



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –  
FATECS  
CURSO: ADMINISTRAÇÃO / NOTURNO  
ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO 11º GAA Ae**

**LUCAS MARQUES PONTELO DE SOUZA  
20682097**

**PROFESSOR ORIENTADOR: ALANO NOGUEIRA MATIAS**

**Brasília - DF, Agosto de 2008**

**LUCAS MARQUES PONTELO DE SOUZA**

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO 11º GAAAe (Grupo de  
Artilharia Antiaérea)**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de ADMINISTRAÇÃO do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias.

**Brasília – DF, Agosto de 2008**

**LUCAS MARQUES PONTELO DE SOUZA**

**IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO 11º GAAAe (Grupo de Artilharia Antiaérea)**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de ADMINISTRAÇÃO do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Alano Nogueira Matias.

**Brasília – DF, \_\_\_\_\_ dezembro de 2008**

**Banca Examinadora:**

---

**Professor Orientador  
Alano Nogueira Matias**

---

**Professor Examinador  
João Carlos de S. L**

---

**Professor Examinador  
Ronei Celso Mar**

Dedico este trabalho a minha família presente e futura, exclusiva razão de buscar e conquistar meus objetivos.

Agradecimentos,

A meu querido Pai Celeste, quem me revigorou e deu forças para suportar todos os momentos de dificuldade na construção do presente trabalho.

A você mãe que mesmo fisicamente distante, tem me orientado e auxiliado nos momentos de solidão e incertezas experimentados neste semestre, sendo fonte inesgotável de renovação e alegria do meu ser.

Ao meu pai, espelho de dedicação e força para alcançar meus objetivos.

Meus queridos irmãos, verdadeiros amigos e responsáveis por uma saudade tremenda de nossas conversas e momentos ímpares de auxílio mútuo.

Ao meu principal tesouro, noivinha você sabe que tudo isso é também seu e os frutos dos momentos de separação serão devidamente acompanhados de alegrias e um profundo sentimento de satisfação de estar e viver ao seu lado.

A meu orientador, pelos não raros momentos de paciência e compreensão necessários durante a construção de tudo o que foi realizado.

## RESUMO

Esta monografia tem como tema o estudo da gestão estratégica empresarial sendo orientada principalmente para a construção e implementação da mesma. Este tema pode orientar os trabalhos de uma organização da preparação de sua estratégia à efetiva utilização da mesma. Para alcançar o objetivo apresentado no referido trabalho, foi realizado um censo com todos os agentes da administração estratégica do Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea, possibilitando a análise do que é realizado na instituição e o proposto pelos autores estudados. O trabalho foi desenvolvido por meio de documentação indireta e como método de pesquisa se utilizou a pesquisa bibliográfica. E como ferramenta de validação foi aplicado um censo com elaboração de perguntas fechadas. O embasamento teórico da pesquisa apresenta conceitos de administração estratégica, análise do ambiente organizacional e formulação, implementação e controle da estratégia na organização. E como conclusão do trabalho foi identificado aspectos vulneráveis da organização e também práticas corretas adotadas pela mesma, em relação ao estudo teórico realizado.

**Palavras- chave:** gestão estratégica, análise ambiental, implementação e controle.

**SUMÁRIO:**

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 METODOLOGIA.....	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
3.1 Histórico de Administração Estratégica.....	12
3.2 Conceitos de Administração Estratégica.....	13
3.3 Análise do Ambiente.....	15
3.4 Formulação da Estratégia.....	18
3.5 Implementação de Estratégias.....	20
3.6 Controle Estratégico.....	22
4 ESTUDO DE CASO.....	25
4.1 Histórico do 11º GAA Ae.....	25
4.2 Plano de Gestão do 11º GAA Ae.....	26
5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
6 CONCLUSÃO.....	32
REFERÊNCIAS.....	34
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	35
APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO.....	37

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade realizar o estudo da área de estratégia gerencial. A relação entre a gestão estratégica e as organizações tem como marco inicial os conflitos armados, onde líderes deviam se programar e estudar a situação do combate para decidir sobre atitudes a serem tomadas com base no estudo da situação vivida.

Desta maneira, as organizações introduziram este pensamento em suas ações e os gestores passaram a utilizar a questão do planejamento e estratégia organizacional para auxiliar no cumprimento dos objetivos da instituição.

A pesquisa busca responder a seguinte problemática: qual é a relação entre o estudo teórico realizado nesta pesquisa e as ações do 11º Grupo de Artilharia Antiaérea – Grupo Brigadeiro Eduardo Gomes (11º GAAAE) referentes a construção e controle de sua gestão estratégica.

Como objetivo geral buscou-se verificar possíveis erros e acertos no processo de implementação da administração estratégica na instituição militar analisada. Pois a efetividade desta atividade pode levá-la a melhor distribuir suas prioridades operacionais e administrativas, bem como captar recursos junto ao Escalão Superior do Exército Brasileiro.

Como objetivos específicos: estudar o Plano de Gestão do 11º GAAAE, manual onde é apresentado o planejamento estratégico do mesmo; comparar o que foi apresentado no referencial teórico e o que é realizado pela instituição militar analisada e descrever conceitos de planejamento estratégico;

E apresentar um exemplo de metodologia para a implantação e controle da gestão estratégica empresarial.

A gestão estratégica organizacional é uma área de estudos que possibilita ao gestor realizar o planejamento das atividades elaboradas para se alcançar os objetivos visados pela organização. Tem por característica abranger a organização como um todo, possibilitando maior índice de acerto nas decisões referentes à execução ou mesmo correção de erros do que foi planejado, norteando os processos empresariais.

Para melhores conclusões do que foi realizado, utilizou-se um quartel do Exército Brasileiro como organização hospedeira. O 11º GAAAE é uma

importante Unidade Militar de defesa no âmbito do Exército Brasileiro, tendo em vista que é de sua responsabilidade defender a soberania do espaço aéreo de duas nobres regiões do país, a Amazônia Ocidental e o Planalto Central. O foco da pesquisa girou em torno de como é realizada a implantação da administração estratégica na referida instituição.

O estudo da gestão corporativa vem ganhando espaço e importância cada vez maiores no âmbito de organizações das Forças Armadas. Por isso, foi desenvolvido o estudo presente, para proporcionar maior clareza e entendimento comparando aquilo que a teoria abordada apresentou e o desenvolvimento da gestão estratégica no 11º GAAe, organização de destaque no que se refere às seções administrativas inseridas na Guarnição do Distrito Federal Brasileiro.

A gestão estratégica pode se tornar um meio facilitador na busca do cumprimento da missão organizacional das instituições, trazendo benefícios como: antecipação a problemas visando ações futuras, maior comprometimento dos colaboradores para com a organização, leva a organização a se planejar e ajustar às mudanças, facilidade em observar e trabalhar as oportunidades do negócio, facilitar a tomada de decisões, escolherem objetivos a serem trabalhados e proporcionar maior clareza na preparação das atividades prioritárias tratadas pela organização. (CERTO, 2005).

Devido à condução empírica do assunto na organização hospedeira, a estrutura complexa da Unidade Militar e os recursos que são distribuídos à mesma, torna-se fundamental o estudo e orientação do tema para alinhar possíveis observações ligadas ao assunto e às atividades realizadas por a mesma. Com isso, possíveis pontos fortes e fracos do Grupo Brigadeiro Eduardo Gomes em relação à gestão estratégica, puderam ser levantados como conclusão do trabalho e subsídio para melhorar a administração deste órgão federal.

A afinidade do pesquisador com o tema contribui para a sua escolha e é um fator motivacional na construção do trabalho.

Esta monografia foi dividida em seis diferentes capítulos, apresentando no primeiro a introdução do trabalho realizado. Nesta seção, estão os objetivos e problemas da pesquisa, a justificativa para a confecção do trabalho e o desenvolvimento daquilo que foi realizado.

O segundo a metodologia do estudo demonstrando quais foram as técnicas utilizadas para a construção da pesquisa, bem como o caminho traçado pelo pesquisador para chegar no resultado apresentado em sua conclusão.

Nos capítulos seguintes, foram apresentados: o referencial teórico, com definições de estratégia e o processo de construção e controle da gestão estratégica. O estudo de caso, analisando o questionário aplicado e utilizado para obter conclusões sobre a gestão estratégica no 11º GAAE e a apresentação e análise dos dados colhidos. Após este estudo inicia-se o processo de conclusões referentes à pesquisa realizada, onde se encontra a comparação entre a realidade do Grupo Brigadeiro Eduardo Gomes e o que foi estudado no decorrer do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

No método utilizado para desenvolver este projeto de pesquisa, foram utilizadas técnicas auxiliares de obter conhecimento, são elas: experimentação: explicada como somatório de processos com o objetivo de verificar hipóteses. Foi utilizada para a verificação das variáveis presentes no problema de pesquisa visando observar se elas possuem ou não interferência em relação à outra. Inferência: essa ferramenta foi utilizada para tirar conclusões sobre os assuntos abordados no presente trabalho e é conceituada como a forma de concluir uma ou diferentes proposições sobre algum fator inserido no contexto daquilo que é observado. (CERVO, 2006).

A pesquisa foi desenvolvida por meio de documentação indireta, ou seja, fontes de dados obtidos por pessoas diferentes do autor do trabalho. Teve caráter de pesquisa bibliográfica, retirada de fonte secundária, Lakatos (2001), que também pode ser conceituada como um método de pesquisa onde se explica um fato a partir de referências teóricas anteriormente publicadas observando as contribuições científicas existentes e referentes ao tema abordado, Cervo (2006). Sua abordagem é caracterizada pelo método indutivo, ou seja, das teorias e leis é realizado observações da ocorrência de fenômenos que ocorreram no passado (LAKATOS, 2001).

Após a conclusão da revisão bibliográfica foi elaborado um questionário ferramenta utilizada na coleta de dados que possui característica de medir com considerada exatidão aquilo que se deseja, sendo esta classificada como técnica de coleta de dados da pesquisa. Neste caso, foram utilizadas perguntas fechadas afim de maior esclarecimento sobre as informações buscadas na aplicação do mesmo.

A pesquisa selecionada foi composta de militares envolvidos diretamente na administração da organização hospedeira somando um total de 23 agentes da administração. Todos responderam ao questionário e o entregaram em mãos dentro do prazo estipulado para o pesquisador, facilitando o trabalho do pesquisador. A pesquisa por meio da ferramenta anteriormente citada foi elaborada no dia três de outubro de dois mil e oito e aplicada no período de seis a dez de outubro de dois mil e oito. Teve caráter de censo na organização, tendo em vista que todos os militares envolvidos no

processo administrativo, dentro da perspectiva de elaboração e controle da estratégia, responderam o questionário aplicado.

Realizada a aplicação do questionário, os resultados do mesmo foram tabulados e identificados pela percentagem das respostas aos itens do questionário. Podendo, os mesmos, servir futuramente como indicador do trabalho iniciado, abordando aspectos como: conscientização dos colaboradores sobre a implementação e condução da gestão estratégica no Grupo, possíveis contribuições destinadas ao objetivo da pesquisa.

Foi realizado o estudo minucioso do Plano de Gestão do 11º GAAAE, ferramenta de utilidade estratégica para o Comando, onde o mesmo verifica características como: projetos a serem implementados no grupo, definição de missão e visão da Organização Militar.

Concluída a análise perante a aplicação do questionário o pesquisador utilizou do método de inferência para comparar o que está sendo realizado na instituição militar e o que os autores sugerem em relação ao processo de definição e implantação da estratégia organizacional.

O trabalho foi realizado no prazo de três meses, de agosto a outubro de 2008. Sua apresentação está marcada para o mês de dezembro de 2008. Tudo isso acontece na cidade de Brasília – Distrito Federal.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, são expostos os conceitos de gestão estratégica em conjunto a um breve histórico da mesma. Seu objetivo é proporcionar subsídio para o pesquisador realizar o estudo na organização hospedeira e inferir conclusões sobre o assunto e o problema desenvolvido na presente pesquisa.

#### **3.1 Histórico de Administração Estratégica**

Por volta do ano de 1972, as organizações trabalhavam de maneira distinta duas áreas da empresa, a administração estratégica e a de operações. A primeira voltada para a criação de uma situação capaz de garantir um ambiente viável no futuro, já a segunda buscava alcançar os objetivos da empresa na situação atual da mesma. Assim o profissional de estratégia mantinha um potencial rentável à empresa e o gestor de operações a mudança do potencial para lucros reais, como demonstrou Ansoff (1993), um dos precursores sobre o assunto.

O termo também é ligado ao planejamento de ações diversas dentro da organização. E o conceito de planejar mudou diferentes vezes ao longo dos anos, como descrito a seguir.

Em 1949, o mesmo conceito passou a ser entendido como planejar é a característica de se tomar decisões. Neste momento o ato de planejar se transformou no efeito de decidir sobre alguma questão referente à organização e também foi ligado diretamente ao gerenciamento de projetos.

No início da década de 1970, planejamento era visto como o pensar no futuro. Esse conceito era entendido como quaisquer ações tomadas pela organização envolvendo a idéia de futuro.

Rapidamente ficou evidente a inconsistência deste pensamento, tendo em vista, a observação do tempo necessário para processar e planejar aquilo que será ou deve ser feito, mesmo sendo por pouquíssimo tempo. Assim, em 1971 foi instituído um novo método de se pensar sobre o conceito, onde planejamento era observado como maneira de controlar o futuro. Com isso a preocupação passou a se concentrar em: agir corretivamente no futuro da

organização tentando transmitir através deste controle do ambiente algo que possa nortear a equipe. (MINTZBERG, 2004).

Em 1973, o conceito se caracterizava como tomada de decisão, foi resgatado, diferenciando neste momento somente a característica desta ação. A mesma era realizada de maneira integrada. O estudo sobre o tema era observado como a forma de agir em diferentes áreas de maneira que exista organização nos procedimentos já conhecidos. E como última definição apresentada por Mintzberg (2004), planejar é um ato formal focado em atingir metas unificadas em sistemas interligados. Onde o processo do planejamento estratégico se une em duas características principais: padronizar seus métodos e integrar decisões.

Visualizando este breve histórico pode-se verificar que apesar de ser constantemente mutável a idéia de administração estratégica está presente no ambiente organizacional há aproximadamente sessenta anos e é uma ferramenta de fundamental importância para se nortear a organização. Por ela o administrador pode ser capaz de apontar, possíveis perspectivas futuras com uma sólida análise do que já foi realizado e apresentar diferentes cenários com tendências ou não de se tornar realidade.

### **3.2 Conceitos de Administração Estratégica**

A fase inicial do planejamento estratégico consiste em conhecer possíveis definições para a palavra planejamento.

Oliveira, (2004) cita que planejar é um processo no qual seu progresso permite à organização realizar objetivos mantendo resultados duradouros, atingindo e executando o próprio propósito da maneira prevista.

É a fase que antecede a tomada de decisões e execução de atividades. Deve ser orientado, observando as condições encontradas na empresa para executar ações estabelecidas.

Possui destacados princípios: participação: caracteriza-se por facilitar a utilização de diferentes colaboradores; coordenação: criar processos interdependentes em suas respectivas atuações; integração: cada fase completa outra existente e permanência: possibilidade de sustentar seu valor. É voltado normalmente para o longo prazo e possui riscos mensuráveis. (OLIVEIRA, 2004).

Partindo para o objetivo deste trabalho a estratégia tem por finalidade estreitar a distância entre organização e seu ambiente, onde se busca aumentar os ganhos oriundos da interação dos mesmos. Possui condição de conduzir a organização a uma direção futura após observar circunstâncias, favoráveis ou não, referentes ao mercado onde está situada e confrontar aspectos positivos e negativos.

A estratégia é definida como rumo, meio ou atuação adequada para atingir objetivos instituídos da maneira mais adequada de relação entre ambiente e organização. (OLIVEIRA, 2004).

É um processo que abrange a visão geral dos ambientes organizacionais, pois em sua constituição é capaz de adaptar a realidade da empresa com seus recursos e capacidades limitados ao ambiente operacional, caracterizado por estar fora da empresa, mas possui influência direta e imediata no contexto das organizações, (CERTO, 2005).

Oliveira (2004), também aborda diferentes tipos de estratégia, como:

**Sobrevivência:** normalmente é utilizada quando a organização possui muitos pontos fracos e dificuldades em se observar boas oportunidades no mercado, é utilizada de maneira temporária porque de outra forma a empresa pode ser absorvida pelo ambiente onde atua e tem por finalidade alcançar objetivos palpáveis no futuro.

**Manutenção:** é observada a escolha desta estratégia, quando se encontra em um cenário com grandes ameaças, mas a empresa possuindo portes fortes que permitam lutar contra as tendências do ambiente. Seu foco é proporcionar condições para a organização manter sua atual situação frente ao mercado e tem como referência ser uma postura defensiva diante de dificuldades.

**Estabilidade:** caracterizada por sua utilização em momentos de oportunidades ambientais para a organização, mas permanência de pontos fracos por a mesma é uma medida tomada quando a organização pretende manter sua liderança através da priorização de poucas ou até mesmo uma atividade de negócio e por fim é apresentada a estratégia de crescimento onde a organização se encontra em um ambiente favorável, ou seja, oportunidades e pontos fortes em evidência. Com isso a empresa pode buscar expansão com lançamentos de novos produtos ou serviços, levar os mesmos a novos

mercados e unir a outras organizações para alcançar maiores vantagens competitivas e ser forte onde escolher estar.

Para Ansoff (1993), a administração estratégica é o somatório de partes do processo de tomada de decisão possibilitando orientar a organização. Para ele é uma ferramenta a ser implementada de forma demorada e é custoso em relação a tempo e recursos utilizados, apesar de aparentar valer à pena.

É possível perceber a utilização simultânea das diferentes estratégias no ambiente organizacional. Tendo em vista a carteira de negócios da empresa e os diferentes produtos e serviços ofertados pela mesma. Por carteira de negócios entende-se, método de diversificar negócios, estratégias ou outros fatores da organização possibilitando variedade de produtos ou serviços, Certo (2005). Com isso, na tomada de decisões o administrador deve observar a característica sistêmica da empresa e também tratar cada realidade como única procurando observar suas necessidades e agir sobre as mesmas.

Diante do exposto por diferentes pensadores do assunto, a gestão estratégica tem a característica de propiciar ferramentas que podem conduzir a empresa e as atitudes de seus colaboradores para o cumprimento de sua missão e visão.

A seguir é apresentado uma proposta de metodologia para a implantação da gestão estratégica organizacional.

### **3.3 Análise do Ambiente**

Certo e Fernandes (2005) são unânimes ao concluir que o processo de formulação da estratégia organizacional inicia-se em uma precisa análise ambiental onde são observados órgãos classificados dentro de dois ambientes: o interno ou operacional, onde se destaca: a própria organização com seus distintos processos, os fornecedores, clientes e concorrentes. Além da mão de obra a ser utilizada e fatores internacionais que venham a interferir na empresa. Já ambiente geral ou externo abriga fatores referentes à sociedade, tecnologia, legislações, processos políticos e econômicos.

A diferença básica entre estes dois é a capacidade de influência exercida de forma simultânea, ou seja, o ambiente geral influencia diretamente a organização que não interfere na maneira como este se comporta, em contrapartida a empresa consegue interferir em seu ambiente operacional de

maneira efetiva, sendo também influenciada por todos aqueles inseridos no mesmo.

Com a interação entre empresa e ambientes, aqui se lê geral e operacional, os administradores devem ser capazes de reagir a influências e compreender a constituição dos mesmos.

O ambiente geral, é composto de cinco principais fatores. O econômico onde são observados os métodos de distribuição e utilização dos recursos no ambiente e verificados índices fundamentais para o contexto da empresa como: PIB; taxa de juros, inflação e desemprego e perspectiva de crescimento da economia por setores entre outros. (CERTO, 2005).

Fernandes (2005), apresenta aspectos atuais que influenciam as organizações e está inserida no cenário econômico, como a globalização, caracterizada pela união do globo e total eliminação da noção geográfica e de espaço para a tomada de decisões e concorrências possíveis. Estabilidade econômica, como fator que favorece ou não o aumento do consumo e vice versa de uma população. Crescimento de serviços alinhados ao aumento da concorrência fazendo com que as organizações busquem cada vez aspectos diferenciais em seus produtos e serviços, pois existe a tendência de redução das taxas de lucro das organizações.

No cenário tecnológico, Certo (2005) descreve a idéia de as diferentes maneiras de produção da organização formam o composto tecnológico da mesma. Já Fernandes (2005), identifica diferentes ferramentas que influenciam as organizações atuais não só em sua produção mas na empresa como um todo. São elas: *internet*, local onde as pessoas permanecem grande parte dos dias e praticamente realizam qualquer ação desejada e telecomunicações, caracterizada atualmente pela crescente mobilidade, desde simples conversas telefônicas até transmissão de dados e imagens de maneira instantânea e por fim a “redução do ciclo de vida de setores” onde o autor destaca a velocidade da evolução daquilo que é disponibilizado como recurso tecnológico e outros produtos e serviços surgindo de maneira instantânea.

Outro componente do ambiente externo é o social onde se destacam índices como educação, cultura, idade e valores. Neste ambiente as mudanças tendem a ocorrer de maneira lenta e gradual. Dentro destas mudanças Fernandes (2005) apresenta a tendência do envelhecimento da população como algo natural no século XXI. Deste aspecto surgem novas necessidades e

mercados pouco explorados onde principalmente a população idosa carece de qualidade de vida e são dispostos a pagar por isso. Outras mudanças são também destacadas: a constante preocupação com a saúde e o meio ambiente, o fim da relação eterna entre empregado e empregador e mulheres ocupando cargos antes dispostos para o público masculino, como a gerência de empresas.

E por último os fatores relacionados à política e leis. Certo (2005) refere basicamente a estes dois contextos como as decisões governamentais e diferentes maneiras de reger povo, nação e leis já aprovadas por legisladores.

Já o ambiente operacional possui componentes mais próximos da realidade da organização e são destacados a seguir. Certo (2005) os diferencia como: clientes, é a estrutura da organização, pois utilizam os produtos e serviços da empresa oferecendo em troca recursos financeiros.

Concorrência, atua em conjunto a organização disputando a participação no mercado e os recursos de consumidores. Mão de obra, é representada pelos colaboradores, fundamentais para a conclusão dos processos organizacionais. Deve ser observado principalmente a motivação e comprometimento dos mesmos para alcançar a maneira eficaz e eficiente de gerir a organização.

E finalizando os componentes inseridos no ambiente operacional destacam os fornecedores responsáveis diretos pela qualidade da produção realizada na empresa.

É importante observar que apesar das diferenças traçadas pelos autores cada um dos componentes observados atua como fontes constantes de oportunidades para as organizações, sem deixar de ser observado possíveis riscos para a atividade da empresa. Eles também devem ser monitorados de maneira constante visando alcançar as ações planejadas pela organização.

A análise do ambiente é caracterizada pelo acompanhamento e identificação de prováveis riscos e oportunidades que estejam ligados a empresa. Sendo assim é de fundamental importância a compreensão de ferramentas que auxiliem o administrador a realizar esta tarefa.

O exame do ambiente possui a intenção de auxiliar os gestores da organização quando forem estabelecer as instruções para o estabelecimento preciso do futuro da empresa.

Como os ambientes variam de acordo com a empresa, pelo seu modo de planejar e executar tarefas, a análise ambiental deve ser realizada respeitando as peculiaridades de cada organização. Desta forma, Certo (2005) exemplifica três exemplos distintos de análise:

Sistemas descontínuos de análise: normalmente é utilizado quando existe a perspectiva de crise no mercado onde se irá atuar. Visualiza de maneira incisiva o passado da organização, fornecendo pouca ou nenhuma preocupação para pontos do presente e futuro.

Sistemas permanentes de análise: realiza a revisão da análise ambiental de maneira regular e normalmente no prazo de um ano.

Sistemas contínuos de análise: acompanham periodicamente o ambiente da organização e é normalmente norteado para o futuro.

Outro fator referente à análise ambiental de fundamental importância é a dos riscos e oportunidades potenciais. Eles devem ser monitorados pelo fato de influenciar no cumprimento dos objetivos da organização.

Para a gestão dos fatores ambientais são sugeridos por Certo (2005), ferramentas para a realização desta tarefa. Onde se destacam a análise de impactos cruzados no qual se observa as principais tendências e traçam-se planos de ação para serem utilizados caso venha a acontecer aquilo que foi classificado com probabilidade de ocorrer. E a outra ferramenta é a criação de cenários múltiplos, onde aqueles designados para realizarem pesquisas criam cenários para possibilidades do ambiente que causem algum impacto na empresa.

### **3.4 Formulação da Estratégia**

Neste tópico foram abordados conteúdos dando continuidade a análise ambiental. Nele se observa alguns princípios para se formular a estratégia organizacional.

Para se iniciar o processo estratégico se torna importante o conhecimento da missão e dos objetivos organizacionais.

Por missão compreende-se, o motivo pelo qual a empresa existe, onde se observa os exemplos de serviços e produtos ofertados. Certo (2005). Para o referido autor, o estabelecimento da missão é fundamental na medida em que conduz a organização a uma direção comum e possibilita a união entre o

planejamento e execução das atividades organizacionais, evitando incompatibilidade entre sua capacidade de produção e as propostas previamente estabelecidas.

Este conceito é ratificado por Fernandes (2005) que acrescenta a importância de clarificar para os colaboradores a o sentido de a empresa permanecer ao longo dos anos. Este realiza uma analogia entre a necessidade humana de buscar a razão para suas realizações e da mesma forma as organizações.

Outro conceito apresentado e às vezes confundido com a missão é a visão da empresa. Esta se caracteriza como o ponto de ancoragem da organização em um futuro por ela dimensionado.

Já estabelecidas, a missão e visão empresarial, o próximo passo é o estabelecimento dos objetivos organizacionais. Estes são conceituados como: as metas desejadas pela organização e também os resultados elaborados para a organização com um prazo determinado para se conseguir atingi-lo. (FERNANDES, 2005).

O interesse da organização em estabelecer seus objetivos é verificado pelos possíveis benefícios conduzidos pelos mesmos:

O objetivo organizacional age como um guia para a empresa atingir sua missão e visão. Também se caracteriza como facilitador para a tomada de decisões. Finalizando a discussão sobre objetivos cabe ressaltar algumas das principais características para que o mesmo seja efetivo, conforme escrito por (FERNANDES; CERTO, 2005).

Devem ser claros proporcionando um único entendimento do mesmo e orientado em relação ao tempo para sua execução e o (s) responsável (s) por ele. É importante alinhar ao mesmo tempo, dificuldade e senso de realidade, estimulando desta maneira os colaboradores a ultrapassar desafios sem transmitir a idéia de ser algo impossível.

Proporcionarem flexibilidade, sendo imprescindível a observação de eventos que podem ocorrer durante o processo e desviar o caminho inicialmente planejado. Assim o gestor deve ter a possibilidade de reorganizar o mesmo evitando perder o foco do destino previamente observado.

Prosseguindo na formulação da estratégia empresarial devem-se verificar algumas alternativas de estratégias destacadas pelos autores utilizados na construção deste trabalho. São elas:

Estratégia de concentração escolha de um setor onde a organização irá atuar e obter vantagem na especialização do conhecimento daquilo que é realizado por a mesma e diminuir a complexidade da organização originada por diferentes negócios. (CERTO, 2005).

Estratégia de estabilidade se caracteriza por buscar manter a linha de negócio escolhida pela organização, Certo (2005), ou seja, manter o presente grupo de empresas visando não alterar o *status quo* já alcançado. (FERNANDES, 2005).

Estratégias de crescimento é a intenção de a organização crescer no ambiente onde está inserida. E estratégia de redução de despesas na qual a empresa visa sua manutenção contra a possibilidade de extinção da mesma. (CERTO, 2005).

É importante salientar que o gestor deverá a partir da análise de sua organização perante seu ambiente conduzir diferentes negócios da empresa com distintas estratégias focando o alcance das metas da mesma. Para isso devem ser observadas as possíveis restrições da organização, exemplificados por (CERTO, 2005) da seguinte forma:

Recursos financeiros esta restrição está diretamente envolvida ao fato da organização possuir ou não os recursos necessários para a implementação da estratégia planejada.

Atitude perante riscos ligada à cultura da organização, onde pode se observar os níveis de riscos que a mesma está disposta a enfrentar.

Competências da organização ligada ao fato do conhecimento existente para se colocar em prática os aspectos previamente programados, possibilitando que as atividades cheguem no seu ponto final.

### **3.5 Implementação de Estratégias**

Com a mesma importância da formulação da estratégia a organização deve observar como irá implementar a mesma de maneira efetiva. Para Bonoma (apud, Certo, 2005, p. 102), a combinação da formulação e implementação da estratégia leva a organização a diferentes perspectivas. São elas:

Sucesso: neste momento a organização formula e implementa sua estratégia com êxito nas duas ações. A provável consequência deste fato é a maior possibilidade de se atingir os objetivos da organização.

Problema: acontece quando se despende muita atenção ao processo de planejamento da estratégia sem concentrar esforços também em sua implementação. Assim ao final do processo serão verificadas falhas no mesmo, levando a organização a repensar o que foi feito.

Roleta – russa: ocorre quando a estratégia é mal concebida, mas sua implementação é realizada de maneira consistente e efetiva. Deste acontecimento podem surgir duas consequências. Ou a empresa irá observar que a estratégia foi mal planejada e poderá corrigir a mesma antes de sua conclusão, ou se pode observar o fracasso da construção da estratégia e não dispor de meios para contornar a situação.

Fracasso: sucede do fato da estratégia ser mal planejada e mal executada. Deste momento é observada a importância de uma pronta intervenção para tentar corrigir seu caminho. Mesmo assim, é destacado que o fato de diagnosticar este exemplo de problema é muito difícil, normalmente sendo observado o mesmo após as primeiras consequências dos sucessivos erros aparecerem.

Para analisar em qual exemplo acima citado a organização vive, é indicado que se planeje e implemente a estratégia, por que desta forma o gestor poderá observar as características deste processo na empresa.

Outro fator importante é a composição da empresa, basicamente dividida entre parte formal e informal da organização. O primeiro diz respeito à relação hierárquica estabelecida entre os integrantes da mesma e em seguida é observado às redes de comunicação estabelecidas pelo comportamento social dos colaboradores.

Para Certo (2005), o estabelecimento destas redes de comunicação interfere diretamente nas atividades desempenhadas pelos colaboradores. Pois os grupos formados podem criar barreiras ou caminhos livres para o sucesso do processo de implementação estratégica.

Já Fernandes (2005) destaca a mudança organizacional como destaque no processo de implementação da estratégia. Para ele, esta ação sempre irá conduzir a empresa a alterar algum ou alguns de seus processos. Ele

argumenta que existem três fatores com maiores probabilidades de serem alterados. São eles, estrutura organizacional, pessoas e processos.

Por estrutura organizacional, estendem-se questões como o tempo de existência da empresa, seu tamanho, as atividades que a mesma desenvolve, qual a cultura estabelecida entre os funcionários, e o ambiente onde a mesma opera.

No caso dos colaboradores da organização, o autor indica quesitos que afetam o rendimento do trabalho a ser realizado. É destacada a capacidade da empresa de motivar seus funcionários para alcançar os objetivos de ambos. Também apresenta o fator cultura, onde são apresentados os conjuntos de regras a serem cumpridas e ações de rotina precisamente acertadas como realizáveis.

Para serem efetivadas mudanças na cultura organizacional, o gestor deve antecipar possíveis problemas gerados durante o ano e com potencial de atrapalhar o andamento das atividades previstas.

Terminada a fase de implementação de estratégias, a organização deve realizar uma pequena reunião onde são debatidos fatos da implementação propriamente dita e possíveis melhorias identificadas.

### **3.6 Controle Estratégico**

Finalizando o processo estratégico proposto neste trabalho, é apresentado a ação de controle, ferramenta que objetiva facilitar a execução da estratégia da maneira como a mesma foi planejada.

A função de controle é fundamental para a correção de possíveis desvios no decorrer do processo estratégico organizacional. Para acontecer o mesmo, é fundamental o conhecimento dos resultados planejados por parte dos gestores. (CERTO, 2005).

Fernandes (2005), também identifica como primeiro passo para o estabelecimento do controle o conhecimento dos resultados esperados e orientados no planejamento.

Os diferentes autores analisam alguns métodos para se realizar o controle estratégico, dentre estes são citados:

Auditoria estratégica: onde se busca avaliar os campos da empresa afetados pelo processo estratégico.

Questionários qualitativos: é uma ferramenta utilizada antes de possíveis conclusões a ser tomada na execução da estratégia empresarial. Segundo Certo (2005), alguns quesitos devem ser identificados nesta ferramenta.

O primeiro fator se refere à eficiência da estratégia no âmbito interno da empresa. Nesta fase, o gestor identifica se a estratégia possui impacto na orientação geral da empresa. Este processo é dividido em três fases, o diagnóstico, onde se verifica as questões internas da empresa para possibilitar ou não o cumprimento da missão da organização. Depois de identificado este fato existe o conceito de análise concentrada, onde se trata de hipóteses identificadas na execução da atividade e confronta os pontos fortes e fracos da elaboração do sistema estratégico. E por fim as recomendações, onde é caracterizada a liberdade para inovação e resolução de problemas buscando amparo sempre na legislação em vigor.

As informações adquiridas durante a construção da estratégia organizacional, serão confrontadas com aquilo que é realizado na organização, utilizando como medida de verificação os padrões e objetivos estabelecidos. Estes orientam os níveis mínimos de realizações conseguidas com a utilização da estratégia. É interessante destacar que os padrões e objetivos são construídos por cada organização de maneira individual, e devem refletir o nível visado pela organização de forma individual. (CERTO, 2005).

O controle estratégico é uma ferramenta utilizada por todos os níveis da cadeia hierárquica da organização, mas os gestores das organizações devem se orientar para alguns aspectos:

Compatibilidade entre conduta de colaboradores e da instituição, que a estrutura da empresa favoreça à mesma alcançar os objetivos organizacionais e os mesmos sejam alinhados com a cultura dominante. É importante que as informações necessárias para realizar o que foi planejado estejam disponibilizadas para os interessados na mesma, desde que inseridos na empresa. (CERTO, 2005).

Além destas medidas de controle apresentadas pelos autores citados até o presente momento, foi elaborada uma lista de métodos de controle para auxiliar o processo administrativo. A seguir são apresentados exemplos destes instrumentos.

Orçamentos é uma maneira tradicional de controle da empresa onde é possível observar se está sendo alcançado o objetivo proposto, através de

análise quantitativa. Todavia, este método é utilizado no controle de receitas e despesas, pois qualquer extrapolação destes fatores apresentará resultados limitados. (FERNANDES, 2005).

O referido autor também apresenta aspectos de medição econômica como: liquidez, referente à capacidade da organização de sanar suas dívidas, rentabilidade colocado como meios que a organização possui para gerar resultados. E alavancagem e estrutura e endividamento, indicadores de relação de capital próprio e de terceiros na empresa. Sendo o primeiro a possibilidade de captar recursos para gerar melhores resultados organizacionais e o segundo a proporção entre a estrutura de capitais já definida.

Para terminar o processo de controle, sugere-se que a organização realize observações em relação a todo o processo de gestão estratégica e a partir desta, conseguir aprender com aquilo que foi realizado.

Devido à complexidade de todo o processo, é interessante repensar a organização durante o decorrer do mesmo. Assim garante-se a aprendizagem organizacional em conjunto com a característica de se observar o andamento daquilo que foi planejado, possibilitando prováveis alterações quando necessárias.

Este referencial teórico, buscou realizar um levantamento da teoria necessária para a discussão do objetivo proposto neste trabalho. Dando continuidade a pesquisa será apresentada o estudo de caso da organização escolhida como hospedeira.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Histórico do 11º GAAe

As informações referentes ao histórico da Unidade Militar em estudo foram retiradas do site do Exército Brasileiro referente ao histórico de unidades militares de artilharia.

O Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea é uma instituição de considerável valor para a cidade de Brasília e o comando militar inserido no ambiente do Distrito Federal.

Tem como missão realizar a defesa aeroespacial da Amazônia Ocidental e do Planalto Central Brasileiro. É diretamente subordinado à 1ª Brigada de Artilharia Antiaérea, com sede em Guarujá – São Paulo, e aos seguintes órgãos localizados no Distrito Federal: 11ª Região Militar, Comdabra, Comando Militar do Planalto e Estado Maior do Exército.

Foi criado em cinco de dezembro de mil novecentos e oitenta e três e inaugurado em mil novecentos e oitenta e seis, com sede em Brasília – Distrito Federal.

É composto do material 40 mm Fila - *Bofors*. Canhões e radar de alta precisão quando operados em defesas de baixa altura, ou seja, até quatro quilômetros. E desde 2004, também foi capacitado a atuar com o sistema de mísseis portáteis IGLA, armamento utilizado para a defesa antiaérea de até cinco quilômetros e com a característica de mobilidade e facilidade em deslocamentos.

Seu quadro é composto por um Tenente Coronel que é o Comandante e Ordenador de Despesas do Grupo, além das graduações de Major, Capitão, Tenente, Subtenente, Sargento, Cabos e Soldados.

A defesa estabelecida por esta Unidade é constantemente auxiliada por órgãos da Aeronáutica Brasileira. Sendo assim, o Grupo mantém sua importante característica de trabalhar de maneira solidária com outras forças a fim de manter a defesa aeroespacial e a soberania aérea no combate.

Nestas condições o Grupo atua em serviço da defesa do território nacional e nos tempos de paz, mantém o adestramento da tropa com treinamento, preparação física e intelectual durante todos os anos. Formando

diversos jovens brasileiros anualmente e condicionando-os a serem combatentes da Nação caso a mesma venha a necessitar de seu empenho no campo de batalha.

#### **4.2 Plano de Gestão do 11º GAAe**

As informações contidas neste item foram retiradas do Plano de Gestão do Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea confeccionado no ano de 2008.

É evidente a importância do planejamento estratégico para uma organização buscar orientação de seus processos e métodos administrativos proporcionando condições importantes para a construção ou não de seu sucesso. Apesar disto a Unidade Militar estudada adaptou seus trabalhos administrativos a esta ótica apenas no final do ano de dois mil e sete e para consolidar o trabalho foi apresentado o Plano de Gestão da organização no ano de dois mil e oito.

Esta ferramenta tem como finalidade orientar os trabalhos dos agentes da administração e apresentar a missão, os objetivos organizacionais, os valores cultivados na mesma e a análise dos pontos fortes e fracos bem como das oportunidades e ameaças à organização e aos integrantes da mesma.

Neste documento estão inseridas diversas informações comentadas a seguir. A finalidade desta ferramenta é sistematizar a gestão da Unidade Militar, posicionando desta forma como um manual dos projetos estratégicos a serem realizados anualmente no 11º GAAe.

No manual supracitado estão destacadas a missão e visão de futuro do Grupo Brigadeiro Eduardo Gomes. São definidos respectivamente missão e visão como: defender pontos sensíveis no território compreendido entre a Amazônia Ocidental somada ao Planalto Central Brasileiro e atuar na garantia da lei e da ordem, ou seja, estar a serviço do Estado assim que o mesmo acione o Grupo, no âmbito do Distrito Federal. E para o segundo item é apresentado a idéia de conseguir cumprir a missão descrita acima apenas com os equipamentos disponíveis na Unidade, fator pendente na organização atualmente.

No Plano de Gestão são apresentados alguns valores considerados fundamentais para o bom desenvolvimento da missão do Grupo, onde se

destacam: o trabalho em equipe, a dedicação incondicional aos interesses do Exército Brasileiro, lealdade perante todos os níveis hierárquicos e constante busca do aperfeiçoamento técnico-profissional.

Os pontos fortes da unidade são listados como: disciplina no tratamento e trabalho por parte de todos os militares, bom nível de informatização da Unidade, instalações conservadas, bom relacionamento com as outras Forças Armadas e proximidade com o alto escalão do Exército Brasileiro a fim de serem negociados projetos e necessidades organizacionais.

Em contrapartida também são citados aspectos negativos, como: deficiência no mapeamento dos processos organizacionais, falta de pessoal especializado para cumprir as atribuições do Grupo, material de defesa aérea obsoleto, resistência a mudanças enraizada na cultura da instituição e contingenciamento dos recursos necessários para o desenvolvimento da missão da Unidade.

Perante este cenário são estipulados objetivos estratégicos da organização. Onde se pode destacar o constante aperfeiçoamento das ações operacionais e de defesa do território nacional dos militares do 11º GAAAE, atualizar os membros da administração capacitando e especializando os profissionais desta área e cada vez mais estreitar o convívio social dos militares, promovendo oportunidades de confraternização entre os colaboradores da instituição elevando assim seu espírito de corpo, ou seja, a consciência de interdependência entre os membros das diversas áreas organizacionais bem como proporcionar laços de amizade entre os militares.

Para cada objetivo da organização é estabelecido um cronograma para alcançá-lo. Atualmente os prazos são estipulados para no máximo dezembro do ano de dois mil e nove, quando o quadro administrativo do Grupo será modificado com a transferência da maior parte dos militares responsáveis pelo planejamento e controle das diversas seções existentes no quartel.

Perante a visão da instituição cada tarefa possui um responsável direto e também os assessores deste responsável compondo equipes de trabalho multidisciplinar inseridas nas diversas seções do Grupo. Assim são realizadas as tarefas e missões recebidas pela Unidade.

Desta forma é apresentado aos membros da organização o direcionamento adotado pela mesma no ano de vigência do Plano de Gestão que é revisado anualmente. E todo o processo de divulgação bem como

capacitação dos diversos militares para cumprirem o que é determinado neste manual é fiscalizado e orientado pelo comando da Organização Militar, sendo a administração reconhecidamente fundamental para o bom andamento de todas as operações desenvolvidas no 11º GAAe.

## 5 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para dar continuidade ao estudo de caso, foi aplicado um questionário relacionado no Apêndice A do referido trabalho. O mesmo foi aplicado pelo pesquisador, relacionando as perguntas e entregando as mesmas a cada componente do censo. A entrega foi realizada individualmente do agente administrativo para o autor deste trabalho no prazo de dois dias. O objetivo da pesquisa foi alinhar a teoria apresentada no referencial teórico sobre implementação e controle da gestão estratégica foi respondido pelos agentes da administração no Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea, aplicado nesta organização militar no segundo semestre do ano de dois mil e oito.

A característica da aplicação do questionário foi de um censo na Organização Militar estudada, onde todos os agentes da administração participaram da respostas dos itens apresentados.

O questionário de pesquisa foi aplicado no 11º Grupo de Artilharia Aniaérea, endereçado no Setor Militar Urbano, Brasília – DF. A seguir, seguem comentários dos assuntos mais discrepantes analisados na aplicação do mesmo.

A característica dos colaboradores da organização é em geral de militares com experiência entre 0 a 5 anos na gestão administrativa do 11º GAAe e idade entre 25 e 30 anos. Todos eles possuem influência na elaboração e controle da gestão estratégica da instituição.

Em relação ao questionário aplicado foram levantados aspectos positivos e negativos da instituição na visão de seus integrantes.

Destacaram-se positivamente os parâmetros de elaboração da estratégia, sendo observada a preocupação do quartel em planejar e executar suas tarefas alinhando-as à compatibilidade com sua missão organizacional já estabelecida no Plano de Gestão. Esta ferramenta também revelou ser bem divulgada no âmbito dos gestores da organização apesar de não ter sido verificado se o mesmo conhecimento é levado às áreas operacionais do Grupo Brigadeiro Eduardo Gomes.

A união entre a visão futura da organização e seus objetivos estratégicos foi outro item de sucesso, demonstrando a preocupação com a

conquista dos objetivos bem como a viabilidade de obter conquistas a longo prazo, apesar de também ter sido verificado que o quartel não dispõe atualmente de meios para o cumprimento de seus objetivos atualmente. Outro fator que indicou a preocupação com o futuro da Unidade foi o otimismo dos colaboradores em relação ao futuro e a possíveis melhorias para a organização cumprir seus objetivos.

O questionário também apontou algumas deficiências da empresa podendo ser melhoradas no futuro. Abrangendo este assunto foram observados que a organização não possui meios adequados para o acompanhamento do que é realizado pela mesma, impossibilitando na correção daquilo que é executado em relação ao planejamento inicial antes do fim desse processo. A participação dos agentes da administração na construção das estratégias do Grupo bem como da aceitação daquilo que é proposto foi outro aspecto a ser melhorado, apesar dos militares se apresentarem com disposição para realizar o que é proposto pelo Comando do quartel.

Por fim uma característica interessante da Unidade Militar foi identificada na pesquisa. O fato da mesma se empenhar em cumprir tarefas e se alinhar ao seu ambiente externo, ou seja, às demandas recebidas independente de suas ações. E em contrapartida também se observa a ausência do trabalho voltado a Unidade Militar em relação às necessidades de seu ambiente interno para realizar seus processos e atividades com êxito.

Segundo Oliveira, 2004, alguns aspectos são fundamentais para uma boa aplicação da gestão estratégia em uma organização e dentre estes é destacado no 11º GAAE os princípios de participação, pois foi observado na pesquisa que este ponto é deficiente na empresa. Já outro a coordenação se mostrou uma característica positiva relacionada à pesquisa realizada, esta informação está baseada na página treze deste trabalho.

Na página quatorze, Certo, 2005, destaca que a organização deve alinhar seus recursos disponíveis à necessidade apresentada em seus ambientes, interno e externo, para alcançar os objetivos estratégicos da mesma. Esse fator aparece em destaque sendo realizado de maneira eficaz na Organização Militar estudada como demonstrou o item 1 do questionário aplicado.

O 11º GAAE realiza com freqüência o acompanhamento de seus pontos fortes e fracos e de possibilidades de risco à organização como consta em seu Plano de Gestão e este hábito é apresentado por Certo, 2005 como aspecto importante a ser monitorado pois pode apontar fatores que influenciem na missão organizacional. O referido autor também aponta a necessidade de apontar a direção da organização para seus colaboradores utilizando para isso a divulgação da missão organizacional. Isto foi apontado no questionário como oportunidade de melhoria da empresa estudada na presente pesquisa.

Atualmente o Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea adota a postura de “estratégia de concentração” (CERTO, 2005) pois atua de maneira especializada em apenas um setor como escrito em seu Plano de Gestão, apontando a característica de defesa da soberania nacional. A idéia de estratégia de concentração pode ser encontrada na página vinte desta monografia.

Certo, 2005 na página vinte e dois, apresenta a idéia de controle como possibilidade para dar condições da organização corrigir problemas na execução do processo estratégico. Desta maneira é observado no item 6 do questionário de pesquisa que a Unidade Militar estudada encontra-se acompanhando seus processos priorizando algumas áreas da empresa, caracterizando assim o auto índice de respostas contrárias à efetividade deste processo organizacional.

Em relação ao que é realizado pela organização confrontando com aquilo que a mesma planejou a organização demonstra certa irregularidade como apresentado no item 11 do questionário. Certo, 2005 destaca a importância de colher ensinamentos dos resultados obtidos pela gestão estratégica da empresa, como forma de melhorá-la ao longo do tempo.

O trabalho realizado foi realizado com a motivação especial de o pesquisador ser militar da ativa e trabalhar na instituição estudada e assessorar informações ao Comando do 11º GAAE para o mesmo ter ciência de deficiências levantadas no estudo.

## 6 CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou demonstrar a metodologia para a elaboração da gestão estratégica no âmbito do 11º GAAAE e comparar as práticas propostas pelos autores estudados e o que é realizado na referida instituição.

As dificuldades encontradas na execução da mesma são referentes à indisponibilidade de tempo do pesquisador, articulando a responsabilidade da elaboração da pesquisa às atividades relacionadas ao desempenho de suas funções na instituição estudada. Outra complicação encontrada foi a compilação dos dados na construção da pesquisa, onde foi fundamental a orientação daquilo que era necessário para se alcançar o objetivo proposto.

Sua elaboração foi realizada durante os meses de agosto a novembro do presente ano e possibilitou ao autor uma experiência diferente na execução de trabalhos acadêmicos, tendo em vista a quantidade de informações pesquisadas e ao mesmo tempo a necessidade de extrair o que era necessário para a coerência entre os objetivos estabelecidos e o conteúdo da monografia.

Para isso foi indispensável à criação do referencial teórico e com a mesma importância a aplicação do questionário de pesquisa, com o objetivo de levantar informações da organização estudada.

Fernandes; Certo, 2005 propõem fases para a efetivação da gestão estratégica, são elas: análise do ambiente, formulação e implementação da estratégia e controle do que foi realizado. O 11º GAAAE encontra-se realizando alguns desses passos e necessita melhorar outros. Deve –se destacar as seguintes observações:

- a. A análise ambiental realizada para a formulação da estratégia é uma oportunidade de melhoria da organização, tendo em vista que o foco da mesma está diretamente ligado ao contexto externo envolta da empresa, excluindo os aspectos ligados diretamente à instituição, ou seja, seu ambiente interno.
- b. Já a formulação e implementação da estratégia visando orientar a organização possuem aspectos positivos trabalhando como facilitadores para uma boa realização do planejamento, como: alinhamento da capacidade organizacional e suas atividades,

motivação dos colaboradores a buscar realizar o que é proposto e construção da visão e missão organizacional compatível com os meios disponíveis para a organização cumprir suas atividades. Pode-se destacar um aspecto negativo que é a ausência de participação dos colaboradores na elaboração do planejamento estratégico, fator importante para a aceitação e execução do mesmo.

- c. Referente ao controle do processo a organização apresenta dificuldades em realizar o acompanhamento de seus processos afim de serem corrigidos no seu desenvolvimento, desta forma os erros não são identificados a tempo de serem corrigidos.

O Plano de Gestão da Unidade apresenta informações que direcionam os trabalhos da organização militar como, os valores cultivados na empresa, sua missão e visão de futuro, o planejamento de processos e projetos a serem desenvolvidos e a análise de pontos fortes e fracos da instituição. Mas foi apontada a dificuldade da empresa em divulgar esse conteúdo aos seus membros, possibilitando a ausência de interação dos objetivos organizacionais e os objetivos dos colaboradores em geral.

Apesar destas dificuldades a organização é apontada como destaque na área de gestão no contexto da 11ª Região Militar, conforme os prêmios destinados à mesma entre 2005 e 2008. A área de responsabilidade da Região Militar abrange as seguintes localidades: Distrito Federal, triângulo mineiro, e os estados de Tocantins e Goiás, como demonstrado no site da 11ª Região Militar.

O objetivo proposto neste trabalho monográfico foi alcançado por meio da elaboração do estudo de caso que subsidiou a aplicação do questionário. Isso possibilitou a coleta de informações da da organização estudada, chegando a conclusão que o 11º GAAE planeja e controla suas estratégias organizacionais com sustentação em teorias administrativas sobre o tema. E as informações levantadas no referencial teórico desta pesquisa são, em sua maioria, alinhadas com as práticas da instituição militar analisada. Existe a expectativa desta monografia ser utilizada na correção de algumas práticas administrativas relativas à gestão estratégica do 11º GAAE.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 1993.

ÁREA Geográfica da 11ª Região Militar. Disponível em:  
<<http://www.11rm.eb.mil.br/area.htm>>. Acesso em: 20. out. 2008.

BRASÍLIA. Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea. Seção do Programa de Excelência Gerencial. **Plano de Gestão**. Brasília, 2008. 27p.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. P.; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. – 2. ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. – 6. ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luis Hamilton. *Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho*. São Paulo: Saraiva, 2005

HISTÓRICO do 11º Grupo de Artilharia Antiaérea. Disponível em:  
<<http://www.exercito.gov.br/06OMs/Artilhar/Antiaere/11gaaae/indice.htm>>. Acesso em: 20. out. 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. – 6. ed – São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. – 21. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão de curso de administração com o tema de Gestão Estratégica organizacional. Seu foco é a construção e controle da estratégia No Décimo Primeiro Grupo de Artilharia Antiaérea.

Informo que as informações contidas neste questionário terão caráter totalmente sigiloso. Os dados coletados serão utilizados somente como ferramenta de medição da gestão estratégica na organização hospedeira.

Solicito o máximo de sinceridade nas respostas, garantido maior validade aos resultados obtidos.

Tempo em atividades administrativas da Unidade:

- 0 a 1 ano       1 a 3 anos       3 a 5 anos  
 mais que 5 anos

Idade

- 20 a 25 anos       25 a 30 anos       30 a 35 anos  
 mais que 35 anos

1. O senhor considera a elaboração da estratégia do 11º GAA Ae, compatível com a missão da organização?

- Ótimo       Bom       Regular       Fraco

2. A visão de futuro da organização está alinhada aos seus objetivos estratégicos?

- Ótimo       Bom       Regular       Fraco

3. Em relação à missão e visão da instituição, avalie a capacidade do 11º GAA Ae cumprir o que foi proposto:

- Ótimo       Bom       Regular       Fraco

4. Avalie a participação dos colaboradores, principais interessados no desenvolvimento do que é planejado, em relação à construção da estratégia organizacional do 11º GAA Ae e a possível aceitação da mesma.

- Ótimo       Bom       Regular       Fraco

5. Avalie a divulgação do Plano de Gestão da Unidade para os membros da administração do mesmo.

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

6. Avalie o nível de acompanhamento dos processos da organização com o objetivo de controlar e corrigir possíveis desvios do planejamento previamente realizado.

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

7. Avalie a relação entre a estratégia desenvolvida pelo 11º GAAAE, bem como seus objetivos estratégicos, missão e visão ligados a uma análise do ambiente interno da organização.

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

8. Avalie a relação entre a estratégia desenvolvida pelo 11º GAAAE, bem como seus objetivos estratégicos, missão e visão ligados a uma análise do ambiente externo da organização.

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

9. Dentro de uma perspectiva de longo prazo, como o senhor avalia o 11º GAAAE, no sentido de manter ou até mesmo adquirir melhores condições para cumprir sua missão.

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

10. Como o senhor avalia a disposição dos militares do 11º GAAAE em realizar as atividades previstas que o direcionem para o cumprimento de sua missão e dos seus objetivos estratégicos?

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

11. Avalie a execução do Planejamento Estratégico da Unidade, relacionando os seguintes itens no mesmo: planejamento, implementação e controle dos resultados obtidos.

Ótimo             Bom             Regular             Fraco

## APÊNDICE B – RESULTADO DO QUESTIONÁRIO

QUESTOES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	FRACO	TOTAL
1	8,7%	60,87%	17,39%	13,04%	100%
2	34,78%	30,43%	21,74%	13,04%	100%
3	8,7%	34,78%	26,09%	30,43%	100%
4	4,35%	43,48%	47,83%	4,35%	100%
5	13,04%	47,83%	30,43%	8,7%	100%
6	4,35%	47,83%	39,13%	8,7%	100%
7	8,7%	52,17%	17,39%	21,74%	100%
8	8,7%	65,22%	21,74%	4,35%	100%
9	8,7%	52,17%	17,39%	21,74%	100%
10	13,04%	47,83%	21,74%	17,39%	100%
11	4,35%	47,83%	30,43%	17,39%	100%
TOTAL	10,67%	48,23%	26,48%	14,62%	100%