ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM FERNANDO DE ALMEIDA FERES VIEIRA

CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DE COMUNICAÇÕES NO SISFRON:
UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DE RISCO

Rio de Janeiro
2019

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM FERNANDO DE ALMEIDA FERES VIEIRA

CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DE COMUNICAÇÕES NO SISFRON:
UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DE RISCO

Trabalho acadêmico apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito para a especialização em Ciências Militares com ênfase em Gestão Operacional.

Rio de Janeiro
2019

MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Com FERNANDO DE ALMEIDA FERES VIEIRA**

Título: CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DE COMUNICAÇÕES NO SISFRON

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____/_____/_____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
_____ **DARDANO DO NASCIMENTO MOTA - Maj** Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ **AUGUSTO DA SILVA GUIMARÃES - Cap** 1º Membro e Orientador	
_____ **ROBSON KÖHLER DAMIÃO - Cap** 2º Membro	

_____
FERNANDO DE ALMEIDA FERES VIEIRA – Cap
Aluno

CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS DE COMUNICAÇÕES NO SISFRON:
UMA ABORDAGEM SOB A ÓTICA DO GERENCIAMENTO DE RISCO

Fernando de Almeida Feres Vieira*
Augusto da Silva Guimarães**

RESUMO
Este trabalho descreve o processo de capacitação de Recursos Humanos em Comunicações de militares das Forças Armadas que atuam no SISFRON, identificando a gestão dos mesmos Recursos Humanos e propondo linhas de ação para minimizar os riscos gerados da relação investimento X retorno desta capacitação. Esta tarefa foi obtida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e observação de relatos de militares envolvidos em todo processo, por meio de um questionário e entrevistas com especialistas. Foram utilizados no processo os militares do Comando Militar do Oeste que participaram de algum tipo de capacitação realizada pela Escola Superior de Redes no ano de 2018. O trabalho comprovou que, apesar de já existirem sistemas, como o Banco de Talentos SISFRON e o Ambiente Virtual de Treinamento do Comando Militar do Oeste, que mitigam o risco gerado, ainda há procedimentos a serem adotados que reduzem estes riscos ainda mais.

Palavras-chave: Capacitação de Recursos Humanos. SISFRON. Riscos. Investimento. Retorno.

ABSTRACT
This work describes the process of training Human Resources in Communications of military personnel of the Armed Forces who work in SISFRON, identifying the management of the same Human Resources and proposing lines of action to minimize the risks generated by the investment relation X return of this training. This task was obtained by means of a bibliographical, documentary and observation of military reports involved in all the process, through a questionnaire and interviews with specialists. It was used in the process the military of the Military Command of the West who participated in some type of training performed by the School of Networks in the year 2018. The work proved that, although there are already systems such as the SISFRON Talent Bank and the Virtual Environment of the Western Military Command, which mitigate the risk generated, there are still procedures to be adopted that reduce these risks even more.

Keywords: Training of Human Resources. SISFRON. Scratchs. Investment. Return.

* Capitão da Arma de Comunicações. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010.
** Capitão da Arma de Comunicações. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2015.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteira (SISFRON) foi concebido em 2008 pelo Governo atendendo à Estratégia Nacional de Defesa (END), e visa dotar a Força Terrestre de meios para uma efetiva presença em áreas de interesse do território nacional, particularmente na faixa de fronteira (aproximadamente 2.533.000 km²), apoiado em um complexo sistema de Comando e Controle (C²) e Apoio à Decisão.

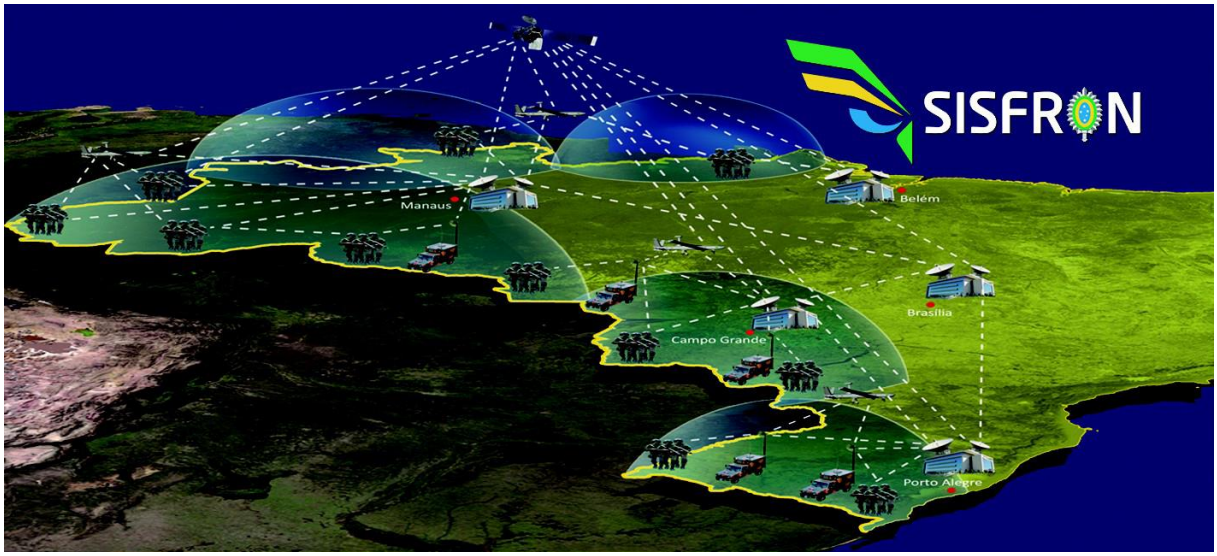

FIGURA 1 – Projeto SISFRON.
Fonte: EPEx (2019).

Com um custo inicial estimado em R$ 11,992 bilhões, seu planejamento e implantação foram divididos em algumas fases, sendo iniciado com o Projeto Piloto na 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (4ª Bda C Mec), Grande Unidade (GU) do Exército Brasileiro (EB) sediada em Dourados – MS, diretamente subordinada ao Comando Militar do Oeste (CMO).

Fase	Áreas	Previsão de implantação
1	- 4ª Bda C Mec (Projeto Piloto)	2012 – 2019
2	- 13ª Bda Inf Mtz - 18ª Bda Inf Mtz	2018 – 2022 *OBS: Previsão utilizada para o planejamento das tranches do programa. Esta sequência de implantação será, oportunamente, retificada ou ratificada, por decisão do Comandante do Exército, assessorado pelo CONSURT*
3	- 15ª Bda Inf Mec - 14º RCMec	
3 A	- Pelotões Especiais de Fronteira (PEF) do CMA. *OBS: A implantação deverá ocorrer por meio de Módulos Especiais de Fronteira (MEF)*	

QUADRO 1 – Implantação do SISFRON por fases.
Fonte: EME (2018).

O alto custo investido no projeto e a grande complexidade dos meios adquiridos, em particular os meios de comunicações, geram a necessidade de operadores altamente capacitados. A capacitação, por sua vez, tem um preço, não só monetário (gratificações, alimentação, deslocamentos), mas também funcional (afastamento total ou parcial do militar de suas funções).

De acordo com a Diretriz de Instrução Militar (DIM) CMO:

> Dada a complexidade do material, e que o amadurecimento no emprego e manuseio só é obtido por meio da capacitação e o uso constante do mesmo em operações e exercícios, a falta de recursos para esta atividade pode inviabilizar o emprego do material e, em última instância, põe em risco o êxito do Programa (CMO, 2018).

Conforme o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o processo da capacitação é conhecido como um ciclo que se divide em quatro fase sequenciais, sendo elas a determinação de necessidades de capacitação (Fase 1); a programação da capacitação (Fase 2); a execução da capacitação (Fase 4); e a avaliação dos resultados das capacitação (Fase 4), sendo esta última procurando medir a redução de custos, o aumento da produtividade, e outras melhorias de desempenho.

FIGURA 2 – Capacitação SISFRON.
Fonte: CMO (2018).

Sabe-se também que a vida profissional de um militar de carreira é um tanto quanto dinâmica, envolvendo trocas de funções e movimentações (algumas delas para o exterior). Além disso, as Forças Armadas contam com muitos militares temporários (aproximadamente 55% do efetivo) que, por força de lei, tem um contrato limitado em até 08 (oito) anos.

Diante deste cenário, acumulado com a restrição orçamentária vivida no país, verifica-se certo risco ao realizar um investimento tão significativo e não se obter os resultados esperados.

“Risco é um perigo ou possibilidade de perigo; pode ser também entendido como uma situação em que há probabilidades mais ou menos previsíveis de perda ou ganho. Este conceito sempre esteve ligado à atividade humana, em maior ou menor grau, de acordo coma sua própria natureza” (BRASIL, 2005).

Segundo a *Association for Project Management,* “risco é a combinação da probabilidade ou frequência de ocorrência de uma ameaça ou oportunidade definida a magnitude das consequências de sua ocorrência” (APM, 2006).

De acordo com a Associação Brasileira de Gestão de Projetos (ABGP), “a gestão de riscos aplicada em projetos consiste nos processos de identificação, classificação e quantificação dos riscos, bem como no gerenciamento das ações de resposta a todos riscos do projeto” (Santos e Carvalho, 2005).

O gerenciamento de riscos em projetos é, portanto, uma importante ferramenta para o processo decisório num cenário onde prevalecem as incertezas. Por meio desta prática de gestão, os decisores podem melhorar a qualidade de suas decisões, identificando os riscos existentes, tipificando-os, podendo então escolher a cesta de alternativas com maior impacto, melhor viabilidade e investimentos necessários a fim de eliminar ou mitigar as ameaças percebidas (ABNT, 2018).

1.1 PROBLEMA

Com isto, a dinâmica da carreira militar torna-se um problema ao não assegurar que um militar capacitado para atuar nos diversos sistemas do SISFRON colocará em prática os conhecimentos adquiridos em sua capacitação. Sendo assim, quais procedimentos podem ser adotados pela Organização Militar (OM) de modo a minimizar os riscos gerados?

1.2 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral propor procedimentos para minimizar os riscos gerados da relação investimento x retorno na capacitação dos Recursos Humanos (RH) em Comunicações, especificamente militares das Forças Armadas que atuam no SISFRON.

Além disso, tomaremos os seguintes objetivos específicos:

a. Descrever o processo de capacitação de RH em Comunicações dos militares que atuam no SISFRON;

b. Identificar o processo da gestão de RH de militares capacitados em Comunicações para atuarem no SISFRON; e

c. Analisar possíveis deficiências no processo de capacitação e gestão de RH no SISFRON.

1.3 QUESTÕES DE ESTUDO

Considerando-se o caráter qualitativo da pesquisa, o estudo se baseará em questões de estudo conforme o que se segue:

Objetivos	Questões de Estudo
Objetivo específico a.	Primeira Questão: Como é realizada a capacitação de RH em Comunicações dos militares para atuarem no SISFRON?
Objetivo específico b.	Segunda Questão: Como é realizado o processo de gestão de RH dos militares capacitados para atuarem no SISFRON? Terceira Questão: Quem são os responsáveis pelo processo de gestão de RH?
Objetivo específico c.	Quarta Questão: Existe alguma deficiência nos processos de gestão de RH no SISFRON?

QUADRO 2 – Questões de Estudo.
Fonte: O autor.

1.4 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Os altos recursos investidos no SISFRON e a crescente restrição orçamentária não permitem correr o risco de que, ao final de uma onerosa capacitação, o retorno seja aquém do esperado.

Sendo assim, identificando e realizando o gerenciamento do risco, é possível minimizar tal risco, evitando-se capacitações repetidas e desnecessárias, e possibilitando a aplicação desta verba em outros setores do sistema.

2 METODOLOGIA

O delineamento da pesquisa contemplará uma pesquisa bibliográfica e documental, seguindo-se uma análise de dados.

Além disso, será realizada uma pesquisa junto aos integrantes do 9º B Com GE que participaram de capacitações relacionadas ao SISFRON no ano de 2018, ministradas pela Escola Superior de Redes (ESR), para que se chegue a uma conclusão mais real acerca do assunto, e de entrevistas com especialistas.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se os conceitos de pesquisa qualitativa, pois embora as referências numéricas obtidas por meio dos questionários serem importantes para a compreensão da situação, a análise dos dados se torna um tanto quanto subjetivo, uma vez que o retorno obtido de uma capacitação de RH não pode ser definido de forma exata.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade explicativa (analítica), uma vez que buscaremos identificar e analisar as variáveis que possam interferir na relação investimento x retorno.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Iniciamos o delineamento da pesquisa com a definição de termos e conceitos, a fim de viabilizar a solução do problema da pesquisa, sendo baseada em uma revisão da literatura no período de jan/1997 a dez/2018.

O limite anterior foi determinado almejando incluir conceitos da atividade de Gerenciamento de Risco até os conceitos mais atuais relacionados ao SISFRON.

Foram utilizadas as palavras-chaves gerenciamento, risco, capacitação, SISFRON, investimento e retorno, juntamente com seus correlatos em manuais militares, sítios eletrônicos de procura na internet, biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), sendo selecionados apenas fontes em português e inglês. O sistema de busca foi complementado pela coleta manual de relatórios das capacitações do SISFRON, bem como apresentações relacionadas à implantação do sistema.

a. Critério de inclusão

- Estudos publicados em português ou inglês relacionados ao Gerenciamento de Risco;
- Estudos e apresentações relacionadas à implantação do SISFRON; e
- Relatórios sobre as capacitações de RH do SISFRON em comunicações.

b. Critério de exclusão

- Estudos e relatórios sobre as capacitações de RH do SISFRON cujo foco central seja outra área diferente de comunicações.

2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência da análise dos dados a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados pelos seguintes meios: entrevista e questionário.

2.2.1 Entrevistas

Com a finalidade de ampliar o conhecimento teórico e identificar fatores e experiências relevantes, foram realizadas entrevistas com os seguintes especialistas:

Nome	Justificativa
JONAS TABORDA ANGELI – TC EB	Chefe da 3ª Seção do 9º B Com GE no ano de 2018 e atual S Cmt da mesma unidade
RARINALDO FÁBIO MORAIS DE OLIVEIRA – Cap EB	Cmt Cia C² do 9º B Com GE e responsável por gerenciar o Ambiente Virtual de Treinamento (AVT) CMO no ano de 2018

QUADRO 3 – Quadro de Especialistas entrevistados.
Fonte: O autor.

2.2.2 Questionário

A amplitude da população foi estimada a partir do efetivo de militares que participaram das capacitações ministradas pela Escola Superior de Redes no ano de

2018. O estudo foi limitado particularmente aos militares do Comando Militar do Oeste, projeto-piloto do SISFRON.

A amostra selecionada para responder ao questionário também foi restrita aos oficiais, subtenentes e sargentos, por possuírem uma maior interação com os equipamentos de comunicações do SISFRON e uma formação técnica mais aprofundada.

Dessa forma, utilizando-se dados obtidos no relatório da capacitação, a população foi estimada em 54 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal foi de 31 ($n_{ideal} = 31$).

A amostra foi selecionada em diferentes Organizações Militares, de maneira a não haver interferência de respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma direta (pessoalmente) ou indireta (e-mail e aplicativos de conversa instantânea) para 44 militares que atendiam os requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 27 respostas foram obtidas (87,10% de n_{ideal} e 61,36% dos questionários enviados), não havendo necessidade de invalidar nenhuma por preenchimento incorreto ou incompleto.

A partir do n_{ideal} (31), depreende-se que o tamanho amostral obtido (n=27) foi inferior ao desejado para o tamanho populacional dos potenciais integrantes da amostra, no entanto não inviabiliza, tampouco reduz a relevância desta pesquisa, haja vista a especialização da amostra.

Foi realizado um pré-teste com 3 oficiais que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo, com a finalidade de identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção foi dividida pelo autor de modo a responder cada questão de estudo de forma separada e assim facilitar a compreensão dos dados.

3.1 CAPACITAÇÃO NO SISFRON

Com base em pesquisa bibliográfica realizada pelo autor nos relatórios de capacitações gerenciadas pelo 9º B Com GE, verificou-se que no ano de 2018 foram oferecidas 5 (cinco) capacitações diferentes ministradas pela Escola Superior de Redes, todas na modalidade *in* company[1], oferecendo um total de 70 (setenta) vagas.

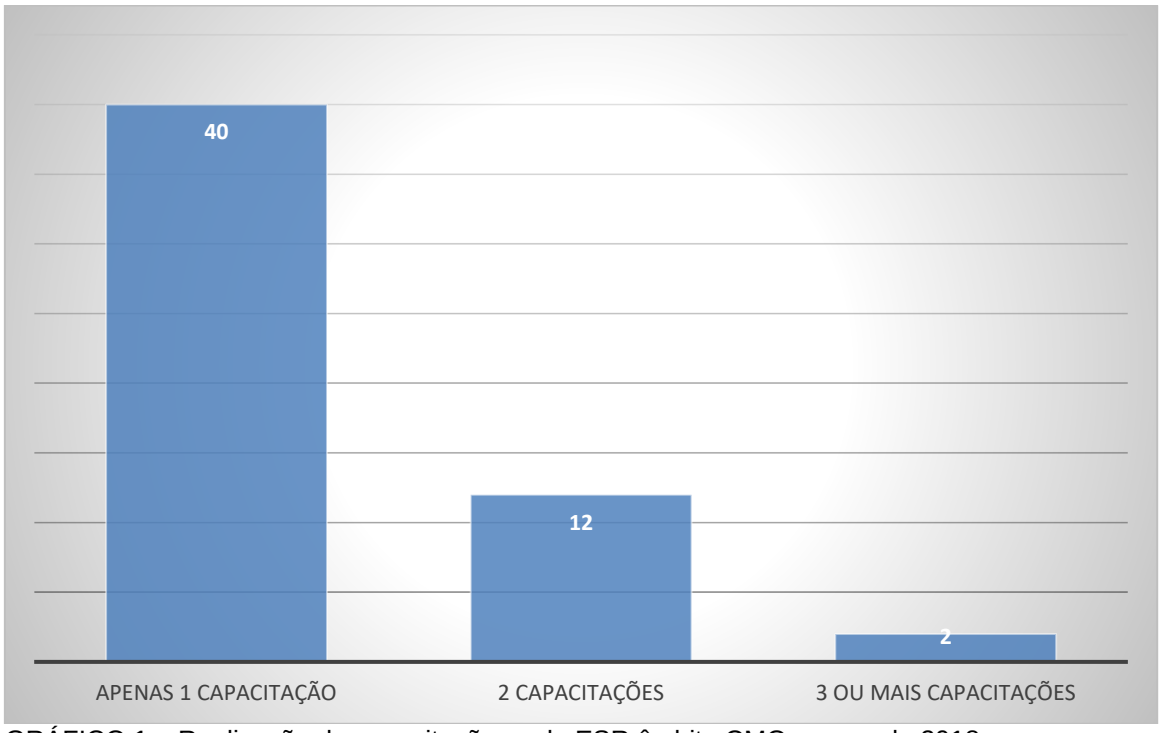

GRÁFICO 1 – Realização de capacitações pela ESR âmbito CMO no ano de 2018.
Fonte: O autor.

Desta feita, 54 (cinquenta e quatro) militares participaram destas capacitações de forma direta, sendo que alguns realizaram 2 (duas) ou mais capacitações. Tal fato foi possível uma vez que as capacitações foram realizadas em datas diferentes.

[1] *In Company* trata-se de um tipo de treinamento voltado para atender as necessidades especificas de uma organização, com conteúdo personalizado, cronograma adequado à disponibilidade da empresa e discussão de situações reais para um desenvolvimento assertivo em relação às oportunidades de melhoria existentes (IBC, 2014).

Ainda com base na análise dos relatórios, verifica-se que diversas OM do CMO participaram das referidas capacitações, como demonstra o gráfico a seguir:

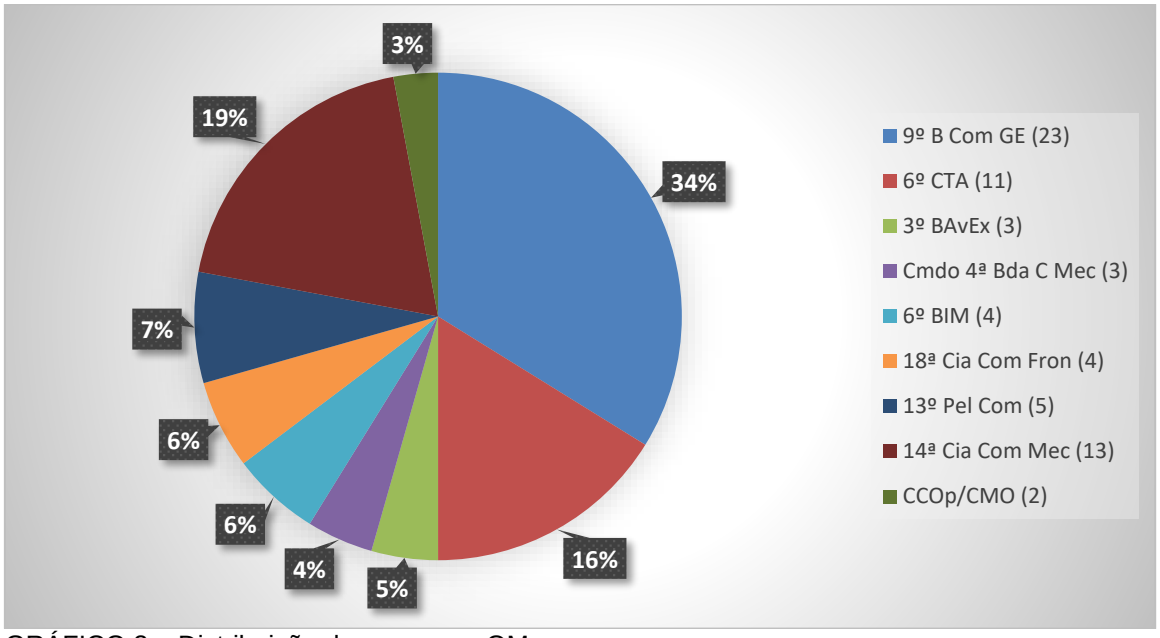

GRÁFICO 2 – Distribuição de vagas por OM.
Fonte: O autor.

Desta maneira verifica-se que, apesar de ter sido realizada uma diversificação de OM contempladas com vagas para realização das diversas capacitações, foi dada certa prioridade ao 9º B Com GE (34%), OM de Comunicações diretamente subordinada ao CMO, e à 14ª Cia Com Mec (19%), SU de Comunicações diretamente subordinada à 4ª Bda C Mec.

Prosseguindo na análise das capacitações realizadas pela ESR no ano de 2018 e tomando por base os 54 (cinquenta e quatro) militares que realizaram algum tipo de capacitação das estudadas, podemos analisar por posto / graduação os militares:

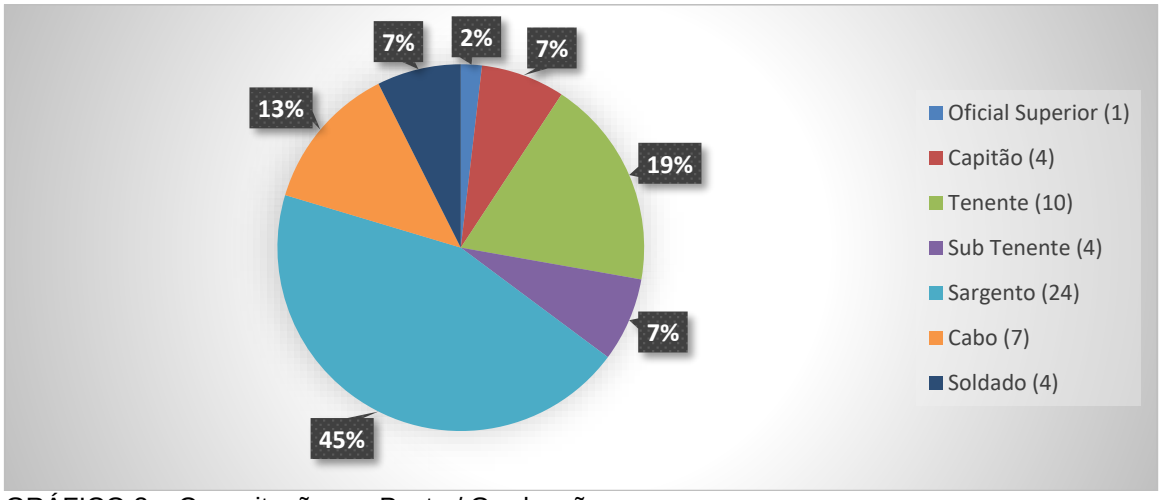

GRÁFICO 3 – Capacitação por Posto / Graduação.
Fonte: O autor.

Nota-se que a graduação de sargento representa quase metade da amostra (45%), seguido do posto de tenente (19%).

Ainda, com a finalidade de identificar os militares que realizaram as capacitações em questão, tomando por base o total de 27 militares que responderam ao questionário, podemos separá-los em 2 grupos distintos, sendo temporários ou não:

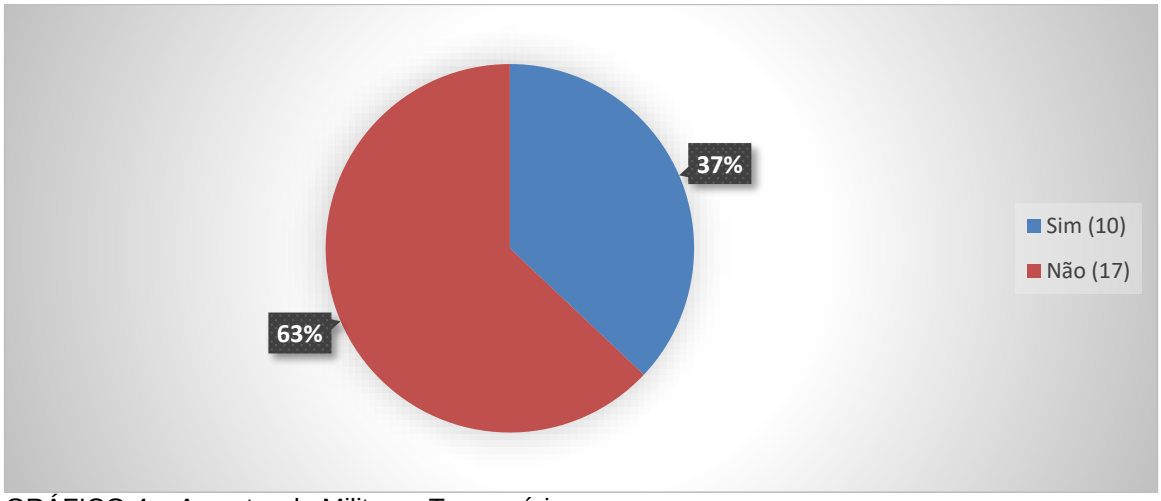

GRÁFICO 4 – Amostra de Militares Temporários.
Fonte: O autor

É perceptível na amostra que é dada uma maior prioridade a militares de carreira[2] em detrimento aos militares temporários. Neste quesito é importante analisar os prós e contras de cada categoria:

Militar	Pró	Contra	Solução
Carreira	- O conhecimento adquirido permanece na força.	- Pode ser movimentado de OM.	- Não selecionar militar inscrito em curso que desliga; - Não selecionar militar inscrito em plano de movimentação.
		- Aspira exercer funções que irão influenciar diretamente na carreira.	- Não selecionar militar que aspira exercer funções que irão influenciar diretamente na carreira.
Temporário	- As funções não influenciam na carreira, o que permite exercer a mesma função sem prejuízo ao militar	- Permanece na força por no máximo 8 anos.	- Priorizar militares recém ingressos ou que possuam menos tempo de serviço.

QUADRO 4 – Análise de prós e contras.
Fonte: O autor.

[2] O militar de carreira (oficial ou sargento) é aquele que ingressa no Exército mediante a aprovação em concurso público, de âmbito nacional, de acordo com a sua faixa etária e escolaridade, para uma das seguintes Escolas de Formação: Escola Preparatória de Cadetes do Exército; Instituto Militar de Engenharia, Escola de Formação Complementar do Exército, Escola de Saúde do Exército; e Escola de Sargentos das Armas (BRASIL, 2019).

Além disto, de acordo com a DIM CMO / 2018, “Todas as OM do CMO que participam do Projeto Piloto do SISFRON ou receberam equipamentos do Projeto devem prever, no início do ano, atividades de instrução para nivelar conhecimentos, tendo por alvo o pessoal envolvido no Projeto”. Tal instrução desenvolve-se pela Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), atividade prevista pelo Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) para ocorrer durante todo o ano de instrução com o objetivo de manter o Efetivo Profissional em estado permanente de treinamento.

Em cumprimento às diretrizes do CMO, foi criado um Ambiente Virtual de Treinamento do Comando Militar do Oeste (AVT / CMO), definida como uma ferramenta baseada na solução livre *Moodle 3.0*, gerenciada pelo 9º B Com GE, que tem por objetivo “proporcionar condições para o treinamento e aperfeiçoamento profissional, com vista à capacitação continuada e progressiva.” (DIM CMO /2018). Apesar do sistema ser criado e gerenciado pelo CMO, qualquer militar que tenha acesso à EBNet poderá solicitar acesso e realizar cursos na plataforma.

De acordo com o Cap Fábio Morais, estão cadastrados atualmente 437 militares das diversas OM e o sistema recebeu 28970 acessos desde a sua criação. Porém, há uma deficiência no processo de inserção de cursos, pois apesar de possuir 74 cursos inseridos até o presente momento, os cursos ministrados pela ESR em 2018 não estão inseridos no sistema.

Conclui-se então que a capacitação de RH do SISFRON em 2018 oferecida pela ESR ocorreu nas instalações do 9º B Com GE na modalidade *in company*, de maneira a atender as diversas OM do CMO, sendo priorizadas as OM de Comunicações diretamente subordinadas ao CMO (9º B Com GE) e à 4ª Bda C Mec (14ª Cia Com Mec). O fato de cada capacitação ocorrer em datas distintas possibilitou cada OM realizar a seleção de seus militares e, se necessário, capacitar um mesmo militar em mais de 1 capacitação. Além disto, o CMO conta com a ferramenta do AVT/CMO que, se empregada corretamente, possibilita a difusão do conhecimento adquirido.

3.2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

De acordo com a DIM/CMO, “As OM devem realizar gestão de pessoal qualificado, com a criação e atualização de um banco de dados de talentos, a fim de

manter o controle constante dos Recursos Humanos treinados, com foco na busca da progressividade da capacitação".

Sobre o Banco de Talentos SISFRON criado pelo CMO, o TC Angeli, antigo S3 do 9º B Com GE e atual subcomandante da mesma OM, afirma em entrevista que o Banco de Talentos do SISFRON foi criado para unir em um mesmo local o pessoal habilitado em cada competência, possibilitando assim uma visão geral do efetivo em condições de operar os diversos equipamentos.

Levando-se em consideração a expansão do SISFRON, o militar informa que é possível o acesso e o compartilhamento de informações por outras OM ou GU, ainda que o Banco de Dados está fisicamente no Centro de Coordenação de Operações (CCOp) do CMO, localizado em Campo Grande - MS.

Ainda sobre o Banco de Talentos SISFRON, o TC Angeli informa que a responsabilidade de lançamento do militar habilitado é da própria OM do militar.

Conclui-se então que a gestão de RH no SISFRON é realizada com o auxílio do Banco de Talentos SISFRON, sendo de responsabilidade de cada OM a atualização deste recurso para possibilitar a real visualização da situação da tropa em relação à capacitação dos meios do SISFRON.

3.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

De modo a investigar possíveis falhas no processo de gestão de recursos humanos, procurou-se assimilar a relevância da capacitação com a função exercida durante a capacitação.

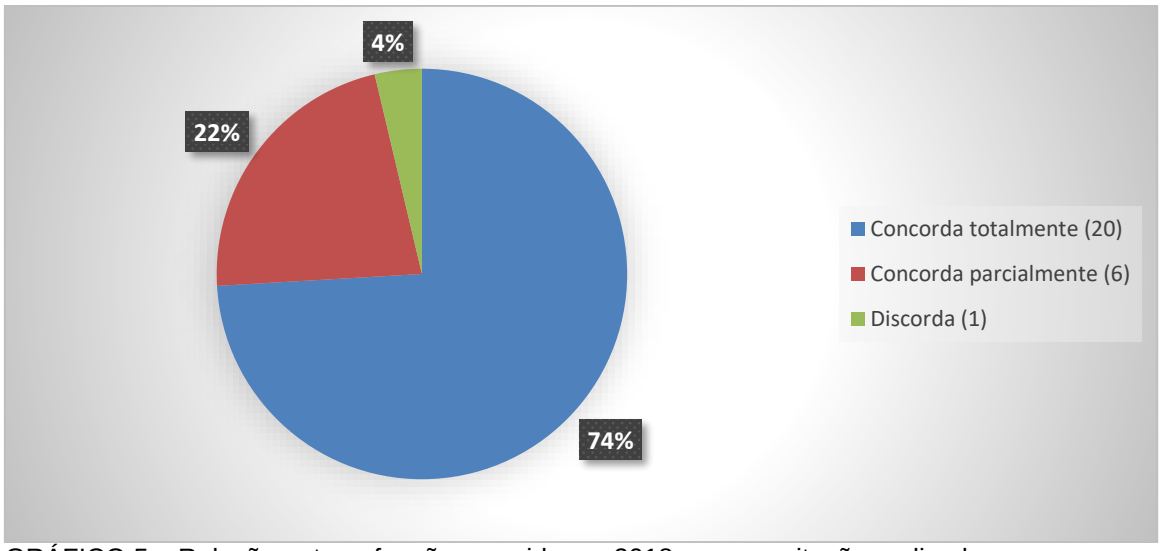

GRÁFICO 5 – Relação entre a função exercida em 2018 e a capacitação realizada.
Fonte: O autor.

A grande maioria (74,1%) concorda totalmente que as capacitações realizadas foram essenciais para melhor desempenho de suas funções, poucos militares (22,2%) concordaram parcialmente com a mesma afirmação, e apenas 1 militar (3,7%) discordou.

Ainda com relação a gestão em recursos humanos, foi analisada a função exercida atualmente pela amostra.

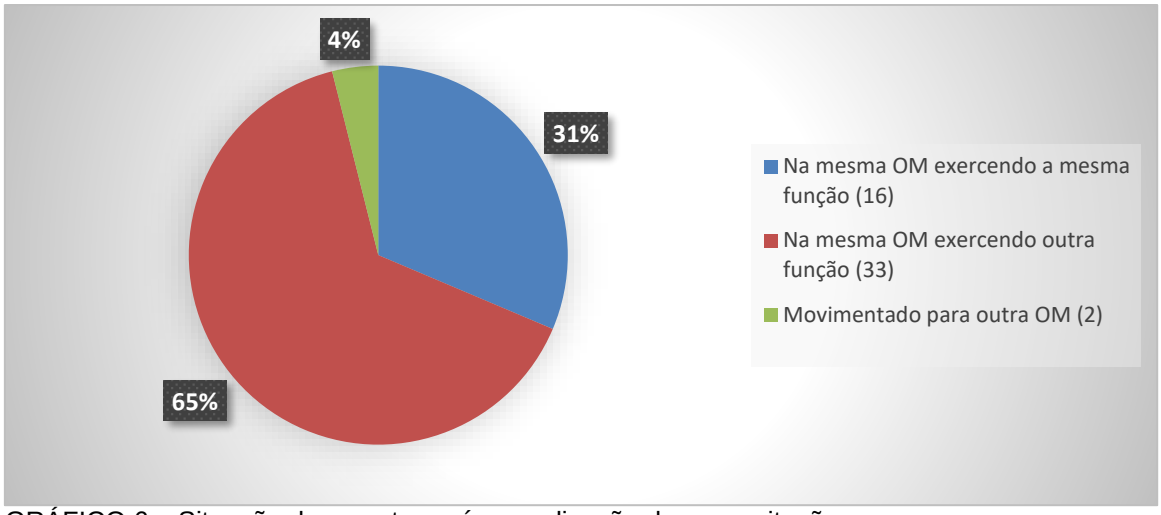

GRÁFICO 6 – Situação da amostra após a realização das capacitações.
Fonte: O autor.

Verifica-se que entre a amostra, 16 militares (59,3%) encontram-se na mesma OM exercendo exatamente a mesma função, 9 militares (33,3%) encontram-se na mesma OM, porém em funções diferentes, e 2 militares foram movimentados para outra OM.

De modo a complementar a análise, foi perguntado sobre a relação entre a função exercida atualmente e a relevância das capacitações.

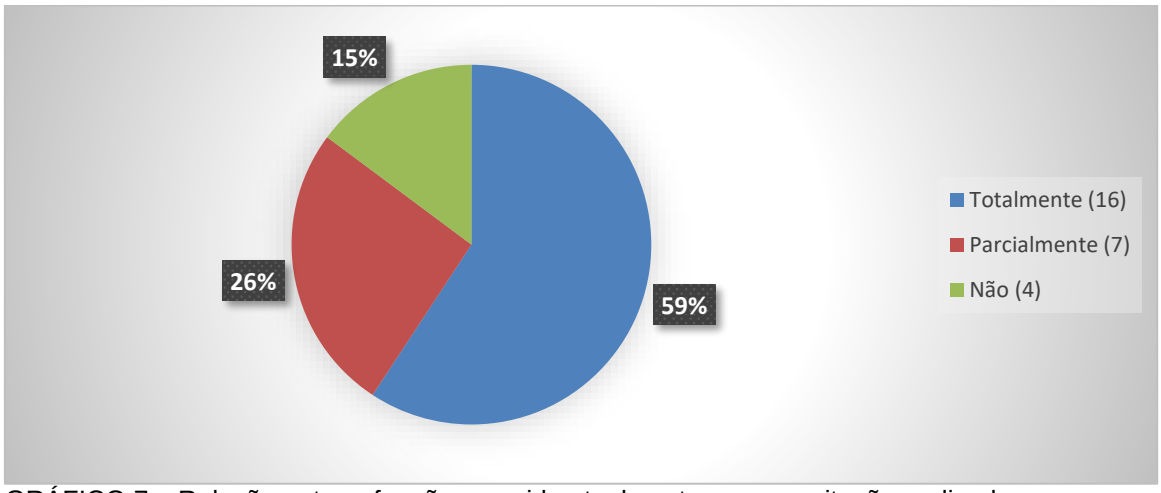

GRÁFICO 7 – Relação entre a função exercida atualmente e a capacitação realizada.
Fonte: O autor.

Mesmo com as eventuais alterações de funções e movimentações de OM, a grande maioria da amostra (59,3%) acredita que as instruções ministradas ainda são úteis para o exercício de suas funções atuais.

Torna-se importante identificar que algumas funções exercidas pela amostra, tanto em 2018 quanto em 2019, não possuem qualquer relação com o conteúdo ministrado, o que torna as capacitações totalmente ou parcialmente ineficientes nestes casos:

Posto / Grad	**Situação**	**Função antes da capacitação**	**Função atual**
Cap	Militar de carreira	Cmt Cia	**Realizando curso de aperfeiçoamento**
S Ten		**Enc Mat**	**Enc Mat**
S Ten		Aux STI	**Enc Mat**
Sgt		Aux Pel	**Furriel**
Sgt		Aux S3	**Aux SIP**
Sgt		Aux S3	**Aux Com Soc**

QUADRO 5 – Quadro de Funções.
Fonte: O autor.

Conclui-se que, apesar de poucas, ainda existem incoerências no processo de gestão, uma vez que alguns militares capacitados não colocam em prática o conhecimento adquirido devido à função exercida. Uma melhor gestão para eliminar estes casos aumentaria a eficiência das capacitações e mitigaria o risco gerado.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compilação de dados permitiu identificar que a dinâmica da carreira militar se constitui como um fator de risco ao investimento nas capacitações realizadas, porém uma boa gestão de recursos humanos é essencial para minimizar este risco.

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início do trabalho, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre as capacitações de recursos humanos no SISFRON, que com sua ampliação estará cada vez mais presente nas OM.

Com isto, recomenda-se que, durante a seleção de militares a serem capacitados, sejam levadas em considerações a função que o militar exerce, e a provável situação em que este militar irá se encontrar em pouco tempo, seja movimentado de função por oposição do Posto/Grad, seja movimentado para outra OM.

As entrevistas realizadas com especialistas e a pesquisa bibliográfica possibilitaram a verificação da existência de sistemas âmbito CMO, como o Ambiente Virtual de Treinamento e o Banco de Talentos SISFRON, que auxiliam nos processos de capacitação continuada e gestão de RH. Importante salientar que estes sistemas devem ser alimentados constantemente para atingirem os objetivos esperados.

No caso do AVT / CMO, recomenda-se que as responsabilidades da obrigatoriedade de inserção de cursos de certa relevância, como os ministrados pela ESR em 2018, sejam especificadas nas Ordem de Instrução de cada capacitação, uma vez que Normas Gerais de Ação do Ambiente Virtual de Treinamento do Comando Militar do Oeste não tratam do tema.

Nota-se também que devem ser especificadas em Ordem de Instrução as obrigatoriedades de inserção de dados no Banco de Talentos SISFRON.

Além disto, haja visto a ampliação do Programa conforme planejado, combinado com a possibilidade de ambos os sistemas em serem utilizados por outros Grandes Comandos além do CMO, torna-se necessária uma ampla divulgação dos sistemas.

Por fim, conclui-se que a diminuição do risco gerado com a adoção de alguns procedimentos permitirá que os recursos sejam empregados de maneira cada vez inteligente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000 – Gestão de Riscos.** Rio de Janeiro: ABNT. 2018.

ASSOCIATION FOR PROJECT MANAGEMENT. **APM.** 2006. Disponível em < https://www.apm.org.uk/>. Acesso em: 15 jun. 19.

BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. **CI 32-2 Gerenciamento de Risco aplicado às atividades militares.** Brasília, DF, 2005.

_____._____. **Portal EB.** 2019. Disponível em <http://www.eb.mil.br/web/ingresso/ >. Acesso em: 15 jun. 19.

_____. MINISTÉRIO DA DEFESA. **Estratégia Nacional de Defesa.** Brasília, DF, 2012.

_____._____. **Política Nacional de Defesa.** Brasília, DF, 2012.

COMANDO MILITAR DO OESTE. **Portal do Comando Militar do Oeste.** 2018. Disponível em < http://www.cmo.eb.mil.br/index.php/publicacoes/1035-9-b-com-ge-operacao-de-redes-e-sistemas-de-comunicacoes-taticas-do-sisfron>. Acesso em: 15 jun. 19.

EXÉRCITO BRASILEIRO. COMANDO MILITAR DO OESTE. **Diretriz de Instrução Militar.** Campo Grande, MS, 2018.

_____. **Escritório de Projetos do Exército.** 2019. Disponível em: <http://www.epex.eb.mil.br/index.php/sisfron>. Acesso em: 19 jun. 19.

GALANTE, E. **Princípios de Gestão de Riscos.** 1º edição. Curitiba: Editora Appris, 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Portal IBC.** 2014. Disponível em < https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/o-que-e-treinamento-company/>. Acesso em: 15 jun. 19.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos:** Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Editora Blucher, 2011.

SANTOS, J. A.; CARVALHO, H. G. **Referencial brasileiro de competências em gerenciamento de projetos.** Curitiba: ABGP. 2001.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Portal SEBRAE.** 2019. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: 19 jun. 19,

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Portal do Tribunal de Contas da União.** 2016. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br>. Acesso em: 19 jun. 19.

ANEXO A – SOLUÇÃO PRÁTICA

PROCEDIMENTOS PARA MINIMIZAR OS RISCOS

SELEÇÃO

→ Possuir todas as condições para engajamento (temporário);

→ Prioridade para militares com menos tempo de serviço (temporário);

→ Não estar matriculado em curso que desliga;

→ Não estar inscrito em plano de movimentação;

→ Não aspirar funções que desloquem o militar completamente das funções (Enc Mat, Adj Cmdo, etc);

→ Priorizar militares recém-ingressos.

CAPACITAÇÃO

→ Confecção de uma Ordem de Instrução detalhada contendo:

- designação de militar responsável por inserir o conteúdo no AVT, incluindo prazos;

- ordem e prazos para inserção dos militares capacitados no Banco de Talentos.

→ Ampla divulgação do AVT.

GESTÃO DE RH

→ Estabelecimento de prazos para inserção e atualização dos dados no Banco de Talentos SISFRON;

→ Ampla divulgação do Banco de Talentos SISFRON.