



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, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.

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

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

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

Editor/Revisão: Jorge André F. Cavalcante

Diagramação: Maria Gomes

Impressão e acabamento:

Os direitos deste Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional pertencem à Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. É permitida a reprodução, no todo ou em parte, desde que se mencione a origem.

**ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE
DO COMANDANTE DO EXÉRCITO**

QG DO EXÉRCITO – BLOCO “J” – 1º ANDAR – SMU
BRASILIA – DF / CEP: 70630-901

Exército Brasileiro

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

PREFÁCIO

O mundo contemporâneo tem se caracterizado pela rapidez e intensidade com que se processam as mudanças, impulsionadas particularmente pelas freqüentes inovações tecnológicas e transformações sociais. Diante desse quadro desafiador, com reflexos diretos sobre as Pessoas e as Organizações, descortina-se perante os líderes, em todos os níveis, a premente necessidade de buscar novas técnicas, métodos e procedimentos que tornem suas organizações e seus liderados maleáveis diante do novo, susceptíveis à implementação consciente e voluntária de novas metodologias e voltados ao desempenho das funções focado em um permanente compromisso com os resultados.

Essa revolução tecnológica e administrativa exige das organizações a adoção de nova postura frente aos fatos. Para não ser ultrapassado pelos acontecimentos, em constantes mudanças, o Exército tem que trabalhar, permanentemente, de maneira pro-ativa para manter uma já consagrada e reconhecida competência em tudo que faz. Para tal mister e para atender a presente demanda, o EB adotou o PEG-EB, cujo teor previne-o contra os dissabores do atraso e se propõe a conduzi-lo a patamares cada vez mais altos de excelência e a uma gestão ainda mais comprometida com a eficácia, a eficiência e a efetividade, norteadas pelo imperioso objetivo de aprimorar a sua operacionalidade, fazendo-o aderir, definitivamente, ao futuro.

As publicações, pela A Esp/Gab Cmt Ex, da Instrução Provisória - IP e dos Caderno de Instrução - CI traduzem as orientações emanadas do Comandante do Exército, e procuram satisfazer às expectativas de todos os integrantes da Força no sentido de tornar a Instituição apta a superar as dificuldades e desafios decorrentes das incertezas conjunturais, fazendo uso, de novas metodologias gerenciais.

A IP e os CI têm, ainda, como proposta, disponibilizar às OM do EB ferramentas de gestão para auxiliá-las na busca da excelência de desempenho para que lhes permitam, em última análise, gerir com elevado nível de qualidade os recursos disponibilizados.



Gen Bda CARLOS BOLIVAR GOELLNER
Chefe da A Esp/Gab Cmt Ex

CONTRA-PREFÁCIO

Essa publicação é fruto do aprendizado dos integrantes da AEsp, ao longo desses últimos três anos, junto aos integrantes do EB, a técnicos e à bibliografias especializados. Como esse aprendizado encontra-se em curso, foi dado à IP e aos CI o caráter experimental, sendo imperiosa, portanto, a participação dos integrantes do EB com sugestões e colaborações no sentido de enriquecer os conteúdos dos textos, corrigir falhas e melhorar o entendimento do assunto, para que a nova edição a ser distribuída à todas as OM do EB a partir de janeiro de 2006 traduza-se em uma publicação mais completa.

Para que esse objetivo seja atingindo, as contribuições deverão ser feitas até 04 de novembro de 2005, por meio do e-mail aesp@gabcmt.eb.mil.br ou pelo fax (61) 3415 6655.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	1-1
2. ASPECTOS CONCEITUAIS.....	2-1
2-1. Estratégia.....	2-1
2-2. Planejamento Estratégico.....	2-2
2.3 Preparação da OM para a elaboração do planejamento Estratégico Organizacional.....	2-3
2.4 Importância da Liderança.....	2-4
2.5 Plano de Gestão.....	2-5
2.6 Responsabilidade de Comando.....	2-6
3. SISTEMÁTICA DE TRABALHO.....	3-1
3.1 Generalidades.....	3-1
3.2 Composição do Grupo de Trabalho.....	3-1
3.3 Quadro de Trabalho (QT).....	3-1
3.4 Desenvolvimento dos Trabalhos.....	3-2
3.5 Participação do Cmt nas Reuniões de Trabalho.....	3-3
4. ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	4-1
4.1 Generalidades.....	4-1
4.2 Missão.....	4-2
4.3 Princípios Crenças e Valores.....	4-4
4.4 Diagnóstico Estratégico.....	4-4
4.5 Diretrizes do Comandante.....	4-8
4.6 Visão de Futuro.....	4-9
4.7 Objetivos organizacionais (FCS).....	4-9
4.8 Fatores Críticos de Sucesso.....	4-10
4.9 Estratégias.....	4-12

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

4.10 Planos de Ação.....	4-13
4.11 Avaliação e Controle.....	4-17
4.12 Anexos a o Plano de Gestão.....	4-18
4.13 Itens essenciais ao Plano.....	4-18
5. CONCLUSÃO	5-1
REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA	
ANEXO ‘A’ EXERCÍCIO PRÁTICO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NUMA OM VALOR BATALHÃO.....	A-1
ANEXO “B” GLOSSÁRIO	B-1

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

Em busca da modernização do processo de gestão, o Exército Brasileiro implantou, em 2003, o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB), introduzindo novas metodologias e ferramentas gerenciais, dentre as quais se sobressai o Planejamento Estratégico.

No limiar do século XXI, a humanidade vive o período que se convencionou denominar de “Mundo Globalizado”, a era do conhecimento, onde as mudanças ocorrem numa velocidade substancial em todos os setores de atividade. O ritmo das mudanças seguirá a dinâmica da tecnologia, tornando-se a cada dia mais avançado e rápido.

O impacto dessas mutações no ambiente organizacional é cada vez mais notório e demanda o desenvolvimento de novas competências, o fortalecimento das já existentes e, sobretudo, a busca de se eliminar ou, pelo menos, minimizar eventuais vulnerabilidades para o confronto com a realidade dos dias atuais, pleno de oportunidades a serem aproveitadas, bem como, de forma oposta, com os riscos das ameaças que se apresentam.

Independente do estágio de gestão atingido pela Instituição, o Planejamento Estratégico Organizacional (PEO) emerge como o processo que possibilita a análise racional das ameaças e oportunidades do ambiente externo, dos pontos fortes e fracos do ambiente interno de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitem o aumento do desempenho organizacional.

De forma semelhante ao que ocorrem com as organizações privadas, as organizações públicas estão sujeitas às influências ambientais no cumprimento de sua destinação constitucional, estando inseridas nesse mister as Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro.

Essas influências estão evidenciadas em todos os escalões da Força Terrestre (FTer), contudo, o impacto será tão maior quanto mais elevado for o escalão considerado.

Nesse contexto, considerando-se as necessidades de adequação às restrições orçamentárias, o PEO apresenta-se como uma excelente ferramenta gerencial capaz de proporcionar o estabelecimento de prioridades na execução das atividades inerentes ao cumprimento da missão em todos os níveis organizacionais.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

No presente trabalho, buscou-se adaptar os aspectos conceituais existentes na literatura específica à realidade das Organizações Militares.

Seu propósito consiste, pois, em facilitar o trabalho dos Estados Maiores/ Assessorias na elaboração do PEO, empregando uma metodologia simples que possibilite otimizar a solução de problemas da Força, particularmente no nível alta administração, onde é maior a margem de manobra, contudo, atualizada com a sistemática utilizada tanto nos órgãos públicos como nas empresas privadas.

É ainda objetivo deste trabalho a padronização de procedimentos de forma a simplificar o alinhamento dos planos nos diversos escalões da Força. A seqüência proposta no memento evidencia, de forma lógica, a vinculação de cada etapa à subsequente, bem como o impacto das Diretrizes, do Diagnóstico Estratégico e dos Princípios Crenças e Valores em cada uma dessas etapas.

Com as devidas adaptações, o memento proposto aplica-se a todos os escalões da Força, exceção feita ao PEO no nível institucional, o qual é realizado por meio do Sistema de Planejamento do Exército (SIPLEx), embora ambos os processos sejam compatíveis e se insiram no Modelo de Gestão do Exército.

É importante, ainda, destacar que, no Anexo "A" a este Caderno de Instrução, é apresentado de forma seqüencial um exercício de elaboração do planejamento estratégico em uma organização valor Batalhão.

Dessa forma, buscou-se evidenciar a importância do entendimento do Planejamento Estratégico para a gestão das Organizações Militares nos dias atuais que pode ser resumida na citação que se segue: "Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém, sintetizando nesta frase a importância de planejamento futuro da Organização, seja qual for o seu tamanho ou área de atuação". Alvin Toffler,

CAPÍTULO 2

ASPECTOS CONCEITUAIS

2-1. Estratégia

Antes de conceituar-se Planejamento Estratégico Organizacional, é de fundamental importância entender-se o significado da expressão “estratégia”.

Estratégia é um vocábulo de origem grega (estrategós), que significa a “arte do General”, conotação puramente militar, porque no passado a incumbência de fazer a guerra era responsabilidade direta dos chefes militares, os generais, os homens da Estratégia (Manual da ESG).

Na antiguidade a estratégia era restrita ao campo de batalha (C124-1 2000). Segundo Souza e Silva (2001), o conceito de estratégia tem mais de 2500 anos, conforme registros deixados por textos gregos e chineses. É desta época o livro “A Arte da Guerra”, escrito pelo general e filósofo chinês Sun Tzu, primeiro tratado sobre o assunto.

No início do século XVIII, o militar prussiano Carl von Clausewitz, em seu livro “Da Guerra”, apresenta a seguinte afirmação: “a guerra é a continuação da Política por outros meios”. Dessa forma a Política se sobrepõe à guerra, ditando-lhe a conduta e os fins a alcançar, e a estratégia passou a ter um sentido mais amplo. Ao longo da história da humanidade, esse conceito foi evoluindo de dimensões até chegar a Segunda Guerra Mundial, quando assumiu a dimensão global.

Nos anos subseqüentes, a estratégia adquiriu amplo e diversificado uso, atingindo a totalidade dos segmentos da sociedade, mormente ligada à ciência da administração, e popularizou-se com significado muitas vezes diferente daquele original, de luta entre vontades opostas.

Assim é que se consideram os anos 50/60 como o marco da evolução do conceito tradicional de estratégia da área militar para o mundo empresarial.

Para melhor entender-se a aplicação do vocábulo estratégia no nível gerencial, serão apresentados o conceito na dimensão militar atual (C124-1, 2000) e na dimensão da gestão estratégica.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Estratégia Militar é a arte de preparar e aplicar meios militares para a consecução e manutenção dos objetivos fixados pela política nacional. Nesse contexto, a estratégia militar integra a estratégia nacional e subordina-se à política, e sua concepção é encargo dos mais altos escalões da Força.

Estratégia Organizacional, de uma forma simplificada, pode ser conceituada como o caminho para a consecução dos objetivos organizacionais e pode ser aplicada indistintamente a todos os escalões da Força. Está voltada para o futuro da Organização e orientada para longo prazo. Ela envolve a Organização como uma totalidade e tem o comportamento orientado para os objetivos estratégicos organizacionais. A estratégia é a ponte para o futuro (Chiavenato et al, 2003). Não se trata, por conseguinte, da Estratégia Militar aplicável aos mais altos escalões da Força Terrestre, conforme prescreve o Manual de Campanha C 124-1 Estratégia.

Em conseqüência, não há incompatibilidade no emprego da estratégia quando se refere às atividades da gestão organizacional.

2-2. Planejamento Estratégico

Conceitualmente, o significado de Planejamento Estratégico Organizacional é muito simples. Ele representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro (num determinado horizonte de tempo), ou seja, determina o rumo da organização nos próximos anos, como ela vai chegar lá e como saber se chegou lá.

Numa perspectiva mais abrangente, entende-se como planejamento estratégico o processo gerencial que examina as principais questões de uma organização, considerando sua missão, seus princípios e valores, e a análise do ambiente interno e externo, determinando um rumo amplo e generalizado na busca de um futuro desejado para a organização.

Pode ainda ser conceituado como uma ferramenta de gestão, e como toda ferramenta de gestão tem apenas um propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor - focar sua energia, garantir que os membros da organização estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, medir e ajustar a direção da organização em resposta a mudanças do ambiente.

De forma análoga, pode ser visto como uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe-se na direção pretendida.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

A metodologia do Planejamento estratégico não pode ser considerada um simples exercício de planejamento. Deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível e ajustar-se às modificações do ambiente e para orientar a implementação das ações planejadas. O raciocínio estratégico é orientado para interação entre a organização e o meio ambiente, assim como para o desempenho de suas atividades-fim. Relaciona-se com a missão, a visão, a formulação dos objetivos e das principais ações estratégicas da Organização.

De modo geral, o planejamento estratégico será elaborado num horizonte de tempo definido (pode-se tomar como base 4 anos, podendo, entretanto, ser reajustado para intervalos maiores de acordo com o escalão e as características da OM) e é responsabilidade do Comando (Cmt/Ch/Dirt, SCmt/ChEM/ChGab e EM/Asse) da OM, contudo é de grande importância o comprometimento de todos os níveis, a fim de que o plano estratégico resultante (Plano de Gestão) seja condizente com a realidade organizacional e, ainda, para que este comprometimento diminua a resistência à sua implementação. Em síntese, é uma ferramenta gerencial que fornece à organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de aproveitar as oportunidades, minimizar os riscos e explorar suas potencialidades. É fundamental, ainda, visualizar-se o planejamento estratégico como um processo focado na busca contínua do melhor caminho para assegurar o cumprimento da missão e, em consequência, elevar-se o nível de operacionalidade da OM.

No entanto, não deve entender-se o planejamento estratégico como uma fórmula mágica que assegura o sucesso na resolução de todos os problemas da organização. É preciso entender que, pela própria dinâmica do processo, poderão surgir diferenças entre as intenções iniciais, o planejamento e a execução. Por conseguinte, é preciso estar-se consciente de que existem dificuldades a serem superadas no processo de elaboração do PEO. Essas dificuldades devem ser identificadas e superadas, e o conhecimento de que elas podem ocorrer facilita, com certeza, sua previsão e controle.

Entretanto, é de cabal importância esclarecer-se que o processo de planejamento estratégico, até hoje não foi suplantado por nenhum outro, na sistematização do conhecimento sobre o ambiente externo atual e potencial, bem como das competências internas na busca de resultados para alavancar oportunidades e superar ameaças.

2-3. Preparação da OM para a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional

Antes de iniciar-se as etapas de elaboração do PEO, é de grande importância a preparação dos integrantes da Organização Militar, independente do nível hierárquico, para a adoção de uma mentalidade estratégica. Essa preparação consiste na capacitação e na sensibilização dos quadros.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

A capacitação destina-se ao Grupo de Trabalho (GT) encarregado do processo de elaboração do planejamento, composto pelo Estado-Maior/Asse/escalão equivalente, Equipe de coordenação do PEG e outros militares designados pelo Cmt/Ch/Dirt e consistirá, basicamente, da participação em simpósios, da realização de cursos presenciais ou EAD e da leitura de livros ou artigos sugeridos na página da A Esp no Sítio (<http://www.exercito.gov.br/06OMs/gabcmtext/PEG-EB/Noticias/indice.htm>).

A sensibilização, por sua vez, caracteriza-se pela motivação do pessoal nas formaturas, reuniões, instrução de quadros, e pela realização de palestras, destacando o processo participativo do público interno, esclarecendo o papel de cada um em todas as etapas do planejamento e os aspectos conceituais considerados mais importantes (missão, visão, objetivos organizacionais, estratégia, fatores críticos de sucesso, planos de ação, entre outros). Destaca-se que, nessa fase de preparação, deve-se buscar a mobilização necessária para a execução das ações dos diversos integrantes da organização.

Ressalta-se, ainda, que o planejamento não se encerra com a elaboração do Plano de Gestão. A etapa subsequente, sua implementação, é um dos momentos mais importantes de todo o processo, pois é nessa fase que as ações planejadas irão se concretizar.

2-4. Importância da liderança

A excelência gerencial na busca da operacionalidade está baseada na capacidade e no comprometimento do Cmdo/chefia/direção das OM, em todos os escalões da FTer, em liderar o estabelecimento de um sistema de gestão eficaz que conduza seus integrantes a um propósito comum, considerando os princípios, crenças e valores, a missão institucional, as diretrizes e as estratégias organizacionais.

A ação da liderança é primordial para estimular a motivação e comprometimento dos integrantes da OM na consecução dos resultados. O seu engajamento será o impulsor na condução do processo de planejamento, na execução do plano e na correção dos rumos ao longo do período de vigência e, ainda, um exemplo para o desenvolvimento de um sistema de liderança em todos os escalões da OM.

O sistema de liderança refere-se à forma como a liderança é exercida por toda a organização, de modo a captar as necessidades das partes interessadas e usar as informações para a tomada de decisão e a sua comunicação e condução em todos os níveis.

2-5. Plano de Gestão

O Plano de Gestão deve ser entendido como o plano estratégico resultante da elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, cuja finalidade precípua é definir como a OM será gerida num horizonte de tempo previamente definido. É uma espécie de modelo que norteia e direciona as principais decisões e ações estratégicas da organização, tendo como ponto de partida sua missão institucional.

Sua elaboração é um trabalho de Estado-Maior, coerente com as diretrizes, orientações e decisões do Cmt/Ch/Dirt. A equipe de coordenação do PEG, como integrante do Estado-Maior Especial, também poderá participar da elaboração do plano.

Em outras palavras, pode-se conceituá-lo como um instrumento que define, de forma clara, onde a organização pretende chegar, delineando os objetivos a serem conquistados e os caminhos para essa conquista, desdobrando as estratégias em planos de ação e, finalmente, alocando os recursos necessários para sua realização.

Seu significado e valor residem no fato de poder identificar-se, de forma realística, as ações estratégicas que a OM deve adotar para cumprir sua missão institucional e buscar a melhoria do nível de capacitação operacional. Essas ações, coerentes com os recursos organizacionais disponíveis, deverão ser priorizadas ao longo do período de vigência do Plano de Gestão. Por conseguinte, o plano não deve ser limitado a um único período de Cmdo/Chefia/Direção, de forma a estabelecerem-se objetivos com horizontes mais amplos, com a finalidade de elevar o nível de operacionalidade da OM.

Deve ser um documento mais perene, contudo deve ser atualizado sempre que houver uma mudança ambiental que possa alterar seus propósitos e, de preferência, ser revisado anualmente e em decorrência do processo de análise crítica de desempenho da OM.

O desafio maior será o entendimento, não só do Cmdo como também de todos os integrantes da organização, de que o Plano de Gestão não se trata de documento burocrático, e sim de uma ferramenta gerencial dinâmica com a qual se pretende trabalhar continuamente, de forma a integrar as ações dos diversos escalões da OM, possibilitando-lhes soluções pró-ativas para os problemas emergentes, evitando, sobretudo, soluções de conduta reativas.

Uma observação atenta permite constatar que o memento tem muita semelhança com o método de Estudo de Situação do Comandante ensinado em nossos Estabelecimentos de Ensino. No entanto, a terminologia empregada e o

enfoque a ser dado no cumprimento de suas etapas são diferentes.

Na realidade, quando um militar assume um cargo de Cmdo/Chefia/Direção, não é normal fazer a adaptação do Estudo de Situação do Comandante para a gestão em tempo de paz. Por outro lado, muitas vezes, ele desconhece e/ou não é orientado a adotar um modelo de PEO. Sendo assim, o memento aqui proposto é uma ferramenta efetiva para suprir a lacuna supramencionada.

2-6. Responsabilidade de Comando

Ao assumir o novo cargo, o Cmt/Ch/Dirt receberá de seu antecessor o Plano de Gestão da OM, documento essencial na passagem de função. Seu conteúdo lhe possibilitará uma visão global de como a organização está sendo gerida e lhe permitirá dar continuidade, introduzindo, por meio de sua Diretriz de Comando, as modificações que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e para atingir-se a visão de futuro preconizada.

Após a assunção do cargo, o Cmt/Ch/Dirt deverá retificar ou ratificar o Plano e, em seguida, informar ao escalão superior a decisão adotada. Após o que deverá divulgá-lo para toda OM.

O alinhamento dos planos em todos os escalões é um aspecto fundamental no planejamento estratégico num contexto sistêmico. Desta forma, o Plano de Gestão da OM e suas eventuais modificações deverão ser aprovadas pelo escalão imediatamente superior.

CAPÍTULO 3

SISTEMÁTICA DE TRABALHO

3-1. Generalidades

Antes de iniciar o processo de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional é de fundamental importância estabelecer procedimentos que orientem o Grupo de Trabalho designado pelo Cmt/Ch/Dirt, definindo as regras que nortearão a realização dos trabalhos, tais como: composição do GT, locais e datas das reuniões, processo decisório (consensual ou votação), pauta das reuniões, quadro horário, relatórios, datas em que será imprescindível a presença do Cmt/Ch/Dirt, entre outros.

3-2. Composição do Grupo de Trabalho

O GT será composto basicamente pelo ChEM/ChGab/SDirt/S Cmt (Coordenador dos Trabalhos) e Estado-Maior/Assessorias ou escalões equivalentes. A da Equipe de Coordenação Setorial do PEG, integrante do EM Especial e conhecedora da metodologia do Programa, sugere-se seja incluída no GT. Outros militares que se façam necessários também poderão ser chamados a participar, em quaisquer das etapas do planejamento.

No nível GU/GCmndo é de grande valia a participação dos Cmt/Ch/Dirt das OMDS, em face de se focar o sistema organizacional na elaboração do PEO.

Poderão, ainda, ser convidados a colaborar autoridades civis que tenham conhecimento da área de jurisdição das OM.

O ideal é que o GT tenha de 5 a 8 integrantes. Para efetivos maiores, sugere-se a divisão em 2 ou mais subgrupos com o mesmo efetivo. Esses subgrupos deverão, de preferência, realizar estudos semelhantes e, posteriormente, reunirem-se para apresentar as conclusões dos subgrupos e a solução proposta pelo GT.

3-3. Quadro de Trabalho (QT)

Uma das primeiras atividades do GT será elaborar o Quadro de Trabalho do Planejamento no qual deverá constar: data/hora de todas as reuniões de trabalho; assuntos previstos para serem estudados; participantes; datas alternativas se for o caso; e outras observações que se fizerem necessárias.

3-4. Desenvolvimento dos Trabalhos

O trabalho poderá ser realizado durante o horário do expediente da OM em reuniões programadas no QT, ou ainda, em reuniões do GT em períodos de 3 a 5 dias consecutivos, de preferência fora do Quartel. Essa opção tem a vantagem do GT estar empenhado unicamente na atividade do planejamento estratégico. A escolha da opção a adotar é uma decisão de comando, com base na que melhor atende as disponibilidades de tempo da OM.

Para todas as reuniões, deverá haver um roteiro contendo as idéias que serão discutidas, a fim de facilitar a preparação dos integrantes do GT e, em todas, deverá haver horário definido para início e término. Sugere-se não improvisar ou aproveitar tempos mortos de outras atividades para realizar as atividades do planejamento. É fundamental para o rendimento do trabalho que nessas horas todo o GT esteja dedicado exclusivamente ao planejamento estratégico.

As reuniões deverão ser dimensionadas de acordo com os assuntos previstos no roteiro, de forma a não ficar cansativa e obter-se maior rendimento.

Em todas as reuniões deverá haver um militar designado como relator, cuja atribuição será listar as conclusões do evento e apresentá-las no início da reunião subsequente como subsídio para o desenvolvimento dos trabalhos. Esse relatório deverá ser padronizado, de forma que essas conclusões também subsidiem a elaboração do Plano de Gestão.

Características desejáveis nas reuniões: dinamismo, abertura para novas idéias, flexibilidade, iniciativa, respeito às idéias dos companheiros, espírito de questionamento, pensar estratégico, etc.

Durante as reuniões, faz-se mister seguir os seguintes procedimentos:

- Todos devem exercitar a capacidade de ouvir;
- A apresentação de idéias não deve ser tolhida;
- Deve evitar-se discussões paralelas, o foco deverá ser sempre o assunto em pauta;
- Sugere-se não haver imposição de idéias, seja qual for o critério (antigüidade, liderança, maior conhecimento, etc), deve-se procurar o consenso ou, em último caso, fazer votação. Lembrar que consenso não é 100% de acordo. Busca-se uma solução em que não haja sensação de vencidos e vencedores, porém que possibilite a convivência sadia e permita agregar mais o grupo;
- O compartilhamento possibilita todos se sentirem com maior participação no processo decisório;
- As discussões deverão ser sempre no campo das idéias. O Coordenador

deverá evitar que passem para o campo pessoal; e

- Quando as discordâncias forem muito grandes, o ideal é interromper a reunião, para que cada integrante aprofunde-se no assunto. Na reunião subsequente iniciar pelo assunto pendente.

3-5. Participação do Cmt nas reuniões do GT

É fundamental a participação do Cmt Ch/Dirt, pelo menos nas reuniões decisórias das etapas do processo de planejamento.

As reuniões em que se fizer necessária a presença do Cmt deverão constar do QT, afim de que esse oficial agende a data e esteja preparado para participar do processo decisório.

Ao apresentar ao Cmt, as propostas de redação dos itens que compõem o planejamento estratégico, o GT deverá detalhá-las à semelhança do que é feito no Estudo de Situação de Operações.

CAPÍTULO 4

ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4-1. Generalidades

Na pesquisa realizada na literatura existente sobre elaboração do planejamento estratégico, foram estudados diversos processos metodológicos, tendo sido adotada a metodologia apresentada na (Fig.4.1). Assim sendo, é fundamental destacar-se que novos aperfeiçoamentos poderão advir como fruto do processo de elaboração do planejamento estratégico nas OM e de sua conseqüente retroalimentação.

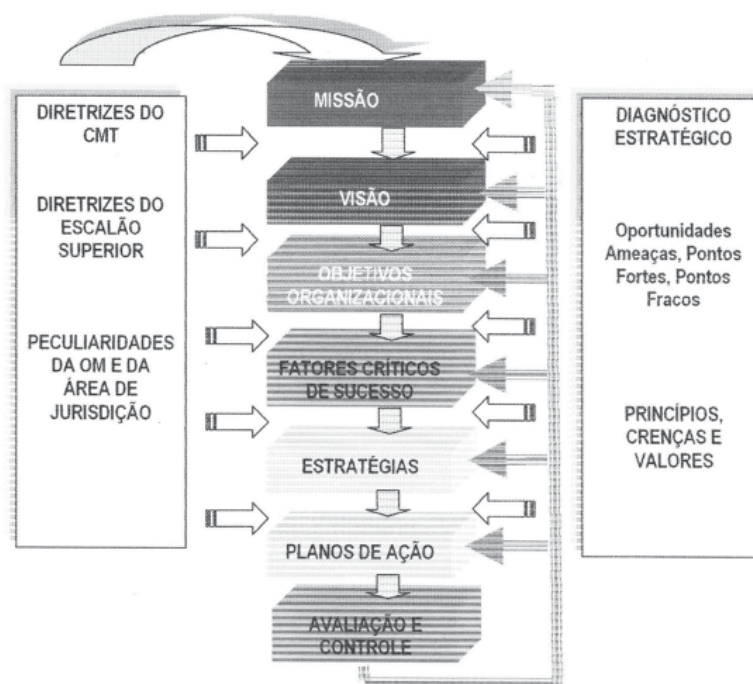


Fig 4-1 - Metodologia para elaboração do processo de planejamento estratégico

4-2. Missão

A primeira etapa do processo de planejamento é definir a missão, ou seja, estabelecer a razão da existência da Organização Militar. A missão é um elemento essencial para a gestão e deve ser definida com clareza, para entendimento de todos os integrantes do papel que irão desempenhar no contexto da OM e para a sociedade na sua área de jurisdição. A definição da missão responde a pergunta: **Quem somos?** ou **Que fazemos?**

Seu enunciado refere-se à missão institucional imposta a partir da cadeia de comando, isto é, do escalão superior. Deve ser difundida para toda OM a fim de facilitar o entendimento e o comprometimento dos quadros. O ideal é afixá-la nos quadros murais existentes na OM, tais como: refeitórios, alojamentos, salas de estar, corpo da guarda, enfermarias, entre outros.

É a base ou o ponto de partida do planejamento. Nela estão definidos a finalidade e os propósitos que a OM deve atender. A finalidade refere-se à atividade básica para qual a Organização foi criada, enquadrando-se na missão do seu escalão imediatamente superior. Os propósitos correspondem ao seu detalhamento, ou seja, à definição das atividades atuais e potenciais nas quais a OM poderá ser empregada.

Na sua elaboração, conforme a (Fig 4.2), os seguintes fatores deverão ser considerados:

- Diretrizes e Planos do Escalão Superior;
- Portaria de criação da OM e Quadro de Organização (QO);
- Normas e regulamentos;
- Peculiaridades da Organização e de sua área de jurisdição; e
- Enquadramento da OM na missão do seu escalão imediatamente superior.



Fig 4-2 - Documentação para elaboração do enunciado da Missão

É fundamental ter-se a preocupação de evitar o detalhamento excessivo do enunciado para não transformá-lo num parágrafo terceiro de ordem de operações. Quando a equipe de planejamento, em virtude de diretrizes, ordens e normas do escalão superior, vier a elaborar uma missão mais detalhada, poderá redigir uma “**missão-síntese**” para facilitar sua memorização.

A missão é definida dentro de um horizonte de permanência e dela derivam seus processos. Esses determinam a maneira como a OM opera para cumprir sua missão institucional, sendo, dessa forma, também perenes, embora sujeitos a sucessivas análises e implementação de inovação e melhorias.

Por ser institucional, não deve ser objeto de modificações freqüentes, mesmo quando da passagem de Cmdo /Chefia/Direção. Alterações no enunciado só deverão ocorrer quando houver mudanças nos ambientes interno ou externo que impliquem na execução de atividades não previstas na missão em vigor. Como exemplos de possíveis modificações, podem ser citados: uma OM que não faça parte das Forças de Ação Rápida (FAR) e passa a integrá-las; uma OM que não tinha previsão de emprego em missões no exterior e recebe o encargo de ficar ECD atuar como Força de Paz; uma OM que muda de sede para área de um Cmdo Mil A, cuja destinação é diferente do Cmdo anterior.

Exemplos de Missão:

MISSÃO de um GAA Ae

- Realizar a defesa AAAé da Capital Federal e Amazônia Ocidental e participar da segurança integrada do Comando Militar do Planalto.

MISSÃO de uma RM/DE

- Planejar, coordenar, controlar e supervisionar o preparo e o emprego de suas Grandes Unidades, de suas OMDS e de outros meios colocados à sua disposição para participar, como força do Cmdo Mil A ou não, de operações de defesa da pátria, da garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.

- Apoiar as OM sediadas em sua área de responsabilidade, provendo-lhes todos os meios e serviços necessários às suas atividades.

MISSÃO de uma Bda Inf Selva

- Manter permanente capacitação profissional para executar ações na sua área de responsabilidade que visem:

- Prevenir e dissuadir atitudes hostis e ameaças externas.
- Garantir a inviolabilidade da fronteira terrestre.
- Atuar de modo preventivo, repressivo e operativo em ações de GLO.
- Cooperar no combate aos ilícitos e crimes transnacionais.
- Apoiar ações de Defesa Civil.
- Atuar no processo de desenvolvimento regional.

MISSÃO-SÍNTESE: *Manter permanente capacitação profissional para executar ações de Defesa externa e GLO e cooperar com o desenvolvimento regional.*

4-3. Princípios, Crenças e Valores

São os pilares que sustentam a OM e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da Organização. É a verdadeira identidade da OM. Devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de toda a OM.

Dentre os cultuados pela Instituição Exército Brasileiro, deverão ser destacados aqueles que a OM enfatizará prioritariamente, levando-se em consideração: sua natureza, a missão institucional, as orientações do escalão superior, os ambientes externo e interno e a personalidade do próprio Cmt/Ch/Dirt.

Todos os valores, crenças e princípios do EB são importantes e serão cultuados, mas não será possível enfatizá-los igualmente. Considere-se, por exemplo, um Hospital, um BLog, uma Cia Intlg e um BIPqdt. Alguns valores são mais peculiares a umas destas OM que a outras.

Por outro lado, dentro da mesma organização, diferentes valores, crenças e princípios podem ser enfatizados simultaneamente. As OM têm estratégias voltadas para a operacionalidade, a família militar e para outros objetivos organizacionais. Assim, é natural que alguns valores devam ser mais enfatizados em uma dada estratégia, em função de suas distintas naturezas.

Essas considerações devem ser observadas ao serem elaboradas as diversas estratégias para a conquista dos objetivos organizacionais e das metas estabelecidas.

Ao definir os princípios, crenças e valores que deverão ser enfatizados na OM, é importante, para entendimento de todos seus integrantes, explicitar de forma sintética seu significado. É por meio da internalização dos mesmos que a OM manterá sua própria identidade. São eles que vão determinar o comportamento dos quadros e sua pro-atividade para o cumprimento da missão e a realização da visão de futuro.

4-4. Diagnóstico Estratégico

a. Considerações Gerais

O diagnóstico estratégico responde à pergunta: **Como estamos ?** Seu objetivo é procurar estabelecer uma visão da situação atual e das perspectivas

de evolução dos ambientes interno e externo à OM, buscando antecipar-se às ameaças e oportunidades relativas à condução da Organização, bem como aos seus pontos fortes e fracos, possibilitando ao Cmt/Ch/Dirt uma radiografia da situação atual de sua OM e, ainda, informações que permitam visualizar a projeção de uma situação desejada num futuro próximo.

Nesta etapa, a equipe de planejamento poderá ser reforçada pelos Cmt subordinados e outros militares e até civis convidados pelo Cmt/Ch/Dirt que possam transmitir maiores informações sobre a OM e sua área de jurisdição.

Em consequência dessa análise, a OM poderá tomar decisões de curto, médio e longo prazo, no que se refere aos seus objetivos, estratégias e planos de ação.

É de se destacar que esse diagnóstico não deve ser estático, deve ser um trabalho contínuo para que sejam acompanhadas as mudanças ambientais que possam afetar o desempenho da OM.

O diagnóstico estratégico deverá constituir-se num dos anexos ao Plano de Gestão.

b. Análise do ambiente externo

Representa a análise dos fatores externos à Organização que possam influenciar na sua atuação. É o processo no qual uma organização deve identificar oportunidades (e buscar potencializá-las) e ameaças (e buscar neutralizá-las ou minimizá-las) ao seu desempenho, municiando-se de informações sobre essas variáveis, antecipando-se ou preparando-se para possíveis mudanças identificadas.

A Organização Militar deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças e, em seguida, analisar as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. Devem-se priorizar aquelas que a OM terá mais chance de aproveitar e aquelas que a afetarão mais diretamente.

(1) - Oportunidades

São situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais que podem contribuir de forma relevante e por longo tempo para o cumprimento da sua missão e conquista dos objetivos organizacionais.

A oportunidade pode ou não ser aproveitada, dependendo das condições internas da OM. Trata-se, portanto, de “chances” e não de conquistas líquidas e

certas. Serão potencializadas se um PF puder ser aplicado para seu aproveitamento.

Exemplos de oportunidades:

- A possibilidade de estabelecer boas relações com proprietários de fazendas, viabilizando o uso de suas terras para instrução;
- Estabelecer parcerias com os setores: público, privado e religioso da comunidade local para cursos e assistência social a militares e famílias, neutralizando a influência do crime organizado sobre o público interno;
- Elevada credibilidade do EB junto à sociedade;
- Possibilidade de emprego em Programas Governamentais oriundos de outros Ministérios; e
- Integração com segmentos acadêmicos com projeção na área científica.

(2) - Ameaças

São situações, tendências ou fenômenos externos à OM, não controláveis por ela, atuais ou potenciais, que podem prejudicar substancialmente e por longo tempo o cumprimento da missão e a conquista dos objetivos organizacionais. A ameaça pode concretizar-se ou não e seus impactos podem ou não afetar a organização, dependendo de suas condições internas de defesa ou neutralização. Trata-se, portanto, de “riscos” e não de perdas líquidas e certas. São óbices gerais ao cumprimento da missão da OM, que serão potencializados se incidirem sobre uma de suas **debilidades** (vulnerabilidades) e, em determinadas situações, sobre uma de suas oportunidades de inovação e melhoria (OIM).

Exemplos de ameaças:

- Invasão e ocupação dos campos de instrução;
- Dificuldade de conseguir áreas para instrução e/ou tiro real;
- Proximidade do quartel de áreas de influência do crime organizado.
- Corte no orçamento do EB que implique na redução de combustível, munição e na alimentação da tropa;
- Atuação de grupos ideológicos organizados, incentivando o desrespeito da lei e da ordem como instrumento de pressão política;
- Cobiça estrangeira sobre a Amazônia, e sua ocupação lenta e progressiva, por vários grupos estranhos a área; e
- Graves problemas de Segurança Pública, particularmente ação do crime organizado e narcotráfico.

c. Análise do ambiente interno

A análise interna objetiva identificar os principais pontos fortes e OIM (pontos fracos) da organização para nortear o processo de planejamento. A partir dessa

análise, ter-se-á conhecimento com quais qualificações a OM poderá contar, bem como quais as vulnerabilidades no momento de se estabelecerem as estratégias organizacionais. Consiste na análise dos aspectos internos da própria OM que influenciam sua condução ou desempenho, ou seja, busca-se avaliar a situação atual da organização e levantar as estratégias mais adequadas às ações.

Os pontos fortes e OIM, resultantes do processo de auto-avaliação constituem a base da análise do ambiente interno. Contudo, outros dados poderão ser levantados decorrentes de outras fontes.

Aspectos das instalações, dos processos internos, do efetivo pronto, das possibilidades de utilização de áreas para instrução, do moral da tropa, da situação do material, equipamento e armamento, dos meios de comunicações, da situação orçamentária, das orientações do escalão superior, da situação do apoio de lazer para a família militar, do apoio de saúde, da situação dos PNR, da experiência profissional dos quadros, dentre outros, possibilitam a visualização dos pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria da OM, com relação ao ambiente interno.

(1) - Pontos fortes

São as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a OM em relação a seu ambiente. É uma condição interna à organização capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais.

São exemplos de pontos fortes:

- Pessoal com grande experiência profissional;
- Moderno Sistema de Instrução Militar (SIMEB, SISLA, SISTAVOp, Sis Sml Cmb);
- Experiência da OM em Ações Subsidiárias;
- Implantação do Programa Excelência Gerencial;
- Existência de Elementos capacitados para atuar em Op Mnt Paz;
- Programa 5S implantado com sucesso;
- Informatização em nível elevado na OM;
- Padrões de trabalho para a maioria das práticas de gestão;
- Espírito de corpo elevado;
- Incorporação com alto nível de escolaridade;
- Processos mapeados e controlados; e
- Planejamento estratégico bem estruturado, implementado e bem controlado.

(2) - Oportunidades de inovação e melhoria

São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação des

favorável para a OM em relação ao seu ambiente. É uma condição interna à organização, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais.

São exemplos de oportunidades de inovação e melhoria:

- Falta de cultura de planejamento estratégico;
- Existência de claros no QCP em funções críticas da OM;
- Resistência a mudanças;
- Falta de uma visão dos sistemas operacionais de combate;
- Rotatividade de pessoal, particularmente os oficiais;
- Número de PNR insuficiente para atender aos quadros permanentes;
- Aquartelamento antigo, exigindo constantes obras de manutenção; e
- Obsolescência de parte do material de emprego militar.

d. Matriz DOFA

Como processo metodológico para o diagnóstico estratégico, poderá ser utilizada, nos escalões mais elevados da Força, a ferramenta matriz **DOFA** [**D**ebilidades (oportunidades de inovação e melhoria), **O**portunidades, **F**ortalezas (pontos fortes) e **A**meaças], cujos resultados indicarão o posicionamento estratégico organizacional (sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento), e orientarão o estabelecimento de estratégias. Essa ferramenta será objeto de Ordem de Instrução específica.

4-5. Visão de futuro

A visão representa uma situação futura altamente desejável pela OM, devendo ser compartilhada por todos seus integrantes. Ela deve resultar em melhoria no desempenho organizacional para elevar o nível de operacionalidade da OM. A definição da visão de futuro responde à pergunta: **O que desejamos ser?**

Deve ser clara, objetiva, desafiadora, estar inserida num horizonte de tempo definido para sua consecução e também ser factível.

A visão deve atuar como um elemento motivador, aglutinador e polarizador de esforços, energizando a OM e criando o comprometimento dos quadros em um ambiente propício ao surgimento de novas idéias.

Deve ser elaborada pelo Cmt/Ch/Dirt auxiliado pelo EM/Asse/escalões equivalentes e disseminada por toda a organização, fazendo com que todos integrantes da OM tomem conhecimento e, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no prazo previsto.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Na sua elaboração, considerar o cumprimento da missão, as orientações do escalão superior, a análise dos ambientes externos e internos e os princípios, crenças e valores organizacionais.

É fundamental nas mudanças de comando que se considere o horizonte temporal da visão de futuro vigente, para não haver quebra de continuidade na consecução dos objetivos organizacionais. O ideal é que seja a mesma da visão de futuro da gestão anterior, acrescida das alterações decorrentes da análise ambiental e das diretrizes do novo Cmt.

Uma visão de futuro bem definida concentra o esforço das pessoas numa direção comum, torna os esforços da organização coerentes, orienta a prioridade na alocação de recursos, permite o alinhamento de objetivos, metas e estratégias dos indivíduos e frações componentes com os da OM e serve como referência para avaliar o desempenho da organização.

Exemplos de Visão de Futuro:

- Ser a unidade de confiança da Brigada para as missões operacionais de maior relevância, destacando-se como referência no Cmdo Mil A pelo espírito de corpo, rusticidade e sentimento do dever.

- Ser reconhecido no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional, pela pro-atividade de seus quadros e pela confiança dos escalões superiores.

4-6. Diretrizes do Comandante (Cmt)

São as orientações pessoais do Cmt/Ch/Dirt, normalmente elaboradas no início de sua gestão, para enfatizar como pretende direcionar o cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais para alcançar a visão de futuro durante seu Comando/Chefia/Direção.

4-7. Objetivos Organizacionais

Nesta etapa do planejamento, serão levantados os objetivos que caracterizarão o atingimento da visão de futuro. Os **objetivos** podem ser conceituados como os alvos, situação ou resultados futuros que a organização deseja alcançar, e os **objetivos organizacionais** são os alvos principais ou resultados finais que se referem à sobrevivência em longo prazo e ao crescimento da organização. Abrangem as dimensões externa e interna da organização. Em síntese, estabelecem “**que**

fazer” para alcançar a visão de futuro.

A formulação dos objetivos organizacionais é uma das etapas mais complexas do processo de planejamento estratégico e consiste em transformar a visão de futuro em objetivos exeqüíveis a serem atingidos ao longo do período de tempo definido para o plano. Em conseqüência, não deverão ser subjetivos, pelo contrário deverão ser práticos e passíveis de mensuração.

Os objetivos podem ser comparados às placas de quilometragem das estradas que servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos.

Para cumprir a missão e concretizar a visão de futuro da OM, é necessário defini-los claramente. Para que atendam à sua finalidade devem ser:

- Específicos, indicando efetivamente o que se quer alcançar;
- Passíveis de serem alcançados, para motivar a OM;
- Flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; e
- Mensuráveis e vinculados a prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração.

A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento. Um objetivo mal formulado pode, então, comprometer todo o processo. Muitos objetivos poderão ser formulados, todavia numa única gestão não se pode concretizar a todos. Desta forma, o Cmt priorizará aqueles que pretende conquistar no seu comando e os demais serão concretizados nas gestões subseqüentes.

Na elaboração de objetivos, deve-se considerar ainda:

- Se estão condizentes com a missão e a visão de futuro;
- Se são realísticos;
- Se estão entendidos por todos integrantes da OM;
- Se atendem as Diretrizes do Cmt;
- Se são adequadamente referentes aos fatores internos e externos;
- Se têm sistemas de controle; e
- Se têm prioridades estabelecidas.

4-8. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

A fim de que a visão de futuro seja transformada em objetivos organizacionais claros, deve-se utilizar o conceito de fatores críticos de sucesso, ou seja, aquelas características, condições ou variáveis que, quando adequadamente

sustentadas, mantidas ou gerenciadas, podem ter impacto significativo sobre o sucesso de uma OM na consecução dos objetivos organizacionais.

Simplificando, são os aspectos condicionantes do sucesso da OM no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais.

Para identificar os FCS, deve ser formulada a seguinte pergunta: **Em que devemos nos concentrar para que a OM assegure a consecução dos objetivos organizacionais?**

Para cada objetivo deverão ser levantados separadamente os FCS condicionantes. Tal fato não impede que o mesmo FCS condicione mais de um objetivo. Há que se ter critério, pois a tendência é considerar um número exagerado. Assim, o grupo de trabalho que desenvolve o Planejamento Estratégico Organizacional elabora uma lista com os FCS propostos para cada objetivo. Para que esses fatores sejam depurados, a organização pode utilizar técnicas para reduzir o número de opções e focar os aspectos fundamentais, como a "Votação Múltipla", "*Brainstorming*", "Votação de Pareto" etc.

Como exemplo, considere-se uma unidade blindada e outra de infantaria leve. Na primeira, o suprimento de combustível é fator crítico para o sucesso no adestramento, ao contrário da unidade de infantaria leve, onde o adestramento não tem tanta dependência deste suprimento.

Outro exemplo é a necessidade do perfeito funcionamento das comunicações como fator crítico de sucesso no adestramento das unidades de Artilharia na execução do tiro real, o que não ocorre para realizar tal adestramento nas de Infantaria.

Uma vez identificados os FCS, priorizar ações e direcionar a maior parte dos recursos que dispõe para atendê-los.

Não basta, portanto, determinar os fatores críticos para o sucesso. É preciso levantar o que precisa ser feito para assegurá-los por meio de estratégias e/ou planos de ação.

A identificação de fatores críticos deve ocorrer também em outras etapas do modelo de planejamento, ou seja, na elaboração e implementação das estratégias e na execução dos Planos de Ação (Projetos).

A seguir serão citados outros exemplos de FCS (podem variar de uma OM para outra, conforme a missão, visão de futuro, os objetivos organizacionais, as estratégias da organização e sua situação em vigor):

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

- Comprometimento dos comandantes, chefes e diretores em todos os níveis;
- Gastos com concessionárias de serviços públicos;
- Manutenção orgânica confiável;
- Desenvolver um programa de excelência para melhorar a gerência dos processos e criar a cultura da qualidade;
- Melhoria do ambiente de trabalho;
- Melhoria da integração com a comunidade (campanhas de assistência social, participação em formaturas, soldado por um dia, etc.);
- Permanente capacitação operacional para manter o poder dissuasório da Bda;
- Capacitação dos quadros; e
- Liberdade de criação e expressão, respeitados os valores institucionais.

Os FCS propostos devem ser perseguidos durante o período de vigência do Plano de Gestão, a fim de que a OM possa atingir seus objetivos, cumprir a missão e alcançar a visão de futuro.

4-9. Estratégias

Definidos os objetivos organizacionais, a etapa seguinte é a formulação das estratégias. Elas são definidas como cursos de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Estratégia é o **“como fazer”**, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos propostos. É fundamental na elaboração das estratégias e, posteriormente, no seu desdobramento considerar os FCS, assegurando o que fazer para a consecução dos objetivos organizacionais.

As estratégias representam as ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da organização e para a construção do seu futuro no horizonte do Plano Gestão. Indicam em que se deve concentrar esforços, sendo uma ferramenta gerencial particularmente útil para inibir a dispersão de esforços e a pulverização de recursos.

Como as estratégias são muitas vezes abrangentes e estruturam um esforço de desenvolvimento da organização, são desdobradas em planos de ação que objetivam constituir resultados a serem alcançados sucessivamente no horizonte do plano. O conjunto dos resultados dos planos de ação deve representar a realização das estratégias e a consecução dos objetivos propostos.

A equipe de planejamento poderá elaborar tantas estratégias quantas forem necessárias para caracterizar a consecução ou manutenção de cada objetivo, contudo deverá priorizá-las para melhor alocar os recursos disponíveis.

Não existem regras mágicas para a formulação de estratégias, existem

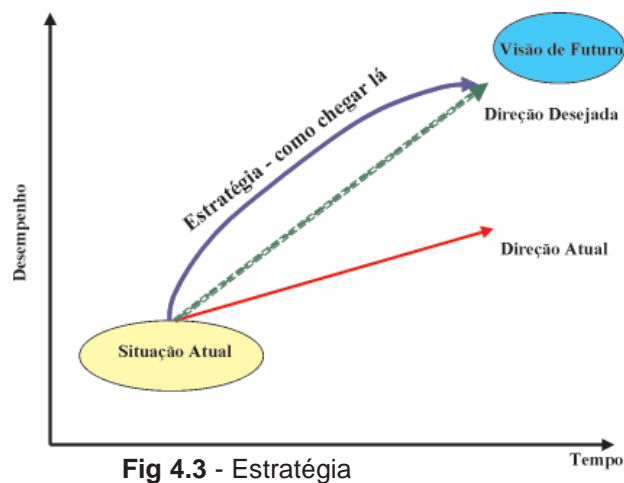
conceitos orientativos, que, por sua vez, não eliminam a visão do Comando da OM e o discernimento individual dos planejadores. A formulação da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o gestor enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico.

Aspectos que devem ser considerados inicialmente:

- A organização com seus recursos, seus pontos fortes e suas oportunidades de melhoria;
- O ambiente em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- Não impactar o cumprimento da missão;
- Estar alinhada com a visão de futuro e os objetivos organizacionais;
- Estar coerente com a Diretriz do Cmt e alinhada com as estratégias e diretrizes do Esc Sup; e
- Ser factível e de fácil entendimento pela organização.

As estratégias determinam os rumos para a conquista ou manutenção dos Objetivos Organizacionais, isto é, definem “como fazer” para cumpri-los. Combinam recursos (equipamentos, finanças, métodos e capacidade intelectual) para alcançar os objetivos estabelecidos. São implementadas para vencer os óbices e estabelecerem as metas quantificadas (índices a alcançar e prazos) e as ações que contribuem para a conquista dos Objetivos Organizacionais.

A seguir apresentaremos a visão da estratégia, conforme a (Fig 4.3).



4-10. Planos de Ação

Elaboradas as estratégias, a etapa subsequente é a sua implementação, ou seja, o desdobramento em planos de ação. É de cabal importância compreender-se que, sendo as estratégias os caminhos para atingir-se os objetivos organizacionais, os Planos de Ação serão trechos desses caminhos que serão percorridos de acordo com a prioridade estabelecida pelo Cmdo da OM no intervalo de tempo de vigência do Plano de Gestão.

a. Os Planos de Ação

São os principais propulsores organizacionais resultantes do desdobramento das estratégias de curto, médio e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a OM deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no contexto do planejamento estratégico organizacional para que os objetivos organizacionais e as metas sejam bem entendidos e desdobrados para toda a organização.

Os planos de ação, nesse caso, estão caracterizados por: Ações de Comando, Projetos e outros planos complementares.

Os Projetos podem ser simples ou complexos e são subdivididos em Projetos de Inovação e Melhoria (PIM) e Projetos Estratégicos.

b. Ações de Comando

São procedimentos simples, consubstanciados numa decisão do Cmt/Ch/Dirt; não necessitam de maiores detalhamentos, apenas seu registro para evidenciar a etapa da estratégia que foi cumprida.

c. Projetos de Inovação e Melhoria (PIM)

São oriundos da auto-avaliação, tendo em vista que ela constitui basicamente a análise do ambiente interno. Esses PIM ao final da elaboração do planejamento estratégico deverão ser inseridos no Plano de Gestão, enquadrando-os nas estratégias formuladas para a consecução dos objetivos organizacionais.

d. Projetos Estratégicos

São os oriundos do processo de planejamento/gestão estratégica e os determinados pelo escalão superior.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Considerando-se a quantidade de projetos levantados ao final do processo de planejamento, é fundamental priorizar aqueles que, coerentes com os recursos organizacionais, mais contribuem para a consecução dos objetivos organizacionais.

Além dos supracitados, os planos de ação poderão, ainda, ser complementados por outros planos que se fizerem necessários para implementação do plano de gestão, tais como: Planos Operacionais, Plano de Gerenciamento de Riscos, Planos de Capacitação específicos, entre outros.

Nessa etapa, além do EM/Asse, outros integrantes da OM passarão a participar da equipe de planejamento, cuja tarefa será identificar as ações necessárias ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, definindo o que deverá ser feito de maneira mais detalhada para que a OM consiga alcançar a Visão de Futuro.

Para a maioria das Organizações Militares, é recomendado utilizar a ferramenta 5W2H para a elaboração dos projetos.

A ferramenta supracitada procura responder aos seguintes quesitos: a ação/tarefa a realizar (*What* - o que); responsável pela ação (*Who* - quem); a razão da ação (*Why* – por que); quando a ação será desenvolvida - periodicidade (*When* - quando); as áreas envolvidas (*Where* - onde); estratégia empregada/caminho a ser seguida (*How* - como); e, finalmente, os custos envolvidos (*How Much* – quanto custa).

Uma preocupação que a equipe de planejamento deve ter no momento da elaboração dos planos de ação é o alinhamento das ações a serem realizadas às estratégias da OM.

Dentro desse contexto, o 1º passo para a preparação dos planos de ação é estabelecer o relacionamento objetivo organizacional, fator(es) crítico(s) e estratégias .

A partir daí, a equipe responsável pela elaboração do plano deve levantar as metas e os respectivos indicadores de desempenho que possibilitarão medir se o objetivo e a meta serão alcançados.

Os indicadores de desempenho são essenciais na definição de uma meta, ou seja, eles são os “ponteiros” que o responsável pela meta vai utilizar para monitorar a sua execução e, principalmente, os seus resultados.

e. Meta

Metas são alvos a serem atingidos para que a organização melhore seu desempenho num determinado período de tempo, devendo especificar os resultados a serem obtidos e em que quantidade. Portanto, uma meta deverá estar vinculada a um objetivo organizacional. Sua definição compreende o estabelecimento de um valor (resultado) e um prazo para sua realização e, esse valor, geralmente, é mensurado por meio de indicadores.

Concluindo, meta é o detalhamento e a quantificação dos objetivos organizacionais estratégicos estabelecidos. Requer a definição de prazos, recursos e os responsáveis pela sua consecução, devendo estar detalhada por meio de ações estratégicas.

f. Indicadores

Indicadores são “dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um determinado fenômeno e que são utilizados para medir um processo”, nesse caso, uma meta.

É fundamental que o Plano de Gestão tenha indicadores que meçam a eficiência e a eficácia organizacional.

O caderno de instrução referente a Indicadores de Desempenho detalhará os aspectos conceituais sobre o assunto.

Na seqüência será apresentado um exemplo de desdobramento de uma meta a partir de um objetivo organizacional.

Objetivo organizacional: Elevar o nível de operacionalidade da OM em operações de GLO.

Estratégia: Melhorar o aprestamento da tropa.

Meta: Reduzir o tempo do apronto operacional das subunidades para 1 hora até o final do Período de Instrução Individual.

Indicador: Tempo do apronto operacional da tropa.

Valor: para 1 hora.

Prazo: até o final do Período de Instrução Individual.

Ação estratégica: Realizar treinamentos semanais com todas as subunidades.

Responsável: S/3.

Definidas as metas e os indicadores de desempenho, o passo seguinte é desdobrá-las em as ações (tarefas/atividades) que facilitem a conquista dos objetivos organizacionais. Nessa fase, deve-se realizar um *Brainstorming* (técnica

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

utilizada para auxiliar um grupo a criar tantas idéias quanto possível, no mesmo espaço de tempo) com as pessoas envolvidas no projeto, elaborando as principais ações a realizar.

A seguir, é interessante colocar as ações na ordem de implementação, ou seja, deve-se listar de maneira seqüencial e cronológica todas as atividades / ações / tarefas a serem realizadas no plano de ação (projeto).

Para cada ação a realizar, a equipe de planejamento procurará responder os demais campos da matriz da ferramenta 5W2H. Atenção especial deve ser dada ao prazo (When - quando) e aos custos (How Much - quanto) relacionados àquela ação /atividade / tarefa.

Gerenciar projetos requer trabalho em equipe, controle dos recursos financeiros, monitoração das ações planejadas e previsão e acompanhamento dos possíveis riscos que poderão influenciar na execução do projeto.

Para maior detalhamento dos assuntos Elaboração e Gerenciamento de Projetos, Indicadores de Desempenho, Análise e Melhoria de Processos, consultar os Cadernos de Instrução da A Esp.

A seguir será Ilustrado um modelo para projetos simples, conforme (Fig.4.5)

MATRIZ PARA ELABORAÇÃO DE PROJETO SIMPLES(5W2H)

PROJETO N °

Objetivo Organizacional						
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso						
Estratégia						
Meta						
Indicador de Desempenho						
Ações a realizar (o Que?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Quanto?	Quando?

Fig 4.5 - Matriz para elaboração de Projeto Simples

4-11. Avaliação e Controle

Esta etapa do Planejamento Estratégico Organizacional objetiva avaliar como a organização está caminhando na direção da situação planejada. O controle,

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

nesse caso, caracteriza-se pelas ações necessárias para assegurar a concretização dos objetivos, metas e planos de ação, bem como se as estratégias estão conduzindo ao rumo planejado.

Podemos, pois, entender a avaliação e controle como:

- a comparação da situação atual com os objetivos propostos, as metas, os planos de ação;
- a análise dos desvios, a correção dos rumos em função dessas análises;
- o acompanhamento para avaliar a eficiência da correção adotada; e
- a obtenção de informações úteis ao processo de planejamento visando o desenvolvimento de ciclos futuros.

Dependendo da dimensão da OM, a avaliação e controle poderão necessitar desde o simples estabelecimento de indicadores até a montagem de sistemas de medição mais complexos para realizar a gestão estratégica. Para tanto, o Exército está implantando o sistema de medição com base na metodologia do "Cenário Balanceado" (*Balance Scorecard*), inicialmente no nível corporativo e em uma área piloto no nível departamental. O sistema será progressivamente ampliado para outros níveis organizacionais, conforme os resultados dessa experiência inicial.

4-12. Anexos

O Cmt/Ch/Dirt poderá anexar ao Plano de Gestão, além do diagnóstico estratégico e dos planos de ação, os documentos que julgar necessários ao seu esclarecimento.

4-13. Itens Essenciais do Plano

1. MISSÃO
2. PRINCÍPIOS CRENÇAS E VALORES
3. DIRETRIZ DO COMANDANTE (poderá ser um dos anexos, tendo em vista a mudança de Cmt/Ch Dirt, de 2 em 2 anos)
4. VISÃO DE FUTURO
5. OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS
6. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
7. ESTRATÉGIAS

- ANEXOS (Diagnóstico Estratégico, Planos de Ação....)

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

Com este memento pretendeu-se preencher uma lacuna na capacitação dos quadros para a elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional e, em conseqüência, na formalização do Plano de Gestão. Buscou-se, prioritariamente, adaptar o linguajar específico da literatura existente, basicamente voltado para a iniciativa privada, ajustando-o às características das Organizações Militares do Exército Brasileiro, mantendo-se a coerência dos aspectos conceituais.

O propósito do modelo consiste em simplificar o trabalho dos Estados-Maiores/Assessorias/escalões equivalentes na formulação de cada etapa do planejamento. Destaca-se a importância do alinhamento entre as etapas supramencionadas, devendo ser uma preocupação constante a coerência entre a etapa que está sendo elaborada e as anteriores.

É, ainda, de fundamental importância, como parte do processo participativo, a disseminação ampla do Plano de Gestão por todos os escalões da OM. O conhecimento dos conceitos e ações do Plano serão o impulsor dos resultados para cada integrante da organização, na sua esfera de atribuições e fará com que todos pensem estrategicamente.

É de se ressaltar que o planejamento é um processo contínuo, devendo ser revisto, periodicamente, de preferência anualmente, a fim de que seja ajustado à dinâmica organizacional e mantido constantemente atualizado com as condições ambientais.

Finalmente, a partir da implementação das estratégias, a OM vivenciará o processo de Gestão Estratégica, realizando constantes avaliações e as conseqüentes mudanças que se fizerem necessárias para o cumprimento da missão e consecução dos objetivos organizacionais.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

[01] CHIAVENATO, Idalberto, SPIRO Arão. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

[02] _____, MATOS, Francisco G. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Markon Book, 1999.

[03] COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

[04] REBOUÇAS, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias Práticas**. São Paulo: Atlas, 16ª Ed., 2001.

[05] SERRA, Fernando et al. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro, Casos Práticos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

[06] TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

[07] TOMPSON, Artur A., STRICKLAND A. J. III. **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Pioneira, 2003.

[08] WRIGTH, Peter et al. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000

ANEXO “A”

EXERCÍCIO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA OM VALOR BATALHÃO

A-1. INTRODUÇÃO

O presente documento objetiva apresentar, de forma simplificada, um exercício de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional de uma OM valor Batalhão e, como consequência, seu plano estratégico, o Plano de Gestão. Este exercício, devidamente adaptado, serve como subsídio para a elaboração do Plano de Gestão para escalões mais elevados da Força.

Inicialmente o Cmt deverá compor o Grupo de Trabalho (GT) para a condução do processo de Planejamento Estratégico da OM. Por ter como resultante um plano estratégico que irá gerir a OM, sua execução é atribuição do Estado-Maior (EM), coordenado pelo S Cmt e poderá contar com a participação da Equipe de Coordenação do PEG, conhecedora da metodologia, e de outros integrantes da OM que possam auxiliar o EM nas diversas etapas de elaboração. O passo seguinte será a capacitação do GT, que poderá ser realizada através de cursos, simpósios ou da leitura de livros ou artigos sobre o assunto. Posteriormente, o Cmt deverá sensibilizar os integrantes da OM para o ambiente estratégico, destacando o papel participativo de cada um nas etapas do plano. Todos devem saber a missão da OM, a visão de futuro e os objetivos e metas nas quais irão trabalhar.

Para facilitar o entendimento do exercício, foi elaborado um extrato do perfil de uma Unidade que apresenta características comuns a muitas OM do Exército.

O exercício está apresentado numa seqüência metodológica, contudo, durante o desenvolvimento do trabalho, o GT poderá consultar ou mesmo modificar as etapas já elaboradas para ratificar ou retificar aspectos que não tenham ficado claro o suficiente para implementação do plano.

Para a realização do processo de elaboração do plano, sugere-se concentrar todo o material de consulta num único local, que pode ser a sala de operações ou a sala de reuniões da Unidade, e estabelecer-se um calendário de trabalho, com prazos definidos para início e término, de forma que cada etapa seja fielmente cumprida.

B-2. EXTRATO DO PERFIL DO BATALHÃO

a. Identificação

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

O 84 Batalhão de Infantaria Motorizado é uma unidade operacional do Exército Brasileiro do tipo III. Foi criado em 30 de maio de 1950, pelo Decreto Lei 123456. Está diretamente subordinado à 80 Brigada de Infantaria Motorizada, situada num município distante 350Km da sede do 84 BIMtz. Além desta subordinação, o Batalhão enquadra-se também nos demais subsistemas do Exército Brasileiro.

É uma Unidade tradicional, goza de muito prestígio na sociedade local e nos demais municípios da área de segurança. Ao longo dos anos, tem prestado excelentes serviços à comunidade. O relacionamento do comando com as autoridades municipais e as estaduais, existentes na área, é de alto nível e todas participam freqüentemente dos eventos organizados pelo Batalhão.

Tem um efetivo de 1200 homens, contudo existem claros no QCP, referente a Oficiais e Sargentos, particularmente Oficiais Superiores, Subtenentes e 1º Sargentos. O padrão do contingente incorporado é muito bom, devido ao alto nível de escolaridade das áreas urbanas. Nas áreas rurais, esse nível cai um pouco.

Está situado num município do interior de um Estado do Sudeste do Brasil, distante 640 Km da Capital. O município-sede tem uma população em torno de 500000 habitantes e tem sua base econômica na indústria e no setor terciário, contudo, na sua área de segurança, limítrofe à sede, a maioria das cidades (18), tem sua base econômica no agronegócio. Ultimamente, têm crescido os problemas de Segurança Pública, particularmente o crime organizado e a ação dos narcotraficantes, que chegam a controlar algumas regiões de favelas. Existem também problemas relativos à posse das terras, com invasões de propriedades por movimentos sociais organizados.

O aquartelamento está situado num bairro afastado do centro da cidade, porém é bem servido de vias e de transporte coletivo. Tem uma área de 18 Km², subdividida numa parte construída onde estão as diversas instalações da OM, cuja segurança é muito boa e, uma outra parte, predominantemente matosa, delimitada por uma cerca de arame farpado, onde a segurança é precária, particularmente nos períodos de desincorporação do contingente. Nas proximidades dessa segunda subdivisão, existe uma área de favela, na qual os órgãos de segurança suspeitam estar sob controle dos narcotraficantes

Os PNR estão situados em frente ao Quartel e atendem a 50% dos oficiais e 35% dos sargentos. O preço dos aluguéis na sede é alto, porém nos municípios periféricos é mais razoável. As movimentações constituem-se num óbice para a capacitação do pessoal nas diversas áreas.

A maior parte das edificações do quartel são muito antigas, necessitando de reparações constantes, em decorrência de rachaduras e infiltrações.

b. Caracterização dos clientes /usuários

O 84 BIMtz tem como seus principais clientes: a 80 Bda Inf Mtz, seu escalão imediatamente superior; os dependentes dos militares do Batalhão, os militares inativos, as pensionistas e seus respectivos dependentes, que utilizam diretamente os serviços prestados pelo OM; a comunidade e a sociedade do município-sede e da área de segurança do Batalhão.

c. Principais produtos/serviços

- Segurança Nacional, conforme prescreve a Constituição Federal;
- Atividades de preparo para dissuasão de ameaças e para ficar ECD de emprego na Defesa Externa e Defesa Territorial, na forma da legislação em vigor;
- Atividades de Defesa Interna, na garantia da Lei e da Ordem, forma da legislação em vigor;
- Defesa Civil, em casos de calamidade pública, particularmente nas enchentes, realizando atividades de salvamento e transporte de pessoas e bens, campanhas de vacinação, cocção e distribuição dos alimentos e outras atividades que se fizerem necessárias;
- Ações Subsidiárias, tais como apoio às atividades culturais, esportivas, filantrópicas e campanhas de saúde, organizando competições, cedendo a área desportiva da OM para as escolas do Município, realizando palestra nas datas nacionais, apoiando a realização de eventos, especialmente nas grandes datas da Pátria, participando em campanhas de prevenção as zoonoses, de vacinações e de manutenção das áreas verdes e recursos hídricos, entre outras;
- Assistência médico-odontológica preventiva para os militares da ativa, inativos, pensionistas e seus dependentes.

d. Processos Finalísticos

São os processos direcionados para atividade-fim da OM e consubstanciados no **preparo e emprego da tropa**, caracterizados basicamente pelos seguintes processos: formação do combatente mobilizável (Instrução Individual); Manutenção do padrão de desempenho dos quadros permanentes (CTTEP); e adestramento da Tropa (Adestramento Básico e Avançado). Estes e os subprocessos decorrentes encontram-se mapeados, porém existem poucos indicadores para quantificar os resultados.

e. Processos Gerenciais

São os processos de informação e decisão necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos. Focalizados na atuação do

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Comando e suas relações incluem as ações de medição e ajuste do desempenho organizacional. Os processos organizacionais enquadrados nesta categoria estão diretamente relacionados à formulação de diretrizes para o estabelecimento e consecução de metas. Exemplo típico dessa tipologia é o processos planejamento estratégico.

f. Processos de Apoio

São os processos que dão sustentação aos finalísticos na busca da OM pela operacionalidade. O mapeamento ainda está sendo iniciado, apesar de já existirem boas práticas de gestão e padrões de trabalho na OM. São poucos os indicadores de desempenho, as informações qualitativas e os referenciais comparativos para esses processos.

g. Fornecedores

(1) - Militares

São o BLog da 80 Bda Inf Mtz, as OMDS regionais: Parque Regional de Manutenção e Depósito de Suprimento e os escalões superiores no que se refere a pessoal, planos e legislação. Os gêneros do QS, exceto pão e leite (adquiridos pelo QR), são entregues pelo DSUP no aquartelamento.

(2) - Civis

A cidade onde está localizada a OM e os municípios vizinhos atendem todas as necessidades da vida vegetativa da Unidade e a maioria está cadastrada no SICAF para participar dos processos de aquisição e dos certames licitatórios.

h. Perfil dos Militares

	Existente	Superior	Superior Incompleto	Médio Completo	Médio Incompleto	Fundamental Completo	Fundamental Incompleto
Oficiais							
ST/ Sgt							
CB/Sd NB							
CB/Sd EV							
Total							

i. Capacitação

(1) - Na área militar

- Formação do Combatente Mobilizável.
- Capacitação do Efetivo Profissional.
- Adestramento da Tropa.
- Cursos e Estágios para habilitação e especialização: CFC, CFST, EAS, EI, EIS, CFMot, Estágios de Área (TFM, Tiro Com),etc.

(2) - Na área civil

- No SENAC e SENAI para CB/Sd.
- Análise e melhoria de Processos (3 jornadas) presencial no QG da Bda, (2Of e 2 Sgt).
- Elaboração de Projetos (5 jornadas) presencial no QG da Bda (2 Of).
- Ges Pub I e II (3 jornadas) presencial no QG da Bda (4 Of).
- Banca examinadora do PQSP(EAD: 5 Of e 10 Sgt; presencial:4 Of e 7 Sgt).
- Banca examinadora do PEQP(EAD: 4 Of e 12 Sgt; presencial:4 Of e 12 Sgt).
- Ciclo de palestras sobre o Programa 5S (2 jornadas): todos os Of e Sgt da OM.
- Simpósio Regional de Excelência Gerencial: 2Of e 3Sgt.

j. Parcerias

- Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização e PEQP (Programa Estadual da Qualidade e Produtividade) para orientação e realização de cursos.
- Companhia de Eletricidade, Companhia de Águas e Esgotos, Secretaria de Planejamento Estadual e Universidade do Vale, para reativação do Programa 5S.
- SENAC e SENAI, para qualificação das praças.
- Prefeitura Municipal, Conselho Tutelar e Juizado da Infância e Juventude, para criação e funcionamento do Pelotão Esperança, assistência a 36 crianças de rua do sexo masculino, entre 6 e 12 anos, complemento escolar e Educação Moral e Cívica.

k. Equipamento de Dotação

(1) - Armamento

- Dotação completa, 5% de indisponibilidade.

(2) - Viaturas

- Existe 60% da dotação, 15% de indisponibilidade, a OM só tem condições de deslocar 2 subunidades de fuzileiros com meios próprios.

(3) - Comunicações

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

- Existe 70% do material de dotação, 18% de indisponibilidade.
- (4) - Material Individual**
 - Dotação completa e em bom estado, exceto os cintos que começam a ficar desgastados com o uso diário nos serviços de escala.
- (5) - Topografia**
 - As bússolas são insuficientes para o efetivo dotado e a OM não possui GPS.
- (6) - Material de Acampamento**
 - O número de barracas não atende ao efetivo do Batalhão Apenas as SU de Fuzileiros possuem a dotação completa.
- (7) - Informática**
 - A OM está bem servida de microcomputadores e impressoras. O Cmt, as Seções e as Subunidades estão ligadas por rede. Apenas os equipamentos do S/1 e do Cmt acessam a Internet.

A-3. Composição do grupo de trabalho

O Boletim Interno nº 50 de XX/ MM/ A-1 designou como integrantes do Grupo de Trabalho para elaboração do planejamento estratégico do Batalhão os seguintes oficiais:

a. Em caráter efetivo

- Este Comando
- TC ASCmt
- Cap B.....S3
- Cap C.....S4
- Cap D.....S1
- 1º Ten E.....S2
- Cap F.....Coor PEG
- 1º Ten G.....Eq Coor PEG
- 2º Ten H.....ORP

b. Para participar de reuniões, quando convocados pelo SCmt:

- Cmt SU
- ST I.....1ª Cia Fzo
- 1º Sgt J.....2ª Cia Fzo (Eq Coor PEG)
- 2º Sgt L.....3ª Cia Fzo (Eq Coor PEG)

A-4. Plano de gestão comentado

a. Missão

Seu enunciado define: Quem é a organização? O que faz a Organização?

Para elaboração do enunciado da missão o GT consultou a seguinte documentação: Plano de Gestão, Planos de Operação e Diretrizes da 80 Bda Inf Mtz, Planos da DE e do Cmdo Mil A, distribuídos diretamente à OM, Planos de Inteligência, Portaria de Criação da OM, QO, Regulamentos, Manuais de Campanha, Constituição Federal e Leis Complementares, Diretrizes do Cmt do Batalhão, NGA da OM, entre outros.

O enunciado deve refletir exatamente o que a OM faz, para que foi criada, o seu enquadramento na missão do seu escalão imediatamente superior, seu campo de atuação, os limites dessa atuação e os benefícios que poderá trazer para a Sociedade, coerente com o que lhe foi atribuído pelos escalões superiores.

Lembrar que a missão é o elemento mais perene do Planejamento.

A missão do 84 BIMtz foi assim definida:

Estar preparado para ser empregado em Operações de Defesa Externa, Territorial, Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e em Ações Subsidiárias.

Para o cumprimento da missão o Batalhão deverá:

- Conduzir o adestramento da tropa para obtenção do nível de Operacionalidade Limitada em Operações de Defesa Externa e de Defesa Territorial.

- Ficar ECD participar de Operações de GLO na Zona de Segurança Integrada (ZSI) do Comando Militar de Área, no mais curto prazo possível, podendo ainda ser empregado nas mesmas condições nas ZSI de outros Comandos Militares de Área.

- Apoiar os Órgãos Governamentais no processo de desenvolvimento sócio econômico, agindo para dar efetividade às ações do governo.

- Apoiar as ações de Defesa Civil, no socorro às vítimas de desastres naturais e Calamidades Publicadas.

- Prestar apoio com o material de dotação a outros Órgãos, Instituições e Forças Auxiliares, mediante ordem do Comandante da Brigada.

- Manter um relacionamento de alto nível com as autoridades e a comunidade de sua área de jurisdição.

Pela forma como foi detalhada a missão, é de fundamental importância

para o entendimento e o comprometimento de todos os integrantes da OM que seja redigida uma missão-síntese.

MISSÃO-SÍNTESE: *Estar preparado para ser empregado em Operações de Defesa Externa, Territorial, Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e em Ações Subsidiárias.*

b. Princípios, valores e crenças

São os pilares que sustentam a OM e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no interior da Organização.

Para essa etapa, o S Cmt e Coordenador dos Trabalhos convocou os Cmt SU para integrar o GT. Como primeira atividade, foi realizado um *brainstorming* para levantar os princípios, crenças e valores que deverão ser cultuados no Batalhão. Neles deverão estar incluídos todos cultuados pela instituição Exército Brasileiro. Em seguida, priorizou-se aqueles que, pelas características da OM, deverão ser mais enfatizados, coerente com suas características e peculiaridades e, após essa definição, levou-se ao Cmt para a decisão.

O Cmt do 84 BIMtz, ouvido os argumentos do GT, decidiu, dentre os princípios priorizados, que serão enfatizados os seguintes:

- **Confiança** - Desenvolver a credibilidade como elemento fundamental em todas as relações.

- **Criatividade** - Capacidade de gerar novas idéias, para a solução de problemas ou para a realização de trabalhos ou atividades.

- **Comaradagem** - alicerçada na lealdade entre todos os membros da Organização, no bom humor em qualquer situação (trabalho ou lazer) e no espírito de cooperação para o cumprimento das distintas tarefas individuais e coletivas.

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

- **Iniciativa** - Capacidade de agir, livre e espontaneamente, empreendendo novas ações e antecipando-se aos demais.

- **Espírito Integrador** - Capacidade de buscar a integração com representantes e entidades da sociedade e comunidade da área, em prol do Exército Brasileiro.

- **Sentimento do dever** - Cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

c. Diagnóstico estratégico

Elaborado o enunciado da Missão, o GT passou a realizar o diagnóstico estratégico, ou seja, análise dos ambientes externo e interno do Batalhão. A análise do ambiente interno teve como base os pontos fortes e oportunidades de inovação e melhoria levantados na auto-avaliação, contudo, outras fontes foram consultadas para verificar outros fatores internos que possam impactar no cumprimento da missão da OM e que, por algum motivo, não foram levantados na auto-avaliação. O levantamento do ambiente externo foi fruto de informações oriundas de documentos de inteligência, reuniões de comando da Brigada, relatórios dos escalões superiores, Diretrizes Gerais de Instrução, PIM/COTER, INFORMEX, Diário Oficial da União, Boletins ostensivos e reservados do Exército e dos escalões imediatamente superiores ao 84 BIMtz, documentos oficiais do Estado e dos municípios aos quais a OM tem acesso, contatos com autoridades da área, reuniões que os militares da OM participam nos diversos fóruns locais ou regionais, públicos ou privados, informações coletadas na imprensa local e regional, entre outros.

Para essa etapa, foram incorporados ao Grupo de Trabalho ST “H” e o Sgt “I” que servem na OM há mais de 20 anos, militares que têm maior conhecimento do ambiente externo, bem como dos processos internos da OM e também foram entrevistadas pelo SCmt, autoridades civis para obter-se informações sobre a área de jurisdição do Batalhão. Esse levantamento dos pontos fortes, oportunidades de melhoria, ameaças e oportunidades deve ser o mais detalhado possível, porquanto esses fatores serão importantíssimos para realização das demais etapas do processo de Planejamento.

O diagnóstico é o anexo “B” (pag.B-22) ao Plano de Gestão do 84º BIMTZ.

d. Diretriz do comandante do Batalhão

A diretriz é um documento formulado pessoalmente pelo Cmt/Ch/Dirt, podendo, a seu critério, ser ouvido ou não o EM. Assim que estiver pronta, o Cmt deverá divulgá-la, de preferência em uma reunião com os Oficiais e Sargentos e, em seguida, publicá-la em Boletim Interno da OM.

Na sua diretriz, o Cmt estabelece, normalmente ao assumir a função, como pretende direcionar sua Unidade para cumprimento da missão e a consecução dos objetivos organizacionais e, em consequência, a elevação do nível operacional da OM.

A Diretriz do Cmt do 84 BIMtz é o Anexo “A” (pag.B-22) ao Plano de Gestão do 84º BIMTZ.

e. Visão de futuro

A visão de futuro representa uma situação futura altamente desejável pela OM num intervalo de tempo previamente definido. Pode ser considerada como os limites que os gestores da organização conseguem enxergar dentro de um determinado limite de tempo. A sua formalização responde à pergunta: ***O que a organização deseja ser no futuro?***

Para a formulação da visão, é condição essencial o entendimento pelo GT dos limites da missão da organização. Esse entendimento é importante para que não se formule uma visão inconsistente com o cumprimento da missão. Ambas deverão estar alinhadas.

O ideal é que a visão formulada seja direcionada prioritariamente para melhoria do desempenho operacional da OM. Assim sendo, o GT deverá visualizar no horizonte de tempo (nº de anos) estabelecido para o planejamento estratégico a situação em que se imagina a OM estará vivendo naquele ano e a partir daí retroceder ao período atual, traçando para cada ano os objetivos organizacionais que deverão ser conquistados ou mantidos para se chegar à visão formulada.

Da análise da missão do Batalhão, do diagnóstico estratégico, princípios, valores e crenças, diretrizes do Cmt da OM, e ainda verificando o alinhamento com os planos da 80 Bda Inf Mtz, chegou-se à conclusão que o batalhão poderia atingir a seguinte visão de futuro para o ano de A+3:

- Ser reconhecido no âmbito do Comando Militar de Área pelo elevado nível de capacitação operacional, logística e administrativa, pela imagem positiva na comunidade local, pelo espírito profissional e pró-atividade de seus quadros pela confiança dos escalões superiores.

É importante entender-se que essa visão formulada não deve ser considerada uma frase para preencher uma lacuna no Plano de Gestão. Cada expressão tem um significado e deverá ser traduzida em uma ação a ser conquistada, normalmente será um objetivo do Plano. Por exemplo: "um elevado nível de capacitação operacional", implica em haver um ou mais objetivos voltados para essa capacitação e outras ações seqüenciais decorrentes.

f. Objetivos organizacionais

São as descrições claras, precisas e sucintas dos alvos a atingir para se chegar à visão de futuro. Servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previstos.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Essa é uma das etapas mais complexas do processo de planejamento, transformar a visão de futuro em objetivos práticos, factíveis e passíveis de mensuração. Como levantar esses objetivos? Na formulação da visão, quando o GT estabeleceu o enunciado, definiu claramente o significado de cada expressão lá contida. A partir daí, é transformá-la em objetivos a serem alcançados e/ou mantidos ao longo do período que se estabeleceu para alcançar a visão de futuro. Serão levantados tantos objetivos quantos forem necessários para caracterizar o atingimento da visão de futuro, contudo estes deverão ser priorizados, coerente com os recursos disponíveis.

Assim sendo, o GT passou, então, a trabalhar nos objetivos. Ficou bem claro que eles não devem ser teóricos e, para sua consecução, serão elaboradas estratégias e metas mensuráveis que ao longo dos 4 anos de vigência do plano caracterizarão o atingimento da visão planejada.

Na seqüência, serão apresentados **alguns dos objetivos** levantados e priorizados pelo GT para conduzir o 84 BIMtz à visão de futuro:

- 1). *Atingir o nível de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial;*
- 2). *Atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO;*
- 3). *Buscar a efetividade do Apoio Logístico nas operações e exercícios realizados pelo Batalhão;*
- 4). *Reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a égide da excelência;*
- 5). *Criar melhores condições para valorizar os recursos humanos; e*
- 6). *Incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão.*

g. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

São aspectos ou circunstâncias condicionantes do sucesso da OM no cumprimento de sua missão e na consecução dos objetivos organizacionais. Devem responder ao seguinte questionamento: **Em que a OM deve se concentrar para assegurar a concretização dos objetivos organizacionais?**

Não basta apenas listar os FCS, eles devem ser considerados na elaboração das estratégias e dos Planos de Ação. O Grupo de Trabalho priorizou os seguintes FCS para cada objetivo organizacional selecionado:

(1) - Para o objetivo: *Atingir o nível de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial:*

- Liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção nos diferentes

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

níveis;

- Capacitação profissional dos quadros permanentes para manter o nível de operacionalidade atingido;
- Dotações completas do armamento individual e coletivo;

.....
(2) - Para o objetivo: *Atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO:*

- Liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção em todos os níveis da OM;
- Capacitação profissional dos quadros permanentes para atingir e manter o nível de operacionalidade proposto;
- Equipamento adequado ao cumprimento da missão;

.....
(3) - Para o objetivo: *buscar a efetividade do Apoio Logístico nas operações e exercícios realizados pelo Batalhão:*

- Capacitação profissional dos quadros permanentes nas atividades das funções logísticas executadas pela OM;
- Conhecimento da gestão por processos pelos integrantes da OM;
- Comprometimento de todo pessoal que trabalha nas atividades logísticas executadas pela OM;

.....
(4) - Para o objetivo: *reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a égide da excelência:*

- Liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção nos diferentes níveis;
- Conhecimento de gestão por processos pelos integrantes da OM;
- Comprometimento de todos os integrantes da OM;
- Capacitação profissional dos quadros permanentes nos assuntos atinentes a área de gestão;

.....
(5) - Para o objetivo: *criar melhores condições para valorizar os recursos humanos:*

- Atendimento médico-odontológico compatível;
- Maior número de PNR;
- Capacitação dos quadros;

.....
(6) - Para o objetivo: *incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão:*

- Comunicação Social bem estruturada;
 - Estado disciplinar elevado;
 - Participação do Batalhão nas atividades da Comunidade.
-

h. Estratégias

Estratégia é o **“como fazer”**, ou seja, definir o caminho a seguir para se chegar aos objetivos organizacionais propostos.

Ao analisar cada objetivo, o GT identifica os caminhos para sua concretização e esses caminhos são as estratégias. Para cada objetivo são elaboradas uma ou mais estratégias que caracterizem a sua consecução. Nesse exercício várias estratégias poderiam ser elaboradas para a consecução de cada um deles, contudo o GT, estabeleceu prioridades coerentes com os recursos disponíveis na OM. As linhas pontilhadas significam que outras estratégias poderiam ser propostas.

Na seqüência estão apresentadas algumas das Estratégias priorizadas pelo Grupo de Trabalho como curso de ação com vistas à consecução de cada objetivo organizacional selecionado:

(1) - Para o objetivo: *atingir ao final do período o nível de operacionalidade limitada em Operações de Defesa Externa e Territorial:*

- (a)** Realização de exercícios de quadros;
- (b)** Realização dos exercícios de aprestamento da tropa;
- (c)** Intensificação das instruções da CTTEP;
- (d)** Participação do pessoal da Administração nos exercícios de campanha;

.....
(2) - Para o objetivo: *atingir no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO:*

- (a)** Realização de Cursos e Estágios para capacitação dos quadros permanentes em Operações de GLO;
- (b)** Realização dos exercícios de aprestamento da tropa;
- (c)** Participação do pessoal da administração nas instruções de Operações de GLO na IIB e IIQ;
- (d)** Realização de exercícios de Operações de GLO no interior do quartel ou em áreas próximas durante o período de instrução individual;

.....
(3) - Para o objetivo: *buscar a efetividade do Apoio Logístico nas operações e exercícios realizados pelo Batalhão:*

- (a)** Racionalização e otimização dos processos de apoio logístico;
- (b)** Desenvolver a instrução militar do pessoal de logística da OM volta da para o desempenho;
- (c)** Realização de exercícios de adestramento do pessoal de Logística no interior do quartel ou em áreas próximas;
- (d)** Aproveitamento dos processos de suprimento da OM para treinamento do pessoal de logística;

(4) - Para o objetivo: *reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a égide da excelência:*

- (a) Otimização do gerenciamento dos processos internos do Batalhão;
- (b) Aperfeiçoamento da gestão da OM;
- (c) Realização de parcerias com instituições públicas e privadas para capacitação dos quadros em metodologias de gestão de processos e projetos;
- (d) Estabelecimento dos padrões de trabalhos;

.....
(5) - Para o objetivo: *criar melhores condições para valorizar os recursos humanos:*

- (a) Realização de parcerias com instituições públicas e privadas para capacitação dos quadros.
- (b) Criação de melhores condições de vida para a família militar nas áreas de saúde, lazer e segurança.
- (c) Sensibilização dos escalões superiores para a construção de novos PNR.
- (d) Realização de atividades sociais para os quadros.

.....
(6) - Para o objetivo: *incrementar o relacionamento com as autoridades e a comunidade da área de jurisdição do Batalhão:*

- (a) Apoio dentro das possibilidades da OM às iniciativas da comunidade local nas áreas de recreação, educação, social e esportiva, entre outras.
- (b) Realização de parcerias com instituições públicas e privadas para capacitação dos militares temporários na realização de cursos profissionalizantes para o exercício de atividades civis, quando do licenciamento.
- (c) Inclusão no planejamento do Batalhão dos principais eventos programados pela Comunidade, visando sua participação de acordo com a disponibilidade de tempo destinado a atividade fim;

.....
i. Planos de ação

Os planos de ação são os instrumentos que caracterizam a implementação das estratégias como caminho na consecução dos objetivos organizacionais. Os planos de ação são desdobramentos das estratégias e ocorrem por meio de Ações de Comando, dos Projetos de Inovação e Melhoria, oriundos da auto-avaliação e dos projetos resultantes do planejamento, não enquadrados nas ações anteriores.

Neste exercício serão elaborados dois exemplos de Plano de Ação (Projeto Simples) como desdobramento das estratégias definidas no plano.

O primeiro, será a implantação de um **Estágio de Operações de GLO para os quadros da OM**, desdobrado da estratégia Realização de Cursos e Estágios

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

para capacitação dos quadros permanentes em Operações de GLO, caminho para a concretização do objetivo: Atingir, no mais curto prazo possível, o nível de operacionalidade plena em operações de GLO.

O segundo será **reativar o Programa 5S na OM**, desdobramento da estratégia: **Aperfeiçoamento da gestão da OM**, incluída como um dos caminhos para a consecução do Objetivo Organizacional “Reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a Égide da Excelência”.

1º EXEMPLO

Dentre os Planos de Ação propostos pelo GT ao Cmt 84 BIMtz como prioridade 1, foi selecionado o Projeto Estratégico de implantar um Estágio de Capacitação em Operações de GLO para os quadros permanentes para funcionar anualmente e com término previsto para o final da IIQ.

O S/3 foi designado gerente-executivo (responsável) pelo projeto e lhe foram transmitidas as seguintes normas e orientações:

- Prazo para início/término;
- Composição da Equipe Operacional (S/3; Cmt 1ª Cia Fzo; 1 Oficial Subalterno e 2 graduados por SU) responsável pelo Projeto;
- Autorização para o Responsável pelo projeto ligar-se com as partes interessadas; e
- Alocação de recursos para o Projeto.

Como primeira atividade do projeto, o S/3 reuniu sua equipe de trabalho para iniciar o planejamento e definir as próximas reuniões da Equipe.

Uma das primeiras definições do planejamento em elaboração foi a proposta da meta:

“Capacitar 80% dos quadros permanentes do Batalhão em Operações de GLO até o final da Instrução Individual de Qualificação”.

A meta é a quantificação ou qualificação de onde se quer chegar, ou seja, o resultado almejado e pode-se subdividi-la em 3 partes:

Objetivo gerencial = capacitar os quadros permanentes.
Valor = 80% dos quadros
Prazo = até o final da instrução individual

A proposta de capacitação de 80% do efetivo foi apresentada em virtude do

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

estágio ser desenvolvido por módulos e, como consequência das atividades diárias, nem todos os Oficiais/ST/Sargentos concluirão todos os módulos.

No estudo realizado pela equipe de elaboração, verificou-se que 80% do efetivo capacitado no primeiro ano do Estágio possibilita o emprego da OM em operações de GLO. Os 20% restantes do efetivo serão capacitados no ano seguinte, juntamente com os militares que forem classificados na OM, completando, assim, o ciclo de capacitação dos quadros. Para os anos subsequentes, deverá ser mantido o nível de capacitação, aplicando o Estágio para os militares classificados no Batalhão.

É importante salientar que a meta para esse plano de ação poderia ser outra, como por exemplo: capacitar todos os pelotões de Fuzileiros do Batalhão até o final da Instrução Individual e que, com certeza, será objeto de outro plano de ação do 84 BIMtz.

Esta foi uma decisão pessoal do Comandante e sua execução está alinhada com os objetivos organizacionais do Batalhão. Na análise crítica do desempenho ou na revisão do planejamento, será avaliado se essa meta será mantida ou retificada para caracterizar a concretização do objetivo.

Na seqüência do planejamento, foi definida a metodologia para abordar as principais ações que serão desenvolvidas no projeto de modo a chegar à situação desejada, nesse exercício, a ferramenta 5W2H.

No modelo que se segue, a equipe operacional levantou as ações a realizar utilizando a técnica do *brainstorming* e, posteriormente, colocou-as na ordem cronológica de implementação, nos campos da matriz da ferramenta 5W2H.

O exemplo a seguir apresentado, como o Anexo "C" ao Plano de Gestão, caracteriza um modelo típico de projeto simples para as OM valor Bda/U/SU independente.

ANEXO “C” - PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DE UM ESTÁGIO DE OPERAÇÕES DE GLO PARA OS QUADROS, AO PLANO DE GESTÃO DO 84 BI Mtz									
Objetivo Organizacional: ATINGIR, NO MAIS CURTO PRAZO POSSÍVEL, O NÍVEL DE OPERACIONALIDADE DE PLENA EM OPERAÇÕES DE GLO									
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso: LIDERANÇA EFETIVA DOS COMANDANTES E CHEFES DE SEÇÃO EM TODOS OS NÍVEIS DA OM; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS QUADROS PERMANENTES PARA ATINGIR E MANTER O NÍVEL DE OPERACIONALIDADE PROPOSTO; EQUIPAMENTO ADEQUADO AO CUMPRIMENTO DA MISSÃO.									
Estratégia: REALIZAÇÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO DOS QUADROS PERMANENTES EM OPERAÇÕES DE GLO.									
Meta: CAPACITAR 80% DOS QUADROS PERMANENTES DO BATALHÃO EM OPERAÇÕES DE GLO ATÉ O FINAL DA INSTRUÇÃO INDIVIDUAL									
Indicador de Desempenho: EFETIVO CAPACITADO EM OPERAÇÕES DE GLO									
Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos			
Reunião da Equipe Operacional	Todos da Eq Op	Trabalho em grupo	Sala de Operações do Batalhão	Definir as atividades de cada integrante e as atividades do projeto	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Janeiro A			
Elaborar a grade de assuntos a serem ministradas, definir a documentação pertinente, o quadros de atividades, os reconhecimentos	S/3 e Oficiais	Consulta aos manuais e legislação pertinente	Sala Op	Estruturar o estágio	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Janeiro A			
Levantar os recursos necessários (combustível, munição, viaturas, áreas de instrução, etc)	S/3 Cmt 1ª Cia Fzo	Consulta à Dotação Orçamentária e os meios disponíveis na OM	Sala Op	Adequar ao Plano de Gestão da OM	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Janeiro A			
Reconhecimento das áreas propícias às diversas atividades práticas do estágio	Eq Op	Deslocamento motorizado	Área Municipal até 30 Km da sede do Quartel	Definir as áreas onde serão realizadas os PBCE, PSE, etc.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Jan/Fev A			

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Contatos com OM/EB e PM e Organizações Cíveis para a parceria nas atividades do estágio	S/3 Cmt 1º Cia Fzo	Contato telefônico inicial - Visitas às instalações - Reu - Coordenação	Sala Op Organizações	Solicitar apoio para realizar o estágio: demonstração, cessão de áreas, visitas, etc	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Jan/Fev A
Reunião preparatória com a Eq Operacional	Todos	Trabalho em Grupo	Sala Op	Acertar detalhes e calendário de funcionamento do estágio	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Fev A
Reunião preparatória com as Subunidades	Subcmt/EM Cmt SU	Reunião Específica	Sala Op	Definir as Missões de cada SU e Seção do EM no estágio	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Fev A
Abertura do Estágio	Cmt 84º BIMTz e S/3	Palestra para Of/ST/Sgt	Audatório da OM	Apresentar oficialmente o início do estágio e como será o seu desenvolvimento	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Executar o 1º Módulo de Instrução – Fundamentos das Operações de GLO	S/3, Dirt Est Quadro Permanente	Palestras e Trabalhos em Grupo	Sala de Instrução	Apresentar Fundamentos Doutrinários base conceitual de GLO e Op de CDC	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Exercício prático e CDC	Of/ST/Sgt	- Demonstração do 1º/1º Cia Fzo - Prática pelos Estagiários	Pátio da OM	Consolidar conhecimento	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Visita e instrução no 35º BPM	Of/ST/Sgt	Vtr operacional da OM	35ºBPM	Assistir palestra sobre emprego da PM e demonstração do Pel Choque e animais da OM	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Análise Crítica do Desempenho	S/3 / Cmt SU	Reu específica	Sala Op	Avaliar 1º módulo	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar A
Executar 2º Módulo de Instrução- Operações tipo Polícia	Direção e Estagiários	Palestras Trabalhos com Grupo Prática	Sala Instrução Áreas de Instrução do Estágio	Conhecer a base conceitual e realizar exercício práticas	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Abr A
Visita de Instrução ao CI GLO/ 11ª Bda Inf Leve	Direção e Estagiários	Palestra do CI sobre operações de GLO	11ª Bda Inf Miz	Fixar conhecimentos doutrinários	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Abr A
Análise Crítica de Desenvolvimento do 2º módulo de Instrução	S/3 Cmt SU	Reu Especifica	Sala Op	Avaliar o 2º Módulo	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Mai A
Executar o 3º Módulo de Instrução Operações de Combate	Estagiários	Palestras Trabalhos em Grupo Prática	Sala Instrução Áreas de Instrução do Estágio	Conhecer os fundamentos doutrinários e realizar exercícios práticos	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Mai A
Exercício Prático com Quadros Permanentes	Direção e Estagiários	Exercícios de 3 jornadas no campo, com rodízio em 2 turmas	Áreas de Instrução dos Estágios	Consolidar os conhecimentos práticos do estágio	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Jun A
Análise Crítica do Desenvolvimento do 3º Módulo e do Estágio	Cmt/ SCmt EM e Cmt SU	Reu Cmndo	Sala Op	Avaliação do Estágio e ações a implementar	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 30 Jun A
Análise pós-ação do Estágio	Of/ST/Sgt	Palestra	Auditório	Difundir os ensinamentos	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Jul A
Elaboração do Relatório do Estágio	S/3/ Eg Coordenação	Trabalho em Grupo	Sala Op	Difundir os ensinamentos e experiências colhidas	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Até 15 Jul A

2º EXEMPLO

Para esse exemplo foi selecionada a estratégia: “**aperfeiçoamento da Gestão da OM**” referente ao objetivo organizacional: “**Reorganizar as Atividades Administrativas da OM sob a égide da excelência**”.

Foram definidos como FCS desse objetivo os seguintes: Liderança efetiva dos comandantes e Chefes de Seção nos diferentes níveis; Conhecimento de gestão por processos pelos integrantes da OM; Capacitação profissional dos quadros permanentes nos assuntos atinentes a área de gestão; e Comprometimento de todos os integrantes da OM.

Nesse exemplo, buscou-se deixar claro o significado de FCS. Sem os FCS supramencionados dificilmente a OM conseguirá reorganizar suas atividades administrativas sob a égide da excelência, ou seja, eles são condicionantes para a conquista e/ou manutenção dos objetivos organizacionais. Por conseguinte, na formulação das estratégias e dos Planos de Ação, os FCS deverão ser contemplados com ações estratégicas que assegurem a sua consecução.

Assim sendo, o GT propôs a priorização de 4 projetos para o desdobramento dessa estratégia: Implantar estágios de capacitação dos quadros em análise e melhoria de processos, elaboração de projetos e de indicadores de desempenho; Reativar o Programa 5S na OM; Aperfeiçoar os processos essenciais da OM; e Implantar um sistema de medição.

O Cmt decidiu iniciar os trabalhos reativando o Programa 5S e designou o S-4 como gerente-executivo (responsável) pelo Projeto, estabelecendo as seguintes diretrizes e orientações:

- Prazo para início/término.
- Composição da Equipe Operacional (S/4, Cmt Cia Cmnd e Ap e os ST encarregados de material da SU).
- Autorização para o Responsável pelo projeto ligar-se com as partes interessadas.
- Alocação de recursos para o Projeto.

Após receber a missão, seguindo as diretrizes e orientações supracitadas, o S-4 reuniu a Equipe Operacional e iniciou as atividades de Planejamento para a implantação.

Como primeiro passo, realizou um estudo para definir a meta a ser proposta ao Cmt e foi aprovada a seguinte:

Implantar o Programa “5S” em 100% das instalações da OM no período 05/06.

- Objetivo Gerencial = implantar o Programa “5S”.
- Valor = em 100% das instalações
- Prazo = no período 05/06

Após a análise inicial da meta, a Equipe iniciou o trabalho de levantamento das ações/medidas necessárias para a elaboração do Projeto. Para apoiar tal atividade, a Equipe empregou as ferramentas: *Brainstorm* – para levantar o maior número de idéias sobre a questão; e o Diagrama de Causa-e-Efeito para agrupar as atividades por áreas de interesse. A seguir, está exemplificado o trabalho da

Equipe na utilização das ferramentas supracitadas, conforme a (Fig B.1).

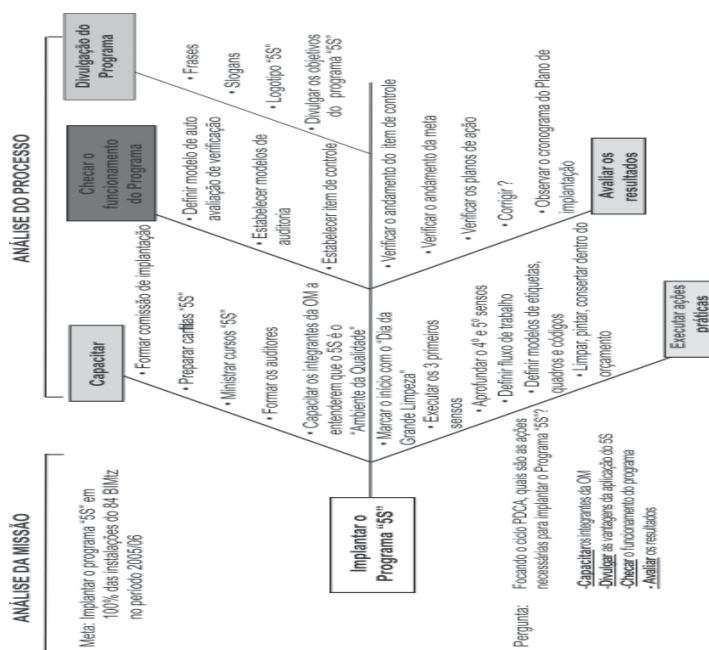


Fig B.1- Diagrama de Ishikawa

Obs: Foi utilizada a ferramenta Diagrama de Ishikawa, chamada também de Espinha de Peixe ou Causa-e-Efeito, para melhor analisar a missão do projeto e os passos do processo de implantação.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Seqüencialmente, a Equipe de Operacional iniciou os trabalhos de elaboração do Plano de ação. Para tal, empregou a ferramenta 5W2H, ou seja, para cada atividade (ação/medida) levantada, foram relacionados os responsáveis (Who-Quem), o Local (Where – Onde), a Justificativa (Why – Por que), a estratégia a ser utilizada (How – Como), os custos (How much – Quanto) e, finalmente, o Prazo (When – Quando).

Uma vez estabelecida a meta e as ações ou medidas prioritárias, o trabalho da Equipe só estará concluído quando o PROJETO estiver pronto. O plano de ação, materializado neste caso em um Projeto Simples, **é na realidade a peça mais importante do planejamento.**

Relembremos o que são planos de ação:

São os instrumentos que colocam o planejamento em ação, porque neles existem ações concretas a realizar. Podem ser implantados por ação de comando, projetos de inovação e melhoria, projetos simples ou complexos.

É importante observar que os **planos de ação** ficam quase todos a nível chefe de seção, comandantes de SU, comandantes de fração, porque é neste nível que trabalha a maioria dos militares.

O plano de ação (projeto simples) terá aspecto semelhante ao modelo abaixo e seguirá a forma 5W1H ou 5W2H.

WHAT	O quê?	Que medida
WHO	Quem?	Quem executa
WHEN	Quando?	Calendário ou prazo
WHY	Por quê?	Justificativa
WHERE	Onde?	Local
HOW	Como?	Como fazer
HOW MUCH	Quanto custa?	O custo

Obs: Não foram considerados os custos do Projeto, em face das diferenças de preço de produtos e serviços no País, que pode variar de região para região, para não influenciar projetos semelhantes e, finalmente, para manter o presente documento atualizado.

O exemplo a seguir apresentado, como Anexo o “D” - Plano de Gestão, caracteriza um modelo típico de Projeto simples para as OM valor Bda/U/SU independente.

ANEXO “D” PLANO DE AÇÃO PARA REATIVAÇÃO DO PROGRAMA 5S- “PROJETO CASA ARRUMADA” AO PLANO DE GESTÃO DO 84 BIMtz						
Objetivo Organizacional: REORGANIZAR AS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS DA OM SOB A ÉGIDE DA EXCELÊNCIA						
Fator(es) Crítico(s) de Sucesso: LIDERANÇA EFETIVA DOS COMANDANTES E CHEFES DE SEÇÃO NOS DIFERENTES NÍVEIS; CONHECIMENTO DE GESTÃO POR PROCESSOS PELOS INTEGRANTES DA OM; COMPROMETIMENTO DE TODOS OS INTEGRANTES DA OM; CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DOS QUADROS PERMANENTES NOS ASSUNTOS ATINENTES A ÁREA DE GESTÃO						
Estratégia: APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO DA OM						
Meta: IMPLANTAR O PROGRAMA “5S” EM 100% DAS INSTALAÇÕES DA OM NO PERÍODO A/A+1.						
Indicador de Desempenho: PERCENTUAL DE INSTALAÇÕES QUE IMPLANTARAM O PROGRAMA 5S						
Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Formar comissão de implantação	Cmt/ EM	Reunião de Estado-Maior	Sala de Operações do Batalhão	Para definir os integrantes da comissão que envolverá todas as instalações da OM.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Fev A
Preparar cartilha “5S”	Equipe Operacional	Estudando cartilhas do EME e Bibliografia sobre o assunto e produzindo uma cartilha simples e que tenha ações práticas	Sala de Operações do Batalhão	- Para distribuição a todos os integrantes do OM, de forma a atender do comandante ao último soldado, um documento único.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Fev/Mar A
Ministrar cursos “5S”	S/3 e Eq Op/ pessoal Civil convidado	Através de instruções práticas de como utilizar os 5 sentidos	Auditório e Salas de Instrução da OM	- Para capacitar a todos os integrantes da OM na aplicação do “5S” de forma objetiva.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Abr A
Divulgar frases, slogans, logotipo e os objetivos do Programa “5S”	Equipe Operacional	Colhendo sugestões na OM	Por todas as dependências da OM	- Para fazer a propaganda da Ferramenta “5S” envolvendo a todos no objetivo de implantá-lo.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052.....	Mar/Abr A

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Capacitar os integrantes da OM a perceberem que o "5S" desenvolve o ambiente de Qualidade	Comandante da OM	Palestra para todo o efetivo de Of/ST/Sgt	Auditório da OM	Para esclarecer que a Ferramenta "5S" tem como objetivo geral criar um ambiente de Qualidade favorável e para que os quadros entendam os objetivos específicos da Ferramenta "5S".	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Mar/Abr A
Marcar o dia da grande limpeza	Cmt, EM, Eq Op	Reunião específica	Sala Op	- Para planejar as áreas de descarte e definir providências administrativas necessárias bem como definir ações preliminares que podem ser feitas. - Para marcar oficialmente o dia do início do funcionamento do Programa.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Mar A
Executar as ações dos 3 sensores do meio ambiente	Chefes de Seção de EM, Cmt de SU e todos seus subordinados	Aplicando na prática os ensinamentos colhidos no 5W1H das medidas acima	Em suas instalações específicas, sob suas responsabilidades	- Para relacionar, organizar e limpar dentro da filosofia da Ferramenta "5S", visando a uma rápida mudança do meio ambiente e iniciar a prática da melhoria contínua, do combate a o desperdício e da mentalidade do erro zero.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Abr/Dez A
Definir modelos de etiquetas, de quadros, códigos de cores e índices	Equipe operacional	Percorrendo a Unidade e observando o trabalho feito em toda a OM	Nas dependências que já possuem o "5S" materializado	- Para definir os modelos mais adequados a cada finalidade, aproveitando a participação de todos, enfocando também o aspecto estético, visando tornar o meio ambiente agradável.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Abr A
Detalhamento final da organização obtida com o "5S" nas atividades meio e fim da OM	Cmt EM, Cmt SU e Equipe operacional	Reunião específica	Sala Op	- Para visualizar os objetivos específicos do "5S" dentro da OM, - Para direcionar a Ferramenta "5S" das atividades meio, voltadas para recuperação rápida de dados, para o enxugamento da burocracia, para o combate ao desperdício; - Para o erro zero, para melhorar o meio ambiente e a satisfação no trabalho; Para a atividade fim, visando, facilitar a arumação de reservas, depósitos, instalações, paiol, oficinas, peçoites, laboratórios no sentido da utilização adequada do equipamento lá existente.	ND 339030 ND 339939 ND 449052	Mai A

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Expandir para o 4º e 5º Senso	Chefes de seção de EM, Cmt de SU e seus subordinados	Criando indicadores de bem-estar e condições físicas na OM para o exercício do Senso do bem-estar e da disciplina consciente	Nas suas instalações	- Para concretizar o prazer no trabalhar; - Para aumentar o espírito de corpo; e - Para estimular a disciplina consciente mostrando que a OM tem respeito pelos seus integrantes	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Jul/A/ MaiA+1
Limpar, pintar, consertar dentro do orçamento	Todos	Executando nas instalações, dentro do enfoque do mais fácil para o mais difícil	Nas dependências sob sua responsabilidade	- Para acelerar a implantação do Programa "5S", visando obter resultado imediato a fim de estimular a todos os integrantes da OM.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Mai/Out A
Definir modelos de auto-avaliação	Chefes de seção de EM, Cmt SU Eq Op	Propondo itens para a montagem das listas de verificação dos Sensos de cada posto de trabalho específico	Sala Op	- Para habilitar os militares a auto avaliarem-se em postos de trabalho periodicamente visando manter o Programa em funcionamento e permanente estado de melhoria continua.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Abr A
Estabelecer modelos de auditoria	Cmt, EM, Eq Op	Definindo o que se quer avaliar	Sala Op	- Para permitir avaliar o progresso do Programa e mover o "5S" dentro da OM.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Mai/Jun A
Estabelecer item de controle e verificar o desempenho	Equipe Operacional	Definindo a montagem do item de controle	Sala Op	- Para acompanhar o Programa.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Mai A
Ações a realizar (O quê?)	Quem?	Como?	Onde?	Por quê?	Custos	Prazos
Formar auditores de "5S"	Equipe Op/Civís Convidados	Palestra específica com a documentação de auditoria	No auditório	- Para possibilitar a execução de auditorias ao Programa "5S".	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Mai/Jun A
Acompanhar a meta, os planos de ação e o cronograma dos planos de ação	Cmt e todos os envolvidos no Programa	Verificando o cronograma de implantação e a situação de cada instalação em visitas de inspeção	No postos de trabalho	- Para cumprir a meta prevista.	ND 339030..... ND 339939..... ND 449052	Mai/Ago/Nov A Fev/Mai/Ago/Nov A+1

Podemos a seguir visualizar as atividades da Equipe de Elaboração e Gerenciamento do Projeto “Casa Arrumada”, alinhadas com a ferramenta PDCA, conforme a (Fig B.2).

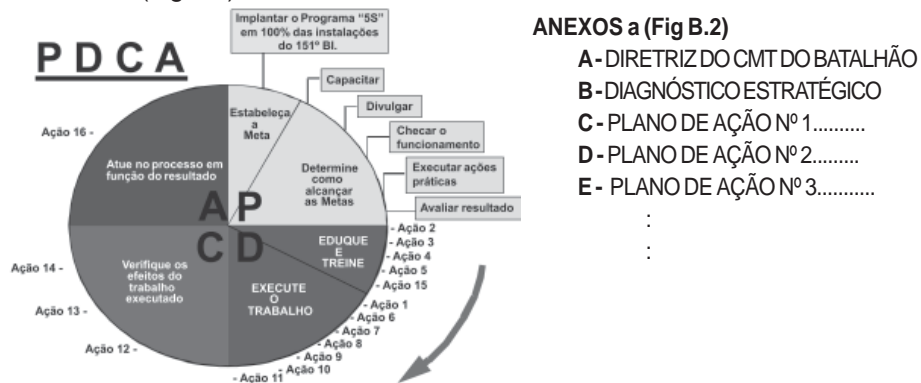


Fig B.2 - Planejamento a Execução, a Verificação, e a Avaliação

ANEXO “A” - DIRETRIZ DO COMANDANTE AO PLANO DE GESTÃO DO 84 BIMTZ

O Comandante do Batalhão deseja enfatizar, durante os dois anos do seu comando, os seguintes aspectos:

- A Hierarquia e a Disciplina são princípios basilares da Instituição Exército Brasileiro e não deverão ser maculados sob qualquer pretexto.
- Prioridade para a valorização do homem no que diz respeito à sua capacitação profissional e ao aprimoramento de suas qualidades morais.
- Desenvolver a auto-estima, a autoconfiança e o compromisso com a nação e o EB.
- Prioridade absoluta na melhoria das condições de vida da família militar, particularmente nas áreas de saúde, lazer e segurança.
- Urbanidade, respeito e cordialidade no trato com a comunidade.
- Valorizar a criatividade e o comportamento pró-ativo dos quadros.
- Melhoria no atendimento do pessoal da reserva, inativos e pensionistas.
- Desempenho baseado em resultados.
- Incentivar o culto aos valores da ética militar.
- Desenvolvimento da mentalidade de manutenção preventiva.
- Respeito ao meio-ambiente em todas as atividades da OM.

ANEXO “B”, DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO AO PLANO DE GESTÃO DO 84 BATALHÃO DE INFANTARIA MOTORIZADO

1 . Análise do ambiente externo

a . Oportunidades

- Credibilidade do Exército Brasileiro perante a sociedade.
- Possibilidade de recebimento de recursos financeiros pela participação em programas governamentais.
- Existência na Guarnição de Instituições Públicas e Privadas que possibilitam a capacitação dos quadros em excelência gerencial.
- Prestígio desfrutado pela OM na Guarnição.

b . Ameaças

- Rotatividade dos quadros, particularmente dos Oficiais.
- Problemas de Segurança Pública na área do Batalhão, particularmente ação do crime organizado e narcotráfico.
- Redução dos recursos financeiros destinados ao ano de instrução e à vida vegetativa da OM.
- Baixa prioridade da OM no Programa de Reestruturação da Força.

2 . Análise do ambiente interno

a . Pontos Fortes

- Pessoal com grande experiência profissional.
- Nível de informatização da OM considerado muito bom.
- Experiência dos quadros em Ações Subsidiárias.
- Existência de área de instrução nas proximidades do aquartelamento.
- Espírito de corpo elevado.
- Efetivo incorporado com alto grau de instrução.

b . Oportunidades de Melhoria

- Programa 5S desativado.
- Dotações de material incompletas.
- Material inadequado para participação em Operações de GLO.
- Número de PNR insuficientes para atender para atender aos quadros permanentes.
- Aquartelamento antigo, exigindo constantes obras de manutenção.
- Atraso nas principais rotinas e quantidade considerável de retrabalho.
- Falta de controle nos processos e conhecimento sobre o assunto restrito a poucas pessoas.
- Segurança precária na área periférica do aquartelamento, particularmente nos período de desincorporação.

ANEXO B

GLOSSÁRIO

Alinhamento - Consistência entre planos, processos, ações, informações e decisões para apoiar as estratégias, objetivos e metas globais da organização. O alinhamento eficaz requer o entendimento das estratégias e metas e a utilização de indicadores e informações complementares para possibilitar o planejamento, monitoramento, análise e melhoria nos setores de trabalho, nos principais processos e na organização como um todo.

Alta administração - Corpo dos dirigentes máximos da OM (Cmt/Ch/Dir e EM), conforme definição normativa ou decisão consensual. Geralmente abrange o principal dirigente, o seu substituto imediato e o seu staff.

Análise crítica - Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Brainstorming - Tempestade de idéias, procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível.

Cliente - Deve-se considerar o cliente como o destinatário dos produtos da organização. Pode ser uma pessoa física ou jurídica. É quem adquire e/ou quem utiliza o produto (cidadão/usuário).

Competência - Mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Controle - Métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos, estabelecendo prioridades, planejando e implementando, quando necessário, ações de correção e/ou de prevenção.

Desdobramento - Ato de desenvolver, de estender, de abrir, de aprofundar ou de fracionar uma prática de gestão, uma estratégia, um plano de ação, uma diretriz estratégica ou um enfoque

Desempenho - Resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não.

Desempenho global - Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas.

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional

Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização.

Eficácia - Grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais da organização.

Eficiência - Relação entre o custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço

Execução - Processo de conduzir as pessoas e os demais recursos durante o andamento do plano.

Excelência - Situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Macroprocessos - Grandes conjuntos de atividades pelos quais a organização cumpre a sua missão, gerando valor para o cidadão. Correspondem às grandes funções da organização, para as quais devem estar voltadas todas as suas unidades internas e descentralizadas. Um macroprocesso engloba vários outros processos.

Necessidades - Conjunto de requisitos, expectativas e preferências dos cidadãos ou das demais partes interessadas.

Organização - Companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande.

Padrões de trabalho - São as regras de funcionamento que regulam a execução das práticas de gestão, podendo estar sob a forma de diretrizes do Cmt ou do escalão superior, procedimentos, rotinas de trabalho, normas gerais de ação (NGA), Programas de Instrução, Instruções Gerais, Instruções Provisórias, Portarias, Ordens de Serviço e Instrução, dentre outros

Parceiros - Organizações públicas ou privadas que mantêm uma atuação conjunta na consecução de projetos comuns, em regime de colaboração e co-responsabilidade.

Plano de ação - É o plano setorial ou funcional que estabelece o conjunto de ações a serem desenvolvidas num período determinado, com detalhamento das metas físicas e orçamentárias em nível temporal e operacional, de modo a permitir o adequado acompanhamento.

Proatividade - Capacidade de antecipar-se aos fatos com ações preventivas e de promover a inovação e o aperfeiçoamento de processos, serviços e produtos.

Problema - É a diferença entre a situação atual e a situação desejada.

Processo - Conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas). Esses processos são geralmente planejados e realizados para agregar valor aos serviços/produtos, na percepção dos clientes do processo, e exige um certo conjunto de recursos. Os recursos podem incluir pessoal, finanças, instalações, equipamentos, métodos e técnicas, numa seqüência de etapas ou ações sistemáticas. O processo poderá exigir que a seqüência de etapas seja documentada por meio de especificações, de procedimentos e de instruções de trabalho, bem como que as etapas de medição e controle sejam adequadamente definidas.

Qualidade - “Adequabilidade para o uso”.(Juran). “Fazer certo a coisa certa já na primeira vez, com excelência no atendimento”.(GESPÚBLICA). Totalidade de características de uma entidade (atividade ou um processo, um produto, uma organização ou uma combinação destes), que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas.

Recursos - Qualquer variável (pessoa, equipamento, material e local) capaz de definir aquilo que será necessário na execução de uma atividade e que, de alguma forma, possa restringir a mesma.

Requisitos - São condições que devem ser satisfeitas, exigências legais ou essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

Sistema: É um conjunto de partes interagentes e interdependentes que conjuntamente formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Visão sistêmica - As organizações são constituídas por uma complexa combinação de recursos (capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas informatizados, etc) interdependentes e interrelacionados, que devem perseguir os mesmos objetivos, e cujos desempenhos podem afetar positiva ou negativamente a organização em seu conjunto.

Dobre aqui

Cole aqui

PESQUISA DE OPINIÃO

Prezado(a) Companheiro(a):

Para que possamos aperfeiçoar o texto do Caderno de Instrução (CI) "Planejamento Estratégico Organizacional" Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), solicitamos sua prestimosa colaboração no sentido de preencher a pesquisa abaixo, remetendo-a logo após a leitura do mesmo, para a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército (AEsp), via correio, fax ou por e-mail:

Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército
QGEx – Bloco " J " - 1º Andar - SMU
70.630-901 - Brasília - DF
Fax: (61) 3415-6655 / 3415-4975
E-mail: aesp@gabcmteb.mil.br

Aperfeiçoar a gestão do Exército exige a participação de todos.
Sua colaboração é muito importante !

a. A respeito do texto do CI, por favor avalie os seguintes quesitos, marcando apenas um número de (1) a (5) para cada item. Marque (1) para o pior resultado e (5) para o melhor resultado:

- Quanto à clareza: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto ao conteúdo: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto ao entendimento do assunto: (1) (2) (3) (4) (5)
- Se na sua opinião os objetivos foram claramente atingidos: (1) (2) (3) (4) (5)
- Se atendeu às suas expectativas: (1) (2) (3) (4) (5)
- Interesse despertado pelo assunto: (1) (2) (3) (4) (5)
- Pertinência do assunto: (1) (2) (3) (4) (5)
- Pertinência do glossário: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto ao exercício prático contido no CI: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto à articulação lógica dos temas propostos: (1) (2) (3) (4) (5)
- Quanto à composição gráfica e lay-out do material: (1) (2) (3) (4) (5)

b. Correções propostas no texto (Indicar: título; capítulo; página; parágrafo; linha; etc): (Obs: Se necessário, use folha em anexo)

c. Na opinião do Sr, como esse CI poderá ser implementado nas OM e como deverá ser feita a disseminação de seu conteúdo ? (Obs: Se necessário, use folha em anexo)

d. Outras considerações. (Obs: Se necessário, use folha em anexo)

Nome Completo: _____

Posto: _____ Arma/Quadro/Serviço: _____ OM: _____

Dobre aqui

Corte aqui

Caderno de Instrução Experimental - Planejamento Estratégico Organizacional