

**A GESTÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DO MILITAR DO
EXÉRCITO BRASILEIRO DURANTE SUA PERMANÊNCIA NO DEPARTAMENTO
DE SEGURANÇA DO GABINETE DE SEGURANÇA INSTITUCIONAL DA
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA ENQUANTO AGENTE DE SEGURANÇA
PESSOAL**

**Antônio Alexandre Rocha Pontes¹
Guaracy Silva²**

RESUMO

Este trabalho aborda a gestão do treinamento e desenvolvimento do militar do Exército Brasileiro (EB), durante sua permanência no Departamento de Segurança (DSeg), do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSIPR), de forma que esteja em condições de enfrentar as situações inerentes à sua função de Agente de Segurança Pessoal (ASP), de maneira adequada, com autonomia e autoconfiança. Tal abordagem é devido ao fato da necessidade de realizar um planejamento e mapeamento de todo o processo de ensino e aprendizagem, desde a entrada do militar do EB no DSeg, bem como da manutenção dos padrões psicomotores, afetivos e cognitivos desse agente, de modo a permitir ao DSeg aprimorar a capacitação técnico-profissional do seu agente de segurança pessoal. O objetivo deste trabalho é evidenciar a importância da aplicação da gestão de qualidade no treinamento e desenvolvimento do militar do EB, durante sua permanência no DSeg. Esta tarefa foi conseguida por meio de levantamentos bibliográficos, pesquisa documental, coletas de experiências práticas da aplicação da ferramenta de gestão no processo de capacitação do ASP, além da análise de exemplos de gestão de capacitação em outros órgãos, de forma a fundamentar uma teoria argumentativa sólida. Os indicadores previstos no Plano de Gestão do DSeg foram analisados, sendo sugeridas oportunidades de melhorias nas suas descrições, de modo que eles representem metas numéricas de objetivos a serem alcançados no treinamento e desenvolvimento do ASP.

Palavras-chave: Gestão. Treinamento e Desenvolvimento. Agente de Segurança Pessoal.

¹ Oficial do Exército Brasileiro, com Bacharelado em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e Mestrado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO). E-mail: rpselva@uol.com.br

² Superintendente Corporativo do Grupo Educacional, do Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS), com Bacharelado em Administração de Empresas pela Sociedade Riopretense Ensino e Educação, Mestrado em Administração pelo Centro Universitário de Franca – UNIFACEF e Doutorado em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP. E-mail: gsilva@unis.edu.br

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Plano de Gestão do Departamento de Segurança Presidencial (Brasil, 2015), a missão síntese daquela instituição é garantir a segurança pessoal do Chefe de Estado, do Vice-Presidente da República e respectivos familiares e, quando determinado pelo Presidente da República, de outras autoridades ou personalidades, bem como a segurança das instalações presidenciais.

Nas palavras descritas pelo Secretário de Segurança Presidencial, no referido plano, é notória a importância da gestão de qualidade na busca de resultados:

A gestão do DSeg apresenta oportunidades de melhoria em todos os níveis, desde o estratégico, orientado por este Plano, até o nível mais elementar, desenvolvido pelas pequenas seções, equipes e mesmo no plano individual. Daí se depreende que uma gestão mais eficiente exige a participação de todos, propiciada por um ambiente franco e aberto, que motive para a contribuição e o compromisso para a realização de nossa missão. (BRASIL, 2015, p.8)

O Manual Doutrinário da Segurança Presidencial (Brasil, 2016) descreve que devido ao elevado grau de exigência, a atividade de segurança das autoridades presidenciais deve ser confiada a pessoas que reúnam atributos pessoais e profissionais adequados para desempenhar, com eficiência, um trabalho de interesse nacional. Assim, o acompanhamento da evolução dos recursos tecnológicos e a permanente necessidade de atualização de qualificação profissional requerem uma gestão de qualidade na capacitação dos recursos humanos.

O objetivo deste estudo é verificar se o emprego da gestão de qualidade, no treinamento e desenvolvimento do militar do Exército Brasileiro, permitirá que o Departamento de Segurança alcance nível de excelência na capacitação do seu recurso humano e cumpra com eficiência sua missão prevista em lei.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral do estudo, partiu-se da hipótese que o emprego de ferramentas de gestão de qualidade proporcionará uma melhor capacitação do militar do Exército Brasileiro, no exercício da função de ASP. Para confirmar esta hipótese, realizou-se uma análise metodológica com base em pesquisas bibliográficas e documental, bem como do estudo de indicadores de gestão do DSeg, com o foco na formação e aperfeiçoamento do ASP.

2 O RECRUTAMENTO E A SELEÇÃO DO MILITAR DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA EXERCER A FUNÇÃO DE AGENTE DE SEGURANÇA PESSOAL

A Portaria Normativa Interministerial nº 192/MD/GSIPR-CH, de 16 de fevereiro de 2006, estabeleceu os critérios a serem observados para a seleção de militares no órgão de origem e a permanência no Departamento de Segurança (DSeg), do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República (GSIPR), como Agente de Segurança Presidencial (ASP). Estabeleceu, também, que podem ser voluntários para integrarem a equipe de segurança os militares das Forças Armadas e da Polícia Militar do Distrito Federal. Cabe ressaltar, que com a evolução das atividades de segurança pessoal e a existência de operações interagências, essa seleção foi estendida para os servidores da Polícia Federal, da Segurança do Senado Federal e da Câmara dos Deputados, do Corpo de Bombeiros Militar do Distrito Federal e da Polícia Civil do Distrito Federal.

Nessa mesma Portaria (Brasil, 2006) estão descritos como critérios a serem observados para que o militar exerça a função de agente de segurança pessoal: o desempenho físico; a habilidade para o tiro; as condições de saúde; os atributos pessoais; e as características físicas. Após a seleção no Órgão de origem e a designação para o GSI/PR, o DSeg realiza, novamente, entrevistas e testes com os voluntários, com o intuito de verificar as condições psicomotoras e afetivas atuais dos servidores selecionados, matriculando os servidores aptos na referida seleção, no Estágio de Qualificação de Agente de Segurança Pessoal (EQSP).

O desempenho físico, conforme o anexo da referida Portaria, é composto das seguintes provas: corrida contínua, no tempo de 12 (doze) minutos; natação 50 (cinquenta) metros em uma piscina semiolímpica ou olímpica; exercício de flexões de braços; e exercício de flexões abdominais. A habilidade para o tiro é verificada por meio de uma avaliação de suficiência com revólver calibre .38 ou pistola 9mm. As condições de saúde são checadas após realizações de exames médicos nos órgãos de origem do militar do EB, os quais deverão ser apreciados por uma junta médica que emitirá um parecer de aptidão para realização do estágio de qualificação de segurança pessoal.

Com relação aos atributos pessoais, a referida norma destacou que o militar deverá ser portador das seguintes características: atenção; combatividade; decisão; discrição; controle emocional; iniciativa; tato; cooperação; apresentação pessoal; flexibilidade; e coragem. Já as características pessoais são avaliadas conforme os critérios de idade e altura.

Ressalta, também, a necessidade de que uma comissão do órgão de origem aplique os testes de aptidão física e de tiro, sendo esses testes de caráter eliminatório.

Conforme o Plano de Gestão 2015-2019, do DSeg, a seleção dos servidores deve ser isenta, objetiva e criteriosa, devidamente planejada e normatizada, buscando o recrutamento de indivíduos dotados de qualidades e de bagagem intelectual que permitam a aquisição dos conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho das diversas funções na segurança, tanto operacionais quanto administrativas.

O Secretário de Segurança Presidencial destaca, no referido Plano de Gestão, que o DSeg deve estar à frente do processo de seleção dos servidores, assumindo papel proativo e decisório, no sentido de garantir que somente sejam designados para os estágios de qualificação, indivíduos cujos conhecimentos, desempenho e atitudes, lhes permitam atingir os índices mínimos nos aspectos cognitivos, psicomotores e afetivos, estabelecidos nas normas específicas de cada estágio. Conforme observado na seleção complementar realizada naquele Departamento, a seleção inicial é fundamental para que se consiga um padrão mínimo e desejável de capacitação do agente de segurança pessoal, bem como possa manter o nível de segurança sempre eficiente e eficaz.

A Portaria nº 192/MD (Brasil, 2006) está sendo revisada pelo DSeg, com o intuito de modificar e melhorar os parâmetros estabelecidos na seleção do ASP, principalmente dos índices dos testes. Uma outra possibilidade é o deslocamento de equipes do DSeg, para as Regiões Militares e, no caso de militares do EB, a aplicação de testes e entrevistas serem feitas na própria região do militar, permitindo que se apresentem no DSeg, para a realização do EQSP, militares com perfis apropriados para a função.

3 O SISTEMA DE CAPACITAÇÃO DA SEGURANÇA PRESIDENCIAL (SiCaSP)

Brasil (2007) instituiu no âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República, o Sistema de Capacitação da Segurança Presidencial (SiCaSP), cuja finalidade está descrita no Art. 1º, da referida Portaria:

O SiCaSP tem por finalidade assegurar a qualificação, a especialização, o treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos para atender aos requisitos funcionais relativos às atribuições de segurança presidencial e atividades afins[...] (BRASIL, 2007, p. 5).

Essa mesma Portaria descreveu a estrutura funcional do SiCaSP e suas responsabilidades, subdividindo-a em Conselho Diretor, Conselho de Ensino e Corpos

Docente e Discente; bem como divide o SiCaSP em quatro Subsistemas: Estágios, Cursos, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação. Conforme a Seção I, do capítulo III, os Estágios de Segurança Presidencial podem ser de qualificação, de especialização ou complementares, tendo por finalidade habilitar o corpo discente ao desempenho funcional e permitir o incremento de conhecimentos especializados que assegurem o desenvolvimento profissional dos recursos humanos.

O Art. 10, da Portaria do SiCaSP, destaca que os estágios de qualificação são obrigatórios a todos os integrantes do DSeg e tem por finalidade habilitar os recursos humanos para o exercício das atividades de segurança pessoal das autoridades presidenciais, de segurança pessoal de autoridades e de dignitários, de segurança de eventos e de segurança de instalações presidenciais. Descreveu, também, que os estágios de qualificação constituem a primeira fase dos Cursos de Segurança Presidencial, sendo diferenciados, em sua grade curricular, conforme os níveis funcionais de coordenação, de supervisão e de execução das atividades finalísticas.

O Art. 13, da referida Portaria, trata dos Cursos de Segurança Presidencial, descrevendo que são direcionados exclusivamente para os integrantes do DSeg, sendo uma continuação dos estágios de qualificação. Os cursos em funcionamento no DSeg destinam-se aos agentes de segurança pessoal (ASP), nas especialidades segurança de autoridades presidenciais e em segurança de dignitários e aos agentes de segurança de instalação presidencial (ASI), na especialidade segurança de instalações presidenciais, os quais deverão ter realizado, preliminarmente, o respectivo Estágio de Qualificação.

As Normas para Seleção, Matrícula e Realização de Cursos e Estágios do DSeg, de 2016, complementam a Portaria do SiCaSP e descrevem os tipos de estágios realizados:

Os estágios ministrados pelo DSeg podem ser de qualificação, de especialização ou complementares. Destaca que o exercício das funções operacionais e de apoio inerentes à atividade-fim da Segurança Presidencial, dentre elas as de Agente de Segurança Pessoal (ASP), Agente de Segurança de Instalações (ASI), Agente Conductor de Veículos de Segurança (CVS), Agente de Segurança de Bagagens (SB), Agente de Segurança Técnico (ST), Mecânico de Armamento Leve (MAL) e outras a critério da SPR, terão como pré-requisito, a realização, com aproveitamento, dos respectivos estágios de qualificação e de especialização. (BRASIL, 2016, p. 4)

As referidas normas, também, descrevem que os estágios de qualificação são obrigatórios para todos os integrantes recém-incluídos na SPR, como requisito para o desempenho funcional, tendo por finalidade habilitar os recursos humanos para o exercício das atividades de segurança pessoal, de segurança das instalações presidenciais e para a condução dos veículos que compõem o comboio presidencial.

Em Brasil (2016), é descrito que o Estágio de Qualificação de Segurança Pessoal (EQSP) destina-se aos oficiais e praças das Forças Armadas e das Forças Auxiliares e aos integrantes dos órgãos de segurança pública (OSP) lotados em Brasília ou nas sedes dos Escritórios Regionais, requisitados para exercerem as funções de Coordenadores de Segurança (CSP), Supervisores de Segurança (SSP) e Agentes de Segurança Pessoal (ASP) junto às autoridades presidenciais e aos dignitários. Em princípio, será realizado 1 (um) EQSP a cada ano, com início no mês de janeiro e a duração de até 9 (nove) semanas, em seguida à apresentação dos militares e integrantes dos OSP requisitados. Atendidos os critérios de seleção do processo de requisição previsto na Portaria nº 192, de 16 de fevereiro de 2006, os futuros agentes que desempenharão as funções de segurança pessoal serão submetidos à nova avaliação de saúde, física (TAF e natação) e de tiro. A referida norma destaca que os agentes requisitados que concluírem com aproveitamento o EQSP estarão automaticamente matriculados nos Cursos de Segurança Presidencial (com especialização em segurança de autoridades presidenciais ou de dignitários), de acordo com o que prescreve o SiCaSP.

O Art. 15, da Portaria nº 03 (Brasil, 2007) trata do Programa de Treinamento e Desenvolvimento do DSeg, bem como descreve que esse subsistema tem por finalidade assegurar a qualificação dos agentes de segurança nos níveis de coordenação, supervisão e execução, o desenvolvimento dos atributos da área afetiva fundamentais ao exercício de suas funções.

Como foi observado na vasta legislação do DSeg, que regula as atividades de capacitação do agente de segurança pessoal (ASP), é necessário que os regulamentos, manuais, normas e instruções sirvam como linha mestre das táticas, técnicas e procedimentos a serem adotados, de forma a se estabelecer a memória institucional que servirá de base para futuras gerações continuarem a avançar rumo ao nível de excelência no treinamento e desenvolvimento, o qual é a base da atividade finalística segurança pessoal.

4 A GESTÃO DE QUALIDADE NO DEPARTAMENTO DE SEGURANÇA

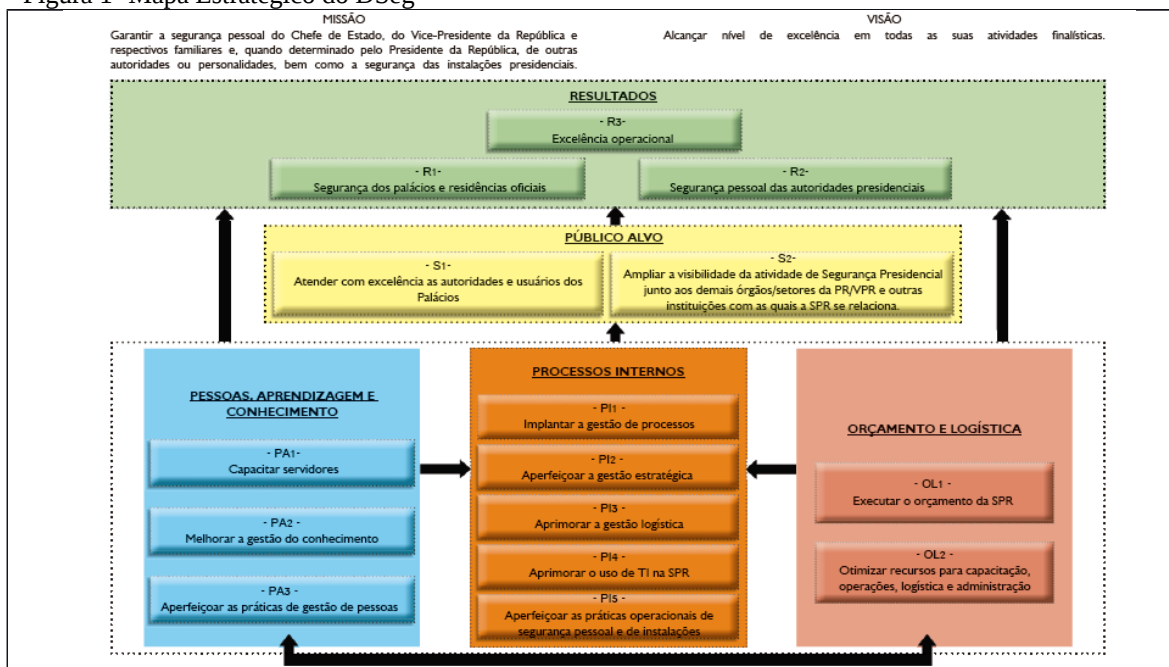
O Plano de Gestão do Departamento de Segurança 2015-2019 foi idealizado com a finalidade de promover o alinhamento de esforços setoriais com os objetivos estratégicos do Departamento, assegurando a sinergia necessária para o cumprimento da missão da segurança, de maneira robusta e eficiente. Nesse plano é descrita a ferramenta de gestão a ser aplicada no DSeg:

A formulação da estratégia da SPR baseou-se na metodologia Balanced Scorecard (BSC). Desenvolvido em 1992 pelos professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business School, o BSC pode ser definido como um sistema de gestão estratégica, tendo como principal objetivo o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização, buscando maximizar os resultados baseados em quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento (BRASIL, 2015, p.9)

No referido plano (Brasil, 2015) foi observado que o DSeg buscou adequar o BSC à administração pública, adotando as seguintes perspectivas: orçamento e logística; público alvo; processos internos; pessoas, aprendizado e conhecimento. Busca realizar uma apreciação de como o Departamento está inserido e como quer ser reconhecido no ambiente que o envolve. Entender essa gestão, a visão de futuro, os valores, os fatores críticos de sucesso, as iniciativas estratégicas, os indicadores, as metas e os projetos planejados, com foco no treinamento e desenvolvimento do ASP, permitirá alcançar soluções para o problema apresentado e aquisição de novos conhecimentos.

Segundo Brasil (2017), o qual descreve os conceitos de Kaplan e Norton, “a construção do mapa estratégico obriga a organização a esclarecer a lógica de como e para quem ele criará valor”. A figura abaixo apresenta o mapa estratégico do DESG.

Figura 1- Mapa Estratégico do DSeg



Fonte: (BRASIL, 2015, p. 26).

Ao observar o Mapa Estratégico do DSeg, nota-se que dentro da perspectiva Processos Internos, o objetivo estratégico 1 é implantar a gestão de processos, com o intuito de efetuar o mapeamento e a melhoria de todos os processos, visando resguardar a memória institucional, bem como garantir a execução ininterrupta e o aprimoramento das atividades.

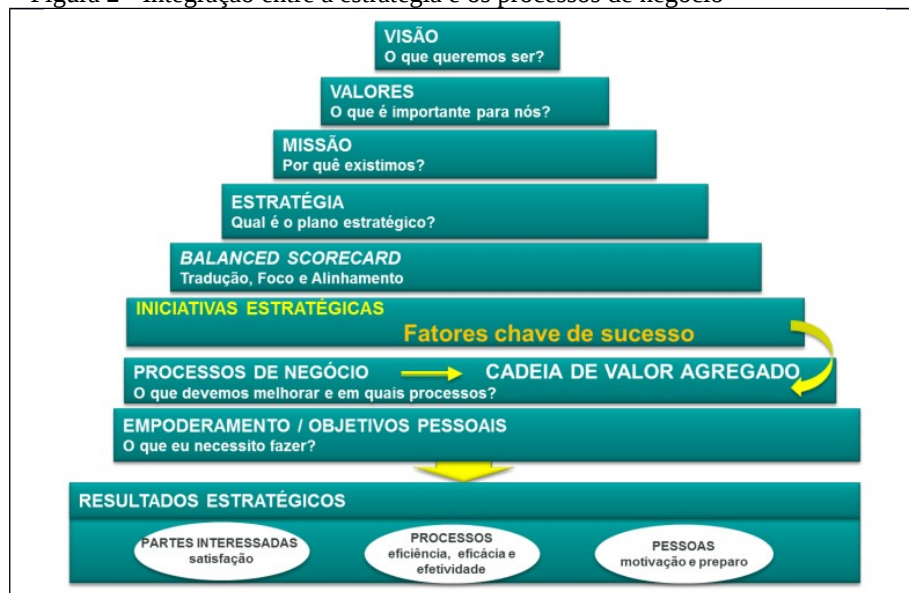
Segundo o referido Plano (Brasil, 2015) os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento da organização, visando a busca contínua pela excelência e pela integração dos processos de trabalho. Os macroprocessos do DSeg são divididos em Atividades Finalísticas (Segurança Pessoal e Segurança de Instalações) e Atividades-meio (Suporte Administrativo e Logístico; Planejamento e Gestão; Desenvolvimento de Soluções; Pesquisa, Inovação e Doutrina; Capacitação; Gestão de Riscos; e Gestão de Pessoas).

Dentro do macroprocesso Atividade-Meio – Capacitação, o DSeg busca alcançar seu resultado 02, que é a segurança pessoal das autoridades presidenciais. A capacitação dos servidores está enquadrada na perspectiva Pessoas, Aprendizagem e Conhecimento, tendo como objetivo garantir aos agentes de segurança pessoal, o conhecimento e o desenvolvimento de habilidades e atitudes essenciais ao exercício dos cargos e ao cumprimento das suas funções com eficácia, buscando o aperfeiçoamento dos métodos e práticas de ensino.

No Manual Técnico Gestão de Processos do Exército Brasileiro (Ministério da Defesa, 2016, p. 9) observa-se que os processos funcionam como grandes integradores organizacionais, provendo informações e padrões para a gestão organizacional como um todo (estratégia, projetos, processos, recursos, dentre outros).

A Figura, abaixo, apresenta a forma como os processos se integram no sistema, por meio do desdobramento sucessivo dos elementos que caracterizam a arquitetura organizacional.

Figura 2 - Integração entre a estratégia e os processos de negócio



Fonte: (Ministério da Defesa, 2016, p. 9).

Segundo o mesmo manual de gestão, as mais diversas organizações têm implantando a Gestão de Processos como forma de contornar as dificuldades impostas pelo modelo fun-

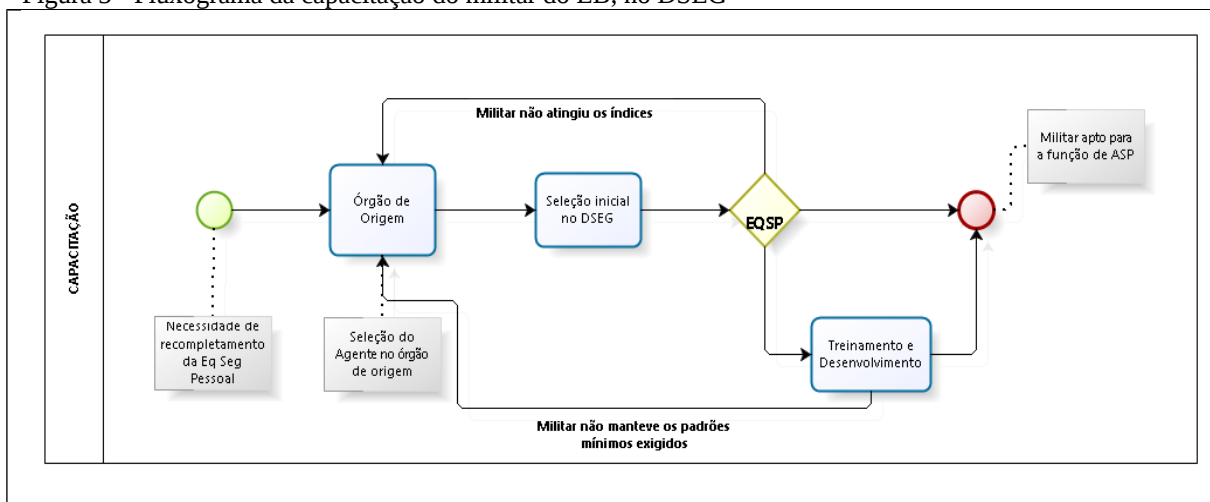
cional na chamada “Era do Conhecimento e da Informação”. Essa nova dinâmica de administração tem como focos principais os seguintes aspectos: a) melhoria dos fluxos de trabalho; b) melhoria dos fluxos de informação; c) adequação das interfaces entre áreas e atividades; d) eficácia da comunicação; e) agilidade das operações e redução dos tempos de ciclo das atividades; f) eliminação de tarefas que não agregam valor; g) disseminação e aprimoramento do conhecimento (aqui entendido como conjunto de informação armazenada por intermédio da experiência ou da aprendizagem); e h) trabalho realizado de forma planejada, estruturada, padronizada e integrada.

Nesse sentido, a abordagem da Gestão de Processos não implica eliminação ou mudança radical da estrutura organizacional existente, mas sim, em analisar e melhorar os processos de forma que a organização evolua para alcançar com maior eficiência, eficácia e efetividade, os seus objetivos institucionais.

Para mapear o processo do treinamento e desenvolvimento do militar do EB desde a sua seleção até estar apto para desempenhar a função de agente de segurança pessoal, seguiu-se a metodologia aplicada no o Manual de Gestão de Processos (Ministério da Defesa, 2016). Foram levantadas todas as informações relevantes que tornam possível a elaboração de um modelo gráfico (fluxograma) e analítico (descrição das entradas, saídas, clientes, atividades, produtos gerados e controles) do processo em estudo.

Segue abaixo o fluxograma da capacitação do militar do EB utilizando a plataforma BIZAGE:

Figura 3 - Fluxograma da capacitação do militar do EB, no DSEG



Fonte: o autor.

Conforme o Plano de Gestão 2015-2019, do DSeg, os indicadores são definidos como sendo dados ou informações, preferencialmente numéricos, que representam um deter-

minado fenômeno com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas. Além de sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados, os indicadores têm, ainda, caráter preventivo, contribuindo para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho.

Segundo BALLARDIN (2017), ao analisar os indicadores de uma empresa teremos a noção exata de seu desempenho de forma estruturada e abrangente. Para a definição correta dos indicadores algumas características devem ser analisadas:

- 1) Sua coerência à estratégia empresarial e aos objetivos estratégicos;
- 2) Sua simplicidade e possibilidade de mensuração;
- 3) Sua especificidade a uma área ou atividade; e
- 4) Sua viabilidade para utilização.

No DSeg, existe uma ferramenta tecnológica denominada MAGISTER. Esse programa tem como objetivo realizar o controle de todo o treinamento e desenvolvimento realizado pelo Agente de Segurança Pessoal, bem como cadastrar os seus resultados obtidos. Logo, o alinhamento dos índices dos agentes com os indicadores do Plano de Gestão, vai permitir um acompanhamento do desenvolvimento do militar do Exército Brasileiro, durante sua permanência no DSeg.

O DSeg elencou no seu Plano de Gestão indicadores para a área de treinamento e desenvolvimento, com o intuito de sinalizar possíveis desvios de rota nos planos traçados, contribuindo para a redução de gastos e para melhoria na eficiência dos processos de trabalho. Os indicadores relacionados são os seguintes:

- 1) taxa de agentes qualificados;
- 2) taxa de atendimento da necessidade de agentes;
- 3) taxa de qualidade dos agentes formados;
- 4) taxa de aprovação no Treinamento e Desenvolvimento; e
- 5) taxa de melhoria dos índices dos agentes.

No indicador nº 1) taxa de agentes qualificados, a meta a ser atingida é alcançar o índice de 100% de agentes matriculados que consigam concluir o EQSP. Dentro da perspectiva pessoas, aprendizagem e conhecimento, o indicador está alinhado com o objetivo estratégico PA1 – Capacitar Servidores, é de simples compreensão e de fácil mensuração. Está voltado para a área de capacitação, tendo sua periodicidade anual, haja vista a existência de somente um EQSP, no período descrito. Com relação a sua viabilidade para utilização, é um índice difícil de ser alcançado, visto que o EQSP ocorre durante um período de aproximadamente 9

(nove) semanas, com intensas atividades psicomotoras, afetivas e cognitivas, que levam normalmente a um desgaste físico e possíveis desligamentos de estagiários, por diversos motivos. Assim, o recrutamento e a seleção inicial devem ser realizados de maneira criteriosa, de forma que o estagiário se apresente no DSeg nas melhores condições para a realização do EQSP.

O indicador nº 2) taxa de atendimento da necessidade de agentes, está alinhado com o objetivo estratégico PA1 – Capacitar Servidores. É facilmente mensurável e tem como meta recompletar a necessidade de agentes do DSeg, visto que o tempo máximo de permanência do militar do EB, como ASP é de até 4 anos para Oficiais e de 5 anos para as praças. Logo, o quantitativo de agentes concluintes do EQSP deve completar em 100% os claros existentes, no DSeg, conforme meta do indicador. Cabe ressaltar, que esse indicador apesar de estar vinculado com a capacitação, não avalia o desempenho do treinamento e desenvolvimento do ASP, tendo seu foco na gestão do recurso humano.

O indicador nº 3) taxa de qualidade dos agentes formados, tem como meta que 100% dos agentes concluintes do EQSP tenham índice “E” ou “MB” nas atividades a serem desenvolvidas após o estágio. Esse indicador está mais voltado para a área de emprego operacional, no qual são avaliadas as ações nas atividades desenvolvidas nos diversos serviços de escala que o ASP participa. É um indicador de difícil avaliação, visto que praticamente engloba o trabalho preventivo da segurança pessoal, não avaliando as técnicas reativas. Esse indicador tenta fazer um relacionamento entre o desempenho do ASP ao término do estágio e o desempenho dele nas atividades de serviço. Assim, esse indicador avalia parte do treinamento e desenvolvimento do ASP, não mensurando algumas habilidades do ASP, como tiro, natação, defesa pessoal, dentre outras.

O indicador nº 4) taxa de aprovação no Treinamento e Desenvolvimento tem como meta que 100% dos agentes sejam aprovados em todas as fases do Programa de Treinamento e Desenvolvimento. É um indicador possível de ser mensurado, está alinhado com o objetivo estratégico Capacitar Servidores e serve para levantamento contínuo das habilidades do ASP. Tem uma periodicidade de avaliação quadrimestral. Esse indicador utiliza-se da ferramenta tecnológica MAGISTER, na qual consta todos os treinamentos e os resultados dos agentes, nos diferentes testes. Cada fase do treinamento e desenvolvimento é constituída de avaliações que visam manter e aperfeiçoar as técnicas, táticas e procedimentos aprendidos pelos ASP. Logo, esse indicador é um excelente parâmetro de avaliação do treinamento e desenvolvimento, pois permite uma visualização individual, apontando a habilidade na qual o agente está dentro dos padrões mínimos e aquelas em que precisa se aperfeiçoar.

O indicador nº 5) taxa de melhoria dos índices dos agentes está diretamente ligado ao treinamento e desenvolvimento do ASP. Possui uma mensuração quadrimestral e, também, utiliza a ferramenta MAGISTER para aferir os resultados de cada Agente. Esse indicador tem como meta que 100% dos agentes mantenham seus índices acima dos obtidos durante a realização do EQSP. Essa mensuração exige que o ASP se mantenha constantemente adestrado, bem como auxilia na busca do seu aperfeiçoamento, no momento que possibilita a visualização das dificuldades de cada um na execução dos testes realizados. Assim, esse indicador permite um acompanhamento da situação da capacitação da segurança pessoal.

5 MATERIAL E MÉTODO

O método de procedimento utilizado foi a pesquisa bibliográfica, por meio do conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas nos Planos, Leis e Manuais já elaborados pelo Departamento de Segurança (DSeg), do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Foi, também, empregada a pesquisa documental, visto que algumas fontes não dispõem de tratamento analítico, como tabelas estatísticas, relatórios, documentos oficiais, normas e outras. Os dados coletados foram analisados e qualificados, com o intuito de verificar como está sendo empregada a gestão de qualidade na capacitação dos agentes de segurança pessoal (ASP), de modo que se possa aprimorar e complementar os aspectos destacados no Plano de Gestão 2015-2019, do DSeg.

Quanto à forma de abordagem do problema, foi utilizado o conceito da pesquisa qualitativa, visto que o estudo buscou um aprofundamento da ferramenta de gestão empregada na capacitação do militar do Exército Brasileiro (EB), quando da função de agente de segurança pessoal (ASP). Nessa análise qualitativa foi explicado o porquê das atividades realizadas, exprimindo o que convém ser feito. Esses dados analisados não são métricos e se valem de diferentes abordagens, focando nos objetivos estratégicos das perspectivas processos internos e pessoas, aprendizagem e conhecimento.

Quanto à natureza, o estudo utilizou-se do conceito de pesquisa aplicada, visto que buscou produzir conhecimentos para aplicação na gestão do treinamento e desenvolvimento do ASP, propondo soluções e orientações de melhorias de processos e alcance de resultados eficazes.

Quanto aos objetivos, foi utilizada a pesquisa exploratória, na qual buscou-se uma maior familiaridade com o problema, no sentido de torna-lo mais explícito, bem como auxiliar na formulação de hipóteses. Para isso, foram feitos levantamentos bibliográficos, coletadas

experiências práticas da aplicação da ferramenta de gestão no processo de capacitação do ASP, além de serem analisados exemplos que busquem a compreensão dos processos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A chave para o sucesso da missão do DSeg reside, principalmente, em dois componentes: o recrutamento e a seleção do melhor pessoal disponível; e um exaustivo e intenso programa de capacitação continuada, fundamentado no treinamento e desenvolvimento de seus agentes. Assim o acompanhamento da evolução dos recursos tecnológicos e a permanente necessidade de atualização de qualificação profissional requerem uma gestão de qualidade com eficiência, eficácia e efetividade.

O presente estudo teve como objetivo analisar se o emprego da gestão de qualidade, no treinamento e desenvolvimento do agente de segurança pessoal (ASP), permitirá que o Departamento de Segurança alcance nível de excelência na capacitação do seu recurso humano e cumpra com eficiência sua missão prevista em lei. Foram levantadas as documentações básicas que regulam a capacitação do ASP, em particular, do militar do Exército Brasileiro, bem como foram analisados o recrutamento e a seleção, o Sistema de Capacitação da Segurança Presidencial (SiCaSP) e o emprego da gestão de qualidade nas atividades do DSeg.

Com relação ao recrutamento e seleção, ressalta-se o trabalho da comissão do órgão de origem, na seleção e aplicação dos testes previstos na Portaria nº 192 (Brasil, 2006). Essa avaliação deve ser feita com o devido cuidado e com uma análise rigorosa dos critérios afetivos, de modo que se apresentem no DSeg/GSI, profissionais com os perfis básicos para a atividade de segurança pessoal. A possibilidade de aplicação desses testes nas Regiões Militares nas quais os pré-selecionados estão subordinados, por agentes já lotados no DSeg, permitiria uma melhor avaliação, facilitando dessa forma um melhor nivelamento de conhecimentos e uma redução nas reprovações do Estágio de Qualificação de Segurança Pessoal (EQSP).

Outro ponto a se destacar é a necessidade de revisão da Portaria nº 192, principalmente nos testes de tiro e natação, que poderiam ter índices maiores. Como proposta, o teste de tiro poderia exigir uma pontuação maior e ser incluído um tempo menor para sua execução. Já no teste de natação, há necessidade de aumentar o percurso para 200m, bem como ser incluído um tempo máximo para execução. Tais modificações estão sendo estudadas no DSeg e visam uma melhoria do perfil do estagiário que se apresenta no DSeg.

Na parte de documentação que norteia a capacitação do agente de segurança pessoal, observa-se um conjunto de legislações, que se encontram em constante processo de aprimoramento, tendo como base o Sistema de Capacitação da Segurança Presidencial (SiCaSP), criado em 2006. A criação de uma memória doutrinária, com a atualização dos manuais, normas e procedimentos, acompanhando as evoluções tecnológicas dos materiais, vem sendo implementada no DSeg, de modo a proporcionar uma melhor gestão do conhecimento da atividade de segurança pessoal.

É oportuno enaltecer o plano de Gestão do DSeg 2015-2019, que foi um marco fundamental no estabelecimento da gestão, tendo apresentado a cadeia de valor agregado, o mapa estratégico, os indicadores e outros aspectos basilares da aplicação da gestão de qualidade na atividade de segurança. O referido plano permitiu uma visão lógica e estruturada do funcionamento da organização, na busca contínua pela excelência e pela integração dos processos de trabalho. Essa metodologia está em desenvolvimento no DSeg e deve ser amplamente divulgada para todos os seus integrantes, principalmente no atingimento dos objetivos propostos.

Os indicadores são valores métricos que possibilitam uma organização medir o que está sendo executado e gerenciar de forma adequada o alcance das metas organizacionais. Servem, também, como meio de comunicação das metas e resultados atingidos e as falhas que podem ser melhoradas. Com base na análise dos 5 indicadores de desempenho, do Plano de Gestão do DSeg, realizada no Item 4, destacam-se alguns pontos:

- 1) Necessidade de uma maior divulgação, para o público interno, dos resultados e metas atingidos;
- 2) Realinhamento dos indicadores, com uma análise de sua descrição e de seu objetivo, de forma a quantificar o desempenho de cada agente com relação as técnicas, táticas e procedimentos de segurança; e
- 3) Criação de novos indicadores de desempenho com o foco no treinamento e desenvolvimento, bem como sua separação por grupos, tendo a atividade desempenhada como parâmetro, ou seja, atividades de serviço diário, de eventos, de viagens e de instrução propriamente dita.

Com relação ao indicador taxa de agentes qualificados, é necessário não somente saber quantos agentes foram aprovados no EQSP, mas qual foi o desempenho do agente em cada instrução, principalmente aquelas voltadas para atividades psicomotoras. Todos os testes aplicados durante o estágio são avaliados e os graus obtidos são compilados em planilhas. Logo, esses resultados podem servir de base para a criação de indicadores de desempenho, os

quais permitirão uma análise contínua dos índices da Portaria nº 192, de forma que se consiga atingir um parâmetro mínimo com relação aos índices de seleção e permanência no DSeg.

Os indicadores apresentados para mensuração do treinamento e desenvolvimento do ASP, após a conclusão do EQSP, podem ser divididos de acordo com a atividade a ser desempenhada. Podem ser criados indicadores para avaliar o desempenho do ASP quanto aos procedimentos durante o serviço, eventos, viagens e instruções. Com exceção dos indicadores de instrução, que estão mais voltados para a parte de emprego tático, envolvendo ações de pronta resposta, as outras três atividades fundamentais podem ser avaliadas pelo desempenho do agente na sua função específica. Para facilitar essa avaliação, sugere-se a criação de questionários com itens de fácil preenchimento, a serem respondidos pelos agentes de segurança, dentro de cada nível de coordenação. Essa avaliação serviria de base para verificar o nível de conhecimento dos agentes, com relação aos procedimentos em serviços, eventos e viagens.

Com relação à instrução, todos os resultados obtidos pelos agentes nos testes realizados nas fases do treinamento e desenvolvimento, já constam de um banco de dados que ficam armazenados no Sistema MAGISTER. Logo, as comparações desses dados, desde a chegada do agente até a fase de treinamento atual, podem ser facilmente realizadas, restando somente alinhamento desses índices com os indicadores. Esses indicadores servirão para quantificar a evolução psicomotora de cada agente e verificar se os objetivos propostos estão garantindo o resultado esperado, conforme estabelecido no mapa estratégico do DSeg.

Assim, o presente estudo buscou destacar a importância da gestão de qualidade na capacitação do agente de segurança presidencial, desde de sua seleção, até estar pronto para o desempenho de tão sensível e importante missão. Buscou, também, apresentar uma análise da gestão que está sendo realizada, apresentando contribuições para melhoria dos processos de capacitação do ASP, atividade que necessita de constante acompanhamento e aperfeiçoamento.

THE MANAGEMENT OF THE TRAINING AND DEVELOPMENT OF BRAZILIAN MILITARY, DURING ITS TOUR OF DUTY IN THE SECURITY DEPARTMENT, OF THE OFFICCE OF INSTITUCIONAL SECURITY OF THE PRESIDENCY OF THE REPUBLIC, TO PERFORM THE FUNCTION OF PERSONAL SAFETY AGENT

ABSTRACT

This paper deals with the management of the training and development of the Brazilian Army (EB) military during its tour of duty in the Security Department (DSeg), of the Office of Institutional Security of the Presidency of the Republic (GSIPR), so that it is able to face the situations inherent to their Personal Security Agent (ASP) function, in an appropriate manner, with autonomy and self-confidence. This approach is due to the need to plan and map the entire teaching and learning process, since the arrival of the military of the EB in DSeg, as well as the maintenance of the psychomotor, affective and cognitive patterns of this agent, in order to allow DSeg to improve the technical-professional training of its personal security agent. The aim of this work is to highlight the importance of applying of the quality management in the training and development of the military of the EB, during its tour of duty in DSeg. This task was achieved through bibliographical surveys, documentary research, collection of practical experiences of the application of the management tool in the ASP training process, as well as the analysis of training management examples in other organizations, in order to substantiate a solid argumentative theory. Indicators foreseen in the DSeg Management Plan were analyzed, suggesting opportunities for improvement in their descriptions, so that they represent numerical goals to be achieved in the training and development of ASP.

Keywords: Management. Training and Development. Personal Security Agent.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Departamento de Segurança Presidencial. **Plano de Gestão do Departamento de Segurança Presidencial / 2015-2019**. Brasília, DF, 2015.

_____. Portaria Interministerial N° 192/MD/GSIPR, de 16 de fevereiro de 2006. Estabelece os critérios a serem observados para a seleção de militares no órgão de origem e a permanência no Departamento de Segurança, da Subchefia do Gabinete de Segurança Institucional, como Agentes de Segurança Pessoal. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 13, 17 fev. 2006. Seção I.

_____. Portaria N° 3, Gabinete de Segurança Institucional, de 20 de março de 2007. Institui no âmbito do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República o Sistema de Capacitação da Segurança Presidencial (SiCaSP) e dá outras providências. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 5, 21 mar. 2007. Seção I.

_____. Departamento de Segurança Presidencial. **Manual Doutrinário de Segurança Presidencial – Acesso Restrito**. Brasília, DF, 2016.

_____. Departamento de Segurança Presidencial. **Normas para seleção, matrícula e realização de estágios, cursos e outros programas de capacitação no âmbito da**

Secretaria de Segurança da Presidência da República (atual Departamento de Segurança). Brasília, 2016.

_____. Decreto Nº 9031, de 12 de abril de 2017. Anexo I. Dispõe sobre a Estrutura Regimental do Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. **Diário Oficial da União da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, p. 7, 12 abr. 2017. Seção II.

BALLARDIN, Rachel Andrade. PIURCOSKY, Fabrício Pelloso. **Guia de Estudos – Qualidade na Administração Pública.** Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Varginha, 2015. Revisão: 2017. 98p.

CAVALCANTE, Vinícius Domingues. **Manual de Segurança de Dignitários – protegendo pessoas muito importantes.** Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG. 2005. 116p. Disponível em: <<http://www.ecsbrdefesa.com.br/defesa/fts/SDVC.pdf>> Acesso em: 22 maio. 2017.

DENDINI, Hideo Augusto, **Gestão de Recursos Humanos: proposta de uma matriz de competência aplicada aos policiais militares da Casa Militar do Estado de São Paulo e das Assessorias Policiais Militares.** 2013. 94f. Tese (Doutorado) – Programa de Doutorado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública. Academia de Polícia Militar do Barro Branco, São Paulo, 2013.

GOMES, Celso Augusto dos Santos. **Guia de Estudos - Metodologia da Pesquisa.** Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG. Varginha, 2015. Revisão: 2017. 106p.

MARCONI e LAKATOS. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 213 - EME, de 7 de junho de 2016.** Manual Técnico (EB20-MT-11.002) Gestão de Processos, 1ª Edição. Separata do BE nº 23/2016. Brasília. 2016.