

Melhoria Contínua e Funções de Gestão como Ferramenta para o Controle Militar Estratégico

MESTRE CARLOS A. SEGURA VILLARREAL,
UNIVERSIDADE DA COSTA RICA

O mundo está cada vez mais dinâmico, conectado e instável sob todos os pontos de vista e, a cada dia, são gerados novos problemas que os estrategistas militares devem ser capazes de resolver ou pelo menos minimizar de forma efetiva.

Em muitas instâncias, um número enorme de informações é gerado diariamente, o que dificulta a manutenção de um controle rigoroso sobre as ações executadas na unidade militar. É precisamente esse controle ineficiente, ou a falta de uma metodologia de controle clara e concisa, que torna impossível alcançar os resultados estratégicos desejados.

Em relação ao acima exposto, Jones & George comentam que:

(...) uma das principais tarefas que um gerente enfrenta é a administração do ambiente organizacional. Forças do ambiente externo (fora da organização) dão lugar a muitas oportunidades e ameaças para os gerentes e suas organizações. Além disso, dentro da organização, os gerentes devem dar atenção a muitas das oportunidades e ameaças que podem surgir, ao utilizar os recursos da organização.¹

Entendendo a unidade militar como uma organização e o gerente como o estrategista militar, este último deve ser capaz de ter uma visão ampla, sem limitações ou restrições de qualquer tipo, o que lhe permite ter controle sobre os resultados estratégicos desejados. Deve ser lembrado também que:

Os artesãos têm que se treinar para ver, para captar coisas que a outras pessoas passam despercebidas. O mesmo se aplica aos gerentes de estratégia. Aqueles com uma espécie de visão periférica são os mais capazes de detectar e tirar proveito dos eventos à medida que eles se desdobram.²

É importante levar em consideração que «um dos principais desafios no campo da estratégia tem sido o desenvolvimento de ferramentas que permitam apoiar o processo de tomada de decisões estratégicas».³ Entretanto, é aqui que entra em jogo a importância da inovação. É importante ter em mente que os tipos de inovações que podem ser identificados são: “Inovações de Produto, Inovações de

Processo, Inovações Organizacionais e Inovações de Marketing”.⁴ Que, para o caso específico apresentado neste artigo, pode ser visto como uma inovação no processo de controle de resultados estratégicos. A inovação que, como a “busca por produtividade, qualidade e rapidez, gerou um número extraordinário de ferramentas e técnicas de gestão (...)”.⁵

Tenha em mente que não se trata de aplicar ferramentas porque se gosta delas ou porque são fáceis; trata-se de aplicar ferramentas eficazes que ajudem a alcançar os objetivos desejados através de um crescimento estratégico controlado e evolutivo.

Em relação ao acima exposto, deve-se levar em conta que:

O crescimento estratégico resultou de uma conscientização das oportunidades e necessidades, criadas pela mudança da população, renda e tecnologia, para usar os recursos existentes ou em expansão de forma mais rentável. Uma nova estratégia exigiria uma estrutura nova ou pelo menos remodelada para que a empresa ampliada fosse operada de forma eficiente.⁶

Assim como a nova estratégia exigiria essa nova estrutura para ser operada eficientemente, a metodologia de controle, que é aplicada a todo o processo estratégico, precisa ser inovadora para que seja possível ter um controle eficaz e continuamente melhorado sobre os resultados estratégicos desejados.

É preciso levar sempre em consideração que, “apenas para manter a sua posição relativa, uma empresa deve avançar através de um crescimento e mudança contínuos”. Para melhorar a sua posição, ela deve crescer e mudar pelo menos duas vezes mais rápido do que isso”.⁷

Essa mudança necessária e urgente, que muitas organizações ou unidades militares requerem para alcançar seus objetivos, deve girar em torno do planejamento estratégico que esteja em desenvolvimento. A esse respeito, Armijo, citado por Walter & Pando, indica que:

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite dar apoio à tomada de decisões pelas organizações sobre suas atividades atuais e o caminho que devem seguir no futuro, para se adequarem às mudanças e exigências impostas pelo ambiente e para alcançar maior eficiência, eficácia e qualidade nos bens e serviços que fornecem. Consiste em um exercício de formulação e estabelecimento de objetivos de caráter prioritário, cuja característica principal é a implantação de cursos de ação (estratégias) para alcançar esses objetivos. A partir dessa perspectiva, o planejamento estratégico é uma ferramenta chave para a tomada de decisões.⁸

Embora seja verdade que, nas palavras de Pulgarín & Rivera, toma-se consciência de que “as empresas, portanto, necessitam de ferramentas que sejam fáceis de adquirir e tenham um alto impacto”.⁹ Também, é importante que sejam ferramen-

tas com uma boa base metodológica, contribuindo assim, para um processo mais flexível e controlado.

Por outro lado, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel chegam ao ponto de dizer que “somos as pessoas cegas e que o treinamento estratégico é o nosso elefante na sala”. Como ninguém viu o animal inteiro, todos se apoderaram de uma ou outra parte dele e continuaram em total ignorância sobre o resto”.¹⁰ Essa ignorância talvez tenha impedido muitos profissionais de hoje, de visualizar a possibilidade de integrar diferentes metodologias ou ferramentas eficazes que possam ser inovadas, tornando-se assim uma metodologia ou ferramenta integral.

Por essa razão, é necessário contribuir com literatura que permita justificar a importância da integração do ciclo de melhoria contínua e das funções de gestão como uma ferramenta de controle militar estratégico. Uma nova ferramenta inovadora de controle poderia ajudar a ter controle sobre os resultados estratégicos desejados de uma maneira simples e ágil.

Por esse motivo, para conseguir isso, analisar-se-á primeiro o ciclo de melhoria contínua, pois é uma das ferramentas mais importantes que existem para melhorar as atividades que são realizadas dentro de uma organização ou unidade militar. Em seguida, será feita uma análise das funções da administração porque tudo o que é desenvolvido em uma unidade militar, para ser eficiente e ter controle, coloca em prática essas funções, que são executadas pelo estrategista militar. Por último, justificar-se-á a importância da integração de ambos os conceitos como ferramenta para o controle militar estratégico.

Ao longo de todo esse processo, é indispensável que o papel da liderança estratégica nunca seja negligenciado, pois esta “é a capacidade do diretor geral e dos demais superiores de comunicar aos seus subordinados uma visão convincente do que eles querem alcançar”.¹¹

Metodologia

É de vital importância para todo estudo determinar o tipo de pesquisa a ser realizada, uma vez que, segundo Hernández, Fernández & Baptista: «as ideias da pesquisa representam a primeira abordagem da realidade a ser investigada ou dos fenômenos, eventos e ambientes a serem estudados”.¹²

Para o caso específico desta pesquisa não-experimental com design transversal, por um lado, Wentz, McLaren, Creswell, Hernández-Sampieri et al. y Kalaian, citados por Hernández et al., esclarecem que o termo design “refere-se ao plano ou estratégia elaborada para obter as informações desejadas a fim de responder ao enunciado do problema”.¹³ Por outro lado, Liu & Tucker, também citados por Hernández et al., mencionam que os “designs de pesquisa transeccional ou transversal coletam dados em um único ponto no tempo”.¹⁴

De forma concreta, para este estudo, foi utilizada uma abordagem qualitativa e do tipo descritivo, com o entendimento de que o objetivo desta abordagem é “investigar a incidência das modalidades ou níveis de uma ou mais variáveis em uma população”.¹⁵ Por meio deste estudo, pretende-se descrever em todos os seus principais componentes, a questão da importância da integração do ciclo de melhoria contínua e as funções da administração.

Em relação às fontes de informação utilizadas, estão disponíveis fontes primárias, que são “aquelas que contêm informações originais, não abreviadas e nem traduzidas: teses, livros, monografias, artigos de jornal, manuscritos. Também são chamadas de fontes de informação de primeira mão...”, e as fontes secundárias, aquelas que “contêm dados ou informações reelaborados ou sintetizados...”.¹⁶

Para a determinação da população, a qual é definida por Hernández et al., como o “conjunto de todos os casos que concordam com determinadas especificações”,¹⁷ somente foram consideradas as organizações nas quais havia uma relação próxima com os gerentes.

Como características da população, pode-se dizer que corresponde a duas empresas costarriquenhas e duas empresas japonesas, totalizando quatro organizações.

Por outro lado, vale notar que a determinação da amostra é baseada no princípio da “amostragem não-probabilística”. Em referência a esse último termo, Hernández et al. mencionam que:

Aqui, o procedimento não é mecânico nem baseado em fórmulas de probabilidade, mas depende do processo de tomada de decisões de um pesquisador ou de um grupo de pesquisadores e, certamente, as amostras selecionadas obedecem a outros critérios de pesquisa.¹⁸

Nesse sentido, a amostra, apesar de ser um “subgrupo da população, do qual se coletam os dados e deve ser representativo dessa população”,¹⁹ nesta ocasião correspondeu a 100 por cento, dado o tamanho reduzido e estar dentro das capacidades, do ponto de vista dos recursos, para conduzir a pesquisa.

O estudo se baseou em três etapas. A primeira consistiu em fazer uma análise das informações disponíveis nas fontes primárias e secundárias. Em seguida, ter um entendimento teórico mais amplo e uma hipótese mais fundamentada sobre a importância da integração do ciclo de melhoria contínua e das funções de gestão. Em terceiro lugar, a ferramenta formulada foi apresentada aos sujeitos deste estudo, que ajudariam a melhor descrever os seus benefícios, uma vez implementados. Dessa maneira, seria possível documentar tais dados a partir da observação e do conhecimento empírico dos participantes, permitindo reproduzir os resultados no âmbito militar.

O Ciclo de Melhoria Contínua

É importante saber que o ciclo de melhoria contínua, como é mais conhecido popularmente, foi desenvolvido pelo Dr. Edwards Deming que, segundo o Instituto W. Edwards Deming, é frequentemente referido como o “pai da terceira onda da revolução industrial”.²⁰ De acordo com informações de Moen & Norman,²¹ o Dr. Deming elaborou a sua primeira versão do ciclo PDCA (pelas siglas do inglês “Plan–Do–Check–Action”) ou PFVA, como é conhecido em português (Planejar, Fazer, Verificar e Agir), nos anos 50. Entretanto, como acabamos de mencionar, essa foi a sua primeira versão.

Após expressar, em muitas ocasiões, a sua insatisfação com este ciclo “PDCA ou PFVA”, em 1993, o Dr. Deming conseguiu chegar à sua última versão, a qual, para muitos profissionais, é algo desconhecida. Essa nova versão recebe o nome de “Ciclo de Shewhart para a aprendizagem e o melhoramento”²², usando as siglas PDSA em inglês (Plan–Do–Study–Act), ou em português PFEA (Planejar, Fazer, Estudar e Agir).

Como o Instituto W. Edwards Deming bem expressa,²³ o Dr. Deming quis enfatizar o ciclo PDSA e não o ciclo PDCA; esta ênfase é dada no Estudo (Study “S”) e não na Verificação (Check “C”). O Dr. Deming descobriu que o enfoque na Verificação (Check) concentra-se mais na implementação de uma mudança, resultando em sucesso ou fracasso.

O Dr. Deming concentrou os esforços na previsão dos resultados da melhoria, estudando os resultados reais e comparando-os para possivelmente rever a teoria (uma abordagem muito próxima do método científico). Ele enfatizou que a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, através da aprendizagem, é sempre guiada pela teoria.

Em comparação, a fase de Verificação do ciclo PFVA (PDCA) concentra-se no sucesso ou fracasso de um plano, seguido das correções necessárias ao plano em caso de fracasso. Em outras palavras, é preciso prestar atenção ao significado da palavra “verificar”: verifica-se se está bem ou mal e faz-se a correção - isso é até onde se vai.

Com relação ao anteriormente exposto, Moen & Norman mencionam que:

(...) está claro que Deming nunca abraçou completamente o ciclo PDCA. PDCA e PDSA parecem estar relacionados apenas através do método científico. De 1986 a 1993, Deming se comprometeu a desenvolver o seu ciclo PDSA, e sempre se referiu a ele como o ciclo Shewhart para a aprendizagem e o melhoramento. É usado para aprender, testar e implementar.²⁴

Na figura a seguir pode-se ver o referido ciclo:

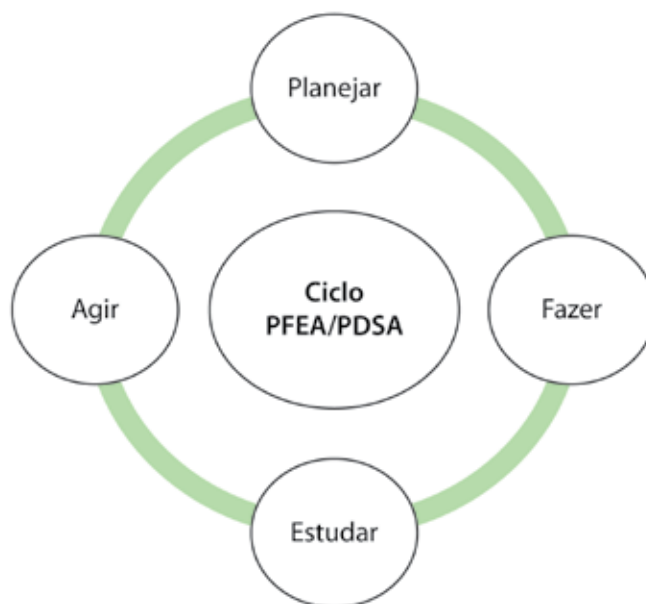


Figura 1. Ciclo Shewhart para a aprendizagem e o melhoramento (PDSA)

Fonte: Autor²⁵ a partir de dados de Moen & Norman²⁶

Com relação a essa figura, para o Instituto W. Edwards Deming,²⁷ o ciclo PDSA ou PFEA, começa com a etapa de Planejar. Isso envolve identificar um objetivo ou propósito, formular uma teoria, definir métricas de sucesso e estabelecer um plano de ação. Essas atividades são seguidas pela etapa Fazer, na qual são implementadas as ações previamente planejadas, como a realização de um exercício militar ou tempestade de ideias para desenvolver a estratégia, entre outras. Depois vem a etapa de Estudo, onde os resultados são monitorados para avaliar a validade do plano em busca de sinais de progresso e sucesso, ou problemas e áreas para melhoria. Nessa etapa, é importante *estudar* a situação e fazer uso da ciência para ser objetivo com as decisões, que devem ser tomadas após ter estudado a situação. A quarta e última etapa do ciclo PFEA ou PDSA é Agir, que fecha o ciclo, integrando o aprendizado gerado por todo o processo, que pode ser usado para ajustar o objetivo, mudar os métodos, reformular uma teoria por completo ou ampliar o aprendizado. Em outras palavras, replanejar, e assim, continuar o ciclo. Para saber mais sobre o que foi discutido anteriormente, há informações muito detalhadas no artigo de Moen & Norman.²⁸ Esse artigo também é recomendado pelo Instituto W. Edwards Deming.

Embora “ao longo dos anos, Deming tivesse fortes opiniões sobre o ciclo PDCA e quisesse claramente distingui-lo do ciclo PDSA”²⁹, muitos ainda continuam usando oficialmente o ciclo PFVA ou PDCA (sigla em inglês). Um exemplo claro

disso é a Norma ISO 9000:2015. Na figura que se segue, pode-se ver como essa norma faz uso do ciclo PFVA (PDCA) para a sua respectiva estrutura:



Figura 2. Estrutura da ISO 9000: 2015 com o ciclo PFVA

Fonte: Autor³⁰ a partir de dados da ISO.³¹

Segundo a ISO,³² cada uma das letras do ciclo PFVA pode ser descrita da seguinte forma:

- Planejar: estabelecer os objetivos do sistema, seus processos e os recursos necessários para gerar e proporcionar resultados de acordo com os requisitos
- Fazer: implementar o que foi planejado
- Verificar: monitorar e (quando aplicável) medir os processos e os produtos e serviços resultantes em relação às políticas, objetivos, requisitos e atividades planejadas, e relatar os resultados
- Agir: tomar medidas para melhorar o desempenho

Tendo explicado o que corresponde ao ciclo PFVA (PDCA) e ao ciclo PFEA (PDSA) que, do ponto de vista do Dr. Deming, não são iguais, procedemos a analisar o que, em perspectiva, é a estratégia no ciclo de melhoria contínua.

O termo “melhoria contínua” está diretamente associado à excelência da qualidade, sendo a qualidade entendida como o “grau em que um conjunto de características inerentes de um objeto atende às exigências” ISO.³³ Se a unidade militar trabalhar arduamente para melhorar continuamente as características de suas operações, sem dúvida alcançará uma qualidade consistente.

Essa qualidade pode ser usada como uma ferramenta eficaz para a eficiência operacional. Portanto, o estrategista militar deve entender que a especialização nas atividades realizadas, a simplificação das operações e a padronização dos processos e procedimentos facilitarão a criação de valor na indústria militar através da inovação.

É fácil entender que «os novos conhecimentos adquiridos sobre a criação de valor impulsionaram a inovação em produtos, serviços e relacionamentos com os clientes».³⁴ Entenda-se que o termo “cliente” se refere aos aliados.

A participação do estrategista “deve envolver a formulação das estratégias usando sua criatividade e a execução das mesmas, através de inovação constante”.³⁵ Durante todo esse processo, é indispensável que, na unidade militar, a equipe estratégica preste atenção às recomendações de diversos especialistas na matéria, tais como Rocha, Reis & Peter, que comentam a esse respeito que:

(...) é necessário estabelecer indicadores que permitam avaliar com consistência a eficácia da gestão logística da organização, rever o cumprimento das metas e dos objetivos estabelecidos, detectar falhas, executar planos de ação corretivas em função dos resultados desses indicadores, assim como planos de melhoria contínua (...).³⁶

Se, na unidade militar houver a capacidade de levar a melhoria contínua e, portanto, a qualidade, a um nível superior, a diferenciação impulsionará a conquista de uma vantagem competitiva, que pode ser utilizada para obter melhores benefícios. Em referência a isso, Serna menciona que “uma empresa que desfruta de vantagens sobre os seus competidores em relação ao (...) custo ou tecnologia, geralmente também será capaz de manter uma alta margem de lucro”.³⁷ Lucro do ponto de vista da eficiência operacional.

Para concluir esta seção, é possível entender o papel do ciclo de melhoria contínua na estratégia? Referindo-se ao ciclo de aprendizagem e aperfeiçoamento, em outras palavras, ao ciclo de melhoria contínua atualizado pelo Dr. Deming em 1993, pode-se dizer que a estratégia é necessária no processo de planejamento (*Planejar*) para analisar muito bem os fatores internos e externos da unidade militar, com a intenção de dirigir ações concretas que busquem alcançar uma meta claramente estabelecida. Isso é conseguido através do elemento surpresa contra o inimigo, obtendo-se, assim, uma vantagem competitiva. A estratégia é necessária no processo de execução (*Fazer*), para manter motivados os colaboradores e líderes que estão executando a estratégia e também para saber como treiná-los para que realizem o seu trabalho de uma melhor forma.

A estratégia é necessária para conhecer o processo ou o procedimento a seguir, em caso de ter que pesquisar informações (*Estudar*), determinar qual é o estado específico de uma situação e, assim, sem expor claramente a vulnerabilidade ao

inimigo, poder tomar decisões (*Agir*). Decisões estas que devem ser tomadas estrategicamente, para poder surpreender, confundir ou enganar os inimigos.

Como se pode ver, é assim que o ciclo PFEA (PDSA) e a estratégia se relacionam. Da mesma forma, poderia se utilizar o ciclo PFVA (PDCA). Entre a escolha de um ou outro, é necessário rever novamente no início desta seção a explicação da diferença entre os dois, que deriva da terceira etapa: “Verificar” ou “Estudar”.

As Funções da Administração

Antes de mais nada, é necessário ter claro o que é a administração em si e qual é o seu objetivo nas unidades militares. A esse respeito, Jones & George indicam que:

O trabalho da administração é ajudar a organização a fazer o melhor uso dos seus recursos para alcançar os seus objetivos. Como os gerentes conseguem alcançar esse objetivo? Realizando as quatro funções gerenciais mais importantes: planejar, organizar, dirigir e controlar.³⁸

Com relação a esses quatro pontos, Mintzberg menciona que as funções da administração, Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, “foi introduzido pelo industrial francês Henry Fayol pela primeira vez, em 1916”.³⁹

Da mesma forma, atualmente, essas quatro funções ajudam a poder estruturar com mais eficácia e eficiência as atividades a serem desenvolvidas pelos estrategistas militares. Alinhado com o que foi dito até agora, novamente Jones & George indicam que:

Os gerentes de todos os níveis, em todos os departamentos (seja em pequenas ou grandes organizações, em instituições com ou sem fins lucrativos, ou operando em um único país ou no mundo) são responsáveis em executar essas quatro funções (...) O quanto disso eles conseguem fazer determina a eficácia e a eficiência de suas organizações.⁴⁰

Entendendo-se, novamente, “organização” como a unidade militar e “gerente” como o estrategista militar.

É necessário que os tomadores de decisão nas unidades militares, principalmente as estratégicas, sejam profissionais que conheçam e entendam o ciclo PODC. Pergunta-se por que é chamado de ciclo PODC. Pois bem, através da seguinte figura se explica o motivo:

Em qualquer unidade militar, o estrategista deve ser capaz de *planejar* efetivamente as atividades que a unidade, as equipes de trabalho ou os colaboradores precisam realizar em um determinado momento. Sem planejamento não há ordem e é por isso que é essencial planejar o tempo todo. Quando o plano ou os planos estiverem disponíveis, o estrategista precisa *organizar* todas as atividades a

serem realizadas e, por conseguinte, as pessoas responsáveis. Tendo o plano e todos os seus aspectos organizados para a execução, ele passa a *dirigir* os seus colaboradores com a finalidade de alcançar os objetivos planejados. Simultaneamente, ao gerir, o estrategista deve analisar cuidadosamente a sua estratégia de alocação de recursos para que as atividades sejam implementadas de forma harmoniosa. No entanto, enquanto se gere a unidade militar ao longo do caminho planejado, é essencial *controlar*. Deve-se controlar de modo que o planejado seja organizado de forma eficaz e, portanto, se o que está sendo dirigido está de acordo com o que está planejado e já organizado. Se, nesta etapa, as coisas não estiverem de acordo com o planejado ou se ocorrerem imprevistos, o estrategista deverá repensar o plano e iniciar o ciclo novamente.

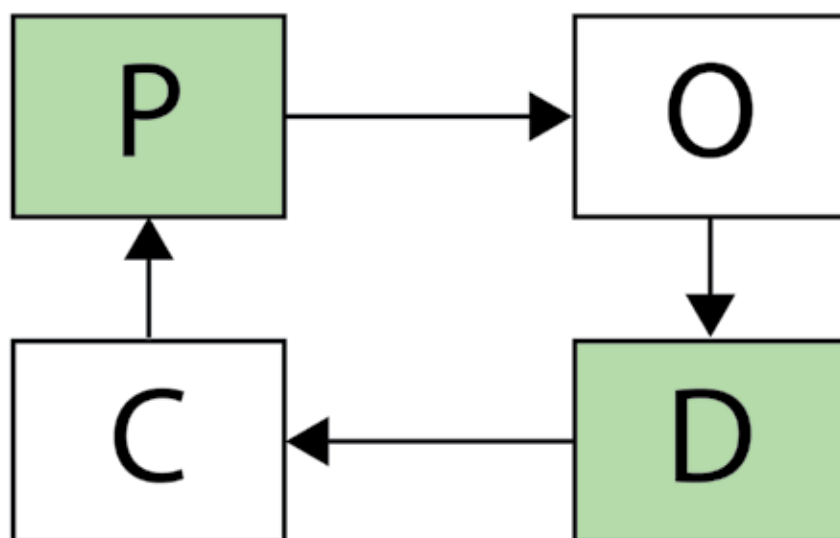


Figura 3. Ciclo PODC

Fonte: Autor⁴¹

Em todo o processo que se acaba de detalhar com relação ao ciclo PODC, vale notar que há necessidade de estrategistas comprometidos, disciplinados, que saibam trabalhar em equipe e que também tenham a capacidade de liderar a sua unidade militar; o estrategista precisa ser capaz de injetar motivação em níveis apropriados para garantir que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e eficiente. Para reforçar o acima exposto, Serna ressalta que:

(...) requer-se uma administração comprometida que não tenha medo de mudanças e motive a participação dos membros da empresa na conquista dos objetivos e metas propostos. Deve ser uma administração muito confiante no direcio-

namento que dá à empresa. Também deve estar disposta a enfrentar desafios, ser flexível quando necessário e ser capaz de se ajustar permanentemente às exigências e dinâmicas das mudanças impostas pelo ambiente.⁴²

Há um ponto importante a ser retirado dessa citação, que tem a ver com mudanças. Se os estrategistas não forem capazes de criar unidades flexíveis ao ambiente – em outras palavras, unidades que possam mudar de forma rápida e eficaz em todos os seus componentes – é muito provável que no momento em que ocorra uma crise, tais unidades desapareçam.

Por outro lado, também se pode dizer que a mudança está relacionada ao tempo de resposta a uma situação que surge no ambiente. A esse respeito, Treacy & Wiersema mencionam que os usuários de hoje “contam a velocidade de resposta como uma dimensão de valor chave”. Sua diretriz (...): reduzir continuamente o intervalo entre a nossa necessidade e quando ela é satisfeita”.⁴³

A cada dia que passa, em função das novas “tecnologias de imediatismo”, os usuários, dentro e fora da unidade militar, estão se tornando cada vez mais exigentes, tornando o tempo de resposta fundamental.

Em resumo, a estratégia é, sem dúvida, necessária para desenvolver o ciclo PODC. Como foi visto na explicação da figura 3, as funções do PODC devem ser postas em prática mediante processos estratégicos, uma vez que essas funções são o coração da administração, a qual, por sua vez, mantém uma unidade militar ou estratégia em funcionamento e focada em resultados estratégicos.

Integração da Melhoria Contínua com as Funções da Administração: O Ciclo P2DCFAVO ou P2DCFAEO

Como discutido acima, o ambiente atual exige mudanças constantes, e a mudança que é implementada deve ser bem planejada, organizada, dirigida, verificada e estudada de forma metódica para que possa ser possível fazer as atividades de maneira controlada, ou para agir quando for o momento oportuno. Como Pulgarín & Rivera mencionam:

(...) as ferramentas estratégicas atuais não são exploratórias, mas comportamentais, baseiam-se em processos de simulação e dinâmica de sistemas que tornam as organizações super-reativas, capazes de se adaptarem rapidamente às condições ambientais, assim como também de cocriarem possíveis futuros.⁴⁴

Naturalmente, em todos esses momentos, o controle da situação deve ser assegurado, na medida do possível. É por essa razão que as ferramentas que ajudam o estrategista no controle comportamental perante as situações ambientais são de grande valor.

Assim como muitos autores nessa área acreditam “que a gestão de processos e sistemas em geral pode ser alcançada usando o ciclo PFVA com uma abordagem global para considerar o risco”,⁴⁵ também este mesmo ciclo “permite que uma organização assegure que seus processos contem com recursos e sejam devidamente gerenciados, e que as oportunidades de melhoria sejam identificadas e consequentemente aplicadas”.⁴⁶

Por outro lado, pode-se afirmar que a administração é um processo sistemático que tem como finalidade fazer com que os processos dentro das unidades militares sejam executados de forma eficaz e eficiente, através dos quais seja possível garantir que os bens tangíveis ou intangíveis que emergem do sistema de produção estejam de acordo com as especificações estabelecidas pela indústria militar.

Para Gryna, Chua & DeFeo, “a importância da qualidade (...) fez com que esta se tornasse uma prioridade fundamental para a maioria das organizações”.⁴⁷ Também se espera que tal sistema de gestão seja capaz de garantir um processo de melhoria contínua equilibrado e constante que assegure a garantia da qualidade e, portanto, o sucesso da unidade militar. Como indicam Evans & Lindsay:

Em um sentido geral, a garantia da qualidade refere-se a qualquer atividade planejada e sistemática destinada a fornecer (...) produtos (bens e serviços) de qualidade apropriada, juntamente com a confiança de que os produtos satisfaçam os requisitos (...). A garantia da qualidade depende da excelência (...).⁴⁸

Pode-se resgatar, da citação acima, a correlação entre as funções de gerenciamento e a melhoria contínua, o que, para a ISO, é uma “atividade recorrente para melhorar o desempenho”.⁴⁹

Entretanto, como a integração das funções de gestão e a melhoria contínua poderia ser alcançada?

De acordo com o que vimos até agora, o ciclo de melhoria contínua estabelecido pelo Dr. Edwards Deming, refere-se ao seguinte:

- Planejar
- Fazer
- Verificar
- Agir

Entretanto, é importante não esquecer que a última versão do ciclo (versão de 1993) substitui o Verificar por Estudar, para se ter:

- Planejar
- Fazer
- Estudar

- Agir

Por outro lado, do ponto de vista da administração, seus processos principais ou funcionais são:

- Planejar
- Organizar
- Dirigir (Gerir)
- Controlar

Considerando que a implementação de ambos os conceitos no planejamento estratégico gera um efeito multiplicador como resultado dos benefícios de colocá-los em prática, procede-se à integração destes princípios por meio da operação matemática de multiplicação, obtendo assim o seguinte:

- $(P F V A) \times (P O D C) = ACME$ (Ambiente Controlado da Melhoria Estratégica)
- Obtendo-se:
- $P^2 FO VD AC = ACME$.
- Onde:
- P: planejar
- F: Fazer
- O: Organizar
- V: Verificar
- D: Dirigir (Gerir)
- A: Atuar
- C: Controlar

É importante lembrar que, a qualquer momento, V pode ser substituído por E. Quando isso acontecer, o ciclo P2DCFAVO ou P2DCFAEO mudará seu foco.

Antes de continuar, vale mencionar que a abordagem matemática da equação e seu nome “P2DCFAVO”, deve-se ao apoio do Dr. Fermín Franco, um especialista em matemática para a indústria.

A partir da análise de ambos os conceitos e da observação realizada com os sujeitos amostrados, procede-se à explicação da equação $P^2 FO VD AC = ACME$, obtendo-se o seguinte:

O Planejamento ao quadrado (P^2) indica que é primordial que todos os processos ou atividades sejam sempre planejados de forma a facilitar os processos seguintes. O Fazer/Organizar (FO) expressa que, para poder *Fazer*, é preciso primeiro *Organizar*; não se pode fingir fazer algo se não estiver previamente

organizado e planejado. O Verificar/Dirigir (VD) é a etapa que indica a importância de saber direcionar recursos e atribuir responsabilidades a fim de se ter claro, posteriormente, sobre o que deve ser verificado. O inverso também pode ocorrer, uma vez que se poderia, primeiramente, Verificar o meio ambiente para saber como os recursos devem ser direcionados (entendendo “recursos” como pessoal, materiais e máquinas, entre outros). No caso da etapa de Agir/Controlar (AC), pode-se dizer que é indispensável ter Controle do ambiente para poder Agir; se não for possível ter controle das atividades ou processos, não será possível agir para corrigir a situação de forma eficaz e eficiente.

A partir da equação $P^2 FO VD AC = ACME$, o ciclo P2DCFAVO ou P2DCFAEO pode ser estabelecido como uma ferramenta para controlar a estratégia. Lembre-se que, como a ordem dos fatores não altera o produto, a disposição das letras foi feita com o objetivo de estabelecer o nome.

A figura a seguir mostra este ciclo:

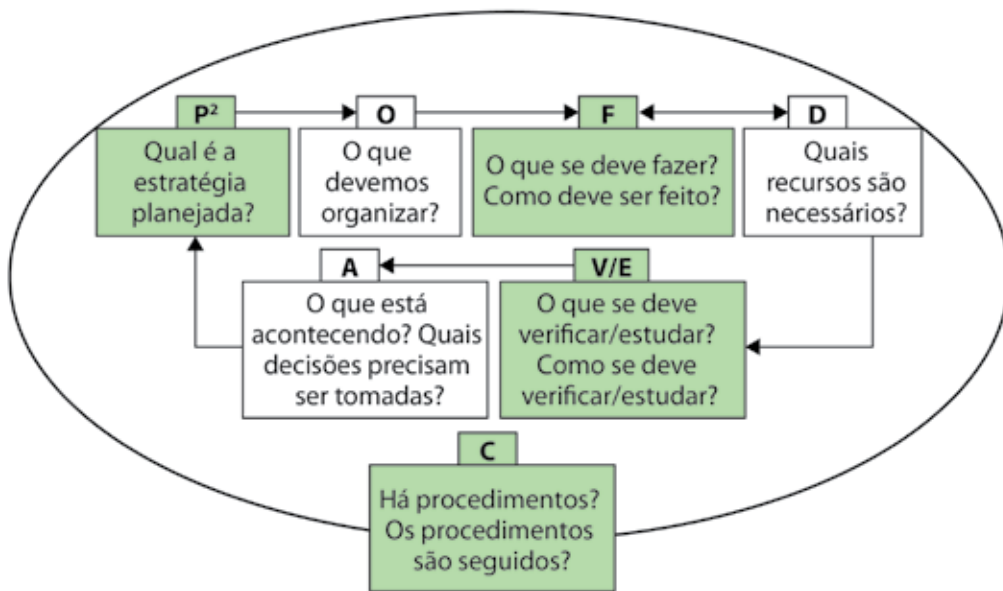


Figura 4. Ciclo P2DCFAVO/P2DCFAEO

Fonte: Autor⁵⁰

Explicando esse ciclo do ponto de vista estratégico, é necessário, antes de mais nada, Planejar as atividades a serem executadas. Uma vez planejadas, deve-se Organizar para que seja possível Fazê-las. Enquanto estas estiverem sendo executadas ou feitas, elas devem ser Dirigidas de maneira efetiva, ou, após serem organizadas, deve-se dirigir as atividades/recursos de forma que as ações possam ser feitas (daí a “flecha de mão dupla”). Enquanto se está dirigindo, deve-se Verificar se as ações

estão sendo realizadas de acordo com o planejado e organizado, ou seja, deve-se Estudar as atividades desenvolvidas com a intenção de aprender novas técnicas ou para fornecer critérios objetivos para as decisões tomadas no processo de direção. Também, pode-se Estudar, para, através da capacitação, poder instruir ainda mais os colaboradores nas técnicas que eles utilizam para realizar suas atividades ou tarefas. Após ter Verificado ou Estudado o processo estratégico, será possível Agir de forma objetiva, reconsiderando assim o Plano inicial. O exposto explica o P². Em outras palavras: deve-se planejar novamente, iniciando, assim, o ciclo.

A última etapa, Controlar (C), indica que todo o processo estratégico deve estar dentro de um ambiente Controlado.

A fim de evitar interpretações inadequadas do termo “ambiente controlado”, refere-se ao fato de que, como estrategistas, deve-se controlar: a forma com que se planeja e organiza, os métodos que se usam para fazer as atividades ou tarefas, o modo como a gerência estratégica dirige os recursos, a forma como se verificam ou estudam as situações do processo estratégico e o procedimento usado para atuar, caso se faça necessário.

Os processos de Planejar, Organizar, Fazer, Dirigir, Verificar ou Estudar e Agir são padronizados através de procedimentos documentados para cada etapa, com um padrão para:

- O modo com que se Planeja
- O modo com que se Organiza
- O modo com que se Faz
- O modo com que se Dirige
- O modo com que se Verifica ou Estuda
- O modo com que se Atua

Deve-se ter bem presente que estes procedimentos dependerão de cada unidade militar. Devem ser procedimentos que ditem de maneira padronizada como as atividades essenciais dentro de cada etapa devem ser executadas. Não podem ser muito específicos, caso contrário, não funcionarão em todas as estratégias.

Para uma melhor compreensão, se forem estabelecidos procedimentos para determinar como planejar, organizar, fazer, dirigir, verificar ou estudar e atuar, em uma estratégia relacionada a um ataque aéreo, aqueles não serão exatamente os mesmos passos dos procedimentos de uma estratégia relacionada a um ataque marítimo. Por esse motivo, devem ser estabelecidos procedimentos que permitam ao estrategista seguir uma metodologia padrão que possa ser adaptada para cada estratégia específica a ser desenvolvida.

Nunca se deve esquecer que, para alcançar isso de forma harmoniosa e bem sucedida, é importante ter o apoio dos outros membros da unidade. Como prova disso, “com o apoio da administração, os japoneses integraram a qualidade em suas organizações e desenvolveram uma cultura de melhoria contínua (às vezes referida pelos japoneses como kaizen)”.⁵¹

Se for possível para o estrategista executar efetivamente este ciclo P2DCFAVO ou P2DCFAEO, será possível alcançar o Ambiente Controlado de Melhoria Estratégica (ACME). O qual, direta ou indiretamente, influenciará o sucesso dos resultados estratégicos desejados.

A fim de deixar clara a importância da integração da melhoria contínua e das funções da administração como ferramenta de controle estratégico, é apresentada a seguinte figura:

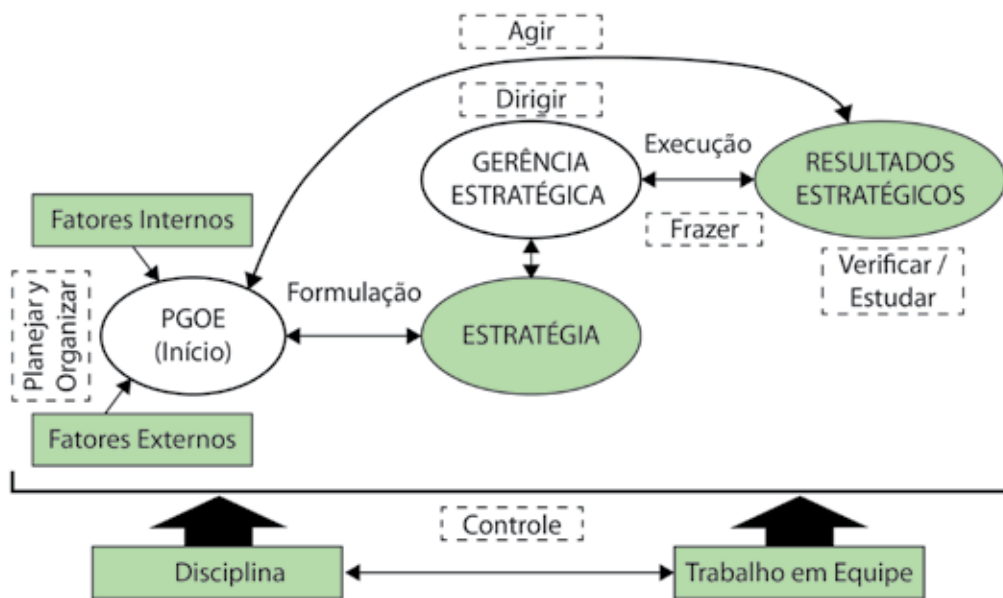


Figura 5. Integrando o processo estratégico e o ciclo P2DCFAVO / P2DCFAEO

Fonte: Autor⁵²

Detalhando a figura anterior, pode-se ver que o início do processo estratégico é o Plano de Gestão Operacional Eficaz (PGOE), momento em que se recebe informações tanto internas como externas à unidade militar. Deve-se *organizar* todas essas informações a fim de, posteriormente, poder *planejar* e assim, formular a estratégia. Com a estratégia formulada, a gestão estratégica, além de apoiar a sua formulação, também *dirige* os recursos necessários para que se possa *fazer* as atividades necessárias. Da mesma forma, enquanto as ações estão sendo executadas, os responsáveis devem estar sendo geridos para que as ações não se percam no cami-

nho até os resultados estratégicos (daí a seta de mão dupla). Tendo executado as ações planejadas, ou por estar se aproximando dessa etapa, deve-se *verificar* ou *estudar* os resultados, para que, dessa forma, possa se comunicar à gerência estratégica, as necessidades de recursos e assim ela possa alocar o necessário (verba, autorização de horas extras, materiais, entre outros). Além disso, ao ser capaz de verificar ou estudar os resultados, será possível *agir* de tal forma que o plano inicial possa ser reconsiderado e os resultados desejados possam ser alcançados (daí a seta de mão dupla). Tudo isso é baseado em disciplina, trabalho em equipe e, por certo, *controle*. Sem controle, a alocação de recursos será ineficiente.

Por outro lado, com o apoio da figura 5, pode-se dizer que o estrategista deve estar sempre envolvido em todas as etapas anteriores, não apenas nas etapas do ciclo P2DCFAVO ou P2DCFAEO, mas em todo o processo estratégico como tal.

De uma forma ou de outra, esse ciclo ajuda o estrategista a ser capaz de estruturar com mais eficácia e eficiência todas as ações que ele ou ela devem tomar para garantir que a unidade militar alcance os resultados estratégicos desejados. Esse conhecimento e a comunicação mais estruturada dão ao estrategista e à sua equipe, uma compreensão mais controlada das situações que estão ocorrendo ou que poderiam ocorrer, o qual, por sua vez, poderia conduzir “a um aumento na demanda de novas conexões corporativas na forma de terceirização, fusões de empresas e alianças estratégicas”.⁵³ Tudo isso, naturalmente, de acordo com o que a unidade militar esteja procurando em termos de resultados estratégicos, levando-a a tomar decisões que, em muitos casos, “exigem uma ruptura com os padrões e tradições do passado (...) e seu ingresso em caminhos novos e inexplorados”.⁵⁴ Quando isso ocorrer, o estrategista deve ter uma mentalidade de mudança suficiente e capacidade para motivar a sua equipe para que, com disciplina, controle e entendimento, o kaizen ou o ACME desejados possam ser alcançados.

Conclusão

Na vida pessoal, em um projeto de trabalho ou em uma unidade militar como um todo, uma boa gestão é sempre indispensável. Se as atividades empreendidas não forem bem administradas (Planejadas, Organizadas, Dirigidas e Controladas) fica muito difícil seguir um rumo satisfatório. Da mesma forma, se não se planeja eficazmente o que se vai fazer, se não se verifica ou estuda a forma com que as atividades estão sendo desenvolvidas, para assim, através do conhecimento técnico e objetivo melhorar as técnicas e alcançar uma maior especialização no que se faz, para poder simplificar e padronizar, será difícil simular que se está agindo de forma correta nas situações que surgirem. A maioria das decisões será por reação e os resultados estratégicos planejados muito provavelmente serão ineficazes.

Com o auxílio da equação $P^2 \text{ FO VD AC} = \text{ACME}$ (Ambiente Controlado da Melhoria Estratégica), seja do ciclo P2DCFavo ou P2DCFaeo, que surgem como resultado dessa equação, o estrategista será capaz de ter uma ferramenta integrada que lhe permitirá gerenciar com eficácia enquanto melhora continuamente e, certamente, através de uma metodologia de controle simples. Isso foi prontamente aparente a partir da observação de sua implementação pelos sujeitos sob estudo.

Lembre-se que o ciclo P2DCFavo, além de planejar as atividades a serem realizadas, organizar o que vai ser feito e dirigir os recursos para que as ações sejam realizadas (bem como dirigi-los quando as ações já estão sendo implementadas), concentra-se principalmente em verificar se alguma atividade ou etapa do processo está correta ou incorreta, para, a partir de então, tomar medidas concretas.

Por outro lado, o ciclo P2DCFaeo, além de planejar as atividades a serem realizadas, organizar o que será feito e direcionar os recursos para que as ações sejam realizadas (assim como direcioná-las quando as ações já estiverem sendo executadas), concentra-se no estudo da situação que está surgindo em alguma etapa do processo estratégico, seja esta correta ou incorreta, para, a partir de então, melhorar os métodos empregados, documentar o observado, fazer uso da ciência – seja através da pesquisa direta ou por meio da ajuda de especialistas no tema – podendo assim ser objetivo com as decisões e agir de maneira metódica e controlada.

A aplicação de um ou outro ciclo dependerá muito do ambiente em que a unidade militar se encontra e do grau de urgência no tempo de resposta que se requeira.

É importante buscar maneiras de melhorar continuamente o que se faz. Se não for capaz de melhorar as suas atividades e a estratégia, será difícil fazer com que a unidade militar produza bons resultados estratégicos. Como Treacy & Wiersema apontam:

(...) hoje se quer mais daquilo que valorizam. Se valorizam o baixo custo, o querem ainda mais baixo. Se valorizam a conveniência ou a velocidade (...), querem que seja mais fácil e rápido. Se buscam um projeto de vanguarda, querem que a arte avance.⁵⁵

Em relação a isso, o que pode ser feito é se preparar metodicamente para atender a estas exigências, gerenciá-las eficazmente e, através da estratégia, colocá-las a favor da unidade militar.

É certo que, em muitas ocasiões, muitos estrategistas optam por diversificar no setor em que se encontram, buscando resultados positivos a partir de diferentes estratégias. Com relação a isso, Ansoff menciona que:

As empresas se diversificam para compensar a obsolescência tecnológica, disseminar o risco, utilizar o excesso de capacidade de produção (...), etc. Ao decidir

se deve diversificar, a administração deve analisar cuidadosamente suas perspectivas de crescimento futuro.⁵⁶

Como pode ser visto na citação anterior, seja uma estratégia estruturada ou uma estratégia de emergência, será sempre essencial para o estrategista ter essa visão de futuro. É importante ter uma ideia de quais podem ser os resultados com respeito à decisão que se está tomando hoje.

Apesar da complexidade que implica a quantidade de variáveis envolvidas no futuro, fazer o exercício de imaginar o que poderia acontecer mais adiante no que diz respeito à decisão tomada hoje, poderia ajudar a evitar complicações devido a problemas que poderiam ter sido facilmente evitados ou minimizados, se houvesse uma metodologia de controle adequada. ▢

Notas

1. Jones, G. & George, J. *Administração contemporânea*. Sexta edição. México: McGraw-Hill. 2009. P. 227.
2. Mintzberg, H. *Mintzberg e a direção*. Madri, Espanha: Edições Díaz de Santos. 1989. P. 46.
3. Pulgarín, S. & Rivera, H. "As Ferramentas estratégicas: um apoio ao processo de tomada de decisões gerenciais". *Criterio Libre*, 10(16), 89-114. 2012. P. 92.
4. Organização para a Cooperação Econômica e o Desenvolvimento (OCDE) e o Escritório de Estatísticas da União Europeia (EUROSTAT). *Manual de Oslo: Guia para a Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação*. Terceira Edição. Recuperado de: <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>.
5. Porter, M. *O que é a estratégia?* 1996. P. 101 Recuperado de: <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
6. Chandler, A. *Estratégia e Estrutura: Capítulos na História da Empresa Industrial*. Estados Unidos da América: Editora do Massachusetts Institute of Technology. 1962. P. 15.
7. Ansoff, I. *Estratégias para Diversificação*. Estados Unidos da América: Harvard Business Review. 1957. P. 113.
8. Walter, J. & Pando, D. *Planejamento estratégico: novos desafios e enfoques no âmbito público*. Primeira Edição. Buenos Aires, Argentina: Autor. 2014. P. 10.
9. Pulgarín, S. & Rivera, H. 2012. P. 92.
10. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. *Safari Estratégia: Uma Visita Guiada Através da Gestão Estratégica*. Estados Unidos da América: Free Press. 1998. P. 3.
11. Jones, G. & George, J. 2009. P. 272.
12. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. *Metodologia da pesquisa*. México: McGraw-Hill. 2006. P. 34.
13. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. *Metodologia da pesquisa*. México: McGraw-Hill. 2014. P. 128.
14. Ibid. PP. 154-155.
15. Ibid. PP. 154-155.

16. Buonacore, D. *Dicionário de Bibliotecologia*. Buenos Aires, Argentina: Marymar. 1980. P. 229.
17. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. 2006. P. 239.
18. Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. 2014. P. 176.
19. Ibid. P. 173.
20. Instituto W. Edwards Deming. *O ciclo PDCA*. 2020. Recuperado de: <https://deming.org/explore/p-d-s-a>
21. Moen, R., & Norman, C. *Dando a volta: Esclarecendo mitos sobre o ciclo de Deming e vendo como ele continua evoluindo*. 2010. Recuperado de: <http://www.apiweb.org/circling-back.pdf>
22. Ibid. P. 26.
23. Instituto W. Edwards Deming. 2020.
24. Moen, R. & Norman, C. 2010. P. 28.
25. Segura, C. *O processo de um estrategista. Menos gerentes e mais estrategistas*. Japão: KUMIAY Internacional, Co. Ltd. 2020. P. 143.
26. Moen, R. & Norman, C. 2010. P. 27.
27. Instituto W. Edwards Deming. 2020.
28. Moen, R. & Norman, C. 2010.
29. Ibid. P. 26.
30. Segura, C. 2020. P. 146.
31. Organização Internacional para Padronização (ISO). *ISO 9000:2015 (são) Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos*. 2020. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
32. Ibid.
33. Organização Internacional para Padronização (ISO). *ISO 9000:2015 (são) Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. 2020. Recuperado de: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es:term:3.7.8>.
34. Treacy, M. & Wiersema, F. *A Disciplina do Mercado de Líderes: Escolha Seus Clientes, Reduza Seu Foco, Domine Seu Mercado*. Estados Unidos da América: Empresa Editora Addison-Wesley. 1995. P. 204.
35. Del Canto, E. “Gerência estratégica e capital humano. Perspectivas para os governos locais no contexto venezuelano”. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 171-184. 2011. P. 182.
36. Rocha, A., Reis, J. & Peter, M. *Inovação, Sistemas e Tecnologias Inteligentes*. Cingapura: Springer. 2020. P. 438.
37. Serna, H. *Gerência estratégica: teoria-metodologia, alinhamento, implementação e mapas estratégicos. Índices de gestão*. Décima edição. Bogotá, Colômbia: 3R Editores. 2008. P. 35.
38. Jones, G. & George, J. 2009. P. 8.
39. Mintzberg, H. 1989. P. 47.
40. Jones, G. & George, J. 2009. P. 8.
41. Segura, C. 2020. P. 151.
42. Serna, H. 2008. P. 216.
43. Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. P. 6.
44. Pulgarín, S. & Rivera, H. 2012. P. 113.
45. Vega, A., Narciso, N., Carral, L. & Fraguera, J. *Proceeding of the 25th Pan-American Conference of Naval Engineering-COPINAVAL*. Suíça: Springer. 2019. P. 162.
46. Organização Internacional para Padronização (ISO). 2020.

47. Gryna, F., Chua, R. & DeFeo, J. *Método Juran: análise e planejamento da qualidade*. Quinta edição. México: McGraw-Hill. 2007. P. 11.
48. Evans, J. & Lindsay, W. *Administração e controle da qualidade*. Sétima edição. México: Cengage Learning. 2008. P. 4.
49. Organização Internacional para Padronização (ISO). 2020.
50. Segura, C. 2020. P. 161.
51. Evans, J. & Lindsay, W. 2008. P. 8.
52. Segura, C. 2020. P. 165.
53. Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. P. 204.
54. Ansoff, I. 1957. P. 113.
55. Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. P. 4.
56. Ansoff, I. 1957. P. 114.



**Mestre Carlos A. Segura Villarreal,
Universidade da Costa Rica**

Engenheiro Industrial pela Universidade da Costa Rica. Mestre em Gerenciamento e Negociações Internacionais pela Universidade Estadual da Costa Rica. Professor universitário nos cursos de Engenharia Industrial e Administração de Empresas. Diretor e leitor de teses de pós-graduação na Universidade Estadual da Costa Rica. Presidente da Associação de Profissionais Hispanos no Japão (de 2017 a maio de 2020). Autor dos livros: *O processo de um estrategista. Menos gerentes e mais estrategistas*. Okinawa, Japão: KUMIAY International, Co. Ltd., 2. Segura, C. (2020). *Estrangeiro no Japão*. Okinawa, Japão.