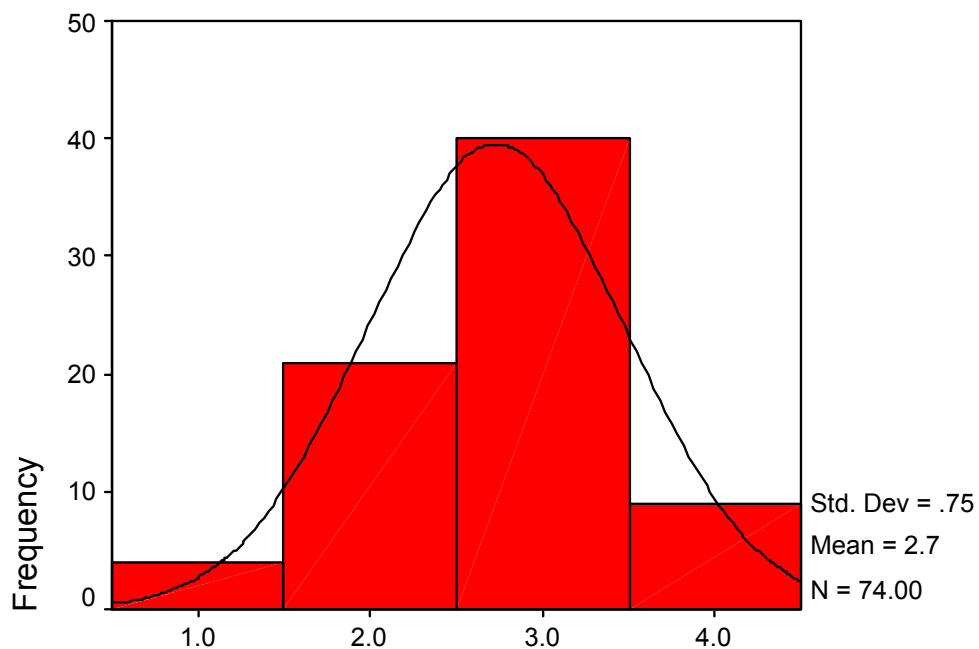
Os indicadores de satisfação dos usuários são mensurados e analisados.

Variável 46



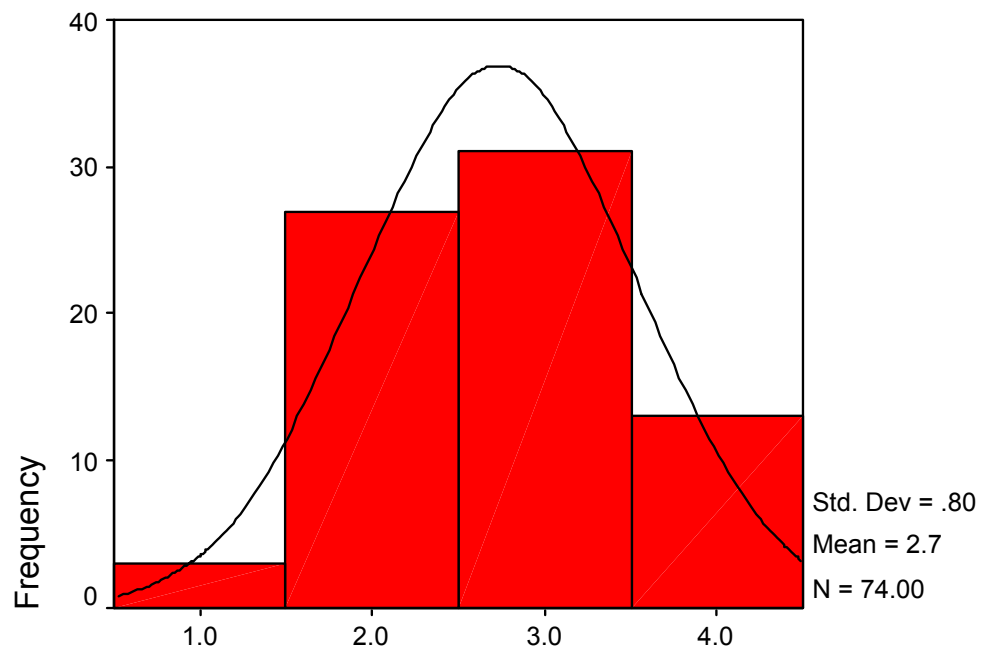
Os indicadores relativos à interação com a sociedade são mensurados e analisados.

Variável 47



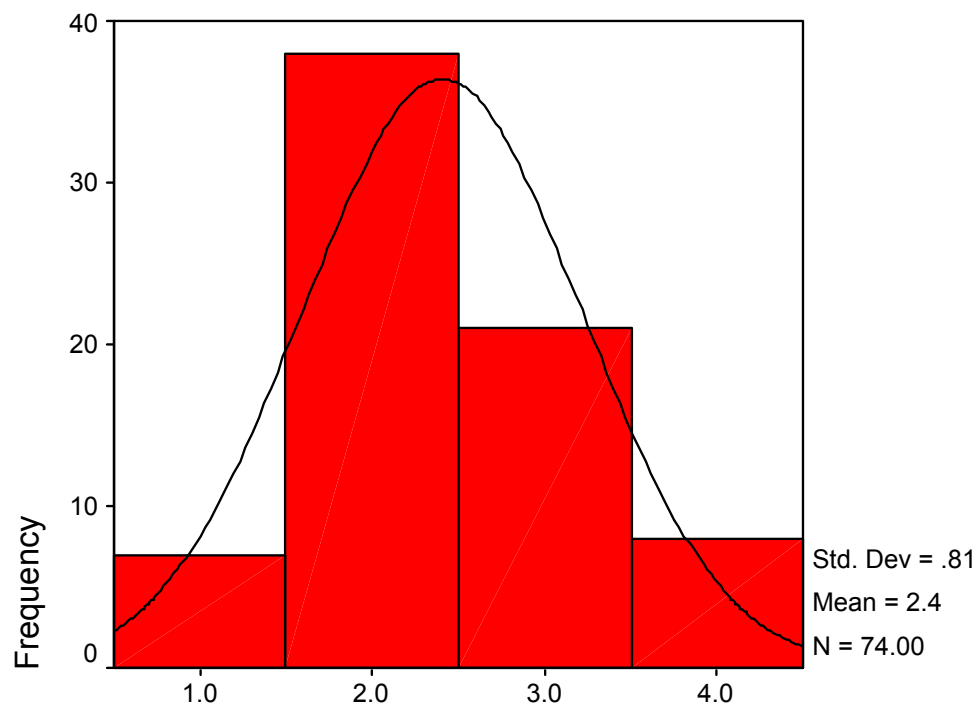
São utilizados indicadores de aplicação dos recursos orçamentários financeiros.

Variável 48



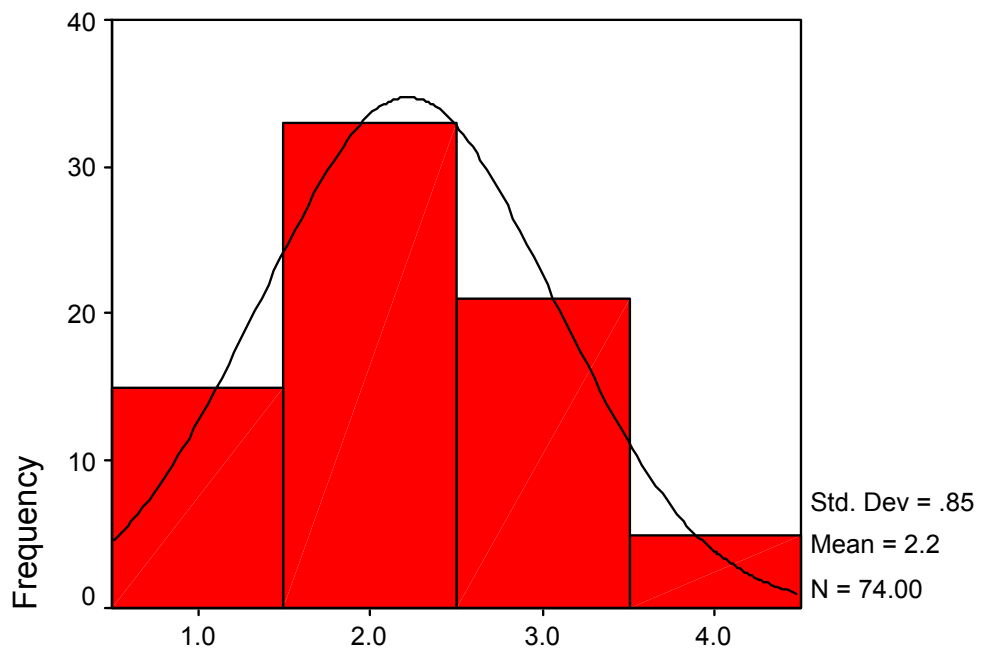
São utilizados indicadores relativos à conservação do patrimônio e arrecadação de receitas.

Variável 49



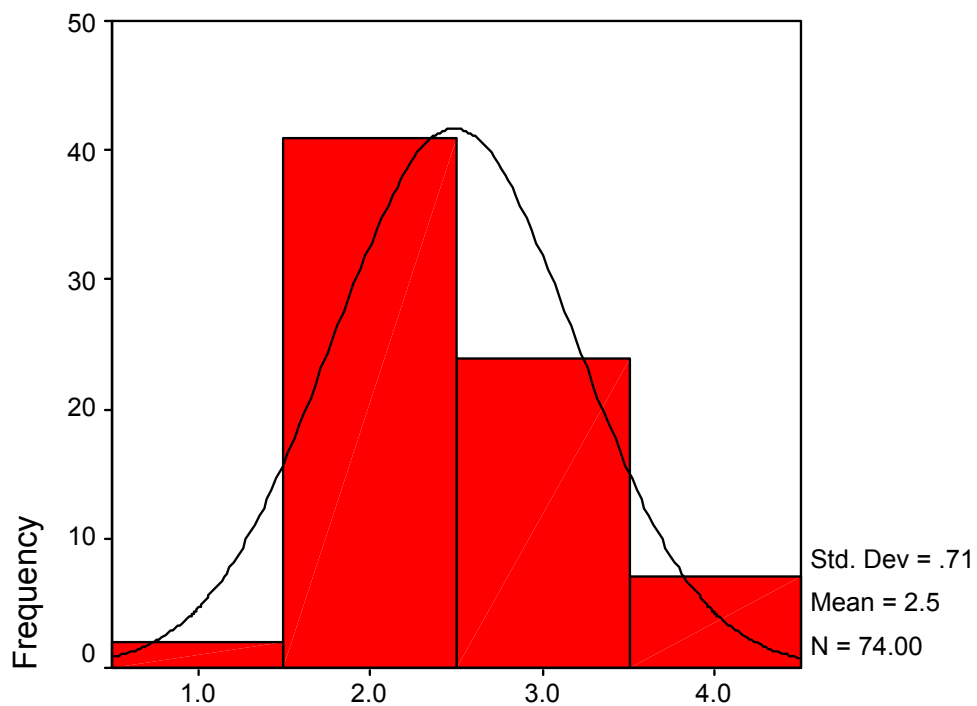
horas nos sistemas de trabalho.

Variável 50



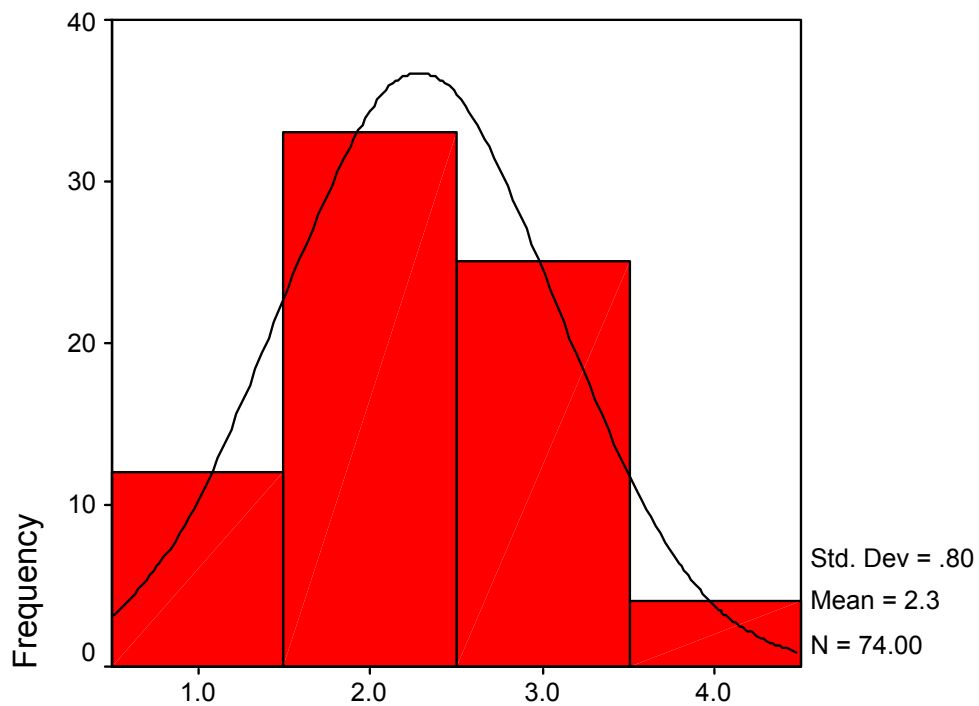
Os indicadores evidenciam decréscimo no bem-estar e satisfação das pessoas.

Variável 51



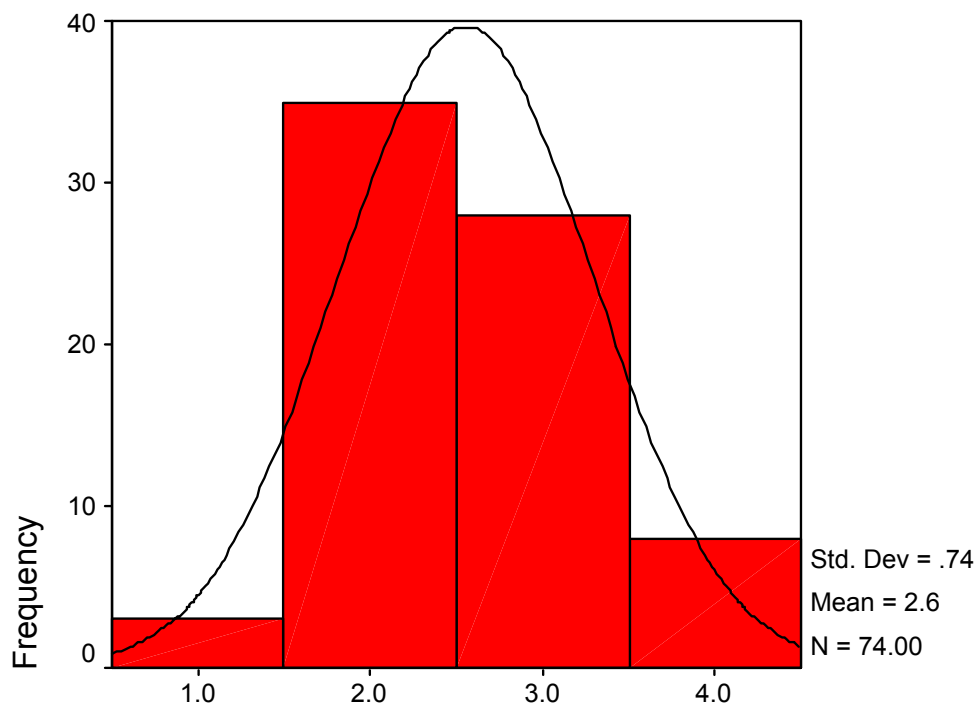
Os indicadores evidenciam melhorias no processo de suprimentos.

Variável 52

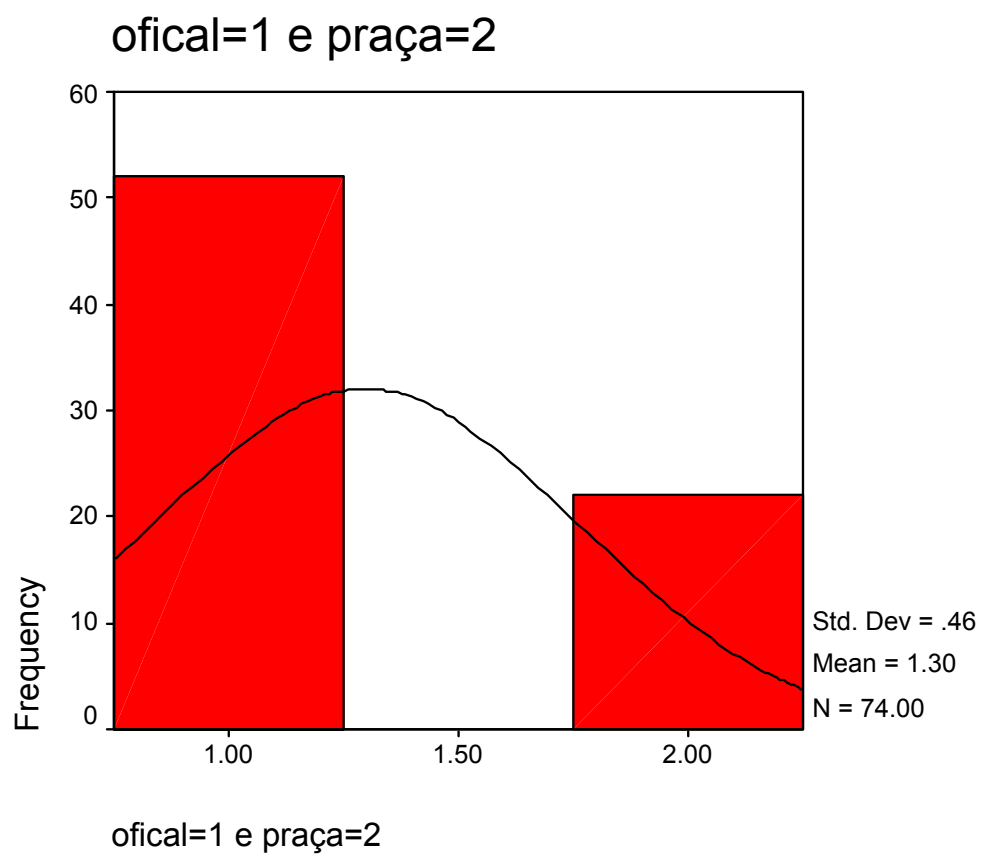


Os indicadores evidenciam decréscimo nos serviços e produtos.

Variável 53



Os indicadores evidenciam melhorias nas práticas de gestão.



ANEXO A: Programa de qualidade do Governo Federal, critérios e itens de avaliação e pontuações máximas:

Critérios e Itens	Pontos
1 Liderança	90
1.1 Sistema de liderança	30
1.2 Cultura da Excelência	30
1.3 Análise crítica do desempenho global	30
2 Estratégias e Planos	90
2.1 Formulação das estratégias	30
2.2 Desdobramentos e operacionalização das estratégias	30
2.3 Formulação do sistema de medição do desempenho	30
3 Cidadãos e sociedade	90
3.1 Imagem e conhecimento mútuo	30
3.2 Relacionamento com os cidadãos-usuários	30
3.3 Interação com a sociedade	30
4 Informação e conhecimento	90
4.1 Gestão das informações da organização	30
4.2 Gestão das informações comparativas	30
4.3 Gestão do capital intelectual	30
5 Pessoas	90

5.1	Sistema de trabalho	30
5.2	Educação e capacitação	30
5.3	Qualidade de vida	30
6	Processos	90
6.1	Gestão de processos finalísticos	30
6.2	Gestão de processos de apoio	20
6.3	Gestão de processos de suprimento	20
6.4	Gestão orçamentária e financeira	20
7	Resultados	460
7.1	Resultados relativos aos cidadãos-usuários	100
7.2	Resultados relativos à interação com a sociedade	50
7.3	Resultados orçamentários e financeiros	60
7.4	Resultados relativos às pessoas	60
7.5	Resultados relativos a suprimentos	40
7.6	Resultados relativos aos serviços e aos produtos	90
7.7	Resultados dos processos de apoio e organizacionais	60
	Total de pontos	1000

ANEXO B: Organograma da Escola Preparatória de Cadetes do Exército

LEGENDA DO ANEXO B

ÓRGÃO	SIGNIFICADO	CHEFIA
<u>MD</u>	Ministério da Defesa	José Alencar
Cmt Ex	Comandante do Exército	Gen Ex <u>Francisco Roberto de Albuquerque</u>

Órgão de Direção Setorial

ÓRGÃO SIGNIFICADO

Subordinados ao Departamento de Ensino e Pesquisa - DEP

ÓRGÃO SIGNIFICADO

DFA Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento

Assessoramento

CE Conselho de Ensino

Ass Jurídica Assessoria Jurídica

Sec Com Soc Seção de Comunicação social

Sec Concurso Seção de Concurso

CCSv Companhia de Comando e Serviço

Divisões

DE Divisão de Ensino

CA Corpo de Alunos

DP Divisão de Pessoal

DA Divisão Administrativa

PDC Divisão de Planejamento e Coordenação

DTI Divisão de Tecnologia da Informação

Seção

STE Seção Técnica de Ensino

SPsc Ped Seção Psicopedagógica

Sec Com e Expressão	Seção de Comunicação e Expressão
Sec Ciências Matemáticas	Seção de Ciências Matemáticas
Sec Ciências Naturais	Seção de Ciências Naturais
Sec Ciências Sociais	Seção de Ciências Sociais
EM/CA	Estado Maior do Corpo de Alunos
1ª Cia Al	Primeira Companhia de Alunos
2ª Cia Al	Segunda Companhia de Alunos
3ª Cia Al	Terceira Companhia de Alunos
STFM	Seção de Treinamento Físico Militar
Sec Acamp	Seção de Acampamento
Mob	Mobilização
Ajudância G	Ajudância Geral
SPP	Seção de Pagamento de Pessoal
Pes Civ	Pessoal Civil
Sec FuSex	Seção do Fundo de Saúde do Exército
Fisc Adm	Fiscalização Administrativa
Tesour	Tesouraria
Aprov	Aprovisionamento
Almox	Almoxarifado
Sec Licit	Seção de Licitação
Sec Mnt	Seção de Manutenção
Sec Cnsv	Seção de Conservação
Sec Sau	Seção de Saúde
Sec Op Intlg	Seção de Operações e Inteligência

Sec Plnj	Seção de Planejamento
Sec Infor	Seção de Informática
Sec Com Elt	Seção de Comunicação e eletrônica
SMAI	Sala de Meios Auxiliares
Sec Reprog	Seção de reprografia
Sec Tel Fixa	Seção de Telefonia Fixa
Subsec RP	Sub Seção de relações Públicas
Sec Cmdo	Secretaria do Comando
Pel Cmdo	Pelotão do Comando
Pel Aux CA	Pelotão Auxiliar ao Corpo de Alunos
Pel Serviços	Pelotão de Serviços
Pel Guardas	Pelotão de Guardas

ANEXO C: Organograma do Exército

LEGENDA DO ANEXO C

ÓRGÃO	SIGNIFICADO	CHEFIA
-------	-------------	--------

M D Ministério da Defesa
Cmt Ex Comandante do Exército

José Viegas Filho
Gen Ex Francisco Roberto de Albuquerque

Órgão de Assessoramento Superior

ÓRGÃO SIGNIFICADO
ACE Alto Comando do Exército
CONSEF Conselho Superior de Economia e Finanças

Entidades Vinculadas

ÓRGÃO SIGNIFICADO
FHE Fundação Habitacional do Exército
IMBEL Indústria de Material Bélico do Brasil
Fund Fundação Osório
Osório

Órgão de Assessoramento

ÓRGÃO SIGNIFICADO
GAB CMT Gabinete do Comandante do Exército
EX
CIE Centro de Inteligência do Exército
CCOMSEX Centro de Comunicação Social do Exército
CJCEX Consultoria Jurídica do Comando do Exército
SGEX Secretaria Geral do Exército

Órgão de Direção Geral

ÓRGÃO SIGNIFICADO
EME Estado Maior do Exército

Órgão de Direção Setorial

ÓRGÃO SIGNIFICADO
DGP Departamento Geral do Pessoal
DEC Departamento de Engenharia de Construção

<u>STI</u>	Secretaria de Tecnologia e Informação
<u>DEP</u>	Departamento de Ensino e Pesquisa
<u>COTER</u>	Comando de Operações Terrestres
<u>SCT</u>	Secretaria de Ciência e Tecnologia
<u>SEF</u>	Secretaria de Economia e Finanças
<u>D Log</u>	Departamento Logístico

Órgãos de Apoio

Subordinados ao Departamento Geral do Pessoal - DGP

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>DSM</u>	Diretoria de Serviço Militar
<u>DCEM</u>	Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações
<u>DAProm</u>	Diretoria de Avaliação e Promoções
<u>DCIP</u>	Diretoria de Civis, Inativos e Pensionistas.
<u>D Sau</u>	Diretoria de Saúde
<u>DAP</u>	Diretoria de Assistência ao Pessoal

Subordinados ao Departamento de Engenharia de Construção - DEC

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>DOM</u>	Diretoria de Obras Militares
<u>DPATR</u>	Diretoria de Patrimônios
<u>DOC</u>	Diretoria de Obras e Cooperação

Subordinados a Secretaria da Tecnologia da Informação - STI

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>CDS</u>	Centro de Desenvolvimento de Sistemas
<u>CITEx</u>	Centro Integrado de Telemática do Exército

<u>DMCEI</u>	Diretoria de Material de Comunicação e Eletrônica e Informática
<u>DSG</u>	Diretoria Serviço Geográfico
<u>CIGE</u>	Centro Integrado de Guerra Eletrônica

Subordinados ao Departamento de Ensino e Pesquisa - DEP

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>DFA</u>	Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento
<u>DEE</u>	Diretoria de Especialização e Extensão
<u>DEPA</u>	Diretoria de Ensino Preparatório e Assistencial
<u>DAC</u>	Diretoria de Assuntos Culturais
<u>DPEP</u>	Diretoria de Pesquisas e Estudos de Pessoal

Subordinados a Secretaria de Ciências e Tecnologia - SCT

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>CTEx</u>	Centro Tecnológico do Exército
<u>IME</u>	Instituto Militar de Engenharia
<u>CAEx</u>	Centro de Avaliações do Exército
<u>IPD</u>	Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento
<u>CPrM</u>	Campo de Provas da Marambaia

Subordinados a Secretaria de Economia e Finanças - SEF

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>DAF</u>	Diretoria de Administração Financeira
<u>D.Cont</u>	Diretoria de Contabilidade
<u>D.Aud</u>	Diretoria de Auditoria
<u>CPEX</u>	Centro de Pagamento do Exército
<u>ICFEx</u>	Inspetoria de Contabilidade e Finanças do Exército

Subordinados ao Departamento Logístico - D Log

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>D S</u>	Diretoria de Suprimento
<u>D Mnt</u>	Diretoria de Manutenção
<u>D Trnp</u> <u>Mob</u>	Diretoria de Transporte e Mobilização
<u>D MAVEx</u>	Diretoria de Material de Aviação do Exército
<u>DFR</u>	Diretoria de Fabricação e Recuperação
<u>DFPC</u>	Diretoria de Fiscalização de Produtos Controlados

Comandos Militares de Área

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>CMA</u>	Comando Militar da Amazônia
<u>CMNE</u>	Comando Militar do Nordeste
<u>CMO</u>	Comando Militar do Oeste
<u>CML</u>	Comando Militar do Leste
<u>CMP</u>	Comando Militar do Planalto
<u>CMSE</u>	Comando Militar do Sudeste
<u>CMS</u>	Comando Militar do Sul

Regiões Militares

ÓRGÃO	SIGNIFICADO
<u>1ª RM</u>	1ª Região Militar
<u>2ª RM</u>	2ª Região Militar
<u>3ª RM</u>	3ª Região Militar
<u>4ª RM/DE</u>	4ª Região Militar/Divisão de Exército
<u>5ª RM/DE</u>	5ª Região Militar/Divisão de Exército
<u>6ª RM</u>	6ª Região Militar

7ª RM/DE 7ª Região Militar/Divisão de Exército

8ª RM/DE 8ª Região Militar/Divisão de Exército

9ª RM 9ª Região Militar

10ª RM 10ª Região Militar

11ª RM 11ª Região Militar

12ª RM 12ª Região Militar