



Modernização da Gestão Organizacional do Exército Brasileiro: duas décadas de implantação do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro

Rodrigo Lopes Silva

Email: l_opes@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3612-198X>

Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN, Resende, RJ,
Brasil

A gestão pública brasileira tem sua modernização marcada por importantes reformas administrativas, das quais podemos destacar a implantação do modelo burocrático na década de 1930 e a implantação do modelo gerencial iniciado pelo Decreto Lei 200 de 1967, que ganhou forte impulso na década de 1990. Este modelo, caracterizado pela orientação para o cidadão, pela obtenção de resultados e pela flexibilização das rígidas estruturas burocráticas, influenciou fortemente a modernização do Exército Brasileiro (EB) (BRESSER PEREIRA, 1996; AMAN, 2012).

No contexto da reforma gerencial de 1967, o Exército Brasileiro criou uma Comissão de Reforma Administrativa, sucedida por uma Seção de Organização e Métodos, visando coordenar a implantação de novos métodos de gestão. Neste esforço, durante a década de 1970, foram expedidos manuais como: “Métodos para simplificação de rotinas de trabalho” de 1971; “A importante atuação do administrador” de 1972; e “Instruções Gerais de Organização e Métodos” de 1978. (BRASIL, 2010b)

Em 1994, no contexto das mudanças fomentadas pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (QPAP) e por ocasião da implementação do Projeto Força-Terrestre 1990 (FT 90), foi instituído pela Portaria Ministerial nº 65, de 16 de fevereiro de 1994, o Programa de Administração pela Qualidade Total no Exército Brasileiro (PAQT), que buscava difundir e implementar a gestão pela qualidade nas Organizações Militares do EB, com foco na eficiência dos processos organizacionais. (DA CÁS, 2003).

Em 2003, o Exército Brasileiro instituiu o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), objetivando a melhoria da qualidade dos serviços prestados à Sociedade, a implantação de uma administração moderna e a melhoria da operacionalidade do Exército (BRASIL, 2003). Para DA CÁS (2004), o PEG-EB permitiu que a Força Terrestre passasse de um modelo de gestão burocrático ultrapassado para um modelo gerencial mais moderno, alinhando-se a Exércitos como o dos Estados Unidos da América (EUA) que implementou o Programa Total Army Quality na década de 1990.

O PEG-EB constituiu-se em um marco na modernização da gestão do Exército por ter se respaldado em um Modelo de Excelência em Gestão (MEG) reconhecido como estado da arte em gestão; por ter sido implantado o Programa em todos os níveis da Força e incluído como disciplina de ciências gerenciais no currículo das escolas de formação e de aperfeiçoamento da força; e, ainda, ter sido disseminado como cultura de uma administração voltada para resultados, indicadores de gestão e melhorias contínuas.

Visando consolidar a cultura da excelência em gestão, em 2007, foi estabelecido o sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), em continuidade ao PEG-EB (BRASIL, 2007). Fruto das mudanças promovidas pelo processo de transformação do Exército, o SE-EB foi atualizado em 2015, passando a contemplar, entre outros componentes, a Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (BRASIL, 2015). Alguns fatores importantes que contribuíram para esta solidificação da cultura da excelência em gestão na Força Terrestre, são:

- a) a obrigatoriedade dos Comandantes de Organizações Militares (OM) elaborarem Planos de Gestão para suas OM e transmitirem este documento ao sucessor quando da passagem de comando da OM;
- b) a exigência cada vez maior de projetos elaborados para o recebimento de recursos financeiros, o que aumenta a probabilidade de efetividade na aplicação do recurso;
- c) a mudança dos Institutos de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) para Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), como parte da evolução da governança da Força, passando estes Centros a auditarem a gestão de suas OM vinculadas;
- d) a importância cada vez maior dada à capacitação dos recursos humanos da Força nesta temática; e
- e) a criação de uma estrutura para suportar todo o processo de Governança e Gestão da Força Terrestre.

A modernização da gestão organizacional do EB é fruto, em grande medida, do contexto de aprofundamento da implantação do modelo gerencial da gestão pública empreendido pelo governo federal. As



Modernização da Gestão Organizacional do Exército Brasileiro: duas décadas de implantação do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro

mudanças iniciadas em 1994, com a implementação do PAQT, e seu posterior amadurecimento para uma abordagem holística da gestão, com a implementação do PEG-EG e sua maturação no SE-EB, tem permitido ao EB ter protagonismo dentro da administração pública federal, na transição de um modelo de gestão burocrático para um modelo gerencial focado em resultados e na melhoria contínua da gestão nas diversas OM, sendo, inclusive, reconhecidas com prêmios nacionais e estaduais de gestão.

REFERÊNCIAS

- AMAN. Cadeira de Administração - Apostila de aula de Administração Pública. Resende-RJ, 2012.
- BRASIL. Portaria nº 348, de 1º de julho de 2003. Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB. Boletim do Exército nº 27/2003, Brasília-DF. 2003.
- BRASIL. Portaria 220, de 20 de abril de 2007. Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro, em continuidade ao Programa Excelência Gerencial e dá outras providências. Boletim do Exército nº 17/2007, Brasília-DF. 2007.
- BRASIL. O Processo de Transformação do Exército. 3ª edição. Brasília-DF. 2010.
- BRASIL. Portaria nº 1266, de 10 de setembro de 2015. Atualiza o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro e dá outras providências. Boletim do Exército nº 39/2015, Brasília-DF. 2015.
- BRESSER PREREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Revista do Serviço Público, Brasília-DF, nº 47, Volume 121, Número I, p. 7-40, Jan-Abr,1996.
- DA CÁ S, João Paulo. Administração pela qualidade total: Um modelo de gestão para os estabelecimentos de ensino de graduação do Exército Brasileiro. Revista A Defesa Nacional, Rio de Janeiro-RJ. Nº 796, p. 54-62. 2003.
- DA CÁ S, João Paulo. Programa Excelência Gerencial: uma ferramenta de transformação da gestão. Revista PADECEME, nº 7, p. 10-16, 1º quadrimestre, 2004.