



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM GLAUCO GONÇALVES DA SILVA

**A CAPACITAÇÃO DE AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PARA
PROPORCIONAR O AUMENTO DA OPERACIONALIDADE DA TROPA**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP COM GLAUCO GONÇALVES DA SILVA

**A CAPACITAÇÃO DE AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PARA
PROPORCIONAR O AUMENTO DA OPERACIONALIDADE DA TROPA**

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 - DESMII
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Com GLAUCO GONÇALVES DA SILVA**

Título: **A CAPACITAÇÃO DE AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PARA PROPORCIONAR O AUMENTO DA OPERACIONALIDADE DA TROPA**

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	
Daniel Seixas da Silva - Cap 1º Membro	
Raphael Alves da Silva - Cap 2º Membro e Orientador	

GLAUCO GONÇALVES DA SILVA – Cap
Aluno

A CAPACITAÇÃO DE AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO PARA PROPORCIONAR O AUMENTO DA OPERACIONALIDADE DA TROPA

Glauco Gonçalves da Silva*

Daniel Seixas da Silva**

RESUMO

As Organizações Militares do Exército Brasileiro empregam grandes efetivos nas atividades administrativas em atendimento as exigências advindas do modelo de gestão pública federal. Com isso, muitos militares são desviados da atividade fim para a atividade meio. O presente artigo tem por objetivo demonstrar que o treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos destinados à atividade meio são necessários para o aumento da eficiência, eficácia e produtividade administrativa tendo como consequência, o aumento da operacionalidade da tropa. O estudo é fundamentado em referencial relativo às temáticas da Teoria Geral da Administração e Gestão de Pessoas. A pesquisa é de caráter quantitativo, predominando o caráter descritivo da problemática existentes nas Organizações Militares. Para tanto, valeu-se de uma pesquisa bibliográfica para se definir e discriminar as atividades fim e atividades meio da Força Terrestre, analisar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade na atividade meio e apresentar a importância do treinamento e desenvolvimento dos quadros administrativos. Desta forma a pretensão do estudo é despertar para a importância dos investimentos nos recursos humanos das Organizações Militares, visto que estes, constituem o principal patrimônio e elemento de vital importância para o sucesso e principal diferencial das organizações bem-sucedidas.

Palavras-chave: Administração. Atividade fim. Atividade meio. Eficácia. Eficiência. Operacionalidade. Poder de Combate. Produtividade. Treinamento e desenvolvimento.

ABSTRACT

The Military Organizations of the Brazilian Army employ large staff in administrative activities to meet the requirements arising from the federal public management model. With this, many military are diverted from the company's main activity to the company's support activity. This article aims to demonstrate that the training and development of human resources destined for the company's support activity are necessary for the increase of the efficiency, effectiveness and administrative productivity with the consequence of the increase of the troop operability. The study is based on a reference on the themes of the General Administration Theory and People Management. The research is quantitative, predominating the descriptive character of the problems existing in the Military Organizations. To this end, it used a literature search to define and discriminate the end activities and middle activities of the Ground Force, analyze the concepts of efficiency, effectiveness and productivity in the middle activity and present the importance of training and development of administrative staff. Thus, the purpose of the study is to arouse the importance of investments in human resources of Military Organizations, as these constitute the main asset and element of vital importance for the success and main differential of successful organizations.

Keywords: Administration. Company's main activity. Company's support activity. Efficiency. Effectiveness. Operability. Combat power. Productivity. Training and development.

* Capitão da Arma de Comunicações. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

** Capitão da Arma de Comunicações. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2006. Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2014.

1 INTRODUÇÃO

Desde a segunda metade do século XX, o Brasil tem passado por uma reforma na administração pública na tentativa de transformá-la de uma gestão burocrática para uma gestão gerencial, objetivando a redução de custos e aumento da eficiência administrativa (BRESSER-PEREIRA, 2006). Deste modo, visando acelerar esse processo de transformação, em 2005, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública).

A criação deste Programa impôs ao Exército, principalmente às Organizações Militares, a necessidade de criação de ferramentas gerenciais, bem como o surgimento de inúmeros sistemas de controle, medição e transparência tendo, como consequência, um aumento exponencial de novos encargos administrativos para as Organizações Militares (OM). Esta crescente demanda administrativa tem exigido dos Comandantes de OM, a realocação de seus recursos humanos da atividade fim para a atividade meio, resultando, assim, numa redução da eficiência operacionalidade da tropa.

Entende-se por atividade fim, o conjunto de atividades e esforço, intrínsecos, que proporcionam à organização alcançar seus objetivos decorrentes de sua razão de ser. Assim sendo, em razão da missão de garantir a defesa da pátria, os poderes constitucionais e a manutenção da lei e da ordem de nossa nação (BRASIL, 1988), o Exército Brasileiro, oferece como produto à nação, seu preparo e emprego para projeção de seu poder de combate dentro e fora de nossas fronteiras.

Por outro lado, as atividades que proporcionam o apoio e as facilidades à organização para que possa alcançar seus objetivos, ou seja, executarem sua atividade fim, são denominadas atividades meio (LACOMBE, 2003). Portanto, as atividades meio são aquelas que dão suporte à estrutura de funcionamento da rotina da Instituição, as quais podemos citar a gestão financeira, de pessoal, arsenais de guerra, hospitais militares e elementos de economia e finanças entre outras, que proporcionam o suporte à família militar, indispensável à Força Terrestre.

Dado o exposto, o Exército necessita manter-se em um alto nível de operacionalidade para que possa atender aos anseios da sociedade. Sociedade essa, que espera que o exército esteja, sempre, em condições de atuar com eficiência e presteza em quaisquer situações. Portanto, a atividade meio, jamais poderá ter mais destaque do que a atividade fim.

1.1 PROBLEMA

O crescente aumento dos encargos administrativos proporcionou à Força Terrestre, a realocação de um quantitativo expressivo de capital humano da atividade fim para a atividade meio para atender as demandas dos processos, relegando, em algumas ocasiões, o preparo e adestramento da tropa para um segundo plano.

Esta manobra de recursos humanos decorre da falta de especialização do pessoal envolvido na administração, ocasionada pela alta rotatividade de militares nas funções (decorrente das transferências), falta de treinamento e preparo do pessoal à execução de seus cargos e encargos. Portanto, os Comandantes de Grandes Comandos Operacionais, Grandes Unidades, Unidades e Subunidades, compensam a desqualificação de seus quadros com o aumento de seus efetivos para manter a eficácia na execução de tarefas administrativas.

A ênfase dada à perfeita execução da administração pública, para o qual os militares não estão preparados, nem capacitados, tem reduzido seu efetivo operacional e, por conseguinte, sua capacidade de prontidão, finalizando com a diminuição do seu poder de combate.

Diante dos aspectos apresentados cabe o questionamento:

Como o treinamento e a capacitação dos recursos humanos, dos quadros administrativos das OM poderiam aumentar o nível de operacionalidade da tropa (poder de combate)?

1.2 OBJETIVOS

O trabalho buscará responder a problemática por meio do sólido estudo do referencial teórico, demonstrando que o treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos destinados à atividade meio são para o aumento da eficiência, eficácia e produtividade administrativa, tendo, como consequência, o aumento da operacionalidade da tropa.

Para tal, objetivo geral do estudo é: Verificar se, com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos adequados dos quadros administrativos da OM, aumenta-se a eficiência, eficácia e produtividade administrativas, tendo como consequência a redução dos efetivos destinados à atividade meio, culminando com o aumento do poder de combate da tropa.

Como forma de atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os objetivos específicos abaixo, de forma a viabilizar uma sequência lógica de raciocínio:

- a. Definir e discriminar as atividades fim e atividades meio da Força Terrestre.

- b. Analisar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade bem como sua aplicabilidade na atividade-meio.
- c. Apresentar a importância do treinamento e capacitação dos quadros administrativos.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O Exército é uma instituição cuja missão é preservar e garantir a defesa da pátria, zelar pelo cumprimento pleno da constituição e pela manutenção da lei e da ordem, com ênfase na defesa de nossas fronteiras e garantia da soberania nacional. É, também, uma instituição empregada na coordenação de ações de assistencialistas a comunidades carentes e ações de saúde em comunidades isoladas, auxilia à fiscalização ambiental, participa de missões de paz (tal como a da Angola e Haiti), contribui na construção de pontes e estradas, entre outras ações.

Os setores da sociedade esperam que o Exército esteja, sempre, em condições de atuar com eficiência e presteza em quaisquer situações. Portanto, para que a Força Terrestre possa realizar todas as suas missões constitucionais e subsidiárias de forma eficiente e eficaz, atendendo as expectativas da sociedade, é necessário que possua um alto nível de operacionalidade e poder de combate.

A evolução das políticas de administração pública, de uma gestão burocrática para uma gestão gerencial, impôs à Força Terrestre uma rápida adaptação a exigências administrativas, no qual não está familiarizada em razão de não ser seu “*core business*”. Portanto, embora tenha havido o aumento considerável dos encargos administrativos nas OM, este, jamais poderá refletir no nível do poder de combate e operacionalidade da tropa.

Desta forma, o investimento em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos apresenta-se como possibilidade para o aumento da eficiência, eficácia e produtividade administrativa podendo contribuir, direta e indiretamente, para aumento do poder de combate da tropa, estabelecendo uma expectativa para se alcançar o equilíbrio necessário entre administração e operacionalidade.

2. METODOLOGIA

Quanto ao método, a pesquisa será estruturada a partir de uma abordagem quantitativa, pois o objetivo geral conduz à coleta de dados numéricos que nos conduzirão para o apontamento de questões relevantes ao estudo, auxiliando, sobremaneira, o desenvolvimento da pesquisa.

Esta abordagem nos permitirá encontrar o caminho que se leva ao melhor conhecimento a cerca deste problema, sendo fundamentais para chegar a uma solução (NEVES e DOMINGUES, 2007). Para isto, o estudo valer-se-á de pesquisa descritivo-exploratório.

Com a pesquisa exploratória pretende-se ampliar os conhecimentos acerca da atividade fim e atividade meio da Força Terrestre, compreender os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade e apresentar o treinamento e desenvolvimento de pessoas como ferramenta para o aumento da eficiência e eficácia administrativas. Com a pesquisa descritiva pretende-se apresentar a problemática existente nas OM, e assim apresentar uma alternativa para superá-la.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Objetivando formular uma proposta como resposta para a pergunta em pauta, esta pesquisa fundamentou-se em referenciais relativos às temáticas de Teoria Geral da Administração (CHIAVENATO, 2004; LACOMBE, 2003; MEGGINSON, 1998) e Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 1994; CHIAVENATO, 2010). Para tanto, a pesquisa buscou delinear a definição de termos e conceitos essenciais para a compreensão do tema.

Foram utilizadas as palavras-chave administração, atividade fim, atividade meio, eficácia, eficiência, operacionalidade, produtividade e treinamento e desenvolvimento, juntamente com seus correlatos em inglês, nas literaturas já mencionadas, além de 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).

No que tange à Gestão administrativa e gestão de pessoas, buscou-se o entendimento sobre a definição de atividade fim e atividade meio, compreender os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade e identificar a importância do treinamento e capacitação de recursos humanos.

2.1.1 Eficiência, eficácia e produtividade

O Exército Brasileiro oferece à sociedade elevada operacionalidade. Esse produto é resultado da soma dos processos da atividade meio com a atividades fim, entretanto, este trabalho se aterá apenas a eficiência, eficácia e produtividade das atividades meio, uma vez que propõe a capacitação de agentes da administração com a finalidade de aumento da operacionalidade.

Toda organização deve buscar simultaneamente a eficiência e a eficácia. Para tanto, faz-se necessário a compreensão de cada um desses termos. Sob esse ponto de vista, Idalberto Chiavenato nos dá as seguintes definições:

Eficácia é uma medida do alcance de resultados, enquanto a eficiência é uma medida da utilização dos recursos nesse processo. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos (bens ou serviços), enquanto a eficiência é uma relação técnica entre entradas e saídas. Nesses termos, a eficiência é uma relação entre custos e benefícios, ou seja, uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido: é a razão entre o esforço e o resultado, entre a despesa e a receita, entre o custo e o benefício resultante. (Chiavenato, 2004, p.155).

Para o autor, a eficácia está voltada para o resultado final, em atingir os objetivos, os resultados esperados, em suma, voltam-se para os aspectos externos da organização. Por outro lado, a eficiência está voltada para o processo que gera o resultado, ou seja, volta-se para os aspectos internos da organização.

Em complemento, Chiavenato nos dá, ainda, as seguintes definições de eficiência e eficácia:

Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira (*the best way*) pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos) a fim de que os recursos (pessoas, máquinas, matérias-primas) sejam aplicados da forma mais racional possível. A eficiência preocupa-se com os meios, com os métodos e procedimentos mais indicados que precisam ser devidamente planejados e organizados a fim de assegurar a otimização da utilização dos recursos disponíveis. A eficiência não se preocupa com os fins, mas simplesmente com os meios. O alcance dos objetivos visados não entra na esfera de competência da eficiência; é um assunto ligado à eficácia. Na medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele estará se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza esses instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem-feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele estará se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis) (Chiavenato, 2004, p.155).

Observa-se, portanto, que Chiavenato entende que a eficácia é alcançar o resultado esperado, ou seja, entregar o produto esperado dentro do prazo estabelecido. Por outro lado, a eficiência é alcançar o resultado esperado utilizando o mínimo de meios de produção, ou seja, quanto menos pessoas, recursos financeiros e equipamentos forem empregados na obtenção do resultado esperado, maior será a eficiência.

É fundamental que se busque o equilíbrio entre eficiência e eficácia, em outras palavras, fazer a coisa certa da forma certa. Contudo, nem sempre é possível fazê-las andarem de mãos juntas como afirma Chiavenato:

Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia seja bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria

uma empresa igualmente eficiente e eficaz, a qual se poderia dar o nome de excelência. (Chiavenato, 2004, p.155).

O conceito de eficiência é fundamental uma vez que busca atingir os objetivos com o mínimo de recursos. Chiavenato diz que “a eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis” e que “pode ser definida pela equação $E = P/R$, onde P são os produtos resultantes e R os recursos utilizados”. (Chiavenato, 2004, p. 58). Portanto, denota uma organização racional do trabalho visto que há uma busca por estabelecimento de padrões no desempenhar das tarefas. Ao se buscar a maximização da eficiência, teremos como consequência direta a produtividade.

Segundo Chiavenato, “a produtividade pode ser definida como a produção de uma unidade produtora por unidade de tempo, isto é, o resultado da produção de alguém por um determinado período de tempo. Quanto maior a eficiência tanto maior a produtividade” (Chiavenato, 2004, p 58). Assim sendo, esse conceito é fruto da relação entre a quantidade da produção sobre um dos fatores empregados na produção, ou seja, é produzir mais com o mínimo de recursos possível. No caso da administração das OM significa menos pessoas fazendo mais coisas.

Os recursos utilizados para se medir a produtividade podem ser classificados em humanos, materiais e capital. Ao gerenciar esses três recursos é possível melhorar a produtividade de qualquer empresa ou instituição.

A produtividade dos recursos humanos pode ser aumentada quando se motiva seu pessoal, quando há investimento em contratações e por fim quando há melhorias nos métodos e processos gerenciais. Este último, pressupõe revisão dos fluxos e métodos, mapeamento de processos, capacitação do efetivo e avaliação de resultados.

Ao incorporarmos as definições de eficiência e eficácia, de Chiavenato, Bio e demais autores, já citados, às OM do EB, verifica-se que a administração é eficaz, uma vez que entrega seus produtos (processos administrativos) dentro dos prazos e volumes pretendidos. Entretanto, não é eficiente, uma vez que tem empregado recursos humanos, em demorado, na produção administrativa, o que agrega alto custo administrativo e redução do poder de combate à OM.

2.1.2 A importância do treinamento e desenvolvimento (T&D) dos quadros administrativos

Os recursos humanos constituem o principal patrimônio de qualquer organização, portanto, é elemento de vital importância para o sucesso e principal

diferencial das organizações bem-sucedidas. Em razão da mutabilidade das relações econômicas, estruturais e governamentais é necessário que haja uma preparação contínua da Instituição (EB) para que possa acompanhar os desafios da inovação. Para isso precisa de pessoal capaz na realização de suas tarefas de maneira eficiente e eficaz pois, como diz Chiavenato, “são as pessoas que fazem as coisas acontecer” (Chiavenato, 2010, p 366).

Ao longo dos anos, o conceito de treinamento tem evoluído de acordo com a necessidade da sociedade. Em tempos pretéritos, era entendido como um meio para desenvolver o pessoal na execução de seu cargo. Atualmente, o treinamento é visto como uma ferramenta para aumentar o desempenho do cargo. A evolução do conceito de treinamento é descrita por Chiavenato da seguinte maneira:

Quase sempre o treinamento tem sido entendido como o processo pelo qual a pessoa é preparada para desempenhar de maneira excelente as tarefas específicas do cargo que deve ocupar. Modernamente, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. (Chiavenato, 2010, p 366)

Do exposto por Chiavenato, observa-se que o treinamento é a ferramenta utilizada para preparar o indivíduo ao desempenho eficaz das tarefas relativas ao seu cargo ou àquele que irá ocupar, em outras palavras, constituiu-se no caminho para o aumento da produtividade e efetividade dos resultados das organizações. Desta maneira, “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, a organizações e aos clientes. Ele enriquece o patrimônio humano das organizações. É o responsável pela formação do capital intelectual das organizações” (Chiavenato, 2010, p 367).

Além do conceito de treinamento, é importante ressaltar o conceito de desenvolvimento de pessoas. Embora esses conceitos pareçam ser semelhantes, há diferenças entre eles. O treinamento visa o presente, tendo por objetivo a melhoria das habilidades e competências necessárias para o desempenho do cargo atual. O desenvolvimento, por outro lado, tem como foco o preenchimento de cargos futuros, modelando o indivíduo com as competências e habilidades requeridas para o cargo no futuro. Corroborando com a diferença existente entre treinamento e desenvolvimento, Chiavenato os define da seguinte maneira:

O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos de GP (gestão de pessoal) mais importantes. O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos atuais. Já o desenvolvimento envolve aprendizagem que vai além do cargo atual e se estende a carreira da pessoa com um foco no

longo prazo para preparar as pessoas para acompanhar as mudanças e crescimento da organização. (Chiavenato, 2010, p. 368)

Segundo Chiavenato, “através do treinamento - e do desenvolvimento -, a pessoa pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes”. Robbins complementa essa colocação de Chiavenato apresentando a consequência do treinamento de recursos humanos sobre uma empresa da seguinte forma:

Percebe-se que o treinamento pode trazer grande retorno para o profissional e para a empresa, pois um profissional bem treinado e qualificado terá uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será maior e mais produtivo, conseqüentemente a maior produtividade do empregado poderá contribuir efetivamente para o resultado da organização. (Robbins, 2002, p.469)

Por fim, o treinamento tem como foco o desenvolvimento de certas competências desejadas pela organização, em razão desse enfoque, desenvolveu-se o treinamento por competências, que se baseia no prévio mapeamento das competências essenciais fundamentais ao êxito organizacional. A definição das competências decorrentes do seu mapeamento permitirá, à organização, estabelecimento de programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas.

2.2 COLETA DE DADOS

Dando prosseguimento à pesquisa teórica a respeito do assunto, a sequência dos trabalhos contemplou a coleta de dados pelos por meio da aplicação de questionário.

2.2.1 Questionário

O universo a ser estudado compreende os militares que exerceram funções de Estado Maior e que possuem tempo de serviço superior a 10 (dez) anos, visto que, esse universo, possui conhecimento e maturidades institucionais necessários para fazer uma apreciação mais fidedigna sobre os reais problemas administrativos das OM que influenciam na operacionalidade da tropa. Para tanto, foram selecionados os alunos do Curso de Comunicações da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) no ano de 2019, bem como 5 alunos de cada arma, quadro e serviço, também alunos da EsAO, totalizando 62 militares

O universo selecionado, desempenhou funções de Estado Maior, quando estiveram no comando das diversas seções administrativas (atividades meio) em mais de 40 OM de todo o Brasil, com representação em todos os Comandos de Área.

O resultado de 35 respostas válidas (56,7% dos questionários enviados) mantém o erro amostral em 11% e nível de confiança de 95% para o universo consultado.

Foi realizado um pré-teste com um instrutor da EsAO, no posto de capitão, três capitães-alunos, também da EsAO. Todos os militares 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, foram observados erros que justificaram alterações no questionário, que após correções, foi distribuído o formulário eletrônico aos militares, por e-mail e por aplicativos de mensagens.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente estudo tem como viés, verificar se, com treinamento e desenvolvimento de recursos humanos adequados dos quadros administrativos da OM, é possível aumentar a eficiência, eficácia e produtividade administrativas e se, como consequência direta, haverá a redução dos efetivos destinados à atividade meio, culminando com o aumento do poder de combate da tropa. Para tanto, valeu-se de uma pesquisa bibliográfica para se definir e discriminar as atividades fim e atividades meio da Força Terrestre, analisar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade na atividade meio e apresentar a importância do treinamento e desenvolvimento dos quadros administrativos.

Em complementação da pesquisa bibliográfica e enriquecimento do estudo, foi aplicado um questionário (Anexo B) a parcela de alunos da EsAO, objetivando identificar as dificuldades por eles encontradas no comando das seções administrativas, a verificação da existência de militares especializados na ocupação de cargos, a execução de programas de capacitação dos recursos humanos, bem como sua influência na eficiência e produtividade do militar. Os dados colhidos serviram como base para retificar ou ratificar a necessidade de investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

A administração pública brasileira desde a segunda metade do século XX, passa por uma transição em sua gestão, exigindo alterações na gestão de órgãos públicos federais dentre os quais o Exército brasileiro está inserido.

Nesse cenário de transformações, as OM do Exército têm sofrido grande pressão, para que se adequem às novas demandas, tendo como resultado, um aumento exponencial de novos encargos administrativos. Como consequência

direta, observa-se uma expressiva realocação de recursos humanos da atividade fim para a atividade meio, nas OM de corpo de tropa, causando grande impacto em seu poder de combate.

Em questionário aplicado a militares que exerceram função como chefes de seções administrativas, foi constatado que 50% dos entrevistados nunca tiveram, em sua equipe, militares especializados (Gráfico 1). Para tanto, considerou-se militar especializado, aquele que possui, no mínimo, 5 (cinco) anos na mesma função, ou ainda, aquele que possui algum curso ou formação acadêmica na função administrativa que exerce (direito, administração, contabilidade, pregoeiro etc).

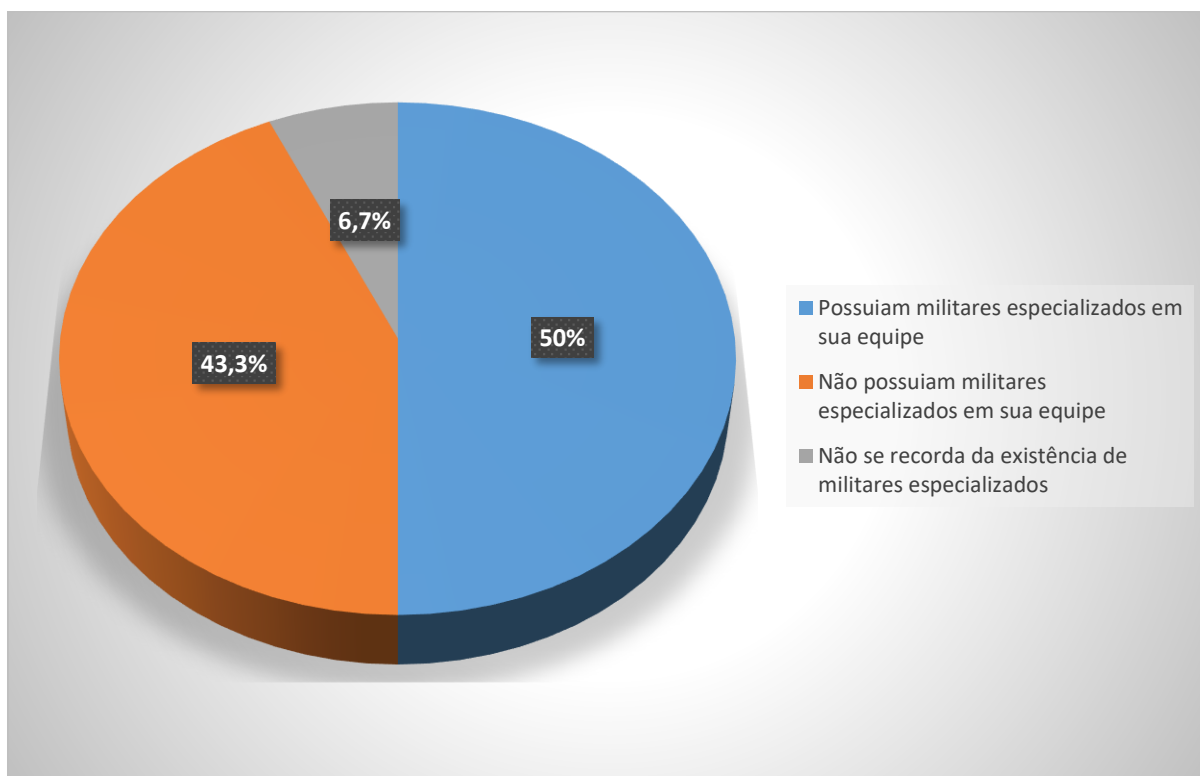


Gráfico 1: militares especializados na seção

Fonte: O Autor

O resultado apresentado ratifica a hipótese de que os afetivos administrativos, de corpo de tropa, não são vocacionados para tal atividade, causando redução da eficiência administrativa e como consequência direta, o aumento do número de recursos humanos desempenhando a atividade meio, objetivando a manutenção da eficácia da seção.

Conforme apresentado, eficácia é o alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis (Chiavenato, 2004), Bio complementa dizendo que “uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade” (BIO, 1996, p. 21-23). A medida em que as OM cumprem suas obrigações administrativas (produto) dentro dos prazos estabelecidos

(necessidade), estão sendo eficazes. Dito isso, observa-se que a quantidade de pessoal ou material empregados na obtenção dos resultados não importa, o importante é alcançar os objetivos por meio dos recursos disponíveis.

Por outro lado, a eficiência visa a melhor utilização dos recursos disponíveis, que é a busca pela minimização dos custos dos recursos usados para se atingir o resultado esperado ou ainda, a maximização dos resultados com a quantidade de recursos já existentes (Megginson et al, 1998). Isto posto, ao se analisar o desempenho organizacional das OM, observamos que quanto mais inserimos militares na atividade meio para mantermos a eficácia administrativa, menor será sua eficiência, visto que, se empregam muitos recursos humanos na obtenção do mesmo resultado e aumento do custo administrativo.

O equilíbrio entre a eficiência e a eficácia administrativa deve ser buscado pelas OM, para que se possa atingir o nível de excelência onde a organização racional do trabalho e do estabelecimento de padrões no desempenhar das tarefas possam maximizar a eficiência e aumentar a produtividade administrativa.

A produtividade é o resultado da divisão da quantidade de produção sobre um dos fatores empregados na produção, ou seja, aquilo que foi produzido sobre os recursos utilizados para se obtê-la (quadro 1). Para tanto, os recursos utilizados na medição da produtividade são classificados em humanos, materiais e capital. Com o perfeito gerenciamento desses recursos, é possível aumentar a produtividade das OM.

$$\text{Produtividade de pessoal} = \frac{\text{Produção}}{\text{N}^{\circ} \text{ de pessoas}}$$

$$\text{Produtividade de material} = \frac{\text{Produção}}{\text{Unidade de materiais consumidos}}$$

Quadro 1: Quociente da produtividade

Fonte: REGGIANI, Gibson Barcelos; PRADA, Narlúbia; FIGUEIREDO, Daniela Fonseca.

No contexto dos recursos humanos, a produtividade poder ser aumentada quando há motivação do pessoal, quando há investimento em contratações e por fim, quando há melhorias nos métodos e processos gerenciais. Este último visa a capacitação do efetivo, o mapeamento de processos, revisão dos fluxos e métodos e a avaliação de resultados.

Segundo pesquisa realizada (Gráfico 2), as principais dificuldades encontradas pelos chefes de seção na produção administrativa relacionam-se com os recursos humanos e, em sua grande maioria, voltados para os processos gerenciais, dos quais destacam-se: militares com pouco tempo na função, desconhecimento da legislação vigente, alta rotatividade de militares na função, seguida de falta de militares especializados. Todos relacionados com a capacitação do efetivo.

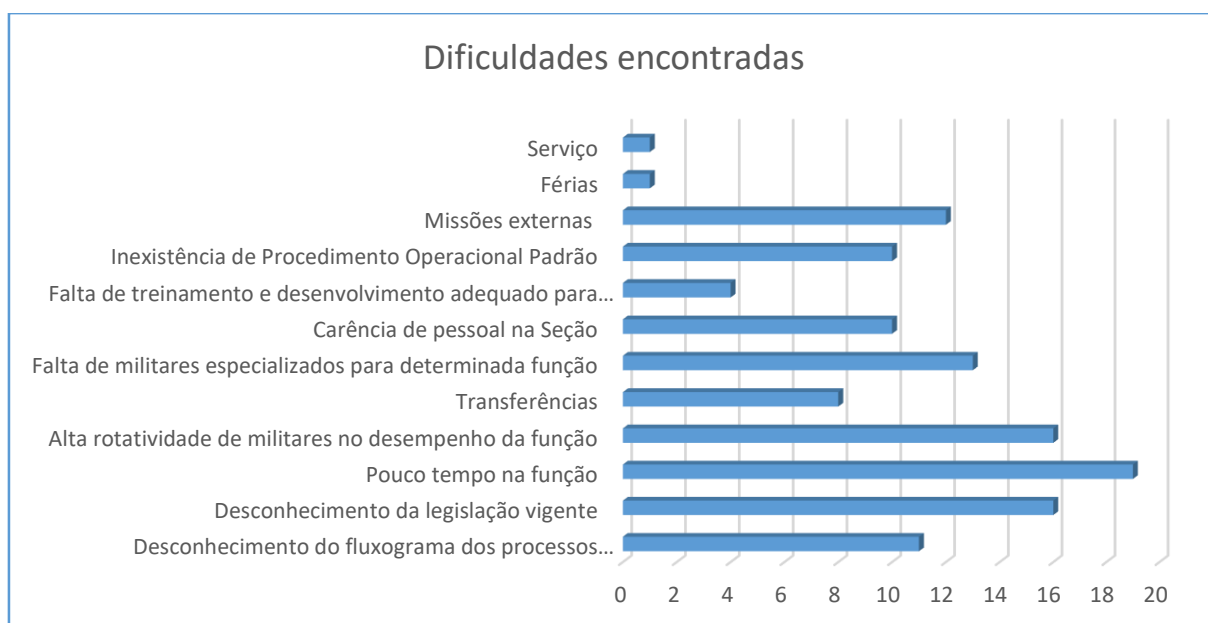


Gráfico 2: dificuldades encontradas pelos chefes de seção na produção administrativa

Fonte: O Autor

Analisando as respostas apresentadas, observa-se que muitas são correlatas, estando intimamente interligadas. A exemplo, temos as transferências que geram alta rotatividade de militares nos cargos, proporcionando o reduzido tempo de permanência nas funções e baixa experiência em sua execução. Ao preencher o claro deixado com outro militar, esse desconhece os fluxogramas dos processos de sua função em decorrente da inexistência de um procedimento operacional padrão (POP). Por fim a inexistência de POP dificulta a compreensão da existência de toda

a legislação existente que norteia aquela função. Como fruto de toda essa problemática temos a baixa produtividade e ineficiência administrativa.

O alto índice de carência de pessoal, observado no gráfico 2, corrobora com a hipótese de que a falta de profissionais experientes no exercício de suas funções contribui para a baixa produtividade, aumentando a sensação de carência de profissionais e com isso, surge a necessidade da inserção de mais militares.

Em face às problemáticas apresentadas, que contribuem para a baixa eficiência administrativa, há a necessidade de ser implementada uma estratégia capaz de aumentar a produtividade dos militares das seções para que as OM possam alcançar o equilíbrio entre a eficiência e a eficácia, só assim, será possível reduzir os efetivos administrativos permitindo que os excedentes retornem para o braço forte da OM.

Segundo Chiavenato, o caminho para o aumento da produtividade e efetividade dos resultados está no treinamento e desenvolvimento de pessoas. Seu objetivo é preparar os recursos humanos para a obtenção de resultados positivos, com o aumento da produtividade, otimização da mão de obra e melhoria na qualidade dos serviços. Visa o bem-estar do profissional e fornece-lhe a capacitação, qualificação e conhecimentos necessários para o ganho produtivo da instituição.

Buscando-se identificar a ocorrência de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal das OM, foi realizada uma pesquisa onde 61,3% dos chefes de seção entrevistados, responderam ter presenciado a aplicação de um programa de treinamento e desenvolvimento a algum de seus subordinados enquanto que os 38,7% restantes, não tiveram a participação, de qualquer um de seus subordinados, em tais programas (Gráfico 3).

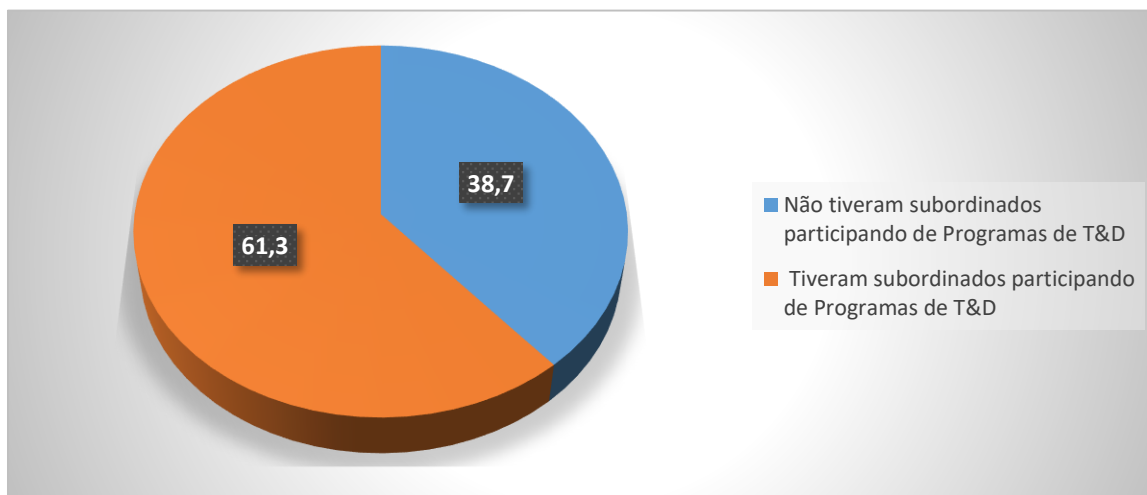


Gráfico 3: Percentual de treinamento e desenvolvimento

Fonte: O Autor

O dado apresentado revela que está ocorrendo uma conscientização no Exército de que são necessários investimentos na capacitação de seus quadros, uma vez que seus recursos humanos se constituem no principal patrimônio da instituição, e como bem exposto por Chiavenato, “são as pessoas que fazem as coisas acontecer”.

Contudo, esses programas devem ser executados com qualidade, só assim, é possível agregar valor ao profissional, enriquecer o patrimônio humano e aumentar a produtividade administrativa. Para tanto, foi verificado, dentro do universo daqueles, cujos subordinados participaram de programas de treinamento e desenvolvimento, se foi observado um aumento da eficiência e eficácia do militar no desempenho de suas funções. Dos resultados apresentados, 70,8% observaram um aumento da produtividade e os 29,2% restantes, não observaram esse aumento (Gráfico 4).

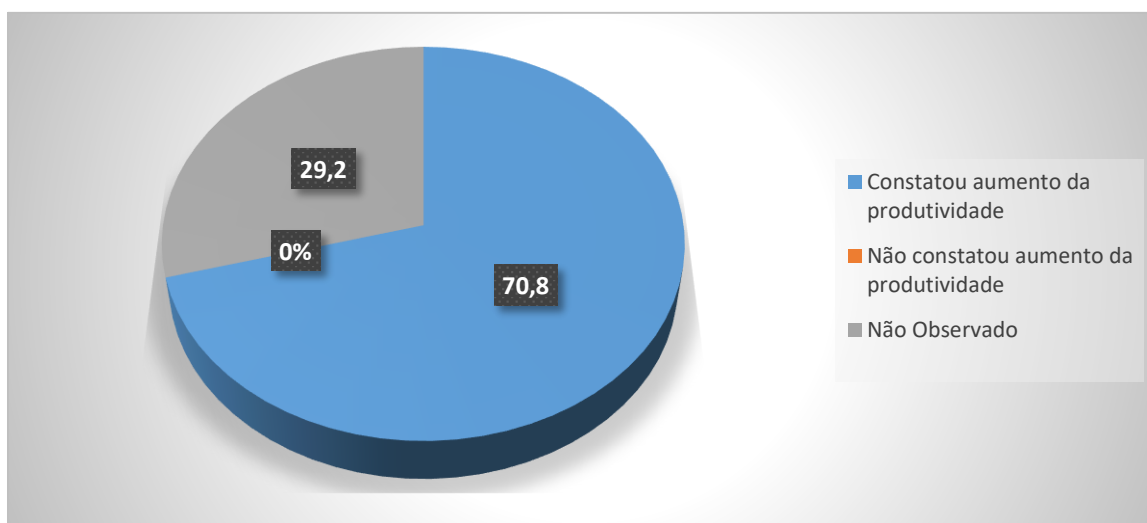


Gráfico 4: Aumento da produtividade

Fonte: O Autor

A associação dos índices obtidos nos gráficos 3 e 4 nos revela que 70,8% dos 61,3%, daqueles que participaram de um programa de T&D, efetivamente obtiveram o crescimento de produtividade. Em termos absolutos temos que, do universo questionado, apenas 43,4% tiveram a oportunidade de vivenciar o aumento da eficiência administrativa advinda da aplicação do programa.

Ainda assim, a gráfico 4 corrobora com a ideia de que quando há investimento na capacitação e qualificação de pessoas, há um aumento da eficiência administrativa do indivíduo e conseqüentemente da seção. Cabe ressaltar que toda

e qualquer organização bem-sucedida investe maciçamente em treinamento uma vez que o enxergam como um valioso investimento que traz grandes benefícios diretos.

O processo de treinamento desenvolve-se em quatro etapas que funcionam de maneira cíclica, são elas: levantamento das necessidades de treinamento, projeto e programação de treinamento, execução do treinamento e avaliação dos resultados do treinamento.

O levantamento das necessidades visa o levantamento diagnóstico da situação, tendo por objetivos, o alcance dos objetivos da instituição, determinar os requisitos mínimos da força de trabalho, analisar os problemas da produção administrativa e analisar os problemas de pessoal.

O projeto e programação de treinamento visa a decisão estratégica a ser tomada, tendo por objetivos, a definição de quem deve ser treinado, como será o treinamento, o que deve ser treinado, local do treinamento e quando será realizado o treinamento.

A execução do treinamento, visa a implementação do programa de treinamento enquanto que a avaliação dos resultados visa a avaliação e controle do treinamento, tendo por objetivos, a realização do acompanhamento e medição do treinamento e a comparação diagnóstica da situação atual com a situação anterior ao treinamento.

Embora Chiavenato e Robbins apresentem o treinamento e desenvolvimento como ferramenta para o aumento da produtividade do empregado, analisando, ainda, o gráfico 4, percebe-se que não foi possível verificar um aumento da eficiência administrativa em 29,2% dos militares após a realização de um treinamento e desenvolvimento. Desta maneira, percebe-se que não houve mudança entre a situação atual e a anterior ao treinamento, assim sendo, pressupõe-se que houve falha no projeto e programação do treinamento, quando da definição de quem, como, o que, onde e quando.

Após a análise do questionário, observa-se que a realocação de militares demonstra a tentativa de reorganização da estrutura administrativa das OM, no entanto, os militares inseridos na atividade meio não desempenham suas funções com a eficiência desejada, haja vista, não serem vocacionados para tal atividade, visto que sua formação é orientada para o desempenho da atividade fim. Além disso, na falta de efetivos vocacionados, os comandantes de OM drenam, ainda mais,

militares da atividade fim para reforçar as equipes da administração, com o objetivo de manter a eficácia em atendimento as necessidades administrativas, abrindo mão da eficiência administrativa e conseqüentemente a redução do seu poder de combate (eficiência operacional).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As OM do Exército têm mudado o foco da gestão de recursos humanos da atividade fim para a atividade meio, em razão desta última estar sofrendo grande ampliação, decorrente das transformações sofridas pela administração pública federal.

A cada dia, novas tarefas administrativas surgem, requerendo profissionais com conhecimento específico para executá-las e, na carência de pessoal vocacionado, surge a necessidade em se reforçar os quadros com pessoal proveniente dos efetivos operacionais, reduzindo assim, o poder de combate da tropa.

Enfim, o presente estudo vislumbrou ajudar a instituição entender que quando há investimento em treinamentos e capacitação, haverá um crescimento saudável, tanto da instituição quanto de seus profissionais. Dessa forma, o treinamento e desenvolvimento do capital humano evoluirão os militares profissionalmente, dando-lhes a capacidade de criação, melhoria de desempenho e aumento do seu nível de tomada de decisões.

Em outras palavras, à medida que aumenta o nível de qualificação profissional dos militares administrativos, mais produtivos e qualificados eles se tornam. Com a elevação do seu nível profissional, tem-se como resultado, uma satisfação profissional e pessoal dos mesmos, aumentando assim, a produtividade da gestão organizacional e a desagregação de recursos humanos da atividade meio para a atividade fim.

Cabe ressaltar que o processo de T&D não pode ser confundido com a simples realização de cursos ou palestras, que transmitem novas informações. Significa atingir o nível de desempenho desejado pela OM, por meio do desenvolvimento contínuo dos efetivos administrativos, atentando para a utilização de técnicas de treinamento eficazes no alcance dos objetivos propostos pela OM e em conformidade com sua cultura organizacional.

Cabe ressaltar que além de aplicar programas de treinamento aos quadros administrativos das OM operacionais, é necessário a capacitação dos agentes das

bases administrativas e do escalão superior, visto que, em alguns casos, é possível observar que aqueles que deveriam prestar o assessoramento à “ponta da linha”, desconhecem parcialmente os processos sob sua responsabilidade.

Em razão dos militares não serem vocacionados para a atividade fim, é interessante que se busque parcerias com órgãos e instituições de ensino governamentais, vocacionados à execução das atividades meio do Exército, capazes de aplicar programas de treinamento contínuo, aos nossos militares. A exemplo, convênios poderiam ser estabelecidos com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que disponibiliza cursos nas áreas de gestão de pessoas, gestão de políticas públicas, gestão estratégica, governança e gestão de riscos, logística e compras públicas, orçamento e finanças, políticas públicas setoriais, tecnologia da informação entre outras.

A razão de ser das Organizações militares está no emprego, no preparo e na prontidão da tropa, e quando a concentração de meios materiais e pessoal não estão na atividade fim, há uma desvirtuação de sua finalidade. Constata-se, então, a necessidade de uma maior dedicação das OM em sua atividade precípua, para isso é fundamental que haja a redução de capital humano nas atividades administrativas e, isso só será possível se os profissionais da atividade meio forem competentes, eficientes, eficazes e produtivos.

REFERÊNCIAS

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 20-23.

BELMONTE, Alexandre Agra. **Aspectos jurídicos atuais da terceirização trabalhista**. Revista do Tribunal Superior do Trabalho, Porto Alegre, v. 74, n. 4, p. 26-52, out./dez. 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Missão e visão de futuro**. 2019. Disponível em <[https://www.eb.mil.br/missão-de-futuro](https://www.eb.mil.br/missao-de-futuro)>. Acesso em 10 Agosto 2019, 13:30.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In _____. Spink, Peter. (Org). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7ª Ed. RJ. Ed FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª. ed. Ver e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 58 e 155.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na Empresa: pessoas, organizações e sistemas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994, p. 67-76.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3.ed. Rev e Atual. 2ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 366-368.

DALF, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999. p.39-45.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração: princípios e tendências**. Francisco José Masset Lacombe. Guilherme Luiz José Heilborn. SP: Saraiva, 2003, p. 56.


MEGGINSON, Leon C. et al. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. Ed. São Paulo: Harbra, 1998, p.11-12.

NETO, Arlindo José da Cruz; NETO, Luís Moretto; SCHIMITT, Valentina Gomes Haensel. **A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. XIX Encontro Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública. Quito-Ecuador. 11-14 de Novembro de 2014.

REGGIANI, Gibson Barcelos; PRADA, Narlúbia; FIGUEIREDO, Daniela Fonseca. **Gestão da produtividade: metodologia aplicada a uma indústria de bebidas**. XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, LTC, 2002, p. 469.

ANEXO A – Solução prática

	ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO
---	---

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO PARA PROGRAMA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1 FINALIDADE

Estabelecer normas que contribuam para a eficácia da aplicação de programas de desenvolvimento profissional, visando o gerenciamento adequado da qualidade e aplicação de treinamentos técnicos.

2 GENERALIDADES

O treinamento e desenvolvimento (T&D) são instrumentos para maximizar a qualidade do trabalho de nossos agentes administrativos. Isto posto, é de fundamental importância a estruturação de um T&D para que seja de qualidade. Para tanto, deve ser realizado um planejamento que permita que nossos profissionais adquiram as habilidades e maximizem suas competências, para que haja o aumento da eficiência e produtividade administrativa da organização militar.

3 IMPLEMENTAÇÃO DO T&D

A elaboração de um programa de treinamento efetivo envolve um processo composto de quatro etapas que forma um processo cíclico, são elas: Levantamento de necessidades de treinamento (diagnóstico), programação de treinamento para atender às necessidades, implementação e execução do programa de treinamento e avaliação dos resultados. (Figura 1)

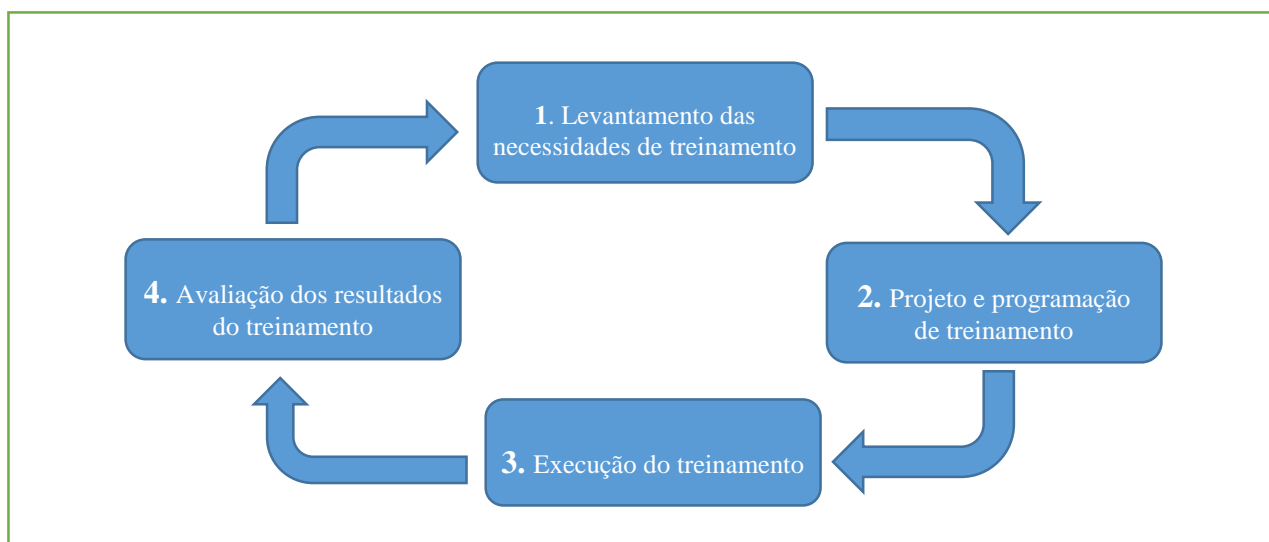


Figura 1. Ciclo de Treinamento

3.1 LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO (DIAGNÓSTICO)

Os Chefes das seções administrativas deverão realizar uma análise diagnóstica de sua seção com o objetivo de localizar e identificar as necessidades ou carências de treinamento, devendo atentar para os seguintes pontos:

- Problemas de pessoal;
- Problemas de produção
- Determinação de requisitos básicos de sua força de trabalho
- Verificar os resultados da avaliação do desempenho da seção (SFC)
- Alcance dos objetivos da OM/ Instituição.

Ao se analisar os recursos humanos o Chefe de seção deverá verificar se sua força de trabalho é suficiente do ponto de vista quantitativo e qualitativo para atender as atividades atuais e futuras. Após a realização desta análise, será possível determinar a necessidade de treinamento e identificar e/ou selecionar as pessoas que devem participar do programa de treinamento.

Identificado as necessidades de treinamento e os profissionais que devem participar do treinamento, é necessário que se informe essas demandas ao escalão superior (Cmdo da Bda, Base Administrativa) para que essas, projetem, programem e conduzam um programa de treinamento.

Caso a OM seja isolada, é possível que o projeto, a programação e a condução do treinamento e desenvolvimento sejam feitos pela própria OM.

Ao final, o processo de levantamento de necessidades de treinamento deverá fornecer as seguintes informações:

- O que deve ser treinado?
- Quem deve aprender?
- Quando deve ser ensinado?

3.2 PROGRAMAÇÃO DE TREINAMENTO (PLANEJAMENTO)

Realizado o diagnóstico do treinamento, faz-se necessário a escolha e prescrições dos meios de tratamento para sanar as deficiências observadas. Desta forma, o escalão definido como coordenador do programa de treinamento e desenvolvimento, deverá realizar a programação do T&D buscando atender aos seguintes aspectos:

- Onde deve ser ensinado?
- Como deve ser ensinado?
- Quem deve ensinar?
- Qual é o custo?
- Qual o tempo disponível?
- Qual o objetivo desejasse alcançar com o treinamento?

O planejamento do treinamento deve ser uma decorrência do diagnóstico das necessidades de treinamento. Nesse processo, é fundamental que se defina os métodos de treinamento bem como os recursos necessários, pois esses são os principais responsáveis pela assimilação do conteúdo por parte do treinando.

3.3 IMPLEMENTAÇÃO E EXECUÇÃO DO PROGRAMA

Nesta fase é marcada pela aplicação do programa de treinamento sendo de fundamental importância o cumprimento do quadro de trabalho, disponibilidade dos recursos planejados e do preparo dos instrutores para a condução das atividades.

3.4 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Ao final de todo o processo de treinamento, é necessário realizar a avaliação dos resultados. Este, visa verificar se o T&D produziu mudança no comportamento dos profissionais e se as metas e/ou objetivos propostos para o programa foram atingidos adequadamente às necessidades diagnosticadas.

A avaliação dos resultados visa a avaliação e controle do treinamento, tem por objetivos:

- Realizar o acompanhamento do treinamento;
- Realizar a medição; e
- Realizar a comparação diagnóstica da situação atual com a situação anterior ao treinamento.

Para verificação dos resultados alcançados é fundamental que se realize comparação dos indicadores da seção, considerando antes e depois do treinamento. Também é interessante a utilização de avaliações de desempenho com o objetivo de analisar se ocorreram melhorias ou quedas de desempenho.

3.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes da aplicação de programas de treinamento aos quadros administrativos das OM de corpo de tropa, é necessário a capacitação dos agentes do escalão superior, visto que fora observado que, em alguns casos, aqueles que deveriam prestar o assessoramento à “ponta da linha” tem desconhecimento parcial dos processos sob sua responsabilidade.

É necessário buscar parcerias com órgãos e instituições de ensino governamentais capazes de aplicar programas de treinamento contínuo, aos nossos militares, de acordo com as necessidades da Força. A exemplo cito a realização de parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), que disponibiliza

curso gratuitos nas áreas de Gestão de Pessoas; Gestão de Políticas Públicas; Gestão Estratégica; Governança e Gestão de Riscos; Logística e Compras Públicas; Orçamento e Finanças; Políticas Públicas Setoriais; Tecnologia da Informação entre outras.

Com a execução contínua de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas pretende-se atingir um aumento da eficiência administrativa bem como o aumento do poder de combate da tropa como pode ser observado no fluxograma da figura 2.

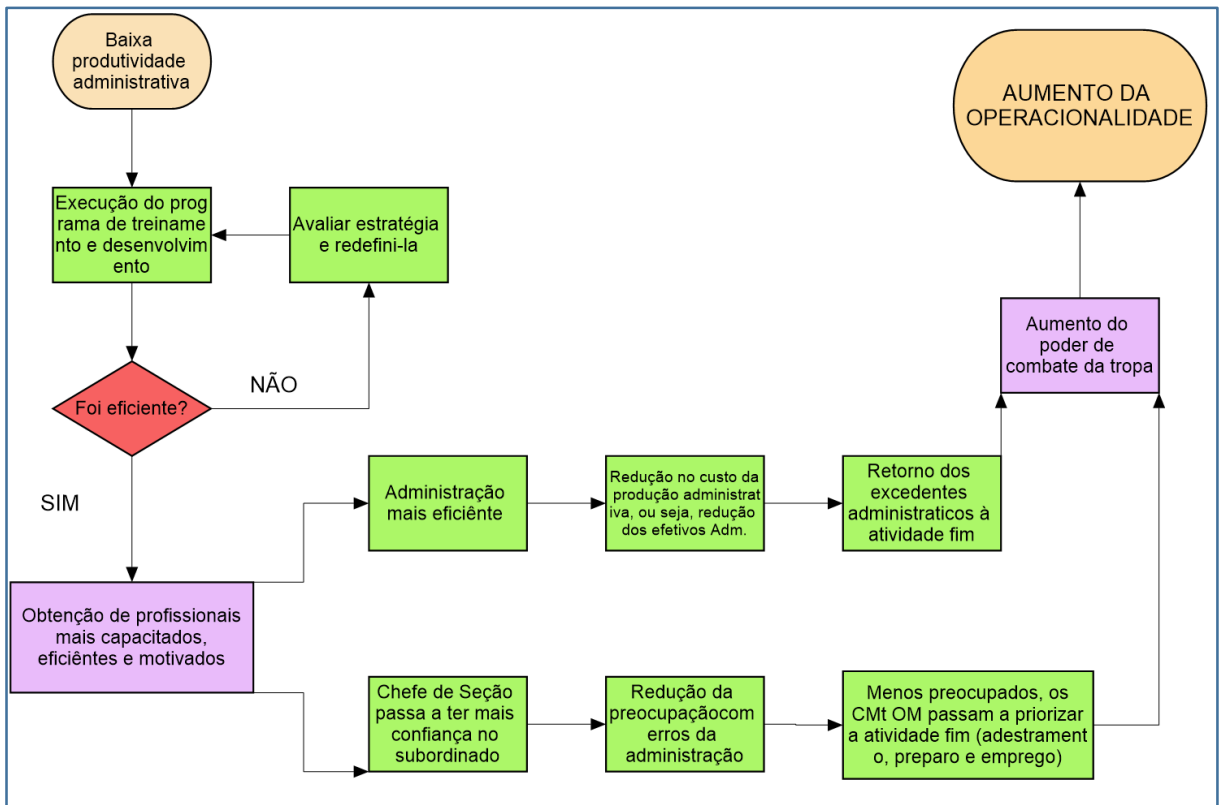
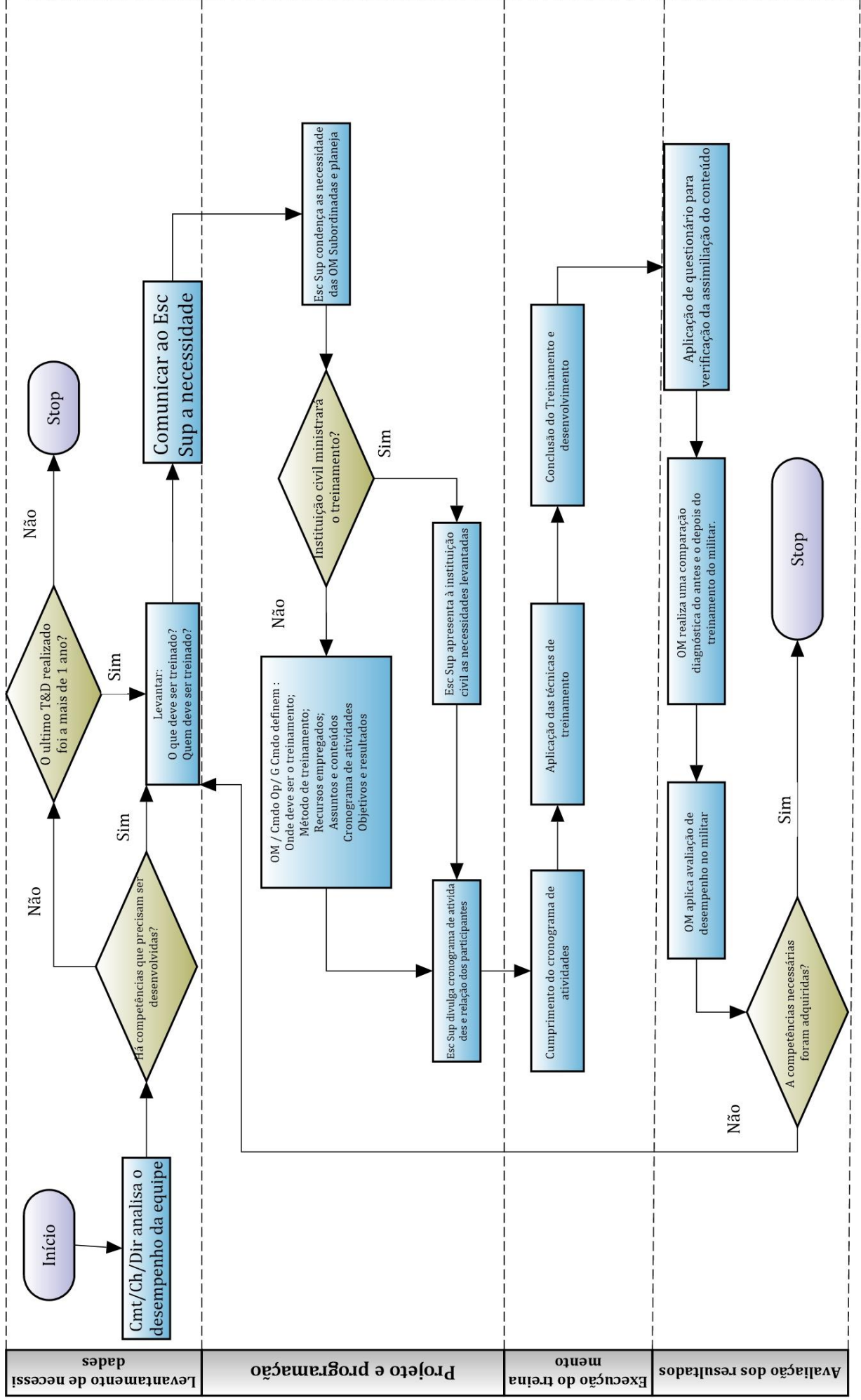



Figura 2: Fluxograma da operacionalidade

Fluxograma T&D



ANEXO B

	ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO
---	---

QUESTIONÁRIO

O presente instrumento é parte integrante da Especialização em Ciências Militares do Cap Com Glauco, cujo TEMA é: A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ADMINISTRATIVA EFICIENTE PARA O AUMENTO DA OPERACIONALIDADE.

Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídios para identificar problemas que reduzem a eficiência administrativa, verificar o nível de capacitação dos militares da administração e verificar se há necessidade de investimentos em treinamento e desenvolvimento em pessoal no Exército Brasileiro (EB).

A fim de averiguar o nível de eficiência, eficácia e produtividade administrativa nas Organizações Militares (OM) de corpo de tropa do Exército Brasileiro, o senhor foi selecionado para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes às necessidades de capacitação dos militares envolvidos na gestão administrativa da OM para proporcionar o aumento da operacionalidade da tropa. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

Glauco Gonçalves da Silva (Capitão de Comunicações – AMAN 2009)

Celular: (21) 983245335

E-mail: glauco2d@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Qual sua arma, quadro ou serviço?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Infantaria | <input type="checkbox"/> Comunicações |
| <input type="checkbox"/> Cavalaria | <input type="checkbox"/> Intendência |
| <input type="checkbox"/> Artilharia | <input type="checkbox"/> Material Bélico |
| <input type="checkbox"/> Engenharia | |

2. Quais as funções de Estado Maior o Sr. já desempenhou?

- S1 Fiscal administrativo
- S2 Nunca exerci função de estado Maior.
- S3 Outros: _____
- S4

3. Qual foi a última função de Estado Maior desempenhada pelo Sr?

- S1 Fiscal administrativo
- S2 Nunca exerci função de estado Maior.
- S3 Outros: _____
- S4

4. Em qual Organização Militar o Sr estava servindo quando desempenhou sua última função de Estado Maior?

R:

ASPECTOS OBSERVADOS NA FUNÇÃO DE ESTADO MAIOR

5. Como o Sr. mensura o grau de conhecimento dos membros de sua equipe sobre os processos administrativos da sua seção?

- Elevado para o desempenho da função.
- Suficiente para o desempenho da função.
- Moderado para o desempenho da função.
- Insuficiente para o desempenho da função.
- Não observado.

6. Havia, em sua equipe, militares especializados? Obs: Entende-se por militar especializado, aquele que possui formação acadêmica ou curso na atividade que desempenha ou, ainda, aquele que possui mais de 5 anos na mesma função. Ex: Assessor jurídico formado em direito, militar da seção de pagamento formado em contabilidade etc.

- Sim
- Não
- Não me recordo

7. Durante sua gestão, algum dos seus subordinados participou de qualquer tipo de programa de treinamento e/ou desenvolvimento com o objetivo de aprimorar seu desempenho profissional e aumento de sua eficiência?

() SIM

() NÃO

8. Caso de afirmativo na pergunta anterior (questão 7), foi observado um aumento na eficiência e eficácia dos militares no desempenho de suas funções?

() Sim

() Não

() Não observado

9. Assinale as opções que melhor representam os problemas observados pelo Sr., em relação a seus subordinados, que dificultavam o cumprimento das missões contribuindo para a redução da eficiência e eficácia da Seção.

() Desconhecimento do fluxograma dos processos administrativos.

() Desconhecimento da legislação vigente.

() Pouco tempo na função.

() Alta rotatividade de militares no desempenho de determinada função.

() Transferências.

() Falta de militares especializados para determinada função.

() Carência de pessoal na Seção.

() Falta de treinamento e desenvolvimento adequado para os militares da Seção.

() Inexistência de Procedimento Operacional Padrão (POP).

() Missões externas.

() Férias.

() Outros: _____

FECHAMENTO

10. O Sr. considera necessário que os militares da administração participem de programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, para melhor executarem suas respectivas funções?

() Sim

() Não

() Talvez

11. Caso o Sr. possua alguma consideração sobre o tema proposto, faça seu comentário nas linhas abaixo para que possa enriquecer o presente estudo.

R: _____

Obrigado pela participação.