

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

RODRIGO VEIGA NUNES

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DE
UMA UNIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Bagé
2016**

RODRIGO VEIGA NUNES

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DE
UMA UNIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa Campus Bagé, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador:
Prof. Me. Mauricio Nunes de Carvalho

**Bagé
2016**

RODRIGO VEIGA NUNES

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA: ESTUDO DE CASO DE
UMA UNIDADE DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de graduação apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Pampa Campus Bagé, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Banca examinadora:

Prof. Me. Mauricio Nunes Macedo de Carvalho - Orientador
UNIPAMPA

Prof^a. Me. Carla Beatriz da Luz Peralta
UNIPAMPA

Prof. Me. Ciro André de Lima Campão
UNIPAMPA

RESUMO

O caminho para a evolução da qualidade nos serviços públicos tem por necessidade a sua avaliação. Com este intuito, o Governo Federal criou o Modelo de Excelência de Gestão Pública, que tem por objetivo orientar a adoção de práticas de excelência em gestão nos órgãos públicos. Além disso, devido à obrigatoria avaliação destas práticas de gestão, existe a necessidade de verificar o grau de adesão dos seus aspectos gerenciais mais importantes em relação a um referencial de gestão, foi então criado o Instrumento de Avaliação da Gestão Pública. Esta pesquisa apresenta uma análise dos padrões de gestão de um órgão público situado no sul do Rio Grande do Sul com vistas ao Modelo de Excelência de Gestão Pública e uma avaliação quantitativa por meio do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública. Quanto aos objetivos, caracteriza-se este trabalho como uma pesquisa exploratória, pois envolve um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e ainda uma análise de exemplos que estimulem a compreensão. Devido ao autor deste projeto ser participante do órgão estudado, classifica-se este estudo, quanto aos procedimentos, como uma pesquisa participante. A abordagem metodológica que determina a pesquisa consiste em realizar uma pesquisa documental no plano de gestão do órgão público, além de entrevistas com a alta administração. Verificou-se como resultado que a instituição se encontra em estágio preliminar de desenvolvimento de enfoque, o aprendizado organizacional ocorre de forma isolada havendo necessidade de integração dos processos gerenciais e, ao identificar os critérios com maior deficiência, desenvolveu-se um Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial que visa à evolução da gestão da Organização Militar nos respectivos quesitos. Como trabalhos futuros sugere-se a aplicação de estudos análogos ao objeto deste trabalho em organismos públicos com o mesmo perfil, possibilitando o benchmarking entre instituições.

Palavras-chave: Modelo de Excelência em Gestão Pública; Instrumento de Avaliação da Gestão Pública; Gestão em Serviços Públicos; GesPública.

ABSTRACT

The road to the development of the public services quality has by his need your avaluation. With this regard, the Federal Government created the Public Management Excellence, wich aims guide the adoption of public organs management excellence pratices. Furthermore, due the mandatory assessment of these management pratices, there is the need to check the accession degree of his most importants management aspect regarding to a management referencial, it was then created the evaluation tool of public management. This research presents an analisys of the management pattern of a public organ situated in souther Rio Grande do Sul in order to the Excellence Model of Public Management and a quantitative avaluation with the Avaliation Tool of Public Management. On Objectives, characterize this work as a exploratory research, because involves a bibliographic survey, interview with people that has pratice experiences with the problem researched and yet an analisys of examples that encourage the understanding. Due the autor of this project be a participant of the studied organ, it ranks this work, on procedures, as a participant research. The methodoligical approach that determines the research consists to realize a documental research in the management plan of the public organ, as well of interviews with high administration. It Checks as results that the institution are in preliminar stage of focus development, the organizational learning happens of isoled form having need of management process integration and, when identify the criteria with most deficiency, it development a Improvement Plan of Management Systems that aims the evolution of Management of the OM in the respectives questions. As future works it suggests an aplicacion of analog studies to the object of this work in Public agents with the same profile, making possible the benchmarking between intitutions.

Keywords: Model for Excellence in Public Management ; Instrument Evaluation of Public Management ; Management in Public Services ; GesPública .

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios Constitucionais.....	20
Quadro 2 - Critérios de Avaliação	22
Quadro 3 - Faixas de Pontuação Global	28
Quadro 4 - Principais Fornecedores e Insumos	43
Quadro 5 - Quantitativo Previsto e Existente	43
Quadro 6 - Resultados da Avaliação	45
Quadro 7 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 2.c.....	46
Quadro 8 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 2.e.....	46
Quadro 9 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 3.c.....	47
Quadro 10 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 3.d.....	47
Quadro 11 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 7.a.....	48
Quadro 12 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 7.b.....	48
Quadro 13 - Quadro de Pontuação do IAGP 1000 Pontos	56
Quadro 14 - Quadro de Pontuação do IAGP 500 Pontos	57
Quadro 15 - Quadro de Pontuação do IAGP 250 Pontos	58
Quadro 16 - Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais.....	59
Quadro 17 - Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais	61
Quadro 18- Questionário de Avaliação: Critério 1 - Liderança	62
Quadro 19 - Questionário de Avaliação: Critério 2 - Estratégias e Planos	64
Quadro 20 - Questionário de Avaliação: Critério 3 - Cidadãos	65
Quadro 21 - Questionário de Avaliação: Critério 4 - Sociedade.....	66
Quadro 22 - Questionário de Avaliação: Critério 5 - Informações e Conhecimento	67
Quadro 23 - Questionário de Avaliação: Critério 6 - Pessoas.....	68
Quadro 24 - Questionário de Avaliação: Critério 7 - Processos	71
Quadro 25 - Questionário de Avaliação: Critério 8 - Resultados.....	73

LISTA DE SIGLAS

1º Esqd C Mec - 1º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado
2º Esqd C Mec - 2º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado
3º Esqd C Mec - 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado
3ª Bda C Mec - 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada
ABES - Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABIPTI - Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação
ABRADEE - Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
ANTP - Associação Nacional de Transportes Públicos
Cmt – Comandante
CQH - Compromisso com a Qualidade Hospitalar
Esqd C Ap - Esquadrão de Comando e Apoio
FNQ- Fundação Nacional da Qualidade
Fundibeq - Fundação Ibero Americana para a Gestão da Qualidade
GEM - Global ExcellenceModel
GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IAGP - Instrumento para Avaliação da Gestão Pública
MBC - Movimento Brasil Competitivo
MCE - Movimento Catarinense para Excelência
MEG - Modelo de Excelência em Gestão
MEGP - Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPC - Movimento Paraná Competitivo
NPOR - Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva
OM - Organização Militar
PASG – Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial
Pel Adm – Pelotão de Administração
Pel C Mec – Pelotão de Cavalaria Mecanizado
Pel Cav – Pelotão de Cavalaria
Pel Com – Pelotão de Comunicações
Pel Int – Pelotão de Intendência
Pel Mnt – Pelotão de Manutenção
Pel Mrt – Pelotão de Morteiro
Pel Sau – Pelotão de Saúde

Pel Sup – Pelotão de Suprimentos

PQGF - Prêmio Nacional da Gestão Pública

PMQP - Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade

PPQ - Programa Paraibano de Qualidade

PQA- Programa Qualidade Amazonas

PQG - Programa Estadual da Qualidade na Gestão Pública do Estado do Pará

Quali-MT - Programa Mato-Grossense da Qualidade

Rede QPC - Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade

Sç Cmdo – Seção de Comando

Sç Ens – Seção de Ensino

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEGS - Sistema de Excelência em Gestão Sindical

SU - Subunidades

Sub Cmt – Sub Comandante

UG - Unidade Gestora

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma do 3º RC Mec.....	15
Figura 2- Bases do MEGP	23
Figura 3 - O ciclo PDCA adotado pelo MEGP	25
Figura 4 - Subordinação 3º R C Mec	30
Figura 5 – Procedimentos Metodológicos.....	34
Figura 6 - Fachada do 3º R C Mec	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Contextualização do tema	12
1.2	Justificativa.....	15
1.3	Questão de Pesquisa.....	16
1.4	Objetivo.....	16
1.4.1	Objetivos secundários.....	16
1.5	Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).....	18
2.2	O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).....	19
2.3	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP).....	25
2.3.1	Perfil do Órgão/Entidade	26
2.3.2	Estrutura e Conteúdos.....	26
2.3.3	Sistema de Pontuação	27
2.4	3º Regimento de Cavalaria Mecanizado	29
3	METODOLOGIA	32
3.1	Método da pesquisa	32
3.2	Seleção da abordagem de pesquisa	32
3.3	Coleta e análise dos dados.....	33
3.4	Limitações do método.....	33
3.5	Procedimentos Metodológicos	33
4	RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA	35
4.1	Identificação do Problema	35
4.2	Perfil da Entidade	35
4.3	Avaliação do nível de gestão da OM	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
5.1	Limitações da Pesquisa.....	51
5.2	Sugestões para pesquisas futuras	52
6	REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS.....	53

ANEXO A	56
ANEXO B.....	57
ANEXO C.....	58
ANEXO D.....	59
APÊNDICE A	62

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentados a contextualização do tema, justificativa, questão de pesquisa, objetivo principal e secundário e estrutura do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso.

1.1 Contextualização do tema

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) é uma organização não governamental que visa o estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas. Tem como principal objetivo a disseminação ampla dos Fundamentos e os Critérios de Excelência em Gestão para organizações de todos os setores e portes. Desse modo, pretende contribuir para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro (FNQ, 2015).

Para atingir os objetivos traçados inicialmente e conseguir a disseminação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) promovendo a busca da melhoria contínua de gestão, a FNQ faz uso de uma grande rede de parceiros. Segundo FNQ (2015), são parceiros desta Fundação: o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Instituto Empreender Endeavor, a Confederação Brasileira das Empresas Juniores - Brasil Júnior, a Fundação Ibero Americana para a Gestão da Qualidade (Fundibeq), o Global Excellence Model (GEM), além dos Programas Estaduais e Setoriais, o Movimento Brasil Competitivo (MBC) e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), que compõem a Rede de Qualidade, Produtividade e Competitividade (Rede QPC).

Sempre com o objetivo da disseminação do MEG, os Programas Estaduais têm uma forma muito análoga ao da FNQ, sendo assim instituições reconhecidas em seus respectivos estados. Tem-se como exemplo de instituições integrantes da Rede QPC:

- Região Norte – Programa Qualidade Amazonas (PQA), Programa Estadual da Qualidade na Gestão Pública do Estado do Pará (PQG);

- Região Nordeste – Movimento Alagoas Competitivo, Bahia Competitiva, Programa Paraibano de Qualidade (PPQ), entre outros;
- Região Centro-Oeste – Programa Mato-Grossense da Qualidade (Quali-MT), Movimento MS Competitivo, Movimento Goiás Competitivo;
- Região Sudeste – Programa Qualidade Rio, Instituto Paulista de Excelência de Gestão, Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade (PMQP), Programa para Incremento da Competitividade Sistêmica no Estado do Espírito do Santo;
- Região Sul – Movimento Paraná Competitivo (MPC), Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade, Movimento Catarinense para Excelência (MCE).

De maneira análoga, os Programas Setoriais se assemelham aos Programas Estaduais em sua forma e objetivos, e incluem programas de renome nos seus setores, por exemplo: Compromisso com a Qualidade Hospitalar (CQH), Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo - Sistema de Excelência em Gestão Sindical (Segs), Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (ABRADEE), Associação Nacional de Transportes Públicos (ANTP), Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI) e o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).

O GesPública, instituído pelo Decreto Federal nº 5378/2005, tem como principal característica ser uma política de gestão pública. São seus principais aspectos: ser essencialmente pública, focalizada em resultados para o cidadão, e ser federativa. Logo, este Programa Nacional tem como essência a disponibilização de métodos, técnicas e ferramentas indispensáveis para adoção de um Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP) (BADWAN, 2010).

Segundo Batista (1999), avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de adesão dos seus aspectos gerenciais mais importantes em relação a um referencial de gestão denominado, pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública, de Gestão pela Excelência.

O MEGP é a representação de um sistema gerencial constituído de sete partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de

levar as organizações públicas a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão (AZEVEDO, 2011).

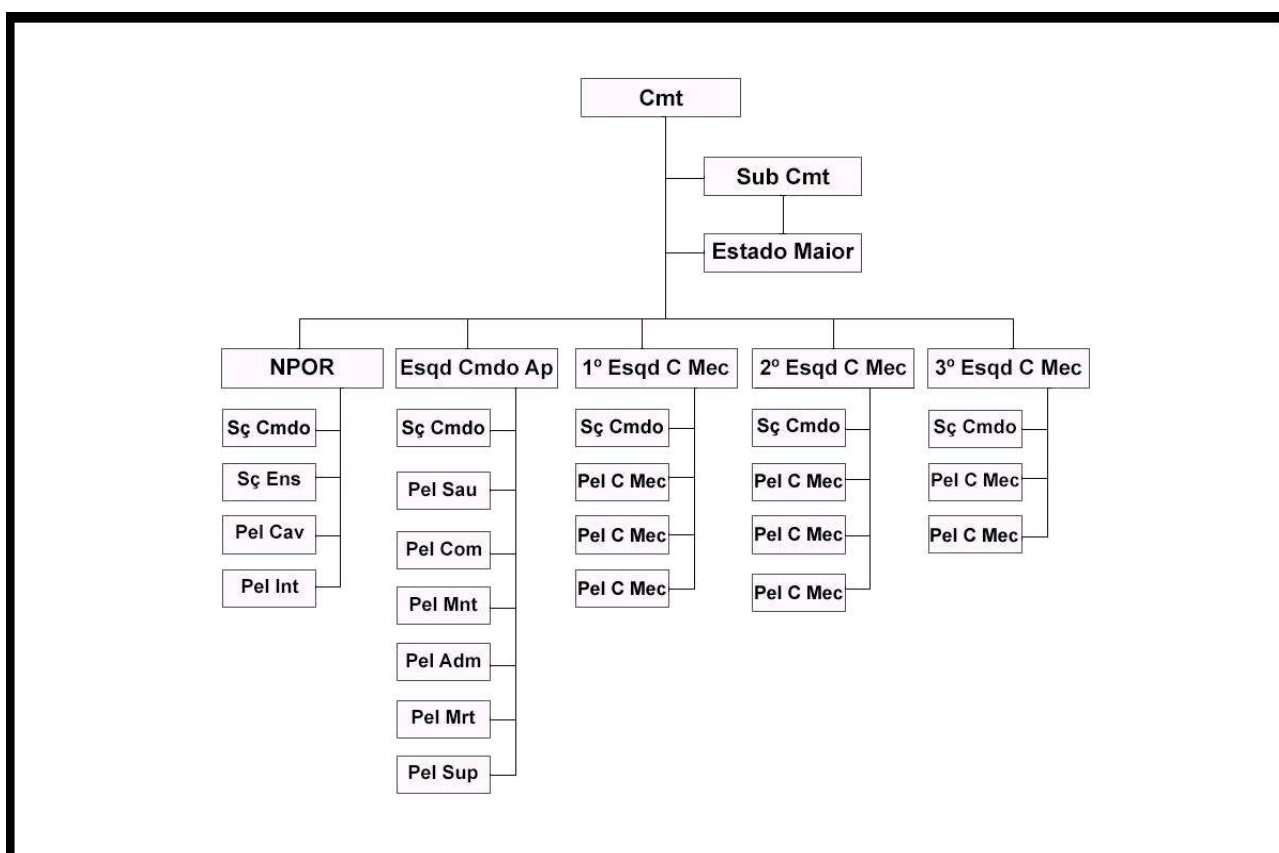
Pode-se definir organização pública como os órgãos e demais entidades que possuem como o principal objetivo desempenhar toda a atividade administrativa do Estado, visando sempre o bem-estar de uma sociedade, assim, podemos dizer que a organização da administração pública brasileira é dividida em duas: a administração direta e também a indireta (INEP, 2015). A administração direta é toda aquela que presta serviços integrados e relacionados com o Governo Federal, Estadual e Municipal. Já a administração indireta se caracteriza por entidades jurídicas criadas e autorizadas por meio de lei, são exemplos: empresas públicas, autarquias e fundações públicas.

No sul do estado do Rio Grande do Sul, mais precisamente na cidade de Bagé, está localizado o 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado (3º R C Mec), quartel este subordinado ao Exército Brasileiro, que por sua vez gere recursos públicos descentralizados pelo Governo Federal, esta Unidade se caracteriza por uma entidade de administração pública direta.

A Unidade Militar em questão apresenta-se organizada estruturalmente conforme se observa na Figura 1 - Organograma do 3º RC Mec., a alta administração desta unidade militar é formada pelo Cmt (Comandante) assessorada diretamente pelo Sub Cmt (Sub-Comandante) e integrantes do Estado Maior, formado pelos Chefes das Seções de Pessoal, Inteligência, Operações e Logística.

Abaixo deste nível, estão apresentadas as seguintes Subunidades (SU): o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), Esquadrão de Comando e Apoio (Esqd CAp) e os esquadrões operacionais, formados pelo 1º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (1º Esqd C Mec), 2º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (2º Esqd C Mec) e o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (3º Esqd C Mec).

Figura 1 - Organograma do 3º RC Mec.



Fonte: Adaptado pelo autor, Site 3º R C Mec (2015).

1.2 Justificativa

Os modelos de gestão, como o MEGP, contribuem de maneira vital para a melhoria dos serviços, produtos, processos e resultados de uma organização privada ou pública, desta forma, este trabalho é importante de um ponto de vista acadêmico, pois ele utiliza a aplicação de metodologias da literatura na busca por resultados confiáveis do sistema de gestão pública de uma unidade militar.

Contribui, também, devido ao cunho social, pela avaliação do sistema de gestão em uma entidade pública, paralelamente dissemina o conhecimento adquirido de modo que outras instituições públicas possam ter como base este trabalho para melhorar e evoluir suas práticas de gestão.

Por meio deste estudo, espera-se colaborar para pesquisas futuras nas áreas de administração pública, sistemas de gestão e sistemas de avaliação de gestão, assim como contribuir com a sociedade por meio de propostas de melhorias da gestão do órgão público em estudo, o que irá ocasionar um grande ganho no serviço prestado por esta Unidade Gestora (UG).

1.3 Questão de Pesquisa

O presente estudo visa responder o seguinte questionamento:

Qual o nível de excelência de gestão em uma Organização Militar (OM) do Exército Brasileiro, de acordo com a escala de pontuação adotada pelo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública (IAGP)?

1.4 Objetivo

O objetivo principal deste estudo é mensurar o nível de gestão do 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado (3º R C Mec) de acordo com os critérios avaliativos do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.

1.4.1 Objetivos secundários

Com a finalidade de atingir o objetivo principal desta pesquisa, fez-se preciso o desdobramento de objetivos específicos, elencados abaixo.

- a) Identificar as práticas de gestão para cada critério do MEGP;
- b) Avaliar a gestão da OM aplicando os critérios de avaliação do IAGP;
- c) Desenvolver um plano de ação do sistema de gestão para tratamento de melhorias.

1.5 Estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso

Para fins de organização, este trabalho está dividido em cinco capítulos: introdução, referencial teórico, metodologia, resultados e análise da pesquisa, considerações finais e referencial bibliográfico.

No capítulo um, introdução, está sendo apresentado a contextualização do tema, justificativa, questão de pesquisa, objetivo principal e secundários e estrutura do desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso.

Já no capítulo dois, serão apresentados tópicos que abordarão com maior profundidade o GesPública, o MEGP, o MEGP adaptado para o Exército Brasileiro (EB), o IAGP e por fim o 3º R C Mec.

No capítulo três, estão descritos os procedimentos realizados para o desenvolvimento do trabalho e, também, o mesmo é caracterizado metodologicamente.

Já no capítulo quatro, são apresentados a identificação do problema, o perfil da entidade estudada e, por fim, o questionário com a referida pontuação do órgão em estudo.

No capítulo cinco está apresentado às considerações finais da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

Por fim, está descrito o referencial bibliográfico utilizado o desenvolvimento desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Roesch (1996), o referencial teórico permite explorar informações contextuais para dimensionar e qualificar a problemática em estudo; levantar métodos e instrumentos para análise e assegurar ao seu autor que o trabalho tem alguma originalidade e utilidade. Do ponto de vista acadêmico, permite ainda conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica.

Logo, neste capítulo serão apresentados tópicos que abordarão com maior profundidade o GesPública, o MEGP, o MEGP adaptado para o Exército Brasileiro (EB), o IAGP e por fim o 3º R C Mec.

2.1 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública)

A evolução da administração pública atual sinaliza que o momento é crucial para investir cada vez mais na excelência em gestão. Um dos grandes desafios é a proposição de iniciativas inovadoras que orientem a ação do Estado para resultados, tendo como foco as ações finalísticas direcionadas ao cidadão. Várias iniciativas que facilitam a vida em sociedade já foram colocadas em prática, ainda que de forma isolada, e outras estão em fase adiantada de formulação (BRASIL, 2009).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) instituído pelo Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, pelo Presidente da República, tem por finalidade: contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País (Brasil, Decreto lei nº 5.378/2005).

Visto como uma política pública fundamentada em um modelo de gestão específico, o Programa tem como principais características o fato de ser essencialmente público, orientado ao cidadão e respeitando os princípios constitucionais da impessoalidade, da legalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência; de ser contemporâneo, alinhado ao estado da arte da gestão, de estar voltado para a disposição de resultados para a sociedade, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum, e de ser federativo, com aplicação

a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo. (GesPública Tocantins, 2015)

Os fundamentos do GesPública conjuntamente com o MEGP, modelo de excelência em gestão focado em resultados e orientado para o cidadão, ao serem aplicados, serão avaliados pelo IAGP, que será apresentado com maiores detalhes ao longo deste capítulo, e após esta avaliação a Instituição Pública deverá ser capaz de identificar seus pontos fortes e as oportunidades de melhoria.

2.2 O Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)

O modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea nacional e internacional, e é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia, a efetividade e a relevância nas ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão (BRASIL, 2009).

Com o passar dos anos houve uma adequação nos programas nacionais de gestão e nos modelos adotados, chegando-se a atual configuração do MEGP, sob o argumento de que a administração pública, mesmo considerando as idiossincrasias da natureza pública, deve ser excelente (BRASIL, 2009).

Os princípios constitucionais e os fundamentos de excelência do MEGP dão sustentabilidade ao MEGP, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública (BRASIL, 2009).

Os princípios constitucionais, acima citados, estão apresentados no Quadro 1 - Princípios Constitucionais:

Quadro 1 - Princípios Constitucionais

Princípio Constitucional	Descrição
Legalidade	Estrita obediência à lei. Nenhum resultado poderá ser considerado bom e nenhuma gestão poderá ser reconhecida como de excelência à revelia da lei.
Impessoalidade	Não fazer acepção de pessoas. O tratamento diferenciado restringe-se apenas aos casos previstos em lei. A cortesia, a rapidez no atendimento, a confiabilidade e o conforto são requisitos de um serviço público de qualidade e devem ser prestados a todos os cidadãos-usuários indistintamente.
Moralidade	Pautar a gestão pública por um código moral. Não se trata de ética (no sentido de princípios individuais, de foro íntimo), mas de princípios morais de aceitação pública.
Publicidade	Ser transparente, dar publicidade aos fatos e dados. Essa é uma forma eficaz de indução ao controle social.
Eficiência	Fazer o que precisa ser feito com o máximo de qualidade ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço público prestado e o correspondente gasto público exigido.

Fonte: Adaptado pelo autor (BRASIL, 2008)

De forma análoga, os fundamentos de excelência do MEGP, citados anteriormente são apresentados a seguir (BRASIL, 2009):

- pensamento sistêmico - Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo, com foco na sociedade.
- aprendizado organizacional - O aprendizado organizacional implica na busca contínua de novos patamares de conhecimento, individuais e coletivos, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de informações e experiências.
- cultura da Inovação - Promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação da organização.
- liderança e constância de propósitos - A liderança é o elemento promotor da gestão, responsável pela orientação, estímulo e comprometimento para o alcance e melhoria dos resultados institucionais e deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção do interesse público. É exercida pela alta administração, entendida como o mais alto nível gerencial e assessoria daquela organização.

- gestão baseada em processos e informações - Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações devem ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis.
- visão de Futuro - A Visão de Futuro indica o rumo de uma organização e a constância de propósitos a mantém nesse rumo. Ela está diretamente relacionada à capacidade de estabelecer um estado futuro desejado que dê coerência ao processo decisório e que permita à organização antecipar-se às necessidades e expectativas dos cidadãos e da sociedade. Inclui, também, a compreensão dos fatores externos com o objetivo de gerenciar seu impacto na sociedade.
- geração de Valor - Alcance de resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.
- comprometimento das pessoas - Estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, para que se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, oportunidade para desenvolver competências e empreender, com incentivo e reconhecimento.
- foco no cidadão e na sociedade - Direcionamento das ações públicas para atender as necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos e como beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelas organizações públicas.
- desenvolvimento de parcerias - Desenvolvimento de atividades conjuntamente com outras organizações com objetivos específicos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares, para desenvolver sinergias.
- responsabilidade social - Atuação voltada para assegurar às pessoas a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, ancorando no princípio da igualdade de direitos e da dignidade humana, de tal maneira que a sociedade possa preencher suas necessidades e expressar o seu maior potencial no presente e, ao mesmo, tempo tendo também como um dos princípios gerenciais a

preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais, potencializando a capacidade das gerações futuras de atender suas próprias necessidades.

- controle Social - Atuação que se define pela participação das partes interessadas no planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades da Administração Pública e na execução das políticas e programas públicos.
- gestão participativa - Este estilo de gestão determina uma atitude gerencial de liderança que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública é a representação de um sistema gerencial constituído de oito partes integradas, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a atingir padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão (BRASIL, 2009).

Tais partes integradas ou critérios de avaliação, transformados assim para efeito de avaliação, estão apresentados no Quadro 2 - Critérios de Avaliação.

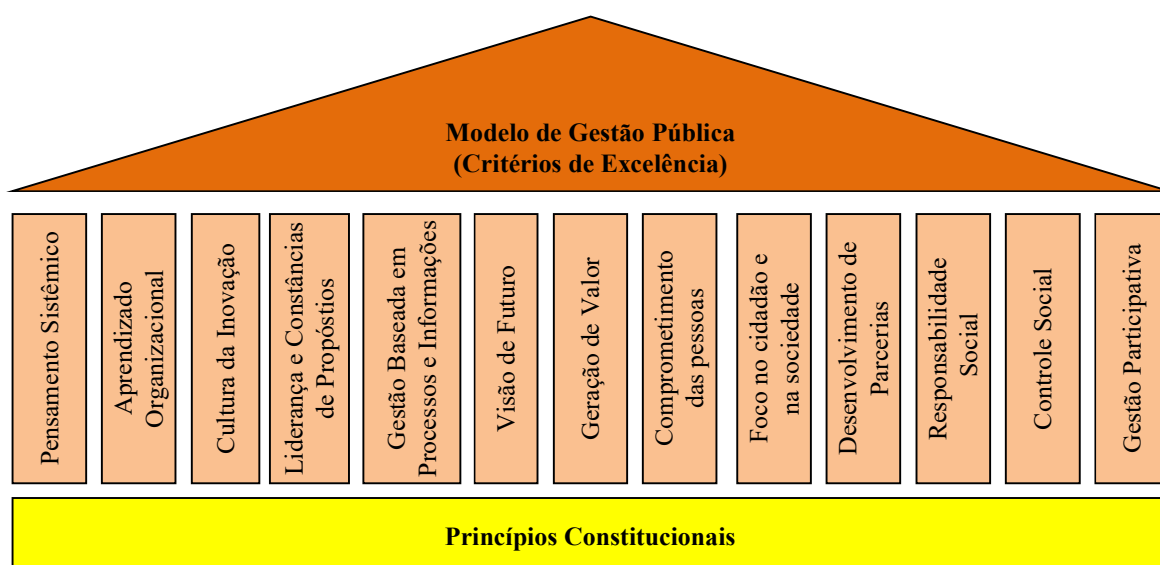
Quadro 2 - Critérios de Avaliação

Critério	Definição
Liderança	Aborda como está estruturado, compõe e funciona o sistema de liderança e governança da organização. Solicita que a organização informe como dissemina a cultura e valores e como avalia o desempenho organizacional, incluindo critério de comparação.
Estratégias e Planos	Aborda como a organização, a partir de sua visão de futuro, capta informações dos ambientes, formula as estratégias e objetivos estratégicos e os desdobram em planos de ação de curto e longo prazos.
Cidadãos	Examina como a organização, no cumprimento das suas competências institucionais, identifica os usuários, as necessidades e expectativas e como mede a satisfação e atua para estreitar o relacionamento com os cidadãos
Sociedade	Aborda as responsabilidades perante a sociedade e comunidades afetadas e como a organização lida com as políticas públicas afins, além de verificar como a sociedade exerce controle social sobre as atividades organizacionais.
Informações e Conhecimento	Avalia, este critério, como a organização gerencia as informações, inclusive as comparativas, além de solicitar informações sobre como é realizada a gestão do conhecimento.
Pessoas	Aborda o sistema de trabalho da organização, a estrutura de cargos, os treinamentos e avaliação de desempenho. Examina também como a organização promove a qualidade de vida dentro e fora do trabalho.
Processos	Observa como a organização estrutura, gerencia e melhora os processos de negócio e de apoio.
Resultados	Avalia os resultados dos processos, das práticas de gestão, observando os desdobramentos relativos às partes interessadas e as comparações pertinentes com outras organizações.

Fonte: BRASIL, 2008.

Em resumo aos conceitos abordados no subtítulo 2.2, tem-se na Figura 2- Bases do MEGP a sinopse gráfica das bases do MEGP, o qual pode ser descrito que o mesmo é formado pelos fundamentos e pelos princípios constitucionais, deste modo dando o balizamento necessário para o bom funcionamento do sistema de gestão.

Figura 2- Bases do MEGP



Fonte: Adaptado pelo autor (BRASIL, 2009).

O ciclo PDCA é o método de melhoria contínua adotado pelo MEGP para buscar o alcance dos objetivos deste Modelo de Gestão. Como Campos (1996) afirma, o ciclo PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais. Deste modo, o PDCA reúne em um único método todas as necessidades que o MEGP possui.

Segundo Werkema (1995), o ciclo PDCA é um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização. Na definição da sigla PDCA, tem-se na tradução para português e no seu idioma nativo: Planejamento (*Plan*), Execução (*Do*), Verificação (*Check*) e pôr fim a Atuação Corretiva (*Act*).

Como pode ser visto na

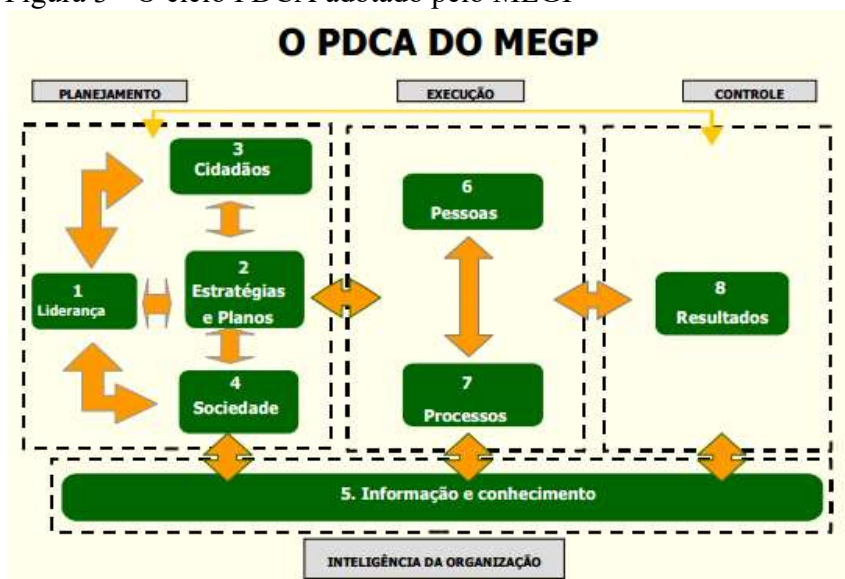
Figura 3, o primeiro bloco engloba o módulo de planejamento (P) do PDCA, envolvendo liderança, estratégias e planos, cidadãos e sociedade. É considerado o módulo mais importante por dar início ao ciclo. Por meio da liderança forte da alta administração, que focaliza as necessidades dos cidadãos-usuários, os serviços, produtos e processos são planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender esse conjunto de necessidades. Em suma, a eficácia futura do ciclo estará baseada num bom planejamento, o qual proverá dados e informações às etapas restantes do método (BADIRU, 1993). Campos (1996) subdivide esta fase em cinco partes: localizar o problema, estabelecer metas, análise do fenômeno, análise do processo e a elaboração do plano de ação.

O módulo execução (D) envolve o segundo bloco, formado pelos critérios de pessoas e processos, é neste módulo que são executadas as ações arquitetadas no planejamento. Nesse espaço, concretizam-se as ações que transformam objetivos e metas em resultados. Este módulo é subdividido por Campos (2001) em treinamento e execução da ação.

Contemplando o módulo de Controle (C) está o critério de resultados, neste módulo são verificadas as ações executadas no módulo anterior, comparando-os com os indicadores que foram propostos no planejamento. Serve para acompanhar o atendimento à satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado, o orçamento e as finanças, a gestão das pessoas, a gestão de suprimento e das parcerias institucionais, bem como o desempenho dos serviços/produtos e dos processos organizacionais. Esta etapa pode ser subdividida, segundo Melo (2001), em comparação dos resultados, listagem dos efeitos secundários e verificação ou não da continuidade dos problemas.

O quarto módulo do PDCA, atuação corretiva (A), envolve o critério de informações e conhecimento e apresenta-se como a padronização das ações tomadas no segundo módulo que se mostraram eficientes após a análise do terceiro módulo (controle). O processo de padronização consiste em elaborar um novo padrão ou alterar o já existente (MELO, 2001).

Figura 3 - O ciclo PDCA adotado pelo MEGP



Fonte: Adaptado pelo Autor. (BRASIL,2009)

2.3 Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP)

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que se buscasse um modelo de gestão focado em resultados e orientado para o cidadão. O modelo escolhido está fundamentado em padrões internacionais e representa o “estado da arte da gestão contemporânea”. (BRASIL, 2014)

Segundo Contandriopoulos (2000), avaliar consiste fundamentalmente em aplicar um julgamento de valor a uma intervenção através de um dispositivo capaz de fornecer informações cientificamente válidas e socialmente legítimas sobre ela ou qualquer um dos seus componentes, permitindo aos diferentes atores envolvidos, que podem ter campos de julgamento diferentes, posicionarem-se e construírem (individual ou coletivamente) um julgamento capaz de ser traduzido em ação.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa verificar o grau de aderência de seus processos gerenciais em relação ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, referencial do GesPública.

Para tornar o modelo objetivamente prático e permitir sua utilização no âmbito dos órgãos e entidades, as oito partes do modelo (dimensões) foram transformadas em oito

Critérios e passam a conter, cada critério, um conjunto de requisitos. Tais requisitos permitem avaliar o grau de aderência do sistema de gestão de um órgão/entidade público ao Modelo de Referência da Gestão Pública. O conjunto de critérios de excelência constitui o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. (BRASIL, 2014)

No Anexo A, apresenta-se o quadro de pontuação do IAGP 1000 pontos, indicado para instituições que já passaram pela avaliação do IAGP 250 e 500 pontos, obtendo pontuações acima destas e, deste modo, considera-se maduras o suficiente para serem avaliadas perante a pontuação máxima do IAGP. Já o Instrumento para Avaliação da Gestão Pública 250 e 500 Pontos é uma versão simplificada do IAGP 1000 Pontos, elaborado com o propósito de estimular e apoiar as organizações públicas brasileiras a aderirem ao sistema de avaliação continuada da gestão proposto pelo GesPública (BRASIL, 2009).

Os quadros de pontuações do IAGP 500 e 250 pontos são apresentados nos anexos B e C, respectivamente.

O IAGP ainda estabelece que a organização deve determinar seu campo de ação, conforme os subtítulos 2.3.1, 2.3.2 e 2.3.3.

2.3.1 Perfil do Órgão/Entidade

O Perfil é uma apresentação geral da organização na qual são descritos seus aspectos relevantes sobre a própria organização e seu ambiente externo, de forma a permitir a melhor precisão possível durante a avaliação do seu sistema de gestão e do seu desempenho (BRASIL, 2014).

As seguintes informações devem conter no perfil da organização: competências, produtos e processos, público alvo, quadro de pessoal, sociedade, parcerias institucionais e instalações e localidades.

2.3.2 Estrutura e Conteúdos

O Instrumento para Avaliação da Gestão Pública está estruturado em oito critérios (Figura 3), desdobrados em itens, que representam as dimensões da gestão pelas quais cada critério deve ser avaliado, que por sua vez se desdobram em alíneas. Os requisitos são

utilizados na tabela de pontuação para definir o estágio atingido pelo sistema de gestão do órgão/entidade. O grau de atendimento de cada um dos requisitos pela instituição é fundamental para definir a sua pontuação em cada item (BRASIL, 2014).

Na avaliação dos processos gerenciais (Critérios 1 a 7) é solicitada a descrição das práticas de gestão que respondem aos requisitos. Na avaliação dos resultados (Critério 8) é solicitada a apresentação dos resultados gerados pela organização, o que permitirá, pela análise do conjunto desses resultados, verificar o desempenho e a qualidade do seu sistema de gestão (BRASIL, 2014).

Nos Critérios de 1 a 7, as alíneas solicitam as práticas de gestão que atendem aos requisitos dos Itens desses Critérios, assim como os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho estabelecidos para as mesmas estão sendo cumpridos.

Os Itens do Critério 8 – Resultados - solicitam a apresentação das consequências objetivas da implementação das práticas de gestão descritas nos Itens de Processos Gerenciais. Neste Critério devem ser apresentados apenas os resultados do órgão/entidade, preferencialmente em gráficos, nos quais seja possível verificar o comportamento dos resultados pelo menos nos últimos três anos (BRASIL, 2014).

Quando a organização julgar que o seu sistema de gestão atingiu um grau de maturidade em relação ao Modelo da Excelência da Gestão Pública, a mesma poderá optar por participar do processo de reconhecimento e premiação a excelência do Prêmio Nacional da Gestão Pública (PQGF).

2.3.3 Sistema de Pontuação

Na dimensão de Processos Gerenciais são avaliados os fatores “Enfoque”, “Aplicação”, “Aprendizado” e “Integração”. Enfoque trata-se do grau em que as práticas de gestão da organização apresentam adequação, que é o atendimento aos requisitos do item, e pro-atividade, que é a capacidade de se antecipar aos fatos. Aplicação pode ser entendida como grau em que as práticas de gestão da organização apresentam disseminação e continuidade. Paralelamente, o aprendizado é definido como o grau em que as práticas de gestão da organização apresentam aperfeiçoamentos (refinamentos) decorrentes do processo

de melhorias. E, por fim, a integração se refere a coerência, inter-relacionamento e cooperação.

Na dimensão de Resultados Organizacionais são avaliados os fatores “Relevância”, “Tendência” e “Nível atual”. Relevância refere-se à importância do resultado para determinação do alcance dos objetivos estratégicos e principais objetivos operacionais da organização. Já Tendência – define-se como o comportamento dos resultados ao longo do tempo. Por fim, Nível atual é o grau em que os resultados organizacionais atendem aos requisitos das partes interessadas e apresentam resultados comparados com o desempenho de outras organizações consideradas como referenciais pertinentes (BRASIL, 2014).

Com o somatório de pontuação dos oito critérios, verifica-se este valor total nas faixas de pontuação global. Este somatório é um indicativo do nível de maturidade alcançado pela gestão de uma organização, que se enquadra em uma das seguintes faixas:

Quadro 3 - Faixas de Pontuação Global

Faixa de Pontuação	Posição	Pontuação	Descrição da Maturidade da Gestão
2	Alta	217-250	Os enfoques se encontram nos primeiros estágios de desenvolvimento para alguns itens, com práticas proativas, em consideração aos fundamentos da excelência, existindo lacunas significativas na aplicação da maioria deles. Algumas práticas apresentam integração. Começam a aparecer alguns resultados relevantes decorrentes da aplicação de enfoques implementados.
	Média	184-216	
	Baixa	151-183	
1	Alta	101-150	Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.
	Média	51-100	
	Baixa	0-50	

Fonte: Brasil, 2014

2.4 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado

O 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado (3º R C Mec) foi criado pelo Decreto-Lei nº 5.170, de 06 de janeiro de 1943, com sede em Bagé-RS, para instalação a partir de 15 de janeiro daquele mesmo ano. Foi formado pela cessão de 09 (nove) elementos de cada Unidade de Cavalaria (01 Sgt, 02 Cb e 06 Sd).

A partir de 18 de julho de 1997, o Ministro de Estado do Exército – General de Exército Zenildo Gonzaga Zoroastro de Lucena, em portaria nº 508, da mesma data, concedeu ao 3º R C Mec a denominação histórica de “ Regimento Forte de Santa Tecla” e, seu respectivo estandarte.

O 3º R C Mec é subordinado direto a 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (3ª Bda C Mec), que por sua vez juntamente com outras duas Brigadas formam a 3ª Divisão de Exército, subalterna ao Comando Militar do Sul que é subordinada hierarquicamente ao Comando do Exército Brasileiro, que em conjunto com a Marinha do Brasil e a Força Aérea Brasileira formam o Ministério da Defesa, conforme Figura 4:

Figura 4 - Subordinação 3º R C Mec



Fonte: Site 3º R C Mec (2015)

A fim de assegurar a defesa da Pátria, o 3º R C Mec tem por missão: realizar missões de reconhecimento e segurança em proveito da 3ª Bda de C Mec; realizar, também, operações ofensivas e defensivas limitadas no cumprimento de suas missões de reconhecimento e segurança ou como economia de forças, em proveito da 3ª Bda C Mec.

Suas ações subsidiárias se baseiam em: cooperar, mediante ordem ou autorização da 3ª Bda de C Mec, com órgãos federais, na repressão aos delitos de repercussão nacional e

internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução e; atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, mediante ordem ou autorização da 3ª Bda C Mec, na faixa de fronteira terrestre, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo executando, dentre outras, as ações de:

- a) patrulhamento;
- b) revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves e;
- c) prisões em flagrante delito.

Ainda como atividade subsidiária, manter um bom relacionamento com a sociedade local através de ações cívico-sociais e de relações públicas, dentro de um contexto de responsabilidade social, participar da segurança integrada na área de responsabilidade da 3ª Bda de C Mec e como atividade suplementar de ensino, apoiar e manter o funcionamento do NPOR da guarnição de Bagé dando-lhe suporte administrativo/financeiro e motivacional.

3 METODOLOGIA

Neste tópico estão descritos os procedimentos a serem realizados para o desenvolvimento do trabalho, assim como, é caracterizado metodologicamente.

3.1 Método da pesquisa

Quanto à abordagem, este trabalho se caracteriza predominantemente por ser uma pesquisa qualitativa, pois, com base em uma pesquisa documental foram descritos os padrões de gestão da empresa pública objeto deste estudo, aplicando-se um instrumento avaliativo para obtenção de resultados tangíveis e objetivos. Ainda, para Minayo (1992), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.2 Seleção da abordagem de pesquisa

No presente estudo, primeiramente foi efetuado um levantamento documental na OM, com o objetivo de obter informações em relação às práticas de gestão daquele Órgão Público. Posteriormente, foram efetuadas entrevistas com o responsável pelo setor de gestão da excelência e, por fim, a análise de todos os dados para a obtenção dos resultados, por meio do IAGP.

Deste modo, quanto aos objetivos, caracteriza-se este trabalho como uma pesquisa exploratória, pois este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

Ainda, devido ao autor deste trabalho ser participante do órgão estudado, classifica-se este estudo, quanto aos procedimentos, como pesquisa participante a qual se caracteriza pela interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas (GIL 2002).

3.3 Coleta e análise dos dados

Para o levantamento e análise de dados, utilizou-se como base para avaliação o IAGP, desenvolvido pelo MEGP e, ainda, uma pesquisa nas práticas de gestão da OM. Foi utilizado de entrevista com o chefe do setor de excelência em gestão, também com o objetivo do levantamento de dados.

Após a coleta de dados, terá início a etapa de tratamento dos mesmos, com a aplicação do IAGP (Anexo C), para que deste modo, se obteve informações a respeito dos critérios que apresentem oportunidades de melhoria, para a posterior concepção de planos de ação.

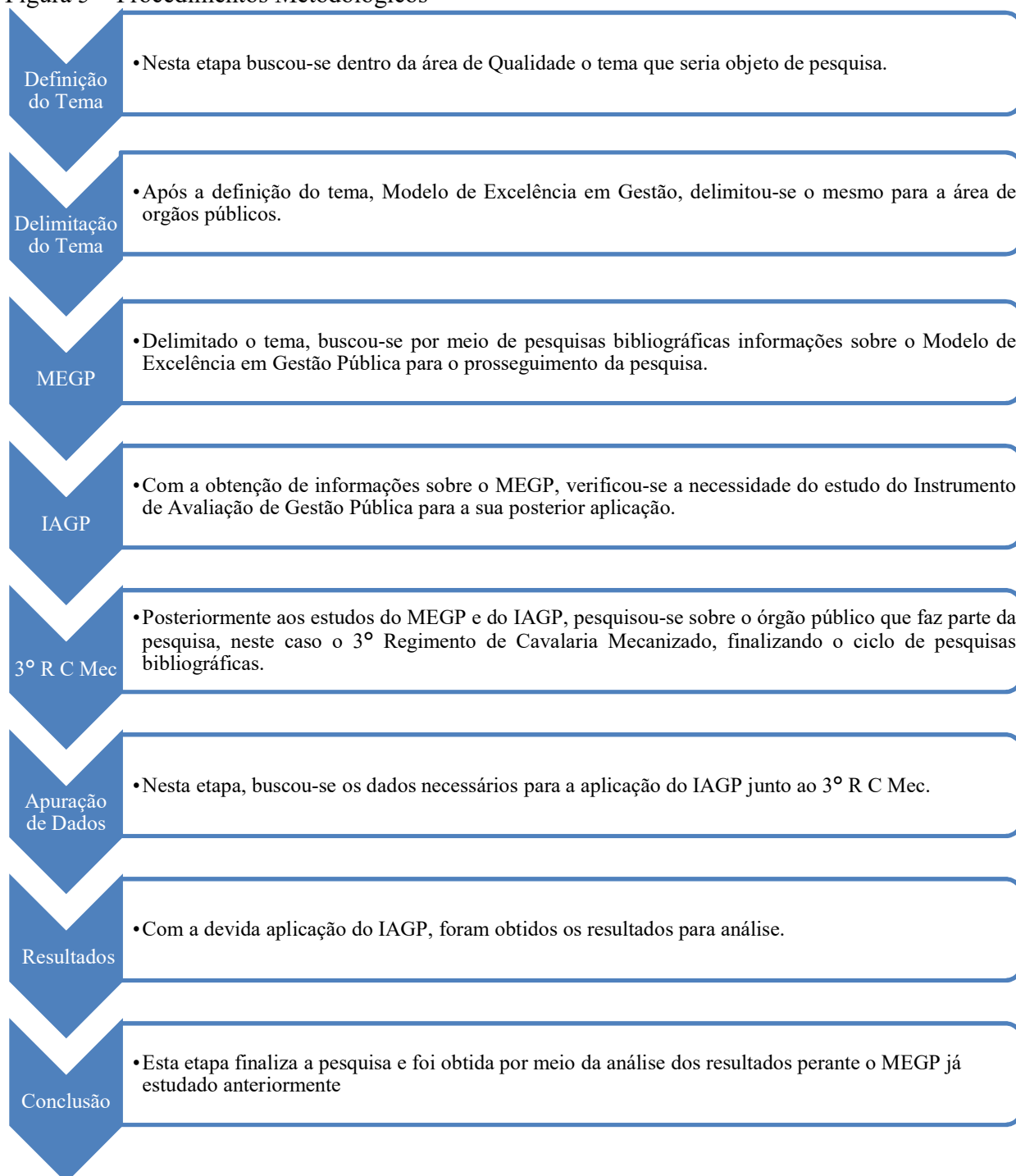
3.4 Limitações do método

Dentre as limitações deste estudo destaca-se que devido a um dos métodos de coleta de dados ser por meio de entrevistas, a falta de motivação do entrevistado, a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre o entrevistado, a inadequada compreensão do significado das perguntas e, ainda, o fornecimento de respostas falsas (GIL, 2007).

3.5 Procedimentos Metodológicos

No que tange os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo, a Figura 5 – Procedimentos Metodológicos apresenta o esquema das etapas de elaboração desta pesquisa.

Figura 5 – Procedimentos Metodológicos



Fonte: Elaborado pelo autor. 2015

4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados a identificação dos problemas, o perfil da entidade estudada, e, por fim, o questionário com a referida pontuação do órgão em estudo.

4.1 Identificação do Problema

Devido à ausência de um estudo na área de gestão do Órgão Público em questão, identificou-se a necessidade de medir de algum modo o nível de gestão atual desta OM, assim, a aplicação do IAGP busca preencher esta lacuna e ainda cumprir o objetivo deste trabalho.

4.2 Perfil da Entidade

O perfil é uma descrição geral do sistema-organização que será avaliado. Seu objetivo principal é proporcionar a todos os avaliadores uma visão sistêmica da sua organização, pois normalmente os colaboradores conhecem parcialmente a instituição em que trabalham (BRASIL, 2014).

O órgão estudado, como já foi abordado anteriormente, foi o 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado, localizado na cidade de Bagé, Rio Grande do Sul. Este quartel está vinculado a 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, subordinada a 3ª Divisão de Exército que por sua vez é integrante do Comando Militar do Sul, que juntamente com os outros 7 Comandos Militares do Brasil e o Estado Maior do Exército formam o Exército Brasileiro. O Ministério da Defesa é formado pelo Exército, Marinha e Aeronáutica.

O 3º R C Mec está na esfera da administração pública, com natureza jurídica de Órgão Público do Poder Executivo Federal. Seu poder está vinculado ao Ministério de Defesa, possuindo as seguintes denominações desde a sua criação:

- 3º Regimento Autometralhadoras de Cavalaria – De 05 de abril a 09 de abril de 1943;
- 3º Regimento Moto Mecanizado – De 10 de abril de 1943 a 30 de junho de 1946;

- 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado – De 1º de julho de 1946 a 17 de maio de 1954;
- 3º Regimento de Reconhecimento Mecanizado – De 18 de maio de 1954 a 31 de dezembro de 1968;
- 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado – De 02 de janeiro de 1969 aos dias atuais.

Assim, possui como competências básicas:

1. A fim de assegurar a defesa da Pátria (Missão Constitucional)
 - 1.1. Realizar missões de reconhecimento e segurança em proveito da 3ª Bda de C Mec.
 - 1.2. Realizar, também, operações ofensivas e defensivas limitadas no cumprimento de suas missões de reconhecimento e segurança ou como economia de forças, em proveito da 3ª Bda C Mec.
2. A fim de realizar ações subsidiárias
 - 2.1. Cooperar, mediante ordem ou autorização da 3ª Bda de C Mec, com órgãos federais, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução.
 - 2.2. Atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, mediante ordem ou autorização da 3ª Bda C Mec, na faixa de fronteira terrestre, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo executando, dentre outras, as ações de:
 - 2.2.1. patrulhamento;
 - 2.2.2. revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves.
3. Participar da segurança integrada na área de responsabilidade da 3ª Bda C Mec (Missão Constitucional de Garantia da Lei e da Ordem).
4. Ainda como atividade subsidiária, manter um bom relacionamento com a sociedade local através de ações cívico-sociais e de relações públicas, dentro de um contexto de responsabilidade social.
5. Como atividade suplementar de ensino, apoiar e manter o funcionamento do NPOR da Guarnição de Bagé dando-lhe suporte administrativo/financeiro e motivacional.

Os principais cidadãos, usuários ou clientes da OM são: Cmt do 3º R C Mec – Gestor S Cmt 3º R C Mec - Assessor de gestão, Encarregado do Setor de Pessoal, Encarregado do Setor de Inteligência, Encarregado do Setor de Operações, Encarregado do Setor Logístico, Fiscal Administrativo, Encarregado do Setor de Comunicação Social, Escritório do Sistema de Excelência na Organização Militar, Formação Sanitária Regimental (Seção de Saúde), Instr Ch NPOR, instrutores, monitores, auxiliares e alunos do NPOR e demais militares das SU.

No que se refere aos serviços que esta OM presta, pode-se elencar:

1. Serviço de apoio ao Escalão Superior dentro do contexto de responsabilidade social.
2. Serviço de apoio às escolas e a entidades ligadas ao ensino conveniadas.
 - 2.1. Atividade de apoio esportivo.
 - 2.1.1. Apoio às universidades em competições de atletismo.
 - 2.1.2. Apoio às escolas públicas em suas olimpíadas e jogos escolares.
 - 2.1.3. Serviço de apoio educacional complementar:
3. Realização de palestras e simpósios voltados para a formação cívica e moral dos estudantes;
4. Realização de palestras e simpósios voltados para a atração de novas vocações para a carreira militar;
5. Serviço de apoio e cooperação com os órgãos de segurança pública;
6. Serviço de apoio às áreas de lazer militar
 - 6.1. Apoio ao Círculo Militar de Bagé.
 - 6.2. Apoio ao Grêmio ST/Sgt.
 - 6.3. Apoio ao Centro de Tradições Gaúchas.

No que se refere aos produtos que esta OM oferta, pode-se relacionar:

1. Segurança externa
 - 1.1. Estar capacitado a ser empregado em operações de defesa territorial.
 - 1.2. Formação de pessoal.
2. Segurança interna
 - 2.1. Estar capacitado a ser empregado em operações de garantia da lei e da ordem.

Seus processos finalísticos, que são aqueles associados às atividades fim da organização, na conformação dos principais serviços são:

1. Processo finalístico de preparação para o combate

- 1.1. Sub Processo de preparação para o ano de instrução.
 - 1.1.1. Tarefa de preparação de meios auxiliares de instrução
 - 1.1.2. Tarefa de preparação e seleção de instrutores e monitores.
 - 1.1.3. Tarefa de confecção do cronograma do ano de instrução.
 - 1.1.4. Tarefa de avaliação de instrutores e instruendos.
- 1.2. Sub Processo de preparação do combatente básico.
 - 1.2.1. Tarefa de distribuição das listas de objetivos a serem atingidos por semana de instrução.
 - 1.2.2. Tarefa processo de verificação dos planos de sessão e da qualidade das instruções.
- 1.3. Sub Processo de preparação do combatente qualificado.
 - 1.3.1. Tarefa de confecção de ordem de instrução referente ao Curso de Formação de Cabos.
 - 1.3.2. Tarefa de confecção das provas finais e publicação do resultado do Curso de Formação de Cabos.
- 1.4. Sub Processo de adestramento da OM.
 - 1.4.1. Tarefa de verificação de aprontos individuais e coletivos.
 - 1.4.2. Tarefa de verificação de situação de pronto operacional e situação de ordem de marcha nível pelotão.
 - 1.4.2.1. Atividades de instruções e exercícios preliminares partindo do individual para o coletivo.
 - 1.4.2.2. Treinamento, preparação e execução de um plano de chamada.
 - 1.4.2.3. Execução do Check List.
 - 1.4.2.4. Estabelecimento de propostas de normas de engajamento para os tipos mais comuns de operação.
 - 1.4.3. Tarefas de verificação de situação de pronto operacional e situação de ordem de marcha nível SU.
 - 1.4.3.1. Atividade de execução dos Check List.
 - 1.4.4. Tarefa de verificação de situação de pronto operacional e situação de ordem de marcha da OM.
 - 1.4.4.1. Atividades revisão e atualização dos planos de chamada das SU.

- 1.4.4.2. Execução de treinos e verificações preliminares.
- 1.4.4.3. Execução dos Check List nível OM.
- 1.4.4.4. Definição das atividades da vida vegetativa que serão mantidas ou não na OM.
- 1.4.4.5. Sub Processo de verificação de objetivos atingidos durante exercícios em campanha e treinamentos diversos.
- 1.4.5. Tarefa de elaboração de uma ordem de instrução sobre o assunto.
- 1.4.6. Tarefa de realização da Avaliação Pós Ação.
 - 1.4.6.1. Considerações gerais.
 - 1.4.6.2. Pontos fortes.
 - 1.4.6.3. Oportunidades de melhoria.
 - 1.4.6.4. Atividade de registro em um caderno de lições aprendidas de toda Avaliação Pós Ação registrada.
 - 1.4.6.5. Sub Processo de prevenção de acidentes em atividades com munição real e atividades que demandem risco elevado.
 - 1.4.6.6. Atividade de confecção de um plano de prevenção de acidentes.
- 1.4.7. Nomeação e publicação em Boletim Interno de um Oficial de Prevenção Acidentes na Instrução.
 - 1.4.7.1. Avaliação do risco em cada situação conforme ficha modelo Comando de Operações Terrestres.
 - 1.4.7.2. Monitoramento dos acidentes na instrução e investigação de suas causas para que possam ser evitados no futuro.
- 2. Processo finalístico de emprego em operações reais
 - 2.1. Sub Processo de operação real tipo polícia.
 - 2.2. Sub Processo de operação real tipo defesa externa.
 - 2.3. Sub Processo de comando e controle.
 - 2.4. Sub Processo de emprego em situações de calamidade pública.
 - 2.5. Sub Processo de emprego efetivo em ações subsidiárias para o desenvolvimento regional.

Já no que se refere aos processos de apoio, que são aqueles que dão suporte aos demais, podemos elencar:

3. Processo de gerenciamento e controle de pessoal
 - 3.1. Sub Processo de atualização de dados de pessoal.
 - 3.1.1. Tarefa de preenchimento e atualização do SIRF.
 - 3.1.2. Tarefa de atualização de dados do Módulo.
 - 3.1.3. Tarefa de arquivamento de dados e documentos.
 - 3.1.4. Tarefa de confecção de folhas de alterações de oficiais.
 - 3.1.5. Tarefa de concessão de documentos pessoais requeridos pelo interessado.
 - 3.2. Sub Processo de gerenciamento de escalas de serviço.
 - 3.2.1. Tarefa de acompanhamento e controle das escalas externas ao Serviço de Superior de dia da Guarnição.
 - 3.2.2. Tarefa de acompanhamento e controle das escalas externas ao Serviço de enfermeiro de dia e médico de dia ao Hospital da Guarnição de Bagé.
 - 3.2.3. Tarefa de elaboração das escalas externas de serviço de guarda ao paiol da Guarnição.
 - 3.2.4. Tarefa de elaboração das escalas internas de serviço de guarda ao quartel.
 - 3.3. Sub Processo de controle de efetivos.
 - 3.3.1. Tarefa de preenchimento do quadro de efetivos e destinos na 1ª Seção.
 - 3.3.2. Tarefa de confecção de mapa da força em situações diversas.
 - 3.4. Sub Processo de pagamento de pessoal.
 - 3.4.1. Tarefa de realização, conferência, fiscalização e providências dos relatórios da pasta de habilitação à pensão militar.
 - 3.4.2. Tarefa de realização, conferência, fiscalização e providências dos relatórios do exame de pagamento.
 - 3.5. Sub Processo de fluxo documental.
 - 3.5.1. Tarefa de protocolo de documentos impressos externos e internos.
 - 3.5.2. Tarefa de protocolo de documentos pela via eletrônica (SPEED)
 - 3.5.3. Tarefa de protocolo de documentos de saída.
 - 3.6. Sub Processo de registros documentais.
 - 3.6.1. Tarefa de confecção do BI.
 - 3.6.2. Tarefa de preenchimento das folhas de alterações dos Oficiais.
 - 3.6.3. Tarefa de preenchimento das folhas de alterações dos sargentos.

- 3.6.4. Tarefa de preenchimento das folhas de alterações dos Cabos e Soldados.
- 3.6.5. Tarefa de arquivo de documentos.
- 3.6.6. Tarefa de concessão de documentos.
- 3.7. Sub Processo de renovação de efetivos.
 - 3.7.1. Tarefa de seleção de recrutas.
 - 3.7.2. Tarefa da seleção complementar.
 - 3.7.3. Tarefa de incorporação de efetivo variável.
 - 3.7.4. Tarefa de processamento dos requerimentos de reengajamento de Cabos e Soldados.
 - 3.7.5. Tarefa de processamento dos requerimentos de engajamento de Soldados.
 - 3.7.6. Tarefa de processamento dos requerimentos de renovação de Tempo Serviço dos militares temporários (Of e Sgt).
 - 3.7.7. Atividade de estabelecimento de regras claras sobre atributos que serão valorizados desde o princípio do período avaliado.
 - 3.7.8. Atividade de reunião de orientação com os Cmt SU (S Cmt).
 - 3.7.9. Atividade de inspeção de saúde e publicação em Boletim Interno.
 - 3.7.10. Atividade de fixação de datas limite para entrada dos requerimentos.
- 3.8. Sub Processo de suporte e assessoramento jurídico
 - 3.8.1. Tarefa de avaliação e assessoramento de sindicâncias, processos administrativos e inquéritos.
- 3.9. Sub Processo de preenchimento dos sistemas de controle de pessoal do Departamento de Gestão de Pessoal.
- 3.10. Sub Processo de movimentação de Oficiais e Praças.
 - 3.10.1. Tarefa de busca por Of/Sgt voluntários a servir na OM.
 - 3.10.2. Tarefa de previsão dos claros que serão abertos ao final do ano.
 - 3.10.3. Tarefa de emissão de radiogramas solicitando voluntários a servir na OM.
 - 3.10.4. Tarefa de preenchimento dos sistemas da Diretoria de Controle Efetivos Militares e acompanhamentos dos boletins.
- 3.11. Sub Processo de avaliação de Oficiais e Praças.
- 3.12. Sub Processo de atuação no campo justiça e disciplina.

- 3.12.1. Disciplina: confecção de memorando e acompanhamento das Formulário de Apuração de Transgressão Disciplinar.
- 3.12.2. Justiça: concessão de recompensas e referências elogiosas, honra ao mérito e promoção.
- 3.13. Sub Processo de gestão dos efetivos com problemas de saúde (reintegrados, dispensados e em tratamento de saúde).
- 3.14. Sub Processo de gerenciamento e apoio à mobilização/desmobilização e ao Exercício de Apresentação da Reserva.
- 4. Processo de apoio logístico, tem-se:
 - 4.1. Sub Processo de gestão da manutenção motomecanizada.
 - 4.1.1. Tarefa de confecção, execução e fiscalização do plano de manutenção moto.
 - 4.1.2. Tarefa de atualização de informações sobre disponibilidades e necessidades de manutenção moto.
 - 4.2. Sub Processo de gestão da manutenção de armamentos e instrumentos ópticos.
 - 4.2.1. Tarefa de elaboração, execução e fiscalização do plano de manutenção de armamento e material óptico.
 - 4.2.2. Tarefa de atualização de informações sobre disponibilidades e necessidades de armamento.
 - 4.3. Processo de apoio à decisão (S Cmt):
 - 4.3.1. Sub Processo de assessoria do Estado Maior e do núcleo de assessoramento jurídico e demais partes envolvidas.
 - 4.3.1.1. Tarefa de preparação de reunião agendada de Estado Maior.
 - 4.4. Processo de apoio de inteligência
 - 4.4.1. Sub Processo de cumprimento das tarefas do calendário de obrigações.
 - 4.4.1.1. Tarefa de sistematização e agendamento das informações a serem prestadas.
 - 4.4.2. Sub Processo de elaboração de mensagens de informações.
 - 4.4.2.1. Tarefa de elaboração de Mensagens Diretas de Inteligência.
 - 4.4.2.2. Tarefas especiais determinadas pelo Cmdo dentro das limitações da Inteligência.
 - 4.4.2.3. Tarefas de apoio documental.

4.5. Processo de apoio à instrução

4.5.1. Sub Processo de montagem do cronograma anual de instrução em consonância com Escalão Superior

4.5.1.1. Tarefa de assessoria no planejamento do ano de instrução e atividades concorrentes através de um cronograma predeterminado.

Os principais insumos e fornecedores da UG são apresentados no Quadro 4 - Principais Fornecedores e Insumos :

Quadro 4 - Principais Fornecedores e Insumos

Fornecedor	Insumo
3ª Bda C Mec	Ordens e diretrizes
Comércio em geral	Produtos adquiridos mediante processo licitatório
Comunidade local e regional	Jovens que ingressa no serviço militar
Escolas de Aperfeiçoamento	Oficiais e sargentos experientes e formados
Escolas de Formação	Oficiais e sargentos recém-formados
Hospital da Guarnição de Bagé e Formação Sanitária do Regimento	Atendimento de saúde para militares e dependentes
NPOR	Oficiais aptos a exercerem suas funções
Subunidade	Informações

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro de Pessoal da Organização Militar é dividido por postos e graduações, uma vez que a organização das funções de cada integrante da OM é dividida desse modo, e apresentasse no Quadro 5 - Quantitativo Previsto e Existente

Quadro 5 - Quantitativo Previsto e Existente

Posto/Graduação	Previsto	Existente
Coronel	1	1
Tenente Coronel	0	1
Major	3	1
Capitão	10	7
1º Tenente	17	11
2º Tenente	7	10
Aspirante a Oficial	0	1
Subtenente	9	5
1º Sargento	7	16
2º Sargento	32	27
3º Sargento	85	93
Cabo	192	111
Soldado	263	312

Fonte: Elaborado pelo autor.

Possui como estrutura principal um conjunto de prédios, formado pelo pavilhão administrativo, quatro esquadrões formados por alojamentos, banheiro e salas de instrução, quatro garagens para viaturas blindadas e não blindadas, um campo de futebol onze, dois campos de futebol sete, duas quadras poliesportivas, entre outras estruturas. Conta, ainda, com um campo de instrução próprio localizado nos fundos do Regimento.

Figura 6 - Fachada do 3º R C Mec



Fonte: Site 3º R C Mec, 2016.

4.3 Avaliação do nível de gestão da OM

O questionário que, foi respondido pelo responsável do Setor de Excelência da OM, está apresentado no Apêndice A. O mesmo teve suas respostas avaliadas perante os critérios de avaliação do Anexo C. Deste modo, apresenta-se no Quadro 6 os resultados da avaliação.

Os Itens dos critérios relativos aos processos gerenciais são pontuados segundo as diretrizes do Quadro 16 e de acordo com a seguinte sequência:

Determina-se o nível que melhor identifica o estágio de cada um dos fatores de avaliação (Relevância/Tendência/Nível Atual), observando a análise e adequação dos fatores de todas as alíneas que compõem o item. A cada fator deve ser atribuído algum percentual apresentado a seguir 0%, 20%, 40%, 60%, 80% ou 100%. O percentual total do item será calculado a partir da identificação do fator de menor percentual e acrescido de 10% se tiver pelo menos 2 outros fatores que estejam em estágio superior. Multiplica-se o percentual encontrado pela pontuação máxima relativa ao item e obtém-se a pontuação do fator de avaliação.

A pontuação final é a soma da pontuação de todos os critérios dos Processos Gerenciais (1 a 7) e do Critério dos Resultados Organizacionais (8).

Quadro 6 - Resultados da Avaliação

Processos Gerenciais							
Critérios	Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	%	Total	Pontuação
1	60%	80%	80%	80%	70%	22	15,4
2	60%	60%	40%	80%	50%	22	11,0
3	60%	40%	60%	40%	50%	22	11,0
4	60%	80%	80%	80%	70%	22	15,4
5	60%	80%	60%	80%	70%	22	15,4
6	60%	60%	60%	80%	70%	22	15,4
7	60%	60%	40%	60%	50%	22	11,0
Total de Pontos em Processos Gerenciais							94,6
Resultados Organizacionais							
Critérios	Relevância	Tendência	Nível Atual	%	Total	Pontuação	
8	80%	60%	10%	20%	96	19,2	
Total de Pontos em Resultados Organizacionais							19,2
Total Geral							113,8

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Deste modo, totalizando o resultado de pontos dos processos gerenciais com o somatório dos resultados organizacionais, obtém-se 113 pontos. Assim, conclui-se que a Unidade se encontra na faixa 1 de pontuação, com posição alta de acordo com o Quadro 3.

Com os resultados obtidos, verificou-se a necessidade da criação de um Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial (PASG). Como opção de escolha, decidiu-se desenvolver o PASG para os marcadores com menor pontuação, cuja abrangência das práticas de gestão já existentes ainda se mostravam ineficientes perante o IAGP.

Em relação ao item 2.c o MEPG questiona como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação, desta forma sugere-se a realização do seguinte PASG:

Quadro 7 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 2.c.

Marcador	2.c
Prática de gestão	Ficha controle de alocação de recursos
Padrões de Trabalho	Cada ficha contendo: Tipo de recurso, modo de alocação, plano de ação que atende, quantidade
Periodicidade	Sempre que um recurso for aplicado
Desde quando	Julho/2016
Responsável	Chefe de Setor
Método de Controle	Diretor da Unidade revisa todas as fichas de controle.
Método de Aprendizado	Ficha deve ser revisada mensalmente e acrescentado/retirado itens conforme necessidade
Melhorias	Controle de alocação de recursos
Integração - coerência com as estratégias	Aumento do Controle e da Eficiência
Integração: cooperação = colaboração entre áreas e organização	Integra todos os setores executantes com a área de recursos humanos, financeiro e material.

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao item 2.e, o MEPG questiona como a organização realiza o monitoramento da implementação dos planos de ação, desta forma sugere-se a realização do seguinte PASG:

Quadro 8 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 2.e

Marcador	2.e
Prática de gestão	Reunião sobre Implementação de Planos de Ação
Padrões de Trabalho	A reunião deverá conter os gerentes de todos os planos de ação que estão sendo implementados, o Assessor de Gestão e presidida pelo Diretor da Unidade. Deverá ser revisto cada plano de ação, o andamento de sua implementação, necessidade de adaptação, fichamento das alterações e por fim sua atualização se for necessário.
Periodicidade	Mensal
Desde quando	Julho/2016
Responsável	Assessor de Gestão
Método de Controle	Assessor de Gestão mantém documento que consta os planos de ação que estão sendo implementados e suas evoluções.
Método de Aprendizado	Correção e adaptação do plano de ação a cada reunião mensal
Melhorias	Aumento do monitoramento do andamento dos planos de ação em implementação

Integração - coerência com as estratégias	Aumento da Eficiência
Integração: cooperação = colaboração entre áreas e organização	Integra a alta administração com os setores executantes dos planos de ação

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao item 3.c o MEPG questiona como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas, desta forma sugere-se a realização do seguinte PASG:

Quadro 9 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 3.c

Marcador	3.c
Prática de gestão	Tratamento de reclamações e sugestões
Padrões de Trabalho	Com a aplicação de caixa de sugestões em locais de maior fluxo de pessoal e centralização dos canais de reclamação com o assessor de gestão, este deverá documentar todas as reclamações e sugestões, discutindo as mesmas em reunião com o Diretor da Unidade e este último deverá atendê-las com ações de comando conforme for possível.
Periodicidade	Mensal
Desde quando	Julho/2016
Responsável	Assessor de Gestão
Método de Controle	Assessor de Gestão mantém documento que consta todas as reclamações e sugestões e as ações tomadas em cada caso.
Método de Aprendizado	Atendimento das necessidades dos cidadãos e usuários
Melhorias	Aumento da publicidade e da gestão conjunta com usuários e cidadãos
Integração - coerência com as estratégias	Aumento Publicidade
Integração: cooperação = colaboração entre áreas e organização	Integra cidadãos e usuários com os diversos setores da empresa por meio de ações de melhoramento

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao item 3.d o MEPG questiona como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços, desta forma sugere-se a realização do seguinte PASG:

Quadro 10 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 3.d

Marcador	3.d
Prática de gestão	Pesquisa de Satisfação
Padrões de Trabalho	Aplicação de pesquisa de satisfação física em locais estratégicos da OM e no site (digital), com perguntas que devem iniciar com a frase “Como você avalia...” e respostas avaliando de 0 (zero) a 10 (dez), onde zero é insatisfeito e dez totalmente satisfeito como resposta daquela questão.
Periodicidade	Mensal
Desde quando	Julho/2016
Responsável	Assessor de Gestão
Método de Controle	Assessor de gestão recebe todas as pesquisas de satisfação, compila todas as

	respostas e documenta as mesmas.
Método de Aprendizado	Correção de práticas de gestão
Melhorias	Possibilidade de estudo de melhorias conforme avaliação de usuários e cidadãos
Integração - coerência com as estratégias	Aumento da eficiência
Integração: cooperação = colaboração entre áreas e organização	Integra cidadãos e usuários com a alta administração por meio das avaliações de todo e qualquer usuário e cidadão

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao item 7.a o MEPG questiona como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis, desta forma sugere-se a realização do seguinte PASG:

Quadro 11 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 7.a

Marcador	7.a
Prática de gestão	Reunião para revisão dos processos finalísticos e de apoio
Padrões de Trabalho	Reunião da alta administração e o assessor de gestão para a revisão e atualização dos processos finalísticos e de apoio, com base na missão e visão da OM, modificação ou criação de indicadores conforme necessidade
Periodicidade	Semestral
Desde quando	Julho/2016
Responsável	Assessor de Gestão
Método de Controle	Assessor de Gestão deverá elencar os processos finalísticos e de apoio e manter atualizados conforme cada reunião
Método de Aprendizado	Adaptação para a realidade atual
Melhorias	Adequação dos processos finalísticos e de apoio conforme a realidade atual
Integração - coerência com as estratégias	Aumento da eficiência
Integração: cooperação = colaboração entre áreas e organização	Integra os processos com a missão, visão e a atualidade na qual a empresa se encontra

Fonte: Elaborado pelo Autor

Em relação ao item 7.b o MEPG questiona Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis. Desta forma sugere-se a realização do seguinte PASG:

Quadro 12 - Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para o Marcador 7.b

Marcador	7.b
Prática de gestão	Ficha de Controle dos Processos Finalísticos e de Apoio
Padrões de Trabalho	Cada gestor de processo deverá entregar mensalmente para o assessor de gestão uma ficha constando o processo do qual é responsável, sua aplicação atual, ambiente em que está sendo adaptado, pontos fortes e pontos fracos e ainda suas oportunidades de melhoria. O assessor de gestão compilará os dados e apresentará ao Diretor da Unidade em situação oportuna, não podendo ultrapassar o prazo de um mês após a finalização da compilação dos dados.
Periodicidade	Mensal
Desde quando	Julho/2016

Responsável	Assessor de Gestão
Método de Controle	Ficha Controle recebida pelo Assessor de Gestão dos Gerentes de Processo
Método de Aprendizado	Fichas serão corrigidas pelo assessor de gestão
Melhorias	Evolução e controle aproximado dos processos vigentes
Integração - coerência com as estratégias	Aumento do Controle
Integração: cooperação = colaboração entre áreas e organização	Integração entre gerente de processo e assessor de gestão

Fonte: Elaborado pelo Autor

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa documental e entrevista realizada, verifica-se no apêndice A a identificação das práticas de gestão para cada critério do MEGP. Como, também a avaliação da gestão da OM aplicando os critérios do IAGP. Os fatores de avaliação (enfoque, aplicação, aprendizado e integração) foram adotados para as práticas de gestão, dos processos gerenciais apresentados nos critérios 1 ao 7, e por fim, aplicou-se os fatores de avaliação (relevância, tendência e nível atual) aos resultados organizacionais expressos no critério 8.

De forma a atender o objetivo específico de desenvolver um Plano de Aperfeiçoamento do Sistema Gerencial para tratamento de melhorias, buscou-se apresentar o plano nos Quadros 7, 8, 9, 10, 11 e 12 para os três critérios que tiveram a menor pontuação na avaliação perante o IAGP.

O objetivo principal deste estudo é a mensuração do nível de gestão do 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado de acordo com os critérios avaliativos do Instrumento para Avaliação da Gestão Pública. Para alcançar este objetivo, primeiramente se elaborou uma revisão bibliográfica sobre os conteúdos do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, do Modelo de Excelência em Gestão Pública, do Instrumento de Avaliação da Gestão Pública. Também foi apresentado o órgão público estudado, o 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado, e elaborado o perfil desta entidade conforme quesitos previstos no IAGP.

Logo, aplicou-se os fatores de avaliação as práticas de gestão dos critérios também previstos naquele Instrumento de Avaliação, deste modo resultando em uma pontuação, que é a resposta para elucidar a questão de qual o nível de gestão se encontra a entidade em estudo.

De acordo com a escala de pontuação adotada pelo Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, o nível de excelência de gestão na Organização Militar do Exército Brasileiro em estudo é de 113 pontos com a maturidade da gestão descrita como (BRASIL, 2014):

“Estágios preliminares de desenvolvimento de enfoques, quase todos reativos, associados aos fundamentos da excelência, considerando os requisitos dos critérios. A aplicação é local, muitas em início de uso, apresentando poucos padrões de trabalho associados aos enfoques desenvolvidos. O aprendizado ocorre de forma isolada, podendo haver

inovação esporádica. Não ocorrem o refinamento e a integração. Ainda não existem resultados relevantes decorrentes de enfoques implementados.”

A instituição encontra-se em estágio preliminar de desenvolvimento de enfoque devido a implementação do MEGP ser prematura e, em fase de inicialização. Da mesma forma, a aplicação do modelo de gestão está em fase inicial e seus padrões de trabalho sendo desenvolvidos buscando um maior enfoque. O fato do aprendizado organizacional, ser de forma isolada, se deve principalmente a mediana disseminação do modelo de gestão dentro da OM, o que incorre na ausência de refinamento e integração. A expectativa é que, em um futuro próximo, mantendo-se a ênfase no desenvolvimento do modelo de gestão, ocorram resultados relevante no que se refere a enfoques implementados.

Deste modo, conclui-se que existe a necessidade do prosseguimento de uso do Modelo de Excelência em Gestão Pública, pois o enfoque e a aplicação encontram-se em início de uso, a necessidade de um maior aprendizado nas suas práticas de gestão com a finalidade da integração entre os processos.

5.1 Limitações da Pesquisa

Esta pesquisa teve como limitações a ausência de referenciais comparativos, uma vez que a avaliação das práticas de gestão na administração pública é um assunto recente e, também, dificuldades de obtenção de informações por parte da alta administração da entidade pública em estudo.

Ainda, como usou-se a entrevista como forma de coleta de parte dos dados, a ausência de motivação do entrevistado ocasionou na falta de precisão dos dados respondidos, uma vez que é vital a sua exatidão nas informações fornecidas para o prosseguimento do trabalho. Devido a sua classificação como pesquisa participante, a situação do pesquisador dentro da Unidade em estudo não se torna ideal porquê ocasiona a parcialidade mesmo que não intencional.

5.2 Sugestões para pesquisas futuras

Sugere-se como oportuno para pesquisas futuras a aplicação de estudos análogos ao objeto deste trabalho em organismos públicos com o mesmo perfil, pois deste modo haverá a possibilidade de comparação entre os resultados do 3º R C Mec e de outras empresas públicas, o que incorrerá diretamente nos resultados organizacionais da OM.

Por fim, é importante salientar a necessidade da continuidade da aplicação, mensuração e análise dos resultados no 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado, pois apenas desse modo e com a experiência advinda de sucessivos anos de aplicação do MEGP, a OM evoluirá no sentido de gestão como um todo, somando assim resultados positivos tanto para a Unidade como para o Governo Federal.

6 REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS

3º R C Mec. Disponível em: <<http://www.3rcmec.eb.mil.br/>> Acesso em: 10out.2015

AZEVEDO, A. M. A. **A (In) Compatibilidade da Excelência em Gestão no Âmbito Militar.**In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. Número 7. 2011. Rio de Janeiro. Anais.

BADIRU, A. B. A., B. J. Practitioner's guide to quality and process improvement. London: Chapman & Hall, 1993.

BADWAN, J. E. A. M. **A Gestão da Qualidade na Administração Pública: O Estudo de Caso do DAEB à Luz do Modelo de Excelência em Gestão Pública do Programa GesPública.**2010, 90f., Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (Bacharel em Administração) - UFRGS, Porto Alegre, 2010.

BATISTA, F.F. **Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucionais.** São Paulo: Instituto Serzedelo Correa, 1999.

Brasil 2005 Decreto 5378 23fev15

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Carta de Serviços ao Cidadão;** Brasília; MPOG, Seges, 2009. Versão 1/2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF;** Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA , Modelo de Excelência em GestãoPública,** Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014.

BRASIL.Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa GESPÚBLICA, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Editora Fundação Christiano Ottoni, 1996.

CONTANDRIOPOULOS, A.P., Pouvourville, G., Poullier, J.P. **La recherche d'une troisième voie: les systèmes de santé au XXI^e siècle**. Paris: Elipses, 2000.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/sobre-a-fnq>> Acesso em: 29 set. 2015.

FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/parcerias>> Acesso em: 30 set. 2015.

Gespública. Disponível em: <<http://gespublica.seplan.to.gov.br/index.php/sobre-o-gespublica>> Acesso em: 03 set. 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura – versão 2.0**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec/ABRASCO, 1992.

Organização Pública. Disponível em: <<https://www.iped.com.br/materias/administracao/organizacao-publica.html>> Acesso em: 25out. 2015

ROESCH, S. M. A. Projetos de Estágio do Curso de Administração: **Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

WERKEMA, M. C. C. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. v. 2. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.

ANEXO A

Quadro 13 - Quadro de Pontuação do IAGP 1000 Pontos

IAGP 1000 pontos		
Critérios e Itens		Pontuação
1	Governança	110
	1.1- Sistemas de Governança	40
	1.2-Sistemas de Liderança	30
	1.3-Análise do desempenho institucional público	40
2	Estratégia e Planos	80
	2.1-Formulação da estratégia	40
	2.2-Implementação da nova estratégia	40
3	Público Alvo	50
	3.1-Imagem e conhecimento mútuo	15
	3.2-Relacionamento com o público alvo	15
	3.3-Gestão do atendimento ao público	20
4	Interesse público e cidadania	70
	4.1-Interesses públicos	20
	4.2-Regime administrativo	30
	4.3-Participação e controle social	20
5	Informação e conhecimento	60
	5.1-Gestão e informação	35
	5.2-Gestão e conhecimento	25
6	Pessoas	60
	6.1-Sistema de trabalho	20
	6.2-Desenvolvimento profissional	20
	6.3-Qualidade de vida	20
7	Processos	120
	7.1-Gestão de processos finalísticos	40
	7.2-Gestão de parcerias com entidades civis	15
	7.3-Gestão financeira, de suprimentos e de outros processos-meio de suporte à estratégia	50
	7.4-Gestão do patrimônio público	15
8	Resultados	450
	8.1- Resultados da atividade finalística, atendimento ao público-alvo, interesse público e cidadania	250
	8.2- Resultados relativos às parcerias com entidades civis	40
	8.3-Resultados relativos à gestão de pessoas	40
	8.4- Resultados relativos à gestão orçamentária e financeira, de suprimentos e patrimonial	80
	8.5- Resultados relativos à gestão de processos-meio de suporte à estratégia	40
Total de Pontos		1000

Fonte: BRASIL, 2009.

ANEXO B

Quadro 14 - Quadro de Pontuação do IAGP 500 Pontos

Critérios		Pontos
1	Liderança	55
	1.1 - Governança pública e governabilidade	20
	1.2 - Sistema de liderança	20
	1.3 - Análise do desempenho da organização	15
2	Estratégias e planos	30
	2.1 - Formulação das estratégias	15
	2.2 - Implementação das estratégias	15
3	Cidadãos	30
	3.1 - Imagem e conhecimento mútuo	15
	3.2 - Relacionamento com os cidadãos-usuários	15
4	Sociedade	30
	4.1 - Atuação socioambiental	10
	4.2 - Ética e controle social	10
	4.3 - Políticas públicas	10
5	Informações e conhecimento	30
	5.1 - Informações gerenciais	10
	5.2 - Informações comparativas	10
	5.3 - Gestão do conhecimento	10
6	Pessoas	45
	6.1 - Sistemas de trabalho	15
	6.2 - Capacitação e desenvolvimento	15
	6.3 - Qualidade de vida	15
7	Processos	55
	7.1 - Processos finalísticos e processos de apoio	25
	7.2 - Processos de suprimento	15
	7.3 - Processos orçamentários e financeiros	15
8	Resultados	225
	8.1 - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	50
	8.2 - Resultados relativos à sociedade	50
	8.3 - Resultados orçamentários e financeiros	30
	8.4 - Resultados relativos às pessoas	30
	8.5 - Resultados relativos ao suprimento	15
	8.6 - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	50
Total de pontos		500

Fonte: BRASIL, 2009.

ANEXO C

Quadro 15 - Quadro de Pontuação do IAGP 250 Pontos

Critérios		Pontos
1	Liderança	22
2	Estratégias e Planos	22
3	Cidadãos	22
4	Sociedade	22
5	Informações e conhecimento	22
6	Pessoas	22
7	Processos	22
8	Resultados	96
	A - Resultados relativos aos cidadãos-usuários	20
	B - Resultados relativos à sociedade	20
	C - Resultados orçamentários e financeiros	10
	D - Resultados relativos às pessoas	13
	E - Resultados relativos aos processos de suprimento	13
	F - Resultados dos processos finalísticos e de apoio	20
Total de Pontos		250

Fonte: BRASIL, 2009.

ANEXO D

Quadro 16 - Tabela de Pontuação (%) – Processos Gerenciais

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Enfoque					
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são inadequadas aos requisitos, não são apropriadas ao perfil, ou não estão relatadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são apresentadas para adequadas para alguns dos requisitos do critério apropriadas ao perfil. Não apresenta características de proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são apresentadas para adequadas para muitos requisitos do critério apropriadas ao perfil. Não apresenta características de proatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são apresentadas para adequadas para maioria dos requisitos do critério apropriadas ao perfil. O atendimento a algum(ns) requisito(s) proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são apresentadas para adequadas para quase todos os requisitos do critério apropriadas ao perfil. O atendimento a muitos requisitos é proativo. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão são apresentadas para adequadas para todos os requisitos do critério apropriadas ao perfil. O atendimento a maioria dos requisitos é proativo.
Aplicação					
<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas não estão disseminadas. Uso não relatado. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em algumas áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em algumas das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em muitas das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em muitas das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas estão disseminadas na maioria das áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado na maioria das práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em quase todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em quase todas as práticas de gestão adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> As práticas de gestão adequadas estão disseminadas em todas as principais áreas, processos, produtos e/ou pelas partes interessadas pertinentes. Uso continuado em todas as práticas de gestão adequadas.

Aprendizado					
• Não há mecanismo de avaliação das práticas de gestão adequadas.	• Não há melhorias sendo implantadas.	• Há melhorias sendo implantadas.	• Algumas(s) das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.	• Muitas das práticas de gestão adequadas apresentam melhorias decorrentes do aprendizado.	• A maioria das práticas de gestão adequadas apresenta melhorias decorrentes do aprendizado.
Integração					
• As práticas de gestão adequadas não são coerentes com as estratégias e objetivos da organização.	• Quase todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. Não apresenta características de inter-relação. Não apresenta características de cooperação.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização. Não apresenta características de inter-relação. Não apresenta características de cooperação.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; a maioria das práticas de gestão adequadas está inter-relacionada com outras práticas de gestão, quando apropriado. Não apresenta características de cooperação.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as estratégias e objetivos da organização; quase todas as práticas de gestão adequadas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão da organização, havendo cooperação entre a maioria das áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.	• Todas as práticas de gestão adequadas são coerentes com as necessidades organizacionais ou das partes interessadas e todas estão inter-relacionadas com outras práticas de gestão, havendo cooperação entre quase todas as áreas da organização na sua implementação, quando apropriado.

Fonte: Brasil, 2009

Quadro 17 - Tabela de Pontuação (%) – Resultados Organizacionais

0%	20%	40%	60%	80%	100%
Relevância					
• Não foram apresentados resultados relevantes.	• Alguns dos resultados relevantes foram apresentados.	• Muitos dos resultados relevantes foram apresentados.	• A maioria dos resultados relevantes foi apresentada.	• Quase todos os resultados relevantes foram apresentados.	• Todos os resultados relevantes foram apresentados.
Tendência					
• Tendências desfavoráveis para todos os resultados apresentados ou impossibilidade de avaliação de tendências.	• Tendência favorável em UM dos resultados relevantes apresentados.	• Tendência favorável em MAIS DE UM dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis em muitos dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis na maioria dos resultados relevantes apresentados.	• Tendências favoráveis em quase todos os resultados relevantes apresentados.
Nível Atual					
• Não foram apresentadas informações comparativas.	• Foi apresentada pelo menos uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essa informação.	• Foram apresentadas mais de uma informação comparativa, ainda que o nível atual seja inferior a essas informações.	• O nível atual de um resultado relevante apresentado é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual de muitos dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.	• O nível atual da maioria dos resultados relevantes apresentados é igual ou superior às informações comparativas pertinentes.

APÊNDICE A

Quadro 18- Questionário de Avaliação: Critério 1 - Liderança

CRITÉRIO 1 – LIDERANÇA		PONTUAÇÃO: 22			
Este critério examina a governança pública e a governabilidade da organização, incluindo aspectos relativos à transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também examina como é exercida a liderança, incluindo temas como mudança cultural e implementação do sistema de gestão da organização. O critério aborda a análise do desempenho da organização enfatizando a comparação com o desempenho de outras organizações e a avaliação do êxito das estratégias.					
ALÍNEAS E REQUISITOS	RESPOSTA	E	A	AP	IN
A - Como a Alta Administração exerce a liderança, interagindo e promovendo o comprometimento com todas as partes interessadas?	As decisões são tomadas pelo Cmt, após ouvido seu EM, assessor de gestão ou outros militares que o mesmo assim julgue necessário.	1/2	1/2	0	1
B - Como as principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração?	- Formalmente, mediante publicação em Boletim Interno da OM; - Em reuniões com os Comandantes de Subunidades, para que sejam repassadas à tropa; e - Em formaturas gerais, quando pertinente. Obs: São tomadas com base nos históricos e em análise de dados atuais. Implementadas via ações dos Comandantes de Subunidades.	1/2	1/2	1/2	1
C - Como os Princípios e Valores da Administração Pública, as Diretrizes do Governo e os Princípios Organizacionais são internalizados e disseminados na organização?	- Mediante o exemplo do Comando e dos Oficiais; - Mediante a fiscalização contínua ou intermitente de atos e fatos geradores de direitos; - Mediante abordagens durante instrução de Quadros e simpósios administrativos	1	1	1	1
D - Como a Alta Administração conduz a implementação do sistema de gestão da organização, visando assegurar o atendimento das necessidades e expectativas de todas as partes interessadas?	- Pela fiscalização dentro da cadeia de comando - Através das atitudes demonstradas pelos integrantes da OM nas diversas atividades desempenhadas, tais como: formaturas, serviços, instruções, dentre outras. Obs: Com a observação do sugerido em pesquisas de opinião nas suas decisões.	1/2	1/2	1	1/2
E - Como é analisado criticamente o desempenho por meio de indicadores e acompanhada a implementação das decisões decorrentes desta análise?	- Pela observação de indicadores de desempenho. - Pela avaliação do Cmdo e seu EM. - Pela avaliação do escalão enquadrante.	1/2	1	1	1/2
F - Como são avaliados e melhorados as práticas de gestão e os respectivos padrões?	a) Mediante as inspeções agendadas ou, em qualquer tempo, pelo órgão enquadrante. São exemplos as inspeções da ICFEx e do Cmdo Bda. b) Mediante preenchimento de planilhas e mapas previstos no calendário de obrigações bem como relatórios mensais de prestação de contas.	1/2	1/2	1/2	1

	c) Mediante preenchimento de indicadores de desempenho vinculados aos quesitos previstos nas certificações (logística e de instrução).				
		3/6	4/6	4/6	5/6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e $<1/4$); Muitas ($=ou>1/4$); Maioria (= ou $1/2$); Quase todas (= ou $3/4$); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 19 - Questionário de Avaliação: Critério 2 - Estratégias e Planos

CRITÉRIO 2 – ESTRATÉGIAS E PLANOS		PONTUAÇÃO: 22			
Este critério examina como a organização, a partir de sua visão de futuro, da análise dos ambientes interno e externo e da sua missão institucional formula suas estratégias, as desdobra em planos de ação de curto e longo prazos e acompanha a sua implementação, com vistas ao atendimento de sua missão e à satisfação das partes interessadas.					
ALÍNEAS E REQUISITOS	RESPOSTA	E	A	AP	IN
A- Como são definidas as estratégias da organização considerando-se as necessidades das partes interessadas, as demandas do governo e as informações internas? Apresentar as principais estratégias.	- Baseado na destinação constitucional das Forças Armadas, dentre elas o Exército e nas missões típicas da Cavalaria em especial as pertinentes a uma Unidade Mecanizada inserida dentro do contexto de unidade incluída na faixa de fronteira.	1	1	0	1
B-Como são definidos os indicadores para a avaliação da implementação das estratégias, estabelecidas metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação? Destacar os principais indicadores, metas e planos de ação.	- As estratégias organizacionais são desdobradas pelas ações de comando e projetos, dentre os quais, destaca-se o uso das etapas da MASP como o 5W2H; - Dentro de um quadro realístico, como algo desejável e tangível em certo período de tempo; e - Os indicadores são definidos baseados nos indicadores do Cmdo da 3º Bda C Mec. Liderança: capacitação e militares em cursos e estágios, capacitação técnica e tática do efetivo profissional, exercícios táticos nível OM e GU Plano de Gestão: Disponibilidade de geradores, bússolas, Material de saúde, tiro com armas coletivas, disponibilidade de Viatura Blindada sobre rodas.	1/2	1	1	1/2
C- Como os recursos são alocados para assegurar a implementação dos planos de ação? Apresentar os principais recursos alocados.	Pela ação de comando demonstrando os resultados dos recursos que são destinados à OM.	0	0	0	1/2
D -Como são comunicadas as estratégias, metas e os planos de ação para as pessoas da força de trabalho e para as demais partes interessadas, quando pertinente?	- Pelo Comando diretamente aos interessados. - Em reuniões com as partes diretamente envolvidas. - Disponibilizadas e, transparentemente, demonstradas em meios eletrônicos (internos, email) e impressos.	1/2	1	1	1
E - Como é realizado o monitoramento da implementação dos planos de ação?	- Pelo assessor de gestão do Rgt, pelos gestores de cada plano de ação, que realizam reuniões onde são lembradas as metas e discutidas as estratégias a serem adotadas.	1	1/2	1/2	1/2
		3/5	3/5	2/5	4/5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda: Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 20 - Questionário de Avaliação: Critério 3 - Cidadãos

CRITÉRIO 3 – CIDADÃOS		PONTUAÇÃO: 22			
ALÍNEAS E REQUISITOS		RESPOSTA			
		E	A	AP	IN
A - Como as necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários são identificadas, analisadas e utilizadas para definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização?	- Os processos e produtos são melhorados dentro de uma visão de observação do gerente de cada processo e produto, que traz propostas para sua melhoria. Busca-se, assim, envolver o setor na prática da excelência sem se perder uma visão central coordenadora. Externamente, busca-se observar o resultado de inspeções anteriores em nossas práticas de gestão e/ou processos e produtos e, a partir daí, implementar melhorias.	1	1	1	1/2
B - Como os produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização são divulgados aos cidadãos e à sociedade?	- Público interno como usuário dos serviços relacionados ao apoio logístico de suprimentos das diversas classes. Destaca-se, entre eles, o aprovisionamento que oferece alimentação com características de equidade e qualidade a todos que usam esse serviço. Obs.: Por meio de site institucional, redes sociais e televisão.	1	1/2	1/2	1
C- Como são tratadas as reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar que sejam pronta e eficazmente atendidas e solucionadas?	- São Avaliadas dentro da prioridade de solicitação e tempo disponível, buscando ser o mais rápido e confiável possível.	0	0	0	0
D- Como é avaliada a satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços?	- Através de alguns indicadores em áreas específicas da OM. - Através de informações trazidas pela cadeia de Cmdo e pesquisa de satisfação.	1/2	1/2	1	1/2
		3/4	2/4	2/4	2/4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 21 - Questionário de Avaliação: Critério 4 - Sociedade

CRITÉRIO 4 – SOCIEDADE		PONTUAÇÃO: 22			
Este critério examina como a organização aborda suas responsabilidades perante a sociedade e as comunidades diretamente afetadas pelos seus processos, serviços e produtos e como estimula a cidadania. Examina, também, como a organização atua em relação às políticas públicas do seu setor e como estimula o controle social de suas atividades pela Sociedade e o comportamento ético.					
ALÍNEAS E REQUISITOS	RESPOSTA	E	A	AP	IN
A-Como são identificados os aspectos e tratados os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes da atuação da organização?	- Pela avaliação de eventuais danos ambientais e pelas observações colhidas pelo Cmdo em comparação com a situação anterior ou com outra situação não desejável. - Pela observação da legislação ambiental pertinente e suas condicionantes aos produtos e serviços ofertados pela OM. - Por pesquisas de opinião sobre o ambiente ofertado aos usuários pelo Rgt em relação à ecologia e à manipulação sustentável dos recursos naturais.	1	1	1	1
B-Como a organização estimula e envolve a força de trabalho e seus parceiros nas questões relativas à responsabilidade socioambiental?	Com ações preventivas: fiscalização, obras preventivas, plantio de mudas, tratamento progressivo dos efluentes, controle de águas pluviais e conscientização.	1/2	1/2	1	1
1/2	Por meio do Portal da Transparência e também site institucional.	1/2	Ok	1/2	1/2
D - Como a organização estimula o exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis?	- Pela instrução e conscientização da força de trabalho. Desse modo, busca-se mostrar que o serviço militar não torna os militares servis, mas pessoas úteis e dispostas a colaborar com a sociedade, sem prejuízo de sua destinação constitucional.	1	1/2	1/2	1/2
E- Como a organização identifica as necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e as transforma em requisitos para a formulação e execução de políticas públicas, quando pertinente?	- Segue a orientação do Comando do Exército que por sua vez colhe informações junto ao Governo Federal para a verificação das necessidades da sociedade.	1/2	1	1	1
		3/5	4/5	4/5	4/5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 22 - Questionário de Avaliação: Critério 5 - Informações e Conhecimento

CRITÉRIO 5 – INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		PONTUAÇÃO: 22			
Este critério examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.					
ALÍNEAS E REQUISITOS	RESPOSTA	E	A	AP	IN
A- Como são identificadas as necessidades, definidos e implantados os sistemas de informações para apoiar as operações diárias e a tomada de decisão em todos os níveis e áreas da organização?	- Pelo estudo de sua atividade finalística e de apoio e todas condicionantes ao cumprimento de sua missão constitucional, bem como sua responsabilidade social.	1	1	1/2	1/2
B- Como a segurança das informações é tratada para assegurar sua atualização, confidencialidade, integridade e disponibilidade?	- Por uma sistemática de inspeções rotineiras e inopinadas de informações. - Por uma rotina de procedimentos que dificulte a captura e/ou obtenção ilegal de informação sensível à divulgação externa ou que possa ser utilizada na aferição de algum ganho pessoal. Tudo isso, fundamentado em um plano de segurança orgânica.	1	1	1	1
C- Como a organização estabelece e mantém a memória administrativa?	- Mediante registro, divulgação e arquivo em BI. - Mediante registro, divulgação e arquivo em Aditamento ao BI. - Mediante a manutenção de um suporte documental eficiente.	1	1	1	1
D- Como são utilizadas outras organizações como um referencial comparativo pertinente?	- Pertinência: para saber se os critérios utilizados pelo referencial são úteis para a OM. - Adequabilidade: para definir se os critérios, indicadores e processos, se adequam à realidade vivida pela OM, bem como se são adequados a sua visão de futuro. - Continuidade: para verificar se um processo ou critério adotado se manteve no tempo e no espaço, mostrando-se, assim, um indicador confiável e útil.	1/2	1/2	1/2	1/2
E- Como o conhecimento é desenvolvido, protegido e compartilhado na organização?	- Por meios eletrônicos: página interna (INTRANET), sistemas de acesso exclusivo ou não e correio eletrônico interno. - Por meios impressos: folders, celotex, entre outros. - Pelo contato direto: formaturas gerais, reuniões, entre outros. - Protegido por meio de criptografias e senhas para acesso.	1	1/2	1/2	1 1
		3/5	4/5	3/5	4/5

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 23 - Questionário de Avaliação: Critério 6 - Pessoas

CRITÉRIO 6 – PESSOAS		PONTUAÇÃO: 22			
Este critério examina os sistemas de trabalho da organização, incluindo a organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes. Também examina os processos relativos à capacitação e desenvolvimento das pessoas e como a organização promove a qualidade de vida das pessoas interna e externamente ao ambiente de trabalho.					
ALÍNEAS E REQUISITOS	RESPOSTA	E	A	AP	IN
A - Como a organização do trabalho é definida e implementada? Citar o grau de autonomia dos diversos níveis de pessoas da força de trabalho para definir, gerir e melhorar os processos organizacionais.	<p>- Por meio da estruturação de cargos, funções e remuneração, provimento de cargos e funções e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes da OM.</p> <p>- Militares de carreira: através das movimentações anuais a cargo da DCEM e conforme as vagas disponíveis no QCP. Busca-se o aproveitamento da experiência profissional e do perfil de cada militar na designação para a função.</p> <p>- Oficiais combatentes temporários: após o término do NPOR ou eventualmente CPOR, seus concludentes são classificados conforme as vagas existentes nas OM. Em nosso Rgt, busca-se a mescla de oficiais recém-egressos com os mais experientes para aquisição de experiência de tropa.</p> <p>- Oficiais de saúde temporários: são profissionais da área de saúde que cumprem seu serviço militar realizando um estágio de adaptação ao serviço (EAS). São classificados conforme critérios da RM.</p> <p>- Sargentos temporários: após um processo de avaliação meritocrático e conforme os claros a preencher, são selecionados, do universo de cabos com CFC, aqueles que estão aptos à promoção para realizarem o CFST (portaria 035 EME de 30 Abr 2002), findo o qual são promovidos à graduação de 3º Sgt.</p> <p>- Sargentos técnico temporários: são profissionais diplomados da área civil que se submetem a um estágio básico de sargento técnico temporário (EBSTT- Portaria 251 DGP de 11 Nov 2009) e, após sua conclusão, são designados para a OM. A existência do estágio depende de claro específico aberto no QCP.</p> <p>- Cabo: após um período básico de instrução no serviço militar inicial, é feita a seleção para o curso de formação de cabos. Conforme a classificação final desse curso, rendimento profissional do militar e as vagas existentes, esses soldados podem ser promovidos à graduação de cabo. Também são ouvidos todos os Cmt envolvidos (SU, Pel e</p>	1/2	1/2	1	1

	<p>grupo), que participam das definições de engajamento, reengajamento e do conceito emitido.</p> <p>- Soldado EP: após o serviço militar inicial e mediante requerimento deferido pelo Cmt conforme interesse do serviço. Também são ouvidos todos os Cmt envolvidos (SU, Pel e grupo), que participam das definições de engajamento, reengajamento e do conceito emitido.</p> <p>-Soldado EV: após todo um processo de seleção inicial e seleção complementar, os jovens conscritos do serviço militar inicial obrigatório são incorporados na OM. Busca-se seguir alguns padrões prévios estabelecidos durante esse processo e a observação do rendimento e demonstrações de habilidades durante o período de instrução inicial. Também são ouvidos todos os Cmt envolvidos (SU, Pel e grupo), que participam das definições de engajamento, reengajamento e do conceito emitido.</p>				
B - Como o desempenho das pessoas e das equipes é gerenciado, de forma a estimular a busca por melhores resultados?	- Através de formulários de avaliação (fichas individuais), nas quais constam as competências, resultados (TAF, TAT, cursos, etc) e outros dados que permitem a avaliação de seu desempenho.	1/2	1	1/2	1/2
C - Como as necessidades de capacitação e desenvolvimento são identificadas considerando as estratégias e as necessidades das pessoas?	- Por cursos de capacitação em diversas áreas, civis ou militares e identificadas pelo percentual mínimo de militares que a OM deve ter com determinados cursos.	1/2	1/2	1/2	1/2
D - Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento, considerando as necessidades identificadas?	- Pelo interesse do serviço, são matriculados em cursos a distância fornecidos pelo EB.	1/2	1/2	1/2	1
E - Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia?	- Desenvolvendo e sistematizando normas de segurança que identifiquem todos os riscos a que os militares estão submetidos. - Uso de equipamentos de proteção individual (EPI) pelos militares do Pelotão de Obras (PO).	1/2	1/2	1	1
F - Como são identificados e tratados os fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e mantido um clima organizacional favorável? Apresentar os fatores identificados. Citar as principais ações desenvolvidas.	- Os fatores são tratados segundo a prioridade do Cmdo expressa em seu plano de gestão e em suas diretrizes. Assim, ao buscar dar dignidade aos militares da OM, busca-se também que se dê valor à organização, à limpeza, à disciplina e à justiça. No momento da adversidade, busca-se também esse equilíbrio na tentativa gerenciar o caos. - A profissão militar requer, em alguns momentos, que sejam subtraídos o conforto e a comodidade francamente usufruídos na situação de normalidade. A motivação dos integrantes da OM, nessas situações, é mantida pelo exercício da liderança dos comandantes em	1/2	1/2	1/2	1/2

	todos os níveis. Assim sendo, alguns pormenores de conforto fazem muita diferença e são muito valorizados quando se sabe que o desconforto e o rigor da preparação para o combate são inerentes à lide castrense.				
G - Como a satisfação das pessoas é avaliada?	- Por meio de alguns indicadores em áreas específicas da OM - Por meio de pesquisas de opiniões realizadas junto aos usuários. - Através de ferramentas como caixas de sugestões.	1	1	1/2	1/2
		4/7	4/7	4/7	5/7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 24 - Questionário de Avaliação: Critério 7 - Processos

CRITÉRIO 7 – PROCESSOS		PONTUAÇÃO: 22			
Este critério examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de suprimento, destacando o desenvolvimento da sua cadeia de suprimento. O critério aborda como a organização gerencia os seus processos orçamentários e financeiros, visando ao seu suporte.					
ALÍNEAS E REQUISITOS	RESPOSTA	E	A	AP	IN
A- Como os processos finalísticos e os processos de apoio são projetados, visando ao cumprimento dos requisitos aplicáveis? Apresentar os requisitos a serem atendidos e os respectivos indicadores de desempenho.	São identificados conforme a atividade fim expressa na missão e na visão de futuro da OM. - Macroprocesso finalístico de instrução (preparo). - Macroprocesso finalístico de operações (emprego).	1/2	0	0	1/2
B-Como os processos finalísticos e os processos de apoio são controlados, visando assegurar o atendimento dos requisitos aplicáveis?	- O controle nos processos finalísticos é realimentado pelos resultados colhidos; sejam eles decorrentes da avaliação do preparo, sejam das observações colhidas nas APA de operações reais. Existem alguns indicadores que permitem esse acompanhamento. Os processos de apoio são controlados pelo gestor de cada processo, sendo que os principais possuem indicadores de fácil visualização e estão relacionados a processos e a projetos.	1/2	1	1/2	1
C - Como os processos finalísticos e os processos de apoio são analisados e melhorados? Destacar as formas utilizadas para incorporar melhores práticas. Apresentar as principais melhorias implantadas nos processos, pelo menos, nos últimos dois anos.	Finalístico: Pelo acompanhamento contínuo do processo em um ciclo que contempla o planejamento, a ação, a verificação e a retificação ou ratificação da linha de ação até então adotada (ciclo PDCA). Apoio: Os processos de apoio são melhorados do mesmo modo que os finalísticos, porém, pela frequência e repetição com que são realizados, o ciclo de duração é mais curto possibilitando uma correção mais curta no tempo. Melhores práticas: a) Implementação do sistema SIRF online. b) Mapa interno diário de controle de efetivos. c) Agilidade na elaboração das folhas de alterações de oficiais e praças da OM.	1	1	1/2	1
D – Como os fornecedores são selecionados? Destacar os critérios utilizados.	Conforme os critérios de idoneidade pré-estabelecidos pelas licitações.	1	1/2	1	1/2
E - Como os fornecedores são avaliados e prontamente informados sobre seu desempenho?	- Mediante informação da eleição de seu produto, o serviço vencedor do processo licitatório. - Mediante a não reclamação sobre existência de desconformidade em seu produto ou serviço.	1/2	1	1	1
F – Como é elaborado e gerenciado o orçamento?	- Elaborado com base nas despesas que irão ocorrer no ano, baseado nas	1	1	1/2	1

	operações e no histórico de anos anteriores, no que tange receitas e despesas. Gerenciado via Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.				
		4/6	4/6	3/6	4/6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

E: Enfoque; A: Aplicação; AP: Aprendizado; IN: Integração.

Quadro 25 - Questionário de Avaliação: Critério 8 - Resultados

CRITÉRIO 8 –RESULTADOS		PONTUAÇÃO: 96		
Este critério examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento. A avaliação dos resultados inclui a análise da tendência e do nível atual de desempenho, pela comparação com o desempenho de outras organizações.				
ALÍNEAS E REQUISITOS	PONTUAÇÃO	R	T	N
A – Apresentar os resultados relativos aos cidadãos-usuários	20 pontos	1	1/2	0
B – Apresentar os resultados relativos à sociedade	20 pontos	1/2	0	0
C - Apresentar os resultados orçamentários e financeiros	10 pontos	1	1	1
D - Apresentar os resultados relativos às pessoas	13 pontos	1	1/2	0
E - Apresentar os resultados relativos aos processos de suprimento	13 pontos	1/2	1	1
F - Apresentar os resultados dos processos finalísticos e de apoio	20 pontos	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Legenda:

Abrangência: Algum (as) (>0 e <1/4); Muitas (=ou>1/4); Maioria (= ou 1/2); Quase todas (= ou 3/4); Todas (=100%)

R: Relevância; T: Tendência; N: Nível Atual.