

A IMPORTÂNCIA DAS COMPETÊNCIAS ADMINISTRATIVAS ADQUIRIDAS EM CURSOS SUPERIORES POR OFICIAIS DO QUADRO AUXILIAR (QAO) E O DESEMPENHO DE FUNÇÕES DE GESTÃO DE PESSOAL E MATERIAL NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Cesar Augusto Lima Campos de Moura¹
Alessandro Messias Moreira²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é promover um estudo descritivo no efetivo do Quadro Auxiliar de Oficiais e as competências de seus integrantes voltadas para o desempenho de funções administrativas privativas de oficiais oriundos das Armas, Quadros e Serviço na área de gestão do pessoal e do material em Organizações Militares valor Batalhão, Grupo ou Regimento. Este propósito será conseguido através de pesquisa qualitativa dos efetivos e suas competências através do Banco de Dados Corporativo do Exército Brasileiro (EBCorp) e do estudo dos Quadros de Cargos Previstos (QCP) das Organizações Militares Operacionais da Força Terrestre. Para dar maior consistência ao estudo, foi realizada comparação dos dados levantados no referencial teórico e na pesquisa estatística. A pesquisa mostrou que no Corpo de Tropa existe um número de militares do QAO com formação universitária de interesse para a Administração Militar capaz de ocupar os cargos de Chefe da Seção de Pessoal e Fiscal Administrativo nas Organizações Militares das Armas Base valor Unidade, sendo desejável, no entanto, um ajuste na composição do QCP das OM visando o emprego desses militares em funções de gestão do pessoal e material.

Palavras-chave: Competências. Funções Administrativas. Gestão de Recursos Humanos.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda a possibilidade de emprego dos militares integrantes do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO), possuidores de cursos civis de interesse para a administração militar, em funções de gestão administrativa de pessoal e material em Organizações Militares valor Unidade (Batalhão, Regimento e Grupo).

¹ Oficial de carreira oriundo da Arma de Infantaria, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende, Bacharelado em Ciências Militares 1999, Especialização em Bases Geopolíticas para formulação Estratégicas pela Escola de Comando e Estado Maior – Rio de Janeiro 2012. E-mail: cesarlimacampos@gmail.com

² Doutor em Educação pela UNIMEP. Professor Titular e Coordenador da Comissão Própria de Avaliação – CPA do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS/MG. Membro do Centro de Empreendedorismo, Pesquisa e Inovação do UNIS/MG - CEPI. E-mail: alessandromoreira@unis.edu.br

Tal abordagem se deve ao fato de que o efetivo de oficiais da linha bélica oriundos das Escolas de Formação e Aperfeiçoamento é insuficiente para ocupar todos os cargos seja na área operacional, seja na área da gestão administrativa das OM. Portanto, se torna imprescindível a adequação do emprego qualitativo dos efetivos das unidades militares possibilitando ao comandante empregar os oficiais do QAO com conhecimento administrativo na gestão administrativa e os oficiais combatentes em funções operacionais da OM de forma a obter êxito e alcançar os objetivos traçados pela instituição.

Este cenário justifica-se na observação do autor como integrante integrante dos quadros das Organizações Militares do Corpo de Tropa (Batalhões de Infantaria) por duas décadas, da experiência como Comandante de Organização Militar nível Subunidade, aliado ao desempenho atual e conhecimento adquirido ao longo de três anos como Analista de Efetivos e Movimentações da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) do Exército Brasileiro. As experiências pessoais somam-se a abordagem adotada pelo Alto Comando da Força Terrestre no quesito gestão de pessoas por competências e a busca da racionalização administrativa. Através deste contexto almeja-se corroborar para a efetividade da instituição por meio do desenvolvimento de talentos e alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização.

É importante salientar também a contribuição do trabalho para o Exército Brasileiro pois visa apresentar as capacidades do efetivo atual da instituição e suas possibilidades de emprego, evitando assim o desperdício de conhecimentos e habilidades, alocando as pessoas certas nas em funções onde poderão gerar eficiência na gestão da Força Terrestre..

O propósito deste estudo foi justificar o emprego dos militares integrantes do Quadro Auxiliar de Oficiais, possuidores de conhecimento de gestão administrativa adquiridos em cursos civis, em funções de gestão de pessoal e material privativas dos oficiais formados nas escolas da linha bélica do Exército Brasileiro.

Este propósito será conseguido a partir da pesquisa qualitativa e comparativa dos efetivos de oficiais aperfeiçoados e oficiais do QAO, bem como da análise dos Quadros de Cargos Previstos das Organizações Militares valor Unidade Operacional (Batalhão, Regimento e Grupo) e das funções elencadas pela legislação administrativa do Exército Brasileiro.

2 A GESTÃO ADMINISTRATIVA PÚBLICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O ambiente organizacional no século XXI apresenta uma tendência dinâmica de evolução tornando as ações mais complexas, rápidas e intensas, muito diferente do sistema hierarquizado e rígido dos anos 1960 momento em que a gestão administrativa vivia em uma relativa estabilidade. Transformações sociais e inovações tecnológicas impulsionam constantes mudanças nas demandas nos diversos campos de atuação, seja na área tecnológica, econômica, política, social ou cultural. Ações exponenciais, competitividade, resultados eficientes, são exigências do cliente final, e descortinam assim uma nova realidade para as instituições.

A Constituição Federal de 1988, diante dessa nova realidade, prevê em seu artigo 37 a obediência, por parte de todas as esferas do poder (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), dos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988, p.77). Respeitando esta nova demanda, as organizações da Administração Pública, direta ou indireta, passam a prover adaptações que tornam as instituições mais maleáveis e voluntárias as novas solicitações, adotando procedimentos e métodos que possibilitem a consistência no desempenho de suas atribuições, assumindo assim o compromisso com o resultado final.

Consciente do novo cenário em que está envolvido, o Exército Brasileiro adotou desde o final dos anos 1990 uma nova postura gerencial frente à conjuntura que ora se descortinava. Assim, visando atender as necessidades da Força Terrestre e focado na missão constitucional da instituição, o Alto Comando criou Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG – EB).

O PEG-EB, foi implementado em 2003 como alicerce da nova gestão da Força. O programa veio fornecer ao Comandante e seu Estado-Maior a possibilidade de realizar auto avaliações em todos os níveis da instituição através do uso das ferramentas de Análise e Melhoria de processos (AMP), Elaboração e Gerenciamento de Projetos (EGP), Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO) e Indicadores de Desempenho Organizacional. Este marco organizacional na instituição impulsionou a modernização e racionalização dos processos administrativos do Exército Brasileiro (BRASIL, 2012).

Diante dos grandes desafios ligados a modernização da gestão administrativa da Força Terrestre, a existência de uma força motriz composta por militares possuidores de competências específicas para a execução de tarefas administrativas se faz cada vez mais necessária. Nesse sentido, o presente artigo propõe fazer um estudo no universo dos efetivos do Quadro Auxiliar de

Oficiais (QAO), possuidores de cursos superiores nas áreas de gestão do pessoal e gestão do material, identificando a possibilidade desses militares contribuírem no desempenho de funções administrativas.

Tal abordagem justifica-se por estar diretamente relacionada ao Décimo Objetivo Estratégico do Exército (OEE 10) que visa aumentar a efetividade na gestão do bem público. Alinhado a esse OEE e motivada a racionalizar os cargos, curso e estágios da instituição, a Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM) estabeleceu em sua área de atuação, controle de efetivos e movimentação de pessoal, implementar ações para a gestão por competências, promovendo uma eficiente e eficaz gestão dos recursos humanos da Força Terrestre.

Para contextualizar o presente artigo, foi necessário assinalar a estrutura organizacional das OM valor Unidade do Exército Brasileiro, em especial a composição da área administrativa dessas unidades militares, bem como caracterizar a modernização da Administração Militar no contexto atual.

3 MATERIAL E MÉTODO

Este estudo tem como objetivo analisar os desafios e possibilidades de desempenho de funções administrativas por militares do Quadro Auxiliar de Oficiais em Organizações Militares do Corpo de Tropa valor Unidade a partir das competências adquiridas em cursos de ensino superior em áreas afim a gestão do pessoal e do material.

Para atingir o objetivo geral foi realizada uma pesquisa qualitativa, através de ferramenta de *Business Intelligence (BI)*, denominada *MicroStrategy*, aplicada para “minerar” o Banco de Dados Corporativo do Exército Brasileiro, além do estudo do sítio interno “Exército em números”, locais onde pode ser encontrada a reunião de dados numéricos qualitativos de pessoal utilizados pela Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM). Soma-se a pesquisa uma abordagem documental que analisou documentos do Estado Maior do Exército referente aos Quadros de Cargos Previstos (QCP) de OM valor Unidade. Para identificar as necessidades da gestão da administração militar, foi realizado estudo das funções e suas atribuições previstas pelo Regulamento de Administração Militar (R3) e demais legislações auxiliares que orientam a área em tela. Desta forma, o trabalho investiga as possíveis relações de causa e efeito entre a

necessidade de programar a gestão por competências nas Organizações de Militares Operacionais do Corpo de Tropa, valor Batalhão, Regimento ou Grupo.

Empregando as ferramentas da gestão de pessoas o trabalho estudou a possibilidade do emprego de militares pertencentes ao QAO em cargos de gestão do pessoal (Chefe da Seção de Pessoal) e de gestão material/logística (Fiscal Administrativo), em substituição aos oficiais das Armas, Quadros e Serviço, tudo com a finalidade de promover a racionalização do emprego de pessoal através de suas capacidades e fornecer ao comando da OM assessoramento técnico mais especializado no desempenho de funções administrativas.

Vislumbrando centrar o trabalho na análise de dados colhidos através de instrumentos padronizados e neutros, a abordagem da pesquisa segue por um pensamento lógico, analisando a população envolvida de forma qualitativa, buscando assim verificar a viabilidade numérica dos efetivos envolvidos e a aplicabilidade dos oficiais QAO especialistas nas funções acima elencadas.

4. O EXÉRCITO BRASILEIRO E A GESTÃO ADMINISTRATIVA NO ÂMBITO DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO CORPO DE TROPA

4.1 As Forças Armadas

Diante da nova ordem mundial apresentada, um cenário novo se descortina e uma revolução de grande quantidade de informação ocasiona o aumento no fluxo de dados e capitais sem o controle dos governos nacionais, somando-se a isso os novos atores transnacionais (tráfico de drogas, crime organizado, etc) passam a expor os órgãos de direção administrativa das nações.

Essas ameaças pouco ortodoxas, ao longo do tempo, vêm influenciado no comportamento dos governos nacionais e de suas instituições, novos padrões de gestão são exigidos e um alinhamento com fundamentos constitucionais da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade e eficiência é tido como foco procedimental das instituições. Diante disso, as Forças Armadas adotam uma cultura metodológica e organizacional, em que o contexto está na qualidade do serviço e do produto entregue ao cliente final.

Segundo da Silva (2000), as Forças Armadas são instituições que pertencem à nação, tem caráter permanente, sua dissolução só ocorrerá com a hipótese do próprio Estado se exaurir;

sendo regulares, pois, seu efetivo deve se manter suficiente para seu funcionamento normal, por via do recrutamento, conforme o previsto na lei.

A Marinha, o Exército e a Aeronáutica, são órgãos da Administração Pública Federal que compõem as Forças Armadas e tem como atribuição constitucional a defesa da Pátria, da garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer um desses poderes, de garantir a lei e a ordem (BRASIL, 1988).

4.2 A gestão administrativa no Exército Brasileiro

A Administração Militar, desenvolve sua política de gestão alinhada com as práticas desenvolvidas pelo Governo Federal, e vêm implementando mecanismos gerenciais voltados para a imperiosa reorganização administrativa da instituição objetivando o melhor emprego dos recursos e os agentes públicos sob sua responsabilidade. Segundo Rabelo (2012), a reforma no aparelho estatal trouxe maior efetividade na governança, possibilitando maior precisão e efetividade nas tomadas de decisão, bem como aumentou a qualidade do produto final ofertado ao cidadão.

Desde o período da monarquia no Brasil, o Exército Brasileiro se organiza de forma hierarquizada, sob estrutura patrimonialista e burocrática ancorada nas concepções de Max Weber (1982), baseada na disciplina, submetida ao ordenamento das autoridades, e apresentando regras muito bem definidas. Esse perfil sempre forneceu a instituição a possibilidade de trabalhar com uma clara definição de cargos e atribuições, sob uma sequência lógica de ações que está focada em objetivos estratégicos.

De acordo com Ferro (2011), essa estrutura burocrática e funcional permite uma comunicação sistemática (cadeia de comando), limites de atuação entre setores nos diversos escalões, especialização dos militares em suas funções, porém, sempre mantendo a flexibilidade e multidisciplinaridade.

Como órgão autônomo da Administração Pública Federal, o Exército Brasileiro possui estrutura organizacional própria subordinada tecnicamente ao Ministério da Defesa. Instituição caracterizada pela capilaridade da presença nacional, divide-se em oito Comandos Militares de Área (C Mil A), que conduzem a gestão administrativa e operacional da Força Terrestre. Esses C Mil A subdividem-se em grandes unidades denominadas Regiões Militares (RM), Divisões de Exército (DE) e Brigadas (Bda). Um escalão abaixo encontra-se o grupo formado pelas

Organizações Militares do Corpo de Tropa (OMCT), Unidades de Apoio e Estabelecimentos de Ensino. (BRASIL, 2012)

As OMCT encontram-se baseadas em todos os estados da federação, possuindo diversas especialidades segundo sua área de atuação (selva, montanha, caatinga, pantanal, blindada, motorizada, mecanizada, etc). Essas unidades encontram-se divididas em Armas (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações), Quadros (Material Bélico, Engenheiros Militares, Complementar) e Serviços (Intendência, Saúde, Assistência Religiosa) (BRASIL, 2014).

O Exército Brasileiro através de uma concepção estratégica planeja um processo de mudança contínua até o ano de 2022, mudança que está baseada em objetivos estratégicos elencados pelo Alto Comando. No cerne desses objetivos está a administração militar e toda sua cadeia produtiva que está direcionada para a gestão voltada a racionalização das estruturas operacionais e as adequações orçamentárias que não permitirão o desperdício das capacidades de prestar o apoio adequado e a sustentabilidade às operações, e ainda, permitir a possibilidade de evolução da situação de paz para a de conflito armado (BRASIL, 2010, p. 41) atendendo assim, a demanda da nação por segurança e desenvolvimento nacional.

4.3 A estrutura organizacional de uma Organização Militar Valor Unidade

O Regulamento de Administração do Exército (RAE), manual que regula os preceitos gerais para as atividades administrativas da Instituição, preconiza que a atividade administrativa do Exército é parte integrante da Administração Federal e deve estar subordinada segundo normas legais (BRASIL, 1990).

Conforme preconizado no RAE, as Organizações Militares são as menores frações dentro do Exército Brasileiro que possuem capacidade de gerir de forma autônoma ou semiautônoma bens da União e de terceiros. Essas frações possuem uma denominação e um Quadro de Organização de Efetivos (QO) ao Quadro de Lotação de Pessoal (QLPM), como um respectivo Quadro de Distribuição de Efetivos (QDE). Uma OM está, normalmente, sob o comando de um Oficial Superior (Coronel ou Tenente Coronel) denominado Comandante, Chefe ou Diretor de OM. O artigo 11 do mesmo regulamento, define que esta estruturada é denominada Unidade Administrativa (UA) (BRASIL, 1990).

De forma geral, o organograma das OM divide-se em: Comando e Estado-Maior; três a cinco subunidades (sendo uma delas de apoio ao combate); e uma Base Administrativa. O Estado Maior é a fração responsável por assessorar o comandante no planejamento e na administração das atividades da OM. A Base Administrativa, é a subunidade não operacional de uma OM, que fornece grande parte do pessoal envolvido na gestão administrativa da OM e, seja na área de recursos humanos, de materiais e bens financeiros disponíveis, fornece ao comando a possibilidade de alcançar os objetivos preestabelecidos pela instituição na administração militar. Através do trabalho da Base Administrativa, o Estado-Maior poderá assessorar o comandante na realização da atividade-fim do Exército, servindo de ferramenta de direção e controle da OM.

Presente neste contexto administrativo estão os Agentes da Administração, militares incumbidos de funções com ligação direta com a administração do patrimônio público sob a responsabilidade da OM e conforme prescreve o RAE se distribuem da seguinte maneira:

a. Agente Diretor.

b. Agentes Executores Diretos:

- 1) Fiscal Administrativo;
- 2) Encarregado do Setor de Pessoal;
- 3) Encarregado do Setor de Contabilidade (Contador);
- 4) Encarregado do Setor de Finanças (Tesoureiro);
- 5) Encarregado do Setor de Material Almoxarifado;
- 6) Encarregado do Setor de Aproveitamento (Aproveitador)

c. Agentes Executores Indiretos:

- 1) Comandante de Subunidade;
- 2) Chefe de Serviços;
- 3) Oficiais em Geral;
- 4) Oficial de Dia;
- 5) Subtenente;
- 6) Encarregados de Depósitos, de Oficinas ou de Material;
- 7) Qualquer pessoa física a que se tenha atribuído competência para exercer atividade

administrativa de acordo com a legislação em vigor.

Esse grupo de agentes desempenha um conjunto de operações que viabiliza a prática dos atos e fatos administrativos que visa à boa marcha da administração dentro da UA.

Em 2005 o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Ges Pública) inseriu no contexto da Administração Pública um contexto baseado em processos de gestão pela qualidade, pautado em sistema de controle por metas e focado na satisfação do cidadão (FOWLER, 2011).

Como instituição integrante da Administração Pública, o Exército Brasileiro passou a interagir com o sistema GESPÚBLICA na administração de suas OM denominadas pela Administração Militar como Unidades Administrativas (UA). O exercício de administração própria das UA, que já possuía arregaçada estrutura e, teve de receber grande reformulação para adaptar-se à nova realidade. Novas competências administrativas foram acrescentadas as OM e para atingir a eficiência operacional não foram criados novos cargos na área administrativa e o pessoal vêm sendo treinado e preparando para o exercício das funções mais técnicas e que não tem seu desempenho estudado nos bancos escolares.

5. A CONTRIBUIÇÃO DO OFICIAL DO QAO PARA A GESTÃO DA ADMINISTRAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

O Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) é constituído por militares que ascenderam ao oficialato através da carreira de praças (Sargentos e Subtenentes). Inicialmente são promovidos ao posto de 2º Tenente por merecimento podendo continuar até o posto de Capitão. Por sua experiência adquirida ao longo da carreira e por suas destacadas qualidades pessoais e profissionais, os militares QAO ocupam funções de chefia, de assessoramento e de confiança nas OM.

Por meio da Portaria Ministerial 171, de 27 de fevereiro de 1984, é criado no Exército Brasileiro o Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais, porém, só em 2009 o Estado-Maior do Exército (EME) decidiu ativar o referido curso. A finalidade dessa ferramenta é promover educação continuada das praças e promover o preenchimento de uma grande lacuna, atualmente existente na instituição, a existência de militares habilitados para o exercício de funções administrativas nas OM.

Em 2008, a mudança no Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército proporciona o aumento na valorização para as praças sobre cursos de formação e graduação e pós-graduação conforme observa-se no art. 5º da Instrução Geral 30-10. Um número cada vez maior de praças passa a se interessar em concluir cursos superiores, fato que trouxe importante e considerável contribuição para a instituição no aspecto qualidade cognitiva dos quadros.

Como citado anteriormente, a Base Administrativa de uma Organização Militar do Corpo de Tropa abriga o efetivo responsável pela administração das unidades operacionais. No entanto com o aumento de encargos administrativos e o número reduzido de pessoal nas OM,

ocorre, frequentemente, o desvio de militares que deveriam estar em voltados a atividade-fim, operacionalidade das frações, para a gestão da administração, sendo essa prática danosa ao grau de prontidão da Força Terrestre (NETO, 2014).

A gestão administrativa da OM por ser uma área complexa e sensível, força e conduz os comandantes a deslocarem seus quadros operacionais para o desempenho de funções de agente da administração. Oficiais intermediários e superiores (Capitães e Majores) que deveriam exercer função nas áreas de Operações, Logística e Inteligência Militar passam a ser gestores administrativos. Em pesquisa quantitativa Cruz Neto (2013) elenca a possibilidade de aumento do efetivo ou na contratação de civis para gerir a administração da OM, recebe parecer favorável de 66,2% dos Comandantes de OM demandados, tudo visando a retirada de militares da área administrativa para aumentar a operacionalidade das unidades em questão.

Alinhada com o Objetivo Estratégico do Exército (OEE 10) - AUMENTAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DO BEM PÚBLICO, a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (2014) propõe a desoneração de encargos administrativos na OM, perseguindo uma gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal, obtendo dessa maneira o seguinte estado final desejado:

Ao término do Processo de Racionalização tenha-se uma estrutura organizacional adequada, com processos administrativos aperfeiçoados e inovados, com o pessoal especializado necessário em número, habilitação e capacitação, culminando com a revisão dos quadros de cargos previstos, tudo isto, a fim de permitir que se possam classificar os efetivos de maneira adequada, liberando os oficiais e praças de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, para serem empregados na atividade-fim do Exército - a operacionalidade da Força Terrestre - razão de ser da Instituição. (BRASIL, 2014 a, p.19)

Como Agente Diretor e, normalmente exercendo a função de Ordenador de Despesas, o Comandante é o principal responsável pela administração da OM tendo como seu *staff* os oficiais que desempenham as funções de agentes executores, diretos e indiretos, da Unidade Administrativa. Assim, sendo a administração uma área sensível da OM, o comandante através de sua ação de comando escolhe para o desempenho das funções administrativas, militares integrantes do quadro da OM que além de demonstrarem elevado grau de responsabilidade refletem habilidade e conhecimento, somados a experiência e ao compromisso com os valores e princípios organizacionais. no exercício da função de Agente Diretor.

Dentre os agentes executores diretos, o Fiscal Administrativo e o Chefe da Seção de Pessoal têm fundamental importância na gestão patrimonial-financeira e na gestão de pessoas,

respectivamente da Unidade Administrativa. Tais funções são cruciais na coordenação, controle, assessoramento e execução da ótima administração.

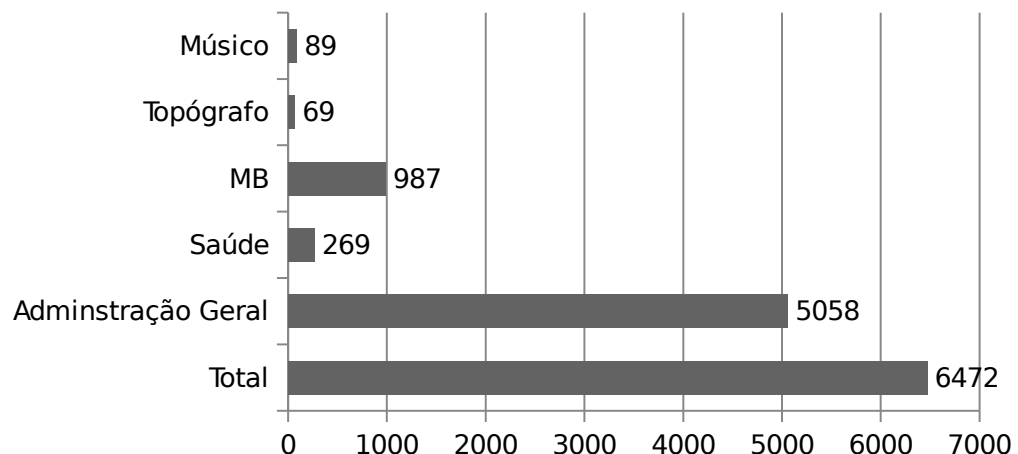
Otávio (2016) em pesquisa sobre a graduação e aperfeiçoamento do oficial formado pela Academia Militar de Agulhas Negras (AMAN) e de aperfeiçoamento da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) identificou que apenas 8,7% do universo pesquisado recebeu formação curricular para atuação na área de Administração Pública, destes, todos são do serviço de Intendência.

5.1 Análise de dados

A pesquisa teve como motivação o questionamento levantado através da observação do pesquisador como Antigo Comandante de Organização Militar, valor Subunidade, e atualmente, Analista da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações, sobre a maior eficiência no emprego dos militares integrantes do Quadro Auxiliar de Oficiais na gestão administrativa das Organizações Militares valor Unidade do Exército Brasileiro.

Como população-alvo da pesquisa, considerou-se o efetivo de total de 6472 (seis mil quatrocentos e setenta e dois) militares do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO), como observado na Figura 1, dentre os quais foram analisados capitães e tenentes possuidores de graduação, especialização, mestrado e doutorado realizados em Estabelecimento de Ensino civil. Considerou-se como universo de comparação o grupo formado por oficiais superiores (apenas majores) e intermediários (capitães) da ativa formados pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) e aperfeiçoados pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

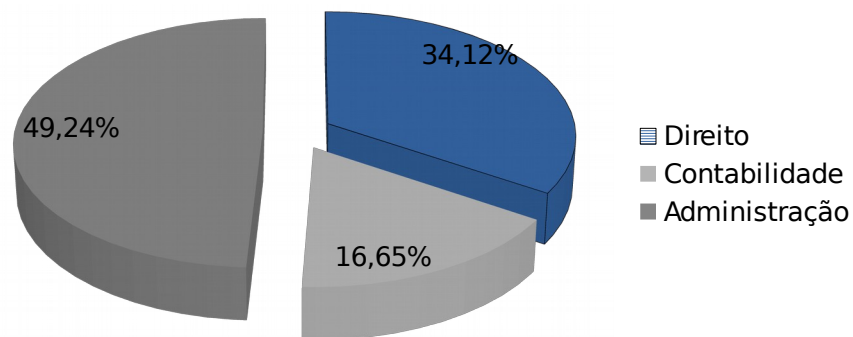
Figura 1 – Distribuição de militares do QAO



Fonte: Anuário do Exército 2016 (Exército em números)

O objetivo principal da pesquisa foi identificar dentre o efetivo do Quadro Auxiliar de Oficiais militares que através dos conhecimentos adquiridos em cursos civis geraram valor no desempenho da função de Chefe da Seção de Pessoal e Fiscal Administrativo de Organizações Militares Valor Batalhão, Regimento ou Grupo do Exército Brasileiro. Para atingir tal objetivo foram elencados os cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado nas áreas de Direito, Contabilidade e Administração, diretamente relacionadas à gestão administrativa militar, que possuem seus universos evidenciados na Figura 2.

Figura 2 – Militares do QAO com curso na área administrativa



A população de militares que integram o QAO é composta por oficiais experientados na carreira, tendo em vista o acesso ao referido quadro ocorrer pela carreira das praças a partir dos 25 anos de serviço ativo, por promoção baseada no mérito de carreira. No quesito qualificação militar a população de 6472 (seis mil quatrocentos e setenta e dois) militares é composta por: 78% oficiais QAO oriundos de Administração Geral (Especialidade Combatente - Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência e Comunicações), 15% de oficiais do Quadro de Material Bélico, 4,15% do Serviço de Saúde, 1,07% de Topógrafos e 1,36% de Músicos, sendo a parcela de músicos descartada tendo em vista não ocupar cargo na administração de OM Batalhão, Regimento ou Grupo e possuir grande especificidade na execução de seus cargos.

O Exército Brasileiro possui 192 (cento e noventa e duas) Organizações Militares Operacionais valor Unidade (Batalhão, Grupo e Regimento), sendo que em 175 (cento e setenta e

cinco) existem a função de Chefe da Seção de Pessoal (S1), e em 170 (cento e setenta) são contempladas com a função de Fiscal Administrativo, em todas as OM as funções são privativas de capitão ou major, tudo conforme o Quadro de Distribuição de Pessoal das OM (QCP/OM).

Conforme análise do Banco de Dados Corporativo do Exército Brasileiro (EBCorp) realizada na data base 31 de dezembro de 2016, é possível identificar que, atualmente, existem 3457 (três mil quatrocentos e cinquenta e sete) majores. Deste universo, 165 (cento e sessenta e cinco) são integrantes do Estado-Maior, 290 (duzentos e noventa) são do Corpo de Saúde e 648 (seiscentos e quarenta e oito) pertencem aos Quadros de Engenheiros Militares e Complementar de Oficiais, este efetivo não ocupa cargo em OM Operacional Valor Unidade. Os 2351 (dois mil trezentos e cinquenta e um) majores provenientes das armas, quadro e serviço combatentes ocupam os cargos previstos para sua especialidade e ainda suprem a falta de outra especialidade já que o efetivo fixado em Decreto é de 2853 (dois mil oitocentos e cinquenta e três) majores combatentes, além dos 916 (novecentos e dezesseis) não combatentes.

Entre os capitães a situação não é diferente, o Exército possui em suas fileiras 5040 (cinco mil e quarenta) oficiais intermediários para desempenhar 5745 (cinco mil setecentos e quarenta e cinco) cargos. Na área combatente são 3555 (três mil quinhentos e cinquenta e cinco) cargos para o efetivo de 2799 (dois mil setecentos e noventa e nove) capitães.

O Exército Brasileiro desempenha, agregado as suas atividades precípua, funções em órgãos fora da Força e em missões de adestramento, estudo e instrução em nações amigas. No ano de 2016, para cumprir todas essas obrigações, a instituição deixou de contar com 350 (trezentos e cinquenta) majores e capitães em seu efetivo pronto.

Conforme o Decreto Lei nº 7.150 de 01 de dezembro de 1983 (alterado pela Lei nº 12.918, de 20 de dezembro de 2013) para o Exército Brasileiro está fixado o número de 4317 (quatro mil trezentos e dezessete) cargos para militares do QAO, desses 1869 (mil oitocentos sessenta e nove) estão alocados em OM Operacionais valor Unidade (Batalhão, Grupo e Regimento). Desta feita, do universo atual de 6260 (seis mil duzentos e sessenta) militares, foram identificados 1574 (mil quinhentos e setenta e quatro) com curso em áreas de interesse da administração militar. Na área do Direito são 537 (quinhentos e trinta e sete) militares, 262 (duzentos e sessenta e dois) na área de Contabilidade e 775 (setecentos e setenta e cinco) na área da Administração.

Da análise dos documentos que regem a Administração Militar e através de pesquisa estatística sob os efetivos, constata-se que o Exército Brasileiro possui em seus quadros, um universo relevante de militares com capacidades adquiridas em cursos realizados em instituições civis que podem ser empregados em prol da gestão dos recursos públicos nas Organizações Militares. Cabe ressaltar que os 2444 (dois mil quatrocentos e quarenta e quatro) oficiais já formados em 2012 com a reativação do Curso de Habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais (CHQAO) faz aumentar ainda mais o efetivo de militares habilitados por cursos de interesse da área de gestão de pessoal e material, isso engrandece e qualifica a força de trabalho.

Faz-se necessária adequação do emprego dos militares do QAO dentro das unidades operacionais, tal ajuste nos QCP dará oportunidade aos comandantes de contar com seus quadros específicos da linha bélica, capitães e majores, no desempenho das missões direcionadas a área operacional bem como, será aprimorada a qualidade do trabalho administrativo com militares mais experientes e eficazes, os QAO habilitados, no exercício das funções de Chefe da Seção de Pessoal e Fiscal Administrativo, funções hoje ocupadas por oficiais combatentes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi descrever o universo compreendido por militares pertencentes ao Quadro Auxiliar de Oficiais, mais especificamente, o grupo formado por militares possuidores de formação acadêmica de interesse voltado a gestão da administração militar, com objetivo de emprego em funções de administrador nas Organizações Militares Operacionais valor Unidade.

Alinhado ao cenário atual da gestão da administração pública brasileira as Forças Armadas, em particular o Exército Brasileiro, implantou no início do século XXI o conceito de racionalização administrativa focado na gestão pública das organizações militares. Nesse contexto, o Alto Comando implementou políticas direcionadas ao emprego de pessoal, tudo com a finalidade de alocar de forma diligente e hábil a força de trabalho, evitar o subemprego dos efetivos e o excesso de funções, buscando aperfeiçoar a estrutura organizacional de modo que os processos sejam desencadeados de maneira eficiente e efetiva.

Diante disto, este estudo buscou identificar dentre o efetivo de integrantes do Quadro Auxiliar de Oficiais militares possuidores de habilidades específicas para o exercício de funções

administrativas de Chefe da Seção de Pessoal e Fiscal Administrativo das Organizações Militares operacionais do Exército Brasileiro.

Os resultados apontaram que nas OM do Exército Brasileiro as referidas funções são exercidas por majores e/ou capitães, oriundos das armas, quadro de Material Bélico e serviço de Intendência, tendo em vista os cargos citados serem privativos desses oficiais combatentes. Porém o efetivo existente de oficiais superiores e intermediários combatentes, atualmente, não é suficiente para o exercício de todas as funções na OM e, por vezes, a área operacional é deixada em segundo plano pela necessidade e complexidade da área de gestão de pessoal e material. Por outro lado, o efetivo de militares do QAO suplanta sobremaneira a necessidade em números para a ocupação dos cargos existentes privativos do quadro. O estudo pormenorizado do efetivo do QAO identificou quantidade de militares possuidores de cursos de interesse para a administração militar (Direito, Administração e Contabilidade) capaz de ocupar os cargos elencados para estudo nas Organizações Militares valor Batalhão, Regimento e Grupo.

Frente à atual situação do efetivo do Exército Brasileiro e de acordo com a intenção de implementação de técnicas de racionalização na Força Terrestre, demonstrou-se que é possível o emprego de militares do QAO, com curso relacionados a gestão da administração pública, em funções administrativas em Organizações Militares operacionais. Tal medida sendo adotada possibilitará o emprego dos oficiais intermediários e superiores, formados na linha bélica, para o exercício de funções operacionais na OM fornecendo maior eficácia, habilidades e capacidades no exercício de Estado Maior. Já o emprego do oficial QAO no exercício das funções na área de gestão administrativa da OM, seja como Fiscal Administrativo, seja como Chefe da Seção de Pessoal poderá empregar suas habilidades acadêmicas aliada a vivência profissional contribuindo para a uma gestão mais competente, efetiva e hábil.

Este trabalho requer um maior aprofundamento visto que a cultura do Exército Brasileiro é calcada no aspecto de hierarquia e disciplina. Ao empregar o oficial do QAO em funções ligadas a gestão administrativa da OMCT, este poderá influenciar por sua vez em processos e ações de outros militares de maior graduação na unidade, essa prática poderá contribuir como aspecto limitador para o exercício das funções e cargos estudados pois a cadeia de comando não poderá influenciar nas boas práticas de gestão e racionalização. Todavia, uma mudança de cultura através de implementação de novas técnicas de gestão será de grande valia para a modernização do Exército. Desta forma, sugere-se a realização de um estudo detalhado no

Quadro de Cargos Previstos das Organizações Militares Batalhão de Infantaria, Regimento de Cavalaria e Grupo de Artilharia de forma a possibilitar o emprego do Oficial do Quadro Auxiliar, com formação acadêmica na área do Direito, da Contabilidade e da Administração para o desempenho das funções de Chefe da Seção de Pessoal e Fiscal Administrativo. Tudo contribuirá para o assessoramento mais capacitado do comando da OM promovendo eficiência, redução de riscos e inovação na gestão da Unidade Gestora sem reduzir a operacionalidade.

TÍTULO

THE IMPORTANCE OF ADMINISTRATIVE COMPETENCES ACQUIRED IN HIGHER COURSES BY OFFICIALS OF THE AUXILIARY FRAMEWORK (QAO) AND THE PERFORMANCE OF FUNCTIONS OF MANAGEMENT OF STAFF AND MATERIAL IN MILITARY ORGANIZATIONS OF THE BRAZILIAN ARMY.

RESUMO

This paper deals with the use of administrative skills acquired in higher courses by Auxiliary Staff (QAO) for the performance of personnel and material management functions in the military organizations of the Brazilian Army. This approach is due to the increasing attention given by the High Command of the Terrestrial Force to the administrative management aimed at modernizing and rationalizing the institution. The objective of this work is to promote a brief study on the staff of QAO Officers and their competences for the performance of the administrative functions of Officers coming from the Arms, Staff and Service in personnel and material management. This purpose will be achieved by means of statistical research of the personnel and their competences through the Database of the Effective and Transactions Control Board (DCEM) and the Study of the Expected Charges (QCP) of the Army's Operational Military Organizations. To give greater consistency to the study, a comparison was made of the data collected in the theoretical framework and in the statistical research done in the Database (DCEM). The research has shown that in the Troop Corps there are a considerable number of QAO military personnel with university training of interest to the Military Administration, however, it is desirable, however, an adjustment in the Military Organizations' QCP for the employment of those military personnel in personnel management functions and material.

Keywords: Skills. Administrative functions. Human resource Management

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2016-2022 (EB20D-01.028)**. Disponível no endereço eletrônico: www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1405&act=bre. Acesso em: 20 maio. 2017.

_____. _____. **Efetivo de militares da ativa, por círculo hierárquico e Quadro/ Arma/ Serviço**, em dezembro de 2016. O Exército em números, Brasília, DF, 2017. Disponível em: http://10.67.84.109/2sch/anuario-estatistico/home/tabelas_por_assunto/25 . Acesso em: 11 abr. 2017.

_____. _____. **Informações sobre o curso de habilitação ao Quadro Auxiliar de Oficiais (CHQAO)**. Disponível em: http://www.eb.mil.br/web/midia-impressa/o-que-vai-pela-forca/-/asset_publisher/FPJORbAA3k44/content/informacoes-sobre-o-curso-de-habilitacao-ao-quadro-auxiliar-de-oficiais-chqao-?inheritRedirect=false . Acesso: 21 ago. 17

_____. _____. **Missão e visão de futuro**, 2012. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 20 maio. 2017.

_____. _____. **Regulamento da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (EB10-R-02.016)**. Disponível no endereço eletrônico: www.eb.mil.br/documents/11425/52543/Diretriz+Dia+do+EB+2014. Acesso em: 20 maio. 2017.

_____. _____. **Regulamento do Departamento-Geral do Pessoal (EB10-R-02.001)**. Disponível no endereço eletrônico: www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1134&act=bre. Acesso em: 20 maio. 2017.

_____. Ministério do Planejamento. **Guia da Gestão da Capacitação por Competências**. Disponível no endereço eletrônico: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia-gestao-da-capacitacao-por-competencias_2.pdf. Acesso em: 20 maio. 2017.

_____. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.senado.leg.br/atividade/const/con1988/con1988_12.07.2016/art_142_.asp

FAGUNDES, Rodrigo Otávio. **A importância do conhecimento da administração pública na formação e aperfeiçoamento dos militares do Exército**. Varginha, MG, 2016.

FERRO, Marco Aurélio Chaves; KURBAN, Amir Elias Abdalla; RAMOS, Marilene. **Aspectos Socioambientais do Exército Brasileiro**. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2011. Resende. ANAIS do VIII SEGesT. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/15514410.pdf> . Acesso em: 21 set. 2017

JUNIOR, José Jorge Gonçalves. **A Gestão por competências como ferramenta de aprimoramento dos processos de movimentações de oficiais e praças de carreira do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: ECEME, 2014.

_____. _____. **Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro**. Disponível no endereço eletrônico: portal.dcem.dgp.eb.mil.br/...Pra.../Portaria_Nr_101-EME_de%202001Ago2007.pdf. Acesso em: 20 maio. 2017.

PIRES, Alexandre Kalil... [et al.]. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP, 2005.

NETO, A.J.C. et al. **A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. In: XIX ENCONTRO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Quito, Equador. Anais, nov. 2014. Disponível em: <<http://www.esg.br/images/Laboratorio/publicacoes/reducaoencargos.pdf>>. Acesso: 21 ago. 17

RABELLO, Wagner. **Estruturação da Máquina Administrativa no Brasil desde 1930: Dimensões Estruturais e Culturais**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/blog/administracao-publica-4/>