



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT ERIKSON ARQUILES SILVA VASCONCELOS

**A NECESSIDADE DA CONSTANTE CAPACITAÇÃO DOS AGENTES DA
ADMINISTRAÇÃO MILITAR COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A
MANUTENÇÃO DA OPERACIONALIDADE**

**Rio de Janeiro
2021**

CAP INT ERIKSON ARQUILES SILVA VASCONCELOS

**A NECESSIDADE DA CONSTANTE CAPACITAÇÃO DOS AGENTES DA
ADMINISTRAÇÃO MILITAR COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A
MANUTENÇÃO DA OPERACIONALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap Int André Santos de Oliveira

**Rio de Janeiro
2021**

CAP INT ERIKSON ARQUILES SILVA VASCONCELOS

**A NECESSIDADE DA CONSTANTE CAPACITAÇÃO DOS AGENTES DA
ADMINISTRAÇÃO MILITAR COMO FATOR PREPONDERANTE PARA A
MANUTENÇÃO DA OPERACIONALIDADE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização em Ciências Militares.

Aprovado em: ____/____/____

Comissão de Avaliação

DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA – Ten Cel Int
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército
Presidente

GABRIEL LEITE ALVES – Maj Int
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército

ANDRÉ SANTOS DE OLIVEIRA – Cap Int
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército

RESUMO

O presente trabalho diz respeito a uma análise da relevância do constante aperfeiçoamento dos agentes da administração das Organizações Militares do Exército Brasileiro, tendo como exemplo prático o 14ª Batalhão Logístico, organização Militar situada no Comando Militar do Nordeste - CMNE, na qual desempenhei várias funções administrativas, dentre as quais posso citar a função de Chefe do Setor de Aproveitamento, Encarregado do Setor de Material, Chefe da Seção de Aquisição, Licitação e contratos, esta última, sendo a mais recente, no biênio 2019 e 2020 e tive, ainda, o encargo de ser o Pregoeiro da Unidade. O objetivo é demonstrar que o investimento na capacitação de pessoal, aumenta a eficiência, eficácia e produtividade dos Recursos Humanos e, conseqüentemente, teremos um aumento da operacionalidade da tropa. A metodologia da pesquisa fundamenta-se como quantitativa, predominando o caráter descritivo, já que será feito um questionário e os dados estatísticos colhidos demonstrarão a problemática do presente trabalho. O questionário será realizado com diversos agentes da administração que atuam nas funções administrativas. Pretende-se, assim, mostrar o quanto é importante a capacitação contínua dos recursos humanos das Organizações Militares, pois são estes os elementos essenciais para um conseqüente sucesso das organizações.

Palavras-Chave: Administração Pública. Eficiência. Eficácia. Produtividade.

ABSTRACT

The present work concerns an analysis of the relevance of the constant improvement of the administration agents of the Military Organizations of the Brazilian Army, having as a practical example the 14th Logistic Battalion, Military organization located in the Military Command of the Northeast - CMNE, in which I performed several administrative functions. , among which I can mention the role of Head of the Procurement Sector, in charge of the Material Sector, Head of the Procurement, Bidding and Contracts Section, the latter being the most recent, in the 2019 and 2020 biennium and I also had the charge of being the Crier of the Unit. The objective is to demonstrate that the investment in personnel training, increases the efficiency, effectiveness and productivity of Human Resources and, consequently, we will have an increase in the operability of the troops. The research methodology based on quantitative, with a predominant descriptive character, since a questionnaire will be made and the statistical data collected will demonstrate the problem of the present work. The questionnaire will be carried out with several agents of the administration who work in the administrative functions. It is intended, therefore, to show how important is the continuous training of the human resources of the Military Organizations, as these are the essential elements for a consequent success of the organizations.

Key Words: Public administration. Efficiency. Efficiency. Productivity.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
1.1	PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	8
1.2.1	Objetivo Geral	8
1.2.2	Objetivos Específicos	9
1.3	JUSTIFICATIVA	9
1.4	CONTRIBUIÇÕES.....	10
2	METODOLOGIA	11
2.1	OBJETO FORMAL DE ESTUDO.....	11
2.2	AMOSTRA.....	11
2.3	DELINEAMENTOS DA PESQUISA	11
2.4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
2.5	INSTRUMENTOS.....	12
3	DESENVOLVIMENTO	15
3.1	SOBRE A EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO.....	15
3.2	SOBRE A ANÁLISE DE INFORMAÇÕES E A EXECUÇÃO DE SERVIÇOS EM ORGANIZAÇÕES MILITARES	18
3.3	SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DOS QUADROS ADMINISTRATIVOS NO SERVIÇO PÚBLICO	21
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe um estudo detalhado acerca da importância da constante capacitação dos Agentes da Administração para a manutenção da operacionalidade das Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB). Tal escolha deve-se à importância e responsabilidade em gerir recursos públicos, gerir licitações públicas, operar pregões eletrônicos, dentre outras atribuições inerentes a um gestor público no âmbito da Administração Militar, uma vez que é de extrema importância ter conhecimento aprofundado das legislações vigentes, as quais estão sempre sendo atualizadas, dificultando ainda mais a função dos Agentes da Administração.

Além disso, a problemática está atrelada à necessidade contínua de investimento em aperfeiçoamento dos agentes administrativos, conforme disposto em diversas legislações relacionadas às atribuições de tais cargos, já que a falta de capacitação pode acarretar diversos problemas para as Organizações Militares.

É importante ressaltar ainda que o conhecimento profundo da legislação é o alicerce para um bom desempenho nas funções administrativas, um erro em uma licitação ou um erro em uma operação de pregão eletrônico, por exemplo, podem acarretar improbidades ou irregularidades administrativas, impactando negativamente a imagem da Força Terrestre, além de se fazer necessário a abertura de processos administrativos para a apuração dos fatos, o que pode atrapalhar os demais trabalhos da Organização, já que isto demanda o trabalho de uma grande equipe.

Considerando o exposto, o objetivo deste trabalho é investigar a necessidade de capacitação dos agentes da administração militar como fator preponderante para a manutenção da operacionalidade.

Assim, ao final da pesquisa, será proposta às Organizações Militares a adoção de medidas a fim de minimizar os erros em processos administrativos, sendo necessário, para isso, que as organizações devem ter o total controle de que o militar deve ter a capacitação adequada para ocupar qualquer função administrativa, sugerindo-se, desta forma, que os agentes da administração façam cursos e se aperfeiçoem constantemente, no sentido de evitar ou, ao menos, reduzir ao máximo os erros em processos administrativos.

1.1 PROBLEMA

O interesse pela presente problemática surge do fato de que, durante todo o período de tropa, desempenhei da função administrativa, sendo Encarregado do Setor de Aprovisionamento no 10º Batalhão Logístico, situado em Alegrete - RS, no biênio 2013 e 2014 e sendo, novamente, Encarregado do Setor de Aprovisionamento, além de Encarregado do Setor de Material e Encarregado da Seção de Aquisição, Licitação e contratos, entre 2015 e 2020, no 14º Batalhão Logístico, situado em Recife - PE.

Em todo este tempo, foi possível observar a grande dificuldade que os agentes da administração, que possuíam poucas especializações, tinham de solucionar os problemas diários relativos às atividades corriqueiras das seções, causando uma baixa eficiência em suas atribuições.

Nessa linha, vê-se que as Unidades Gestoras, que não investem na capacitação do pessoal em funções administrativas, tendem a ser mais ineficientes e, conseqüentemente, tendo menos operacionalidade da tropa, o que denota a necessidade de pesquisas que versem sobre a temática.

1.2 OBJETIVOS

O trabalho visa investigar a problemática, a partir de um estudo teórico, abordando os impactos do treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, principalmente àqueles destinados à atividade meio, no aumento da eficiência, eficácia e produtividade administrativa, resultando, assim, em um aumento da operacionalidade da equipe.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os impactos do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos adequados dos quadros administrativos da Organização Militar, na 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.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de se alcançar o objetivo geral, algumas estratégias específicas foram definidas, a saber:

- a) Caracterizar as atividades fim e atividades meio de uma Organização Militar;
- b) Analisar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade bem como sua aplicabilidade na atividade meio no serviço público;
- c) Apresentar a importância do treinamento e capacitação dos quadros administrativos da Organização Militar, de acordo com a literatura.

1.3 JUSTIFICATIVA

A necessidade de capacitação existe em toda e qualquer área de atuação. No que tange, especificamente, à administração pública, os processos de capacitação acabam desempenhando um papel muito importante na execução das atividades tendo em vista as designações e nomeações que os servidores recebem ao longo de sua carreira para desempenhar atividades que não estejam, muitas vezes, diretamente relacionadas às suas atividades principais, por exemplo, os cargos administrativos.

Assim, cresce a importância da constante capacitação dos recursos humanos envolvidos na administração pública, tendo em vista que é uma área muito abrangente em termo de legislação, a qual é constantemente atualizada, extinta ou até mesmo substituída por outra integralmente.

Destaca-se, ainda, que, anualmente, novos acordos entram em vigor, novos entendimentos de leis são publicados, o que reforça a necessidade contínua do aperfeiçoamento de pessoal.

Como já citado, um erro administrativo pode ter como consequência danos irreparáveis, seja para própria União ou para um licitante prejudicado em um determinado certame, em um contrato mal elaborado ou algo de natureza similar.

1.4 CONTRIBUIÇÕES

A discussão temática proposta por este estudo é considerada de caráter contemporâneo, além de ter grande repercussão, devido a possibilidade de a opinião pública intervir na imagem do Exército Brasileiro, uma vez que a mídia acompanha os atos administrativos e, aqueles equivocados feitos pelos militares constantemente são alvo de notícias e publicações nas redes.

Neste contexto, o emprego eficiente e eficaz dos recursos humanos em atividades que envolvem a administração, visa, não somente aumentar a produtividade da tropa, mas também evitar erros administrativos incalculáveis não somente para si, mas para a própria imagem da força.

2 METODOLOGIA

Metodologicamente, o trabalho fundamenta-se na pesquisa qualitativa (STAKE, 2016) de caráter descritivo e bibliográfico, em que as discussões teóricas estão fundamentadas em livros, legislações vigentes, artigos científicos publicados na literatura acadêmica da área.

Com relação à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa descritiva (GIL, 2002), cujos dados são extraídos a partir do desempenho satisfatório do pessoal que está exercendo a função administrativa em diversas Unidades Gestoras, buscando levantar dados quantitativos dos militares que realizaram cursos específicos para as atuais funções, a partir de publicações disponibilizadas pela Organização Militar em seus portais oficiais.

2.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO

O objeto formal de estudo da presente pesquisa está relacionado às causas que impactam na operacionalidade de uma Organização Militar, a partir de fatores ligados à baixa produtividade da parte administrativa, com ênfase ao processo de capacitação dos Recursos Humanos.

2.2 AMOSTRA

Os processos escolhidos foram de pesquisa aplicada, enquanto método de investigação qualitativa, por meio de pesquisa com os Recursos Humanos.

2.3 DELINEAMENTOS DA PESQUISA

Trata-se de um estudo bibliográfico cuja coleta de dados deu-se a partir da análise daquilo que consta registrado na literatura acadêmica. De acordo com Miguel (2007), a pesquisa bibliográfica é definida como uma metodologia de estudo

de natureza qualitativa, cujo intuito é investigar um determinado fenômeno, geralmente contemporâneo, dentro de um contexto definido.

Gil (2002) e Stake (2016) afirmam que esta abordagem traz uma análise de um ou mais casos que permitem um amplo e detalhado conhecimento destes, buscando aprofundar o conhecimento acerca de um problema, com uma visão fenomenológica, a fim de estimular a compreensão, sugerir hipóteses e questões ou desenvolver a teoria relacionada ao mesmo (MATTAR, 1996).

Várias classificações podem ser dadas à pesquisa bibliográfica dependendo de seu contexto, dados utilizados, recursos utilizados, análises empreendidas, dentre outros fatores. No entanto, uma característica comum a toda e qualquer pesquisa bibliográfica é que o foco deste não está no resultado final, ou produto da pesquisa, mas sim na análise dos dados e nos caminhos para se chegar aos resultados (GIL, 2002).

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo teórico objetivou, em sua fase inicial, realizar o levantamento da bibliografia e de documentos importantes à pesquisa, de leitura analítica. Além disso, esta pesquisa, descritiva, bibliográfica e documental foi desenvolvida e fundamentada a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros, manuais militares, monografias e artigos científicos de autores pertencentes ao meio acadêmico.

Assim, foi realizada uma análise crítica e comparativa dos dados encontrados, com a finalidade de alcançar os objetivos propostos e responder a problemática estabelecida inicialmente.

2.5 INSTRUMENTOS

Como já mencionado, trata-se aqui de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e bibliográfica. Assim, as inferências e considerações aqui delineadas baseiam-se a partir da interpretação daquilo que já consta registrado na literatura,

tanto a literatura acadêmica, quanto a literatura jurídica que inclui as legislações e normas vigentes que regem as Organizações Militares, em especial aquelas que versam sobre o processo de capacitação.

2.5.1 Coleta Documental

Para atingir os objetivos da pesquisa em curso, já que esta possui um caráter técnico e didático, faz-se necessária uma coleta de dados de natureza teórica, uma vez que, conforme destaca Stake (2016, p. 12), “[...] os métodos de coleta de dados devem estar relacionados diretamente ao objetivo da pesquisa e ambos possuem a mesma direção” que é a obtenção de informações e dados relevantes para um processo de identificação de uma problemática e sua possível solução.

2.5.2 Análise de Conteúdo

Os dados coletados foram analisados pelo método de análise de conteúdo, que, durante a interpretação, voltou-se aos marcos teóricos da pesquisa e às legislações vigentes, com a intenção de se manter embasados nas perspectivas significativas do estudo, pois a relação entre os dados coletados e a fundamentação teórica é o que dá sentido à análise.

Bardin (2016, p. 47) define a análise de conteúdo como uma metodologia de análise de dados composta por um

[...] conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2016).

Para a autora, a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, o qual as organizará em três fases, a

saber: i) pré análise; ii) Exploração do material; e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2016).

Embora seja de suma importância seguir o planejamento acima exposto, é necessário constar que houve algumas variações na maneira de conduzir, já que as comunicações e os objetos de análise puderam ser analisados de diferentes maneiras.

3 DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo são apresentados os aportes teóricos que fundamentam as discussões da presente pesquisa. Inicialmente, são abordados os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade, com foco no serviço público. Na sequência, são delineadas algumas articulações de informações e a execução de alguns serviços específicos em Organizações Militares.

Por fim, é abordada a importância do programa de treinamento e desenvolvimento (T&D) dos quadros administrativos no serviço público, com base nas legislações vigentes e em planos de desenvolvimentos institucionais de algumas instituições.

3.1 SOBRE A EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO

Conforme discute Guastini (1998) na literatura doutrinária da área, o uso do termo “princípio” não possui um uso uniforme o que, por vezes, podem resultar em problemas quando, por exemplo, fenômenos completamente diversos são explicados mediante o emprego de denominação equivalente, de tal sorte que um só termo passa a fazer referência igual e indistintamente não só a fenômenos pertinentes a planos ou ciências distintas como também a explicar fenômenos diversos descobertos em um mesmo objeto (ÁVILA, 2018).

Neste sentido, o que vem ocorrendo com os “princípios” é que estes passam a significar tudo, e, por isso mesmo, terminam por não significar coisa alguma, tendo isso várias consequências.

A dogmática jurídica, em vez de descrever e explicar o ordenamento jurídico, passa, em virtude da equivocidade dos seus enunciados, a encobri-lo ou não o desvendar (BANDEIRA DE MELLO, 1997).

Conforme cita Ávila (2018), as teorias jurídicas passam a padecer de inadequação sintática, na medida em que utilizam termos iguais para explicar fenômenos desiguais, instalando, na ciência do Direito, o germe da ambiguidade.

Assim, a interpretação e a aplicação do Direito, com a finalidade de explicar

aquilo que o ordenamento determina, proíbe ou permite, passa a explicar, também, aquilo que não encontra sequer referibilidade indireta ao objeto descrito. A teoria jurídica padece, nesse caso, de inadequação semântica.

Logo, faz-se necessário estipular o significado de “princípio”. Isso é somente possível se forem feitas distinções quanto a finalidade de sua utilização e o objeto de conhecimento do qual ele é extraído e ao qual deve manter referência e, no que tange ao serviço público, para que o profissionalismo seja garantido, é fundamental que os serviços prestados atendam aos interesses sociais dispostos na Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) (BRASIL, 1988) que, em seu artigo (art.) 37, menciona *in verbis*:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].”

Tendo em vistas estes princípios, de modo geral, o Exército Brasileiro oferece à sociedade elevada operacionalidade, que resulta da execução de todas as atividades desenvolvidas pelas Instituições (atividades meio e fim), no entanto, dada a limitação da presente pesquisa, esta se limitará aos aspectos de eficiência, eficácia e produtividade das atividades meio, já que, conforme destaca Silva (2019), são estas atividades que demandam processos de capacitação dos agentes da administração pública.

É importante ressaltar que, no âmbito do serviço público, o que inclui as Organizações Militares, toda e qualquer organização deve ter como intuito a execução dos serviços seguindo todos os princípios dispostos na legislação, em especial a eficiência e a eficácia, que fazem parte do escopo deste texto.

Isto posto, faz-se necessário compreender o que significa cada um destes termos. Sobre isso, Chiavenato (2004, p. 155) define a eficácia e a eficiência nos seguintes termos:

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.

Ainda para o autor supracitado, o princípio da eficácia relaciona-se diretamente ao resultado final obtido com a execução do trabalho. Em outros termos, um serviço é eficaz quando este atinge seus objetivos, alcança os resultados previamente esperados além de ter sido executado de forma organizada, planejada e ágil.

Chiavenato (p. 155, 2004) ainda complementa as definições de eficiência e eficácia da seguinte forma:

Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira 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).

Com isso, conforme afirma Silva (2019), é possível entender a eficácia o alcance dos resultados esperados com entrega ocorrida dentro do prazo estabelecido e esperado.

A eficiência, por outro lado, diz respeito ao alcance do resultado esperado com o uso mínimo de recursos e meios de produção. Silva (2019, p. 14) afirma que

“[...] quanto menos pessoas, recursos financeiros e equipamentos forem empregados na obtenção do resultado esperado, maior será a eficiência”.

Isto posto, é importante ressaltar ser fundamental a busca pelo equilíbrio entre eficiência e eficácia, isto é, “fazer a coisa certa da forma certa” (NASCIMENTO; SANTOS, 2018, p. 4). No entanto, ainda segundo os autores, não é fácil harmonizar ambos os princípios, o que só é possível a partir de alguns fatores, sendo um deles, o conhecimento efetivo sobre aquilo que precisa ser feito, o que inclui os procedimentos e técnicas necessárias, além da ciência dos materiais e recursos precisos, o que mostra a importância do processo de capacitação para a execução dos serviços, conforme será discutido com mais detalhes na sequência.

3.2 SOBRE A ANÁLISE DE INFORMAÇÕES E A EXECUÇÃO DE SERVIÇOS EM ORGANIZAÇÕES MILITARES

Com a atual revolução digital que circunda o mundo e com os efeitos de análise de um grande volume de informações, a análise dos dados se tornou um desafio para todos os âmbitos da sociedade, o que inclui as Organizações Militares.

Assim, as instituições começaram a ter a percepção da necessidade de se começar a estruturar essas informações de forma que atendesse melhor e que fosse mais atrativa para os seus usuários, gerando valor. Além, é claro, de possibilitar um melhor controle de tudo o que está sendo desenvolvido dentro de sua organização, inclusive informações sobre os colaboradores, a fim de valorizá-los e utilizar suas competências e habilidades da forma mais otimizada e adequada possível.

Além disso, observa-se uma determinada tendência relacionada à automatização de vários processos, também recorrendo-se a recursos tecnológicos, neste caso, tecnologia da informação, considerando a segurança dos processos, a produtividade e a segurança dos servidores.

Neste contexto, as instituições estão se adaptando às novas tecnologias para analisar grandes volumes de dados, realizar o reaproveitamento de equipamentos e maquinário, visando a modernização gradual, com custos mais baixos.

Além disso, as empresas têm utilizado a tecnologia para adotar sensores e

dispositivos para o monitoramento da produção por meio de dispositivos interligados pela Internet (tablets, sensores, celulares, câmeras, etc), ou seja, aplicando a técnica de Internet Industrial das Coisas (IoT) e ajudar a diagnosticar os problemas de forma rápida, permitindo a correção de erros e possibilitando um processo de desenvolvimento de habilidades e competências mais rápido, prático e dinâmico.

No que tange à gestão de pessoas, a tecnologia também tem sido utilizada de diferentes maneiras. Gomes e Ferreira (2018) definem a gestão de pessoas como um processo que depende da adoção de iniciativas que visem a valorizar os colaboradores, assim, para esta área fatores como motivação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento são os seus pilares.

Ainda para os autores supracitados, qualquer que seja o ramo da instituição, conhecer e saber gerenciar adequadamente os recursos humanos da corporação é uma necessidade latente e, para o processo de gestão organizacional tal necessidade parece ainda maior.

Uma das maneiras de gerenciar adequadamente os talentos humanos que fazem parte do quadro da empresa é adotar meios relacionados à tecnologia para que as informações possam ser armazenadas e analisadas com maior precisão possível.

De acordo com Davenport (2014, p. 10) “[...] a atividade de interpretação de dados já foi chamada de suporte à decisão, suporte aos executivos, processamento analítico *on-line* (OLAP), *business intelligence*, *analytics* e, agora, *big data*”, todos caracterizados como sistemas de informação.

Padoveze (2009) conceitua o Sistema de Informação como sendo a união de recursos em prol de dados de relevância, os recursos que formam o conjunto do sistema são: humanos (conhecimentos técnicos e capacidades), materiais, tecnológicos (computadores e demais equipamentos) e financeiros agregados, estes formam uma sequência lógica que processa os dados em informações precisas em forma de um produto final que possibilita às empresas o alcance de seus objetivos principais.

O Sistema de Informação garante a empresa “suporte à tomada de decisão, eles também têm o poder de auxiliar os gerentes, e todos os funcionários de uma empresa, a analisar, entender e poder resolver problemas, e até mesmo criar novas

situações em que darão a empresa novos ganhos” (CABRAL, 2013, p. 22).

Neste mesmo sentido, Stair (1998), explorando as relações entre os sistemas de informação e o processo gerencial, afirma que o este é composto por uma série de elementos integrados e relacionados que tem a função de coletar dados (entrada), manipular e armazenar (processo), e resultam na disseminação (saída) dos dados e informações possibilitando um futuro mecanismo de *feedback*”.

Oliveira (2010) enfatiza ainda que a gestão, como o processamento que ocorre onde a transformação de dados, resulta em informações e, quando o processo resulta na geração de informações relevantes para o uso no processo decisório da organização este é chamado de sistema de informações gerenciais.

Para Gil (1999), quando a informação não é corretamente utilizada ela passa a produzir mera informação não utilizada em se transformar num mero dado, pois ela só terá validade residual quando passar a fazer parte do processo decisório dentro de uma organização.

Para Campelo (2012), os gestores, em especial aqueles que atuam no serviço público, precisam de uma visão adequada em relação às atualizações feitas neste âmbito, a fim de se adaptarem a elas, dando valor a cultura ao comportamento e o processo de trabalho, às políticas que podem prejudicar ou não a Organização e adequar aos sistemas já instalados na mesma.

Desta maneira, o sistema torna-se um processo esquematizado e estruturado que fornece ao gestor a orientação quanto a tomada de decisão, vislumbrando o alcance dos objetivos da organização de acordo com os projetos pré-estabelecidos da mesma.

Diante disso, Luporini e Pinto (1985) citados por Campelo (2012) afirmam que os gestores deverão estar aptos a atender como os dados são criados e usados, pois sabe que a informação não é arquivada de maneira fácil em computadores que deverão se alimentados apenas com os dados mais complexos pois contém informações de diversos significados para organização, incluindo a questão da gestão de estoque.

Assim, a gestão de pessoas é uma atividade importante para todos os tipos de atividades, tendo em vista que garante que estas estejam preparadas para atender seus usuários e executar todas as suas atividades de forma eficiente e eficaz.

Esta pode ser ainda considerada como: “um elemento gerencial essencial na administração de hoje e do futuro, atualmente o conceito de gestão de pessoas é melhor entendido do que já foi em anos recentes” (CABRAL, 2013, p. 517) e tal entendimento mostra que a capacitação é um aspecto fundamental no que diz respeito à boa execução do serviço, conforme será discutido na sequência.

3.3 SOBRE A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D) DOS QUADROS ADMINISTRATIVOS NO SERVIÇO PÚBLICO

Visando superar a barreira existente entre o desenvolvimento tecnológico e o ambiente organizacional, principalmente, no que tange à capacitação, a chamada “Teoria do Agir Organizacional” proposta, dentre outros autores, por Maggi (2006, p. 5) tem se mostrado uma possibilidade de se definir uma nova forma de encarar a tecnologia “enquanto opção organizacional enquadrada no processo global de ações e decisões da organização”.

De forma geral, a Teoria do Agir Organizacional exprime uma maneira de ver e conceber os fenômenos organizacionais a partir de um ponto de vista interdisciplinar, em que os fundamentos ontológicos e epistemológicos são estruturados com base em teorias já consolidadas na literatura e consideradas clássicas da Sociologia e da Teoria Organizacional (MUNCK, 2013).

Desta forma trata-se de uma teoria organizacional abrangente com capacidade para incorporar grandes contextos. Um dos grandes teóricos que influenciaram a Teoria do Agir Organizacional é o sociólogo Max Weber, “que desenvolve, ao mesmo tempo, a compreensão do sentido subjetivo do agir e a explicação dos fenômenos sociais por meio de procedimentos objetivos e verificáveis” (MUNCK, 2013, p. 468).

A chamada epistemologia weberiana evidencia as formas pelas quais condições objetivas tornam-se causas efetivas, por meio do agir intencional dos sujeitos agentes. No caso do ambiente de trabalho, principalmente, no que tange às ações e procedimentos de execução dos serviços, a teoria do agir organizacional, toma tais ações como um agir social, isto é, uma atitude humana que se orienta em relação à atitude de outros indivíduos ao longo de seu curso (WEBER, 1964).

Neste contexto, toda a organização é compreendida por Maggi (2006) como um agir social, isto é, um processo de ações e decisões. Assim,

o agir organizacional caracteriza-se como um agir social em que os processos e o tempo são fundamentais, organização e sujeito agente não são separáveis, as ações são compostas pelas decisões as quais indicam relação entre conduta e sentidos subjetivo e objetivo de um sujeito humano. Portanto, as organizações são vistas como forma de agir e, conseqüentemente, como um processo de ações e decisões dirigidas ao fim de produzir uma ordem, ou seja, regras. Outro ponto interessante da teoria do agir organizacional é que a interpretação e a avaliação desta teoria não estarão completas se não considerarem vantagens e desvantagens que delas decorrem para o sujeito agente. Acredita-se que uma avaliação expandida deve considerar o bem-estar dos sujeitos envolvidos, em seu sentido mais amplo: bem-estar físico, mental e social (MUNCK, 2018, p. 468-469).

Desta maneira, como exposto na asserção supracitada, na Teoria do Agir Organizacional o agir do sujeito agente é inseparável de sua ação. Desta maneira, o sujeito, como agente central do processo, seja em sua construção ou em seu desenvolvimento, tem seu bem-estar como condição necessária e que depende inteiramente da avaliação da harmonia do processo organizacional (MAGGI, 2006), o que, em um ambiente de trabalho, justifica as ações que visam a segurança.

Maggi (2006, p. 8) explica a teoria do agir organizacional metafóricamente no contexto de uma orquestra musical, conforme segue:

[...] estamos na presença de um trabalho coletivo, qualquer que seja a definição que se dê a essa noção; e na presença de um grupo de trabalho, o conjunto. [...] a ação de cada músico dirige-se à ação dos outros músicos, e a de todos se dirige no mínimo à administração do teatro e ao público presente na sala. [...] o processo de ação de cada sujeito, assim como o processo comum do conjunto, está relacionado a outros processos. [...] a adaptação dos meios aos fins concerne, sem dúvida, aos instrumentos que a composição musical exige, mas também ao nível das capacidades, dos conhecimentos e das competências dos músicos, e ao tempo que dedicaram aos ensaios. [...] os músicos parecem dominar completamente os meios e os fins, mas a incerteza jamais será excluída, não se sabe o que pode acontecer. [...] o que faz a diferença é que cada músico queria tocar essa obra, mas não podia fazê-lo sozinho. [...] sendo a execução da música o objetivo comum,

os oito músicos cooperam para atingi-lo. E, para que essa cooperação dê certo, eles se coordenam.

A exemplificação do autor aponta que as características centrais da teoria do agir organizacional são a finalização, que resulta da compreensão da relação meios/fins/resultados; a estruturação do processo, que abrange a articulação de processos e o entendimento das ações como racionalmente limitadas e intencionais (MUNCK, 2018).

Além disso, Maggi (2006) afirma que, no ambiente organizacional, a cooperação tem influência direta no poder das ações, que, conseqüentemente influencia a efetividade das decisões que age sobre as estratégias organizacionais e os relacionamentos sociais.

Neste âmbito, a teoria de Maggi (2006) conceber as organizações como processos de ações baseadas em decisões coletivas o que evidencia a importância da participação dos indivíduos como fundamentais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, ou seja, no que diz respeito às ações que tratam da segurança no ambiente de trabalho, os indivíduos são sujeitos centrais.

Partindo deste pressuposto, a tecnologia tem se mostrado um recurso que auxilia os indivíduos na execução de tais ações, indo ao encontro da teoria do agir organizacional.

Masino e Zamarian (2003) abordam a tecnologia como uma escolha que depende da combinação de diferentes ações e decisões, nomeadamente em nível do uso, da concepção e da adoção. Assim, os domínios sociais e tecnológicos não podem, nem devem, ser separados, sendo importante uma análise da evolução das ferramentas tecnológicas e as suas ligações com a regulação do processo de trabalho em termos de escolhas identificáveis e interpretáveis (SILVA, DUARTE; VASCONCELOS, 2018).

Rezende e Abreu (2010) exemplificam diversas aplicações da tecnologia no âmbito da saúde e segurança no trabalho. Acompanhamento de riscos, controles biométricos, análises ergonômicas são exemplos de aplicações da tecnologia neste contexto.

Mais recentemente, Santos *et al.* (2016) também descreveu diferentes aplicações de recursos tecnológicos na promoção da eficiência e eficácia no trabalho. Dentre tais aplicações, o autor deu enfoque à aplicação da já citada

“Internet das Coisas” no aprimoramento de ações relacionadas à segurança, principalmente aos equipamentos de proteção individual.

Esta tecnologia IoT refere-se, de maneira geral, à conexão entre pessoas e objetos aos diversos sistemas tecnológicos existentes na sociedade atual, o que possibilita, por meio do cruzamento de todos os dados disponíveis nos diferentes sistemas, o acesso a uma infinidade de informações em tempo real (ASHTON, 2009).

Ainda indo ao encontro da Teoria Organizacional, os recursos humanos são considerados o principal patrimônio de qualquer organização, sendo, assim, um elemento fundamental para execução adequada de diferentes serviços.

Por conta da dinamicidade da sociedade atual, faz-se necessário que as organizações estejam em constante capacitação a fim de se acompanhar os desafios propostos pela inovação (SILVA, 2019).

Com isso, considerando que “são as pessoas que fazem as coisas acontecer” (CHIAVENATO, 2010, p 366), fica claro que o processo de capacitação profissional é de suma importância para que este acompanhamento da organização se efetive.

O termo capacitação tem evoluído ao longo dos anos, tendo em vistas as diferentes e novas necessidades que a sociedade exige das diferentes organizações.

Silva (2019) afirma que, há alguns anos atrás, a capacitação era compreendida unicamente como o treinamento necessário para o desenvolvimento das atividades inerentes ao cargo do servidor.

Nos dias atuais, ainda segundo Silva (2019), a capacitação é entendida como um processo compreendido como uma ferramenta que busca não somente a boa execução de um trabalho específico, mas também visa o aprimoramento pessoal para o desempenho do cargo.

A evolução do conceito de capacitação é detalhada por Chiavenato (2010, p. 366) da seguinte forma:

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).

A partir da colocação supracitada, infere-se que a capacitação é uma ferramenta utilizada para o preparo do 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. Assim, “o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor as pessoas, a organizações e aos seus usuários (SILVA, 2019, p. 14)”.

Baratieri (2018) afirma que, no serviço público, os recursos humanos é o que enriquece o patrimônio das organizações, sendo o fator responsável “[...] pela formação do capital intelectual das organizações” (CHIAVENATO, 2010, p 367).

Indo ao encontro do conceito de treinamento, faz-se necessário compreender a definição de desenvolvimento de pessoas, uma vez que, conforme discute Silva (2019), apesar destes conceitos parecerem semelhantes, existem diferenças fundamentais entre eles.

Enquanto o treinamento tem foco no que acontece no presente, objetivando a melhoria das habilidades e competências necessárias para o desempenho do cargo atual (SILVA, 2019), o desenvolvimento, tem foco em ações futuras, como o preenchimento de cargos, modelando o indivíduo com as competências e habilidades requeridas para tal (BARATIERI, 2018).

Chiavenato (2010, P. 168) aborda as diferenças entre o treinamento e o desenvolvimento. Para o autor

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).

Para o autor, por meio do treinamento e do desenvolvimento, o servidor pode assimilar informações, aprender habilidades, desenvolver atitudes e comportamentos diferentes (NASCIMENTO; SANTOS, 2018).

Robbins (2002) complementa a abordagem de Chiavenato (2010) 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).

Silva (2019) destaca ainda que o treinamento tem como objetivo principal o desenvolvimento de competências e habilidades bastante específicas e desejadas pela organização e, em razão deste foco, desenvolveu-se o que, na área de recursos humanos é denominada de treinamento por competências, que, segundo Baratieri (2018, p. 17), “[...] se baseia no prévio mapeamento das competências essenciais fundamentais ao êxito organizacional”.

Ainda para Baratieri (2018), a definição das competências a partir do seu mapeamento permitirá a organização, estabelecimento de programas de treinamento para todas as pessoas envolvidas.

Dada esta definição, o treinamento, enquanto parte do processo de desenvolvimento de recursos humanos adequados dos quadros administrativos dos diversos setores sociais, como a Organização Militar, pode possibilitar o aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade administrativas (SILVA, 2019) e, como consequência direta, pode-se ter a redução dos efetivos destinados à atividade meio, culminando com o aumento do poder de combate da tropa.

Objetivando verificar se, com treinamento e com o desenvolvimento de recursos humanos adequados dos quadros administrativos da Organização Militar, Silva (2019) aplicou um questionário a militares em funções administrativas de diversas Unidades Gestoras, 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, o que vai ao encontro do escopo da presente pesquisa.

Nascimento e Santos (2018) e Baratieri (2018) também desenvolveram pesquisas relacionadas à eficiência e eficácia no ambiente público e seus resultados ratificaram a necessidade de investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o bom desenvolvimento das atividades.

Silva (2019) destaca que 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.

Neste contexto de atualizações, as Organizações Militares, em especial, são bastante pressionadas para que se adaptem às demandas atuais, resultando, assim, em um aumento exponencial de novos encargos administrativos ocupados pelos militares.

Com isso tem-se uma grande realocação de recursos humanos da atividade fim para atividades meio, no caso, as atividades administrativas, nas Organizações Militares de corpo de tropa, causando, assim, um impacto em seu poder de combate.

Em questionário aplicado a militares que exerceram função como chefes de seções administrativas, Silva (2019) constatou que 50% dos entrevistados nunca tiveram, em sua equipe, militares especializados, conforme indicado na Figura 1.

Vale ressaltar que para isso, foram considerados os militares especializados, isto é, o profissional 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, como Direito, Contabilidade, Administração, dentre outros.

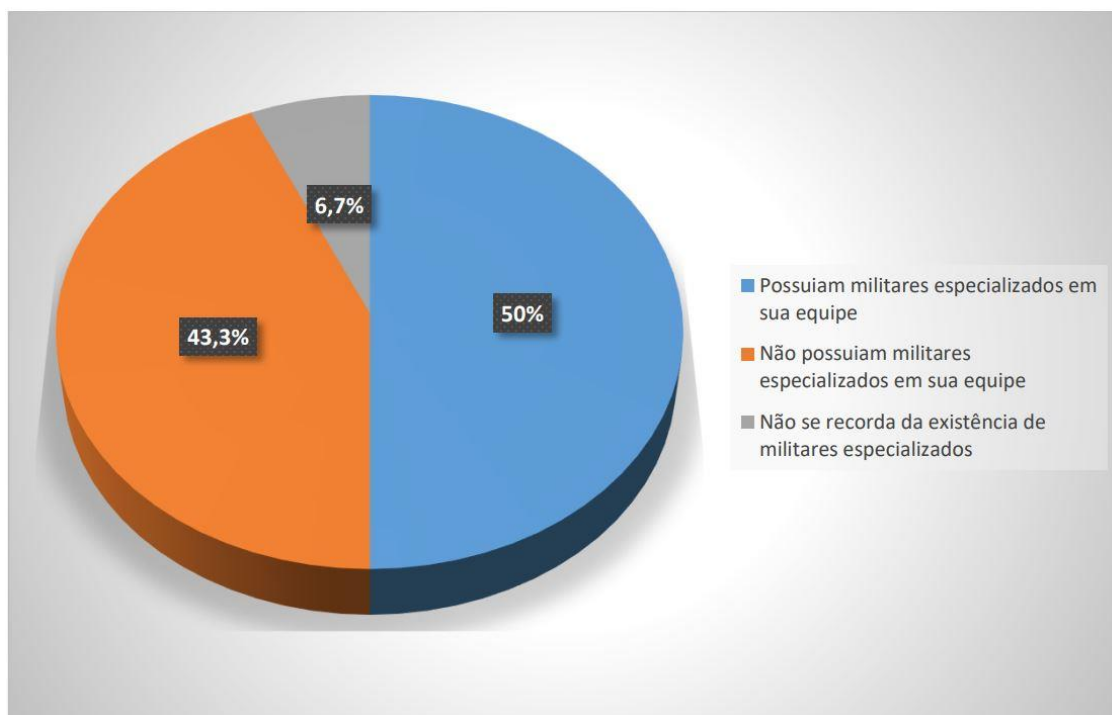


Figura 1: Militares especializados na seção investigada
Fonte: Silva (2019, p. 14).

O resultado apresentado por Silva (2019), assim como os apresentados em pesquisas anteriores, como as de Nascimento e Santos (2018) e Baratieri (2018), ratifica a hipótese de que os afetivos administrativos, de corpo de tropa, não são específicos para tal atividade, o que tem como consequência direta a diminuição da eficiência administrativa da equipe, aumentando, assim, o número de recursos humanos desempenhando a atividade meio, com o intuito a manutenção da eficácia da seção.

Como discutido anteriormente, a eficácia é entendida como o alcance dos objetivos esperados pela seção com o uso dos recursos ali disponíveis (CHIAVENATO, 2004; SILVA, 2019).

Bio (1996, p. 21) afirma que uma instituição eficaz é aquela que “[...] coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade”, assim, a medida em que as Organizações Militares cumprem suas obrigações administrativas nos prazos pré-estabelecidos, tem-se, assim, uma instituição eficaz.

Assim, ao se analisar as rotinas de várias organizações, Baratieri (2018), observou que, muitas vezes, a quantidade de pessoal ou material empregados na

obtenção dos resultados nem sempre importam, sendo importante apenas o alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis, o que atrapalha a eficácia das Instituições.

Isto pois, 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 (SILVA, 2019), ou seja, uma coisa influencia diretamente a outra.

Isto posto, ao se analisar o desempenho organizacional das Organizações Militares, Silva (2019) observa que quanto mais militares são inseridos na atividade meio, no caso da sua pesquisa, as atividades-meio, a fim de se manter a eficácia administrativa, menor será sua eficiência, visto que, se empregam muitos recursos humanos na obtenção do mesmo resultado e aumento do custo administrativo.

Assim, o equilíbrio entre a eficiência e a eficácia administrativa deve ser buscado pelas Organizações Militares, 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 (SILVA, 2019).

Baratieri (2018, p. 41) afirma que:

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. 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.

Neste cenário 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 por Silva (2019), 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, conforme apresentado na Figura 2.

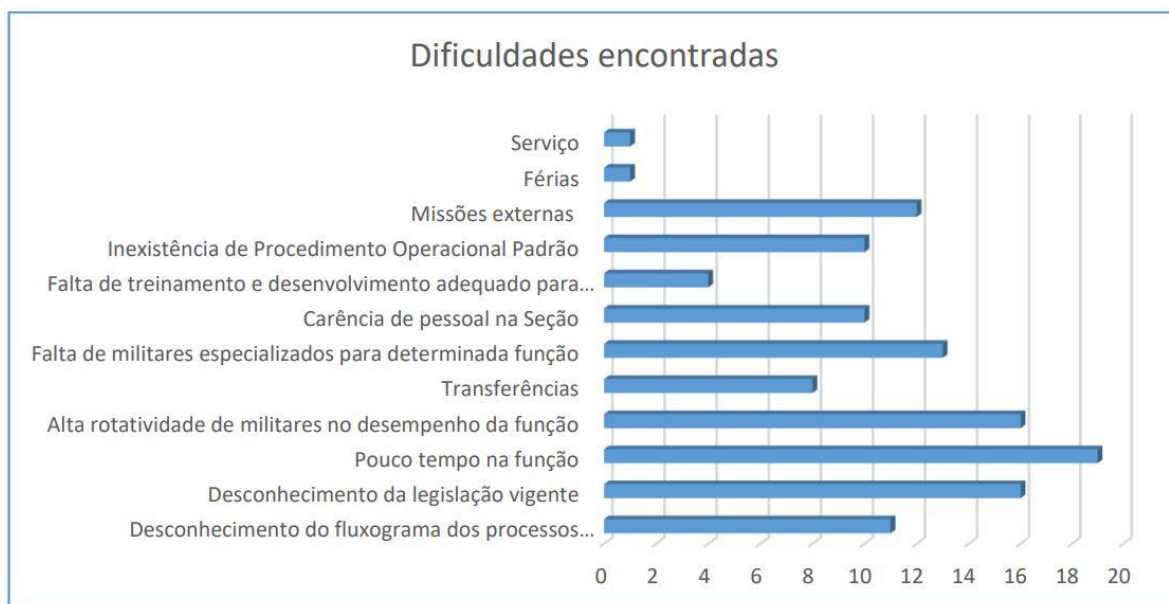


Figura 2: Dificuldades encontradas pelos chefes de seção na produção administrativa
Fonte: Silva (2019, p. 16).

Analisando as respostas apresentadas, Silva (2019) observa que muitas são correlatas, estando intimamente interligadas. A exemplo, tem-se as transferências que geram alta rotatividade de militares nos cargos, proporcionando o reduzido tempo de permanência nas funções e baixa experiência em sua execução (BARATIERI, 2018; SILVA, 2019).

Ao preencher o cardo deixado por outro militar, muitas vezes, o servidor desconhece os fluxogramas dos processos de sua função em decorrência da inexistência de um procedimento operacional padrão (POP).

Dentre as dificuldades elencadas por Silva (2019) é possível elencar o desconhecimento da legislação vigente pouco tempo na função, a alta rotatividade de militares no desempenho da função, as transferências, a falta de militares especializados para determinada função, a carência de pessoal na Seção, a falta de treinamento e desenvolvimento adequado para a função, a inexistência de procedimento operacional padrão, as missões externas, dentre outras e, como fruto

de toda essa problemática, tem-se a baixa produtividade e ineficiência administrativa.

O alto índice de carência de pessoal, observado na Figura 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 (SILVA, 2019).

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 Organizações Militares 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 organização.

Segundo Chiavenato (2004), o caminho para o aumento da produtividade e efetividade dos resultados está no treinamento e desenvolvimento de pessoas, tendo como objetivo 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 Organizações Militares, Silva (2019) realizou uma pesquisa em que 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, conforme apresentado na Figura 3.

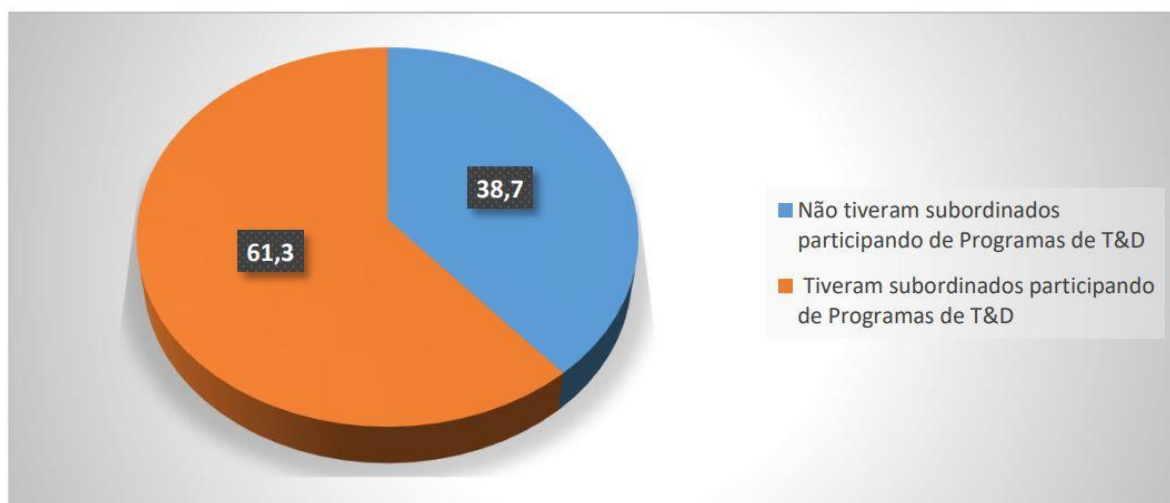


Figura 3: Percentual de treinamento e desenvolvimento
Fonte: Silva (2019, p. 17).

O dado apresentado por Silva (2019) 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, conforme Figura 4.

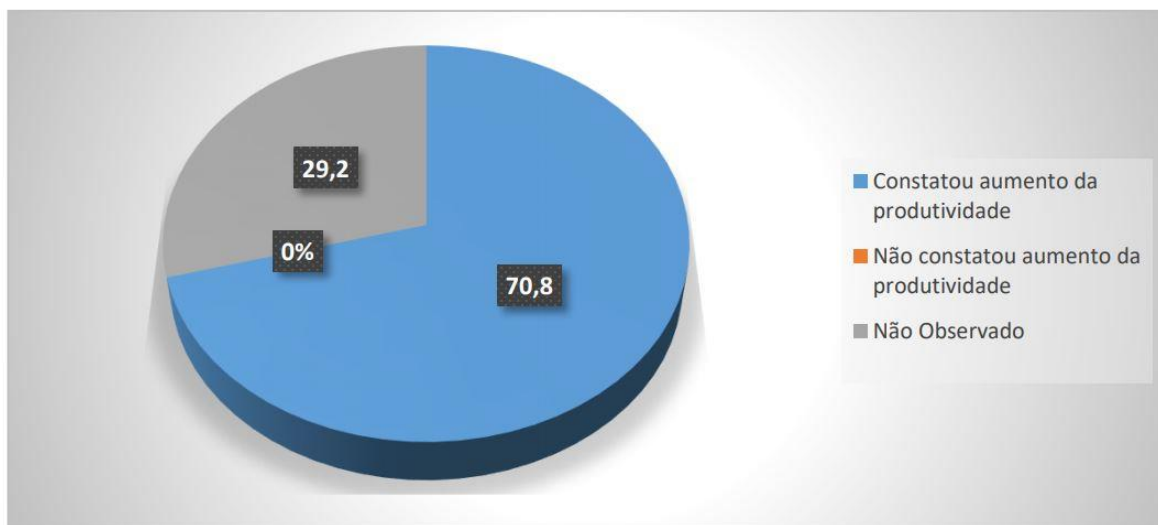


Figura 4: Aumento da produtividade
Fonte: Silva (2019, p. 18).

A associação dos índices obtidos nas Figuras 3 e 4 nos revela que 70,8% dos 61,3%, daqueles que participaram de um programa de treinamento e desenvolvimento (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 (SILVA, 2019).

Ainda assim, a Figura 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.

Vale ressaltar ainda que o processo de treinamento se desenvolve em quatro etapas que funcionam de maneira cíclica, a saber: 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 (2004) e Robbins (2002) apresentem o treinamento e desenvolvimento como ferramenta para o aumento da produtividade do empregado, analisando, ainda, a Figura 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, Silva (2019) observou que a realocação de militares demonstra a tentativa de reorganização da estrutura administrativa das Organizações Militares, 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 Organizações Militares 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).

Isto posto, conforme o faz Nascimento e Santos (2018), o equilíbrio entre eficiência e eficácia é um desejo e uma necessidade das diferentes organizações, em especial no âmbito público.

Sobre tal equilíbrio, Chiavenato (2004, p. 155), aborda a dificuldade em obtê-lo. Nas palavras do autor

Uma instituição 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.

Conforme já apresentado, o entendimento de eficiência é fundamental uma vez que busca atingir os objetivos com o mínimo de recursos. Chiavenato (2004, p. 58) afirma que

[...] a eficiência significa a correta utilização dos recursos (meios de produção) disponíveis e pode ser definida pela equação $E = P/R$, onde P são os produtos resultantes e R os recursos utilizados.

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 (SILVA, 2019).

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.

Ainda sobre isso, Silva (2019) aborda a importância de se ter descrito, com detalhes, as atribuições de cada uma das funções a serem desempenhadas em uma organização. Por função, o autor entende como um conjunto de direitos, deveres e atribuições que uma pessoa possui ao exercer uma atividade profissional específica.

No serviço público, especificamente, as funções são elencadas com detalhes, em legislações que descrevem as atribuições de funções dos servidores em cargos.

Ainda para Silva (2019), uma função pode ser estabelecida pela convenção trabalhista da categoria, pelo contrato de trabalho, ou pelas limitações impostas por um determinado diploma de curso técnico ou ensino superior e as necessidades de capacitações emergem de tais atividades.

4 ANÁLISE E DISCUSSÕES

Neste capítulo são delineadas, a partir do referencial teórico supra apresentado, algumas articulações relacionadas à necessidade da constante capacitação dos agentes da administração militar como fator preponderante para a manutenção da operacionalidade.

Sobre a estratégia Institucional das Organizações Militares

Para tratar da operacionalidade das organizações militares, é necessário, inicialmente, entender esta questão com mais detalhes, em especial, no que tange às estratégias institucionais dessas organizações.

De acordo com o dicionário de língua portuguesa, o termo estratégia, no âmbito militar, pode ser definido como a arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações.

O teórico Ferreira (2013, p. 09) define estratégia como “um termo militar usado na descrição da arte do general. Refere-se ao plano do general para dispor e manobrar suas forças com o objetivo de derrotar o exército inimigo”.

A Estratégia Institucional das Organizações Militares é definida, de acordo com documentos específicos, como: escolhas que uma instituição faz para buscar sua Visão e desenvolver-se no seu contexto de atuação (LIMA ALVEZ, 2018).

A infraestrutura de uma Organização Militar está alinhada em um Eixo Estratégico a qual se propõe a atuar neste ciclo, com vistas a enfrentar os desafios descritos e atingir sua Visão. Alguns documentos relacionados à estratégias de Organizações Militares denotam a grande importância daquela Organização no contexto estratégico nacional, a saber:

Com o intuito de garantir a autonomia nacional no lançamento de satélites, deverão ser reforçados os elos de integração entre os diversos atores envolvidos nos projetos espaciais brasileiros, destacando-se a participação do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA), representado pelo Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE), pelo Centro de Lançamento da Barreira do Inferno (CLBI), pelo Centro de Lançamento de

Alcântara (CLA) e pelo Instituto de Fomento e Coordenação Industrial (IFI), além da Agência Espacial Brasileira (AEB) (FERREIRA, 2013, p. 17).

Vale destacar que uma Organização Militar possui importante valor estratégico no ramo da ciência e tecnologia nacional e internacional, sendo um terreno fértil para pessoas/organizações/governos mal intencionados, com vistas a obtenção de preciosas informações de posicionamento e evoluções táticas.

Dado o escopo do presente trabalho, faz-se necessário uma análise eficiente de dados os quais serão compreendidos sob o aspecto da relação entre custo e benefício, uma vez que sua possível aceitação poderá servir de ferramenta para defesa de Unidades Militares possuidoras de características estratégicas.

Sobre isso, Chiavenato (2004, p. 47) ressalta que

Eficiência é uma relação entre custos e benefícios, entre entradas e saídas, ou seja, a relação entre o que é conseguido e o que pode ser conseguido. Significa fazer corretamente as coisas e enfatizar os meios pelos quais elas são executadas. Relaciona-se com os meios, isto é, com os métodos utilizados.

No entanto, é importante ressaltar que o investimento em um processo de capacitação não garante a sua efetividade. Sobre isso, Tourinho (2011) afirma que, possuir conhecimento técnico sobre as atividades a serem desempenhadas no ambiente de trabalho possibilita que esta ocorra de maneira eficaz e eficiente, mas a capacitação não é condição suficiente, apesar de ser necessária.

Neste sentido, o levantamento de dados precisos relacionadas às necessidades de capacitação de uma Organização Militar, o leva a obtenção de vantagem na montagem do planejamento de desenvolvimento institucional das organizações.

Por fim, torna-se necessário, estrategicamente, a busca antecipada do melhor método para a execução dessas capacitações, por exemplo, por meio de contratações das chamadas capacitações *in company*, que se caracteriza pela possibilidade de capacitação de um maior número de pessoas ao mesmo tempo nas organizações.

Com relação ao levantamento das necessidades de capacitação dentro das Organizações Militares, é preciso que este ocorra de uma maneira assertiva e uma série de estratégias podem ser utilizadas para isso, como é o caso das Avaliações

de Desempenho, em que as próprias chefias indicam as referidas necessidades, assim como a construção de um plano de desenvolvimento próprio por cada Organização.

Sobre o processo comunicacional e interacional dos indivíduos nas Organizações Militares

É fato que, atualmente, a sociedade brasileira seja, quase que em sua totalidade, circundada por ferramentas tecnológicas que são atualizadas periodicamente. Assim, dada a complexidade da sociedade atual, faz necessário que os indivíduos acompanhem tais transformações a fim de estarem aptos a atuar na mesma.

Além disso, conforme discutem Nascimento e Santos (2018), o ser humano desenvolve-se por meio da sua comunicação e interação com outros sujeitos. Em síntese, de acordo com o dicionário Houaiss (2009), o termo interação pode ser definido como a assimilação que um determinado indivíduo, ou um grupo pequeno de indivíduos, faz de hábitos, características comportamentais e culturais do grupo social no qual está inserido.

Assim, ao longo de sua vida, o indivíduo se deparará com inúmeras e diferentes organizações sociais, mudando, desta forma, seus conteúdos e formas de socialização. Neste sentido, ainda segundo Nascimento e Santos (2018), o local de trabalho é um importante espaço de socialização sendo neste ambiente apresentadas as principais regras a serem seguidos pelo indivíduo.

Além do ambiente de trabalho, existem várias outras agências socializadoras em uma sociedade, a saber: o comércio, a religião, os grupos de amigos, os meios de comunicação de massa, os ambientes corporativos, dentre outros, e o contato estabelecido entre o sujeito e estas diferentes agências socializadoras, dá-se por meio da comunicação.

Ainda sobre isso, é importante destacar que todo e qualquer processo de socialização acontece mediante a interiorização da cultura de determinada organização social em que o indivíduo nasce e cresce. Desta maneira, é possível afirmar que a comunicação, por si só, caracteriza-se como um fenômeno social (LIMA ALVES, 2018).

Neste sentido, a sociedade vem evoluindo por meio da tecnologia todos os dias, surgindo assim a necessidade de abrigar no ordenamento jurídico, circunstâncias advindas do uso de instrumentos tecnológicos, como é o caso dos sistemas de informação, conforme já discutido no aporte teórico deste texto.

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 05 de outubro de 1988 (BRASIL, 1988) é a lei maior que norteia todo o ordenamento jurídico brasileiro em vigência e reconhece como um de seus fundamentos, em seu artigo 1º, a dignidade da pessoa humana, dignidade essa que só pode ser garantida quando são protegidos os direitos e garantias fundamentais.

Nessa perspectiva, para permitir que os cidadãos reivindiquem direitos e cumpram com seus deveres, eles precisam estar cientes de sua própria proteção e compromissos. Sobre tal ciência, Ferreira (2013, p. 1) afirma que:

[...] a nossa Constituição abrange todo complexo de deveres e direitos fundamentais, organização do Estado e organização dos poderes. É sabido que, uma sociedade que conheça seus direitos e deveres minimiza as arbitrariedades do Estado, garantindo direitos que são positivados. Visto que o Brasil é um Estado Democrático de Direito, as condutas que permeiam o dia-a-dia das pessoas são reguladas por leis. Desta forma, o não conhecimento das leis faz com que tenhamos um acesso incompleto ao nosso próprio país.

Além do fato de o desconhecimento da legislação impedir que tenhamos acesso integral aos nossos direitos e deveres e, conseqüentemente, ao nosso país, o autor supracitado afirma ainda:

[...] os princípios fundamentais da Constituição Federal servem como alicerce para todas as outras leis existentes no país. Com isso, mostra-se a importância de, no mínimo, o domínio dos nossos princípios fundamentais e direitos e garantias fundamentais (BOTERO, 2018, p.3).

Assim, no ordenamento jurídico brasileiro existem direitos e deveres individuais e coletivos, sendo os principais, encontrados no art. 5º e incisos da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988). Com relação à matéria, existem, por exemplo, os direitos de liberdade de expressão e manifestação do pensamento, privacidade e preservação da imagem e garantia do sigilo de correspondência e comunicações.

Esta liberdade refere-se à expressão da atividade intelectual, artística,

científica e de comunicação, independentemente de censura ou licença (art. 5º, IX, BRASIL, 1998). Engloba também o direito de opinião, informação e de escusa de consciência (LIMA ALVES, 2018).

Neste contexto é possível elencar também as formas de comunicação de pensamentos, de informações, de ideias, e de expressões não verbais, como por exemplo, musicais e de imagem.

O direito de resposta está relacionado à manifestação do pensamento que por sinal veda o anonimato. É possível responder a um insulto a partir dos meios de comunicação de forma proporcional, como prevê o art. 5º, V da Constituição em vigência. Conforme destaca Tourinho (2011, p. 1051):

Essa possibilidade preserva a integridade moral do lesado, ou seja, sua imagem e honra, sendo cabível também a reparação de danos materiais e morais decorrendo do mal uso da liberdade de expressão por terceiros.

Os limites ao exercício deste direito pertinentes à matéria estão dispostos na própria Constituição, além de surgirem a partir do conflito com outros direitos da mesma natureza. Em seu art. 220, a Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988) estabelece que não sofrerão restrições o direito de manifestação do pensamento, criação, expressão e informação, bem como no § 1º do mesmo artigo que menciona *in verbis*:

[...] nenhuma lei conterá dispositivo que possa constituir embaraço à plena liberdade de informação jornalística em qualquer veículo de comunicação social”, observado o disposto no art. 5º, IV, V, X, XIII e XI (BRASIL, 1988).

Isto preserva a inviolabilidade da intimidade, vida privada, honra e imagem. Os direitos atrelados à intimidade e privacidade pertencem à pessoa física, enquanto que o direito à honra condiz tanto quanto a pessoa física como a jurídica e é justamente no que tange à intimidade e privacidade que são abordadas as necessidades de capacitação no ambiente corporativo.

Ainda sobre isso:

Se, durante as o desempenho da função houver violação da intimidade, vida privada, honra e imagem das pessoas, será assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente da violação (TOURINHO, 2011, p. 761).

Tourinho (2011) aborda esta questão da violação da intimidade porque, em suas discussões, o autor destaca que, a depender do tipo de capacitação a ser proposta para um servidor público, a administração pode incorrer em desvio de função, o que é um problema, principalmente para os gestores.

Embora a própria Constituição em vigência permita o direito ao acesso à informação, este não se refere a divulgação de conteúdo pessoal que viole a dignidade da pessoa humana.

O surgimento e a difusão dos dispositivos de comunicação causaram grandes avanços na sociedade tecnológica, contudo esses avanços também se manifestaram de forma negativa, “[...] gerando conflitos entre a liberdade de expressão e outros direitos como a preservação da imagem e reputação das pessoas” (LIMA ALVES, 2018, p. 86).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este texto objetivou de analisar os impactos do treinamento e desenvolvimento de recursos humanos adequados dos quadros administrativos da Organização Militar, na 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.

Para isso, a partir de uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e bibliográfico, adotou algumas estratégias específicas, a saber: caracterizar as atividades fim e atividades meio de uma Organização Militar; analisar os conceitos de eficiência, eficácia e produtividade bem como sua aplicabilidade na atividade meio no serviço público; apresentar a importância do treinamento e capacitação dos quadros administrativos da Organização Militar, de acordo com a literatura.

As articulações teóricas aqui delineadas mostram que as Organizações Militares 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.

É importante destacar que a atividade fim é aquela considerada essencial e normal para as quais a organização se constituiu, no caso, o objetivo da atividade fim é a exploração do seu ramo de atividade expresso em contrato social.

Já a atividade meio é a atividade não relacionada diretamente com a atividade fim da organização. Em termos técnicos, a atividade meio é aquela que não está relacionada diretamente ao objetivo da Organização.

No caso da Organização Militar, as atividades meio são as atribuições administrativas para os quais os militares são nomeados e designados a cumpri-las.

É importante destacar ainda que este tipo de atividade continua sendo essencial para a Organização, mas, ainda assim, não há relação direta com o produto final.

Conforme constam em outros trabalhos da literatura, 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.

Além disso, vê-se que à medida que aumenta o nível de qualificação do 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.

REFERÊNCIAS

ASHTON, K. That 'internet of things' thing. **RFID Journal**, v. 22, n. 7, p. 97-114, 2009.

ÁVILA, H. Repensando o princípio da supremacia do interesse público sobre o particular. **Revista trimestral de direito público**, v. 34, p. 159, 2018.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. **Curso de Direito Administrativo**, 9. ed., São Paulo, Malheiros, 1997.

BARATIERI, N. A. **Serviço público na constituição federal**. Livraria do Advogado Editora, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Porto editora, 2016.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 01 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), 1943.

CABRAL, D. S. **Um estudo sobre a utilização de Sistemas de Informação Gerencial (SIG) para auxílio na tomada de decisão em um Comércio atacadista na cidade de Picos – PI**. Monografia(Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Piauí. Picos-PI, 2013.

CAMPELO, Carlos. **A Importância da Visão Sistêmica para a Introdução dos Sistemas Informatizados nas Organizações**, 2012.

DAVENPORT, T. **Big data at work: dispelling the myths, uncovering the opportunities**. Harvard Business Review Press, 2014.

DIAS, G. et al. Tecnologia RFID: produtividade e agilidade no processo de armazenagem. **RETEC-Revista de Tecnologias**, v. 11, n. 1, 2018.

FERREIRA, N. B. M. **Eficiência e produtividade das frotas de aeronaves da Força Aérea Portuguesa**. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2013.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. L. **Sistema de informações contábil/financeiros**. 3.ed. São Paulo: Atlas 1999.

GOMES, A. P. C. Z. G.; FERREIRA, V. C. P. **Tendências da gestão de pessoas na sociedade do conhecimento**. Editora FGV, 2018.

GUASTINI, R. **Teoria e dogmatica delle fonti**. Giuffre, Milano, 1998.

LIMA ALVES, A. et al. Reflexo do Tempo na Produtividade e na Saúde do Militar. **O Adjunto: Revista Pedagógica da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas**, v. 6, n. 1, p. 133-140, 2018.

LUPORINI, C. E. M.; PINTO, N. M. **Sistemas administrativos: uma abordagem moderna de O&M**. São Paulo: Atlas, 1985.

MAGGI, B. **Do agir organizacional: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem**. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

MASINO, G.; ZAMARIAN, M. Information technology artifacts as structuring devices in organizations: design, appropriation and use issues. **Interacting with Computers**, 15, 693-707, 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAURO, M. Y. C. et al. Condições de trabalho da enfermagem nas enfermarias de um hospital universitário. **Esc Anna Nery Rev Enferm**, v. 14, n. 2, p. 244-52, 2010.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MUNCK, L. et al. Em busca da sustentabilidade organizacional: a proposição de um framework. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, 2013.

NASCIMENTO, R. N. O.; SANTOS, L. G. Gestão de compras no serviço público: um estudo de caso em uma universidade federal potiguar. **EmpíricaBR-Revista Brasileira de Gestão, Negócio e Tecnologia da Informação**, v. 1, n. 1, p. 229-249, 2018.

OLIVEIRA, D de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e Operacionais**. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em Sistema de Informação contábil**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, D.; DUARTE, S.; VASCONCELOS, R. Segurança alarmante: impactos da tecnologia na segurança “gerida” por operadores de controle de processos industriais de risco. **Ergologia, trabalho, desenvolvimentos**, 2018.

SILVA, R. C.; ASSUNÇÃO FERREIRA, M. A tecnologia em saúde: uma perspectiva psicossociológica aplicada ao cuidado de enfermagem. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 13, n. 1, p. 169-173, 2009.

STAIR, R.M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. 2.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Penso Editora, 2016.

TOURINHO, A. C. **A relação entre produtividade do trabalho e capacitação**: um estudo de caso nas organizações militares do sistema de telemática do Exército Brasileiro. 2011. Tese de Doutorado, 2011.

WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. Oxford University Press, New York, 1964.