



Ten Cel Eng Silvio José Melo de Brito

**MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MILITAR DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS: UMA PROPOSTA PARA O APERFEIÇOAMENTO
DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

**Salvador
2019**

Ten Cel Eng Silvio José Melo de Brito

**MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MILITAR DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS: UMA PROPOSTA PARA O APERFEIÇOAMENTO
DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola de Formação Complementar do Exército /
Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do Grau
Especialização de Gestão em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior

Silvio José Melo de Brito¹

¹ Silvio José Melo de Brito é bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Atualmente, é aluno do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), sob coordenação do Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS, sjmb@uol.com.br.

Ten Cel Eng Silvio José Melo de Brito

**MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA PREFEITURA MILITAR DA ACADEMIA
MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS: UMA PROPOSTA PARA O APERFEIÇOAMENTO
DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Guaracy Silva – Presidente
UNIS

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior – Membro 1
UNIS

Prof. Msc. Alan Sales da Fonseca – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	05
2	CONCEITO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	07
3	ASPECTOS DA PREFEITURA MILITAR ACADÊMICA	09
3.1	ESTRUTURA E MISSÕES DA PREFEITURA MILITAR ACADÊMICA.....	09
3.2	OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA NECESSÁRIOS PARA A AMAN...15	
4	MATERIAL E MÉTODO	16
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	17
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
	REFERÊNCIAS	26
	APÊNDICE	28

RESUMO

Este trabalho trata de uma proposta para modernização administrativa da Prefeitura Militar da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Tal abordagem se impõe devido à necessidade de aperfeiçoar a estrutura administrativa dessa Prefeitura, diante do complexo desafio de planejar e conduzir obras, projetos e serviços de manutenção na única Escola Superior de formação de Oficiais de carreira combatentes do Exército Brasileiro (EB), cuja área excede 67 Km² e abriga muitas instalações com mais de 70 anos. Este propósito será conseguido a partir de um estudo documental e uma pesquisa, que vai abranger os quadros atuais e ex-chefes dessa organização, levantando as possíveis soluções para o melhor cumprimento da missão imposta à Prefeitura Militar Acadêmica (PMA). A análise demonstrou a necessidade de implementar ações nos campos de pessoal (aumento de efetivo, quantitativo e qualitativo, e qualificações), tecnologias de informação (aquisição de softwares) e processos (redistribuição de funções) para melhorar as condições dessa Prefeitura cumprir suas missões.

Palavras-chave: Modernização administrativa. Prefeitura Militar AMAN. Choque de gestão. Prefeitura de Campus

1 INTRODUÇÃO

A AMAN instalou-se em Resende-RJ em 1944, substituindo a Escola Militar de Realengo na missão de formar oficiais de carreira combatentes do Exército Brasileiro (EB). Nesse sentido, considerável parte de suas instalações possui mais de 74 anos e apresenta graves indicadores da degradação estrutural, sofrida pela ação de décadas, exigindo diversas e complexas obras de engenharia (AMAN, 2018).

Nesse contexto, a Prefeitura Militar Acadêmica (PMA) é o ponto focal dos trabalhos em tela. Porém, sua estrutura administrativa atual, única no âmbito do EB, precisa ser reestruturada para o gigantismo, multiplicidade de frentes, dinamismo, elevado grau de coordenação que a tarefa exige.

Este trabalho trata de uma proposta para modernizar a estrutura administrativa da PMA, na área administrativa gerencial. Atualmente, a disposição da Prefeitura, voltada para a manutenção da Academia, não se demonstra adequada para a complexidade de uma tarefa de tal envergadura, cujo foco são as reformas e as construções dessa Instituição de Ensino Militar, demandando ajustes na sua administração. Como hipótese acredita-se que as melhorias apontadas pela pesquisa permitirão uma gestão mais efetiva e eficiente nas suas tarefas.

Tal abordagem se justifica pela necessidade de superação dos pontos críticos e dos desafios impostos à PMA, sob pena de prejudicar ou comprometer a vida vegetativa da maior academia militar da América Latina, dentro de um prazo relativamente curto, de acordo com o abordado no documento Memória nº 01/PMA. Além disso, o trabalho em tela pode colaborar com a adoção de mudanças em outras organizações semelhantes e induzir uma reflexão entre os militares participantes do estudo a respeito da evolução organizacional dessa Prefeitura Militar.

É importante ressaltar também a importância do trabalho para assessorar os chefes militares relacionados com os rumos da AMAN. Embora algumas diretorias da Força Terrestre, em particular o Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX)² e o Departamento de Engenharia e Construção (DEC)³ já tenham realizados discussões sobre o tema, a consolidação de uma proposta de mudança poderá atualizar e complementar as tratativas do assunto (AMAN, 2018).

O objetivo desse trabalho é apresentar uma proposta para modernizar a administração da PMA. Como objetivos específicos pretende-se conceituar modernização administrativa, apresentar dados da organização atual da Prefeitura, levantar os principais óbices administrativos em seu contexto e apresentar propostas para a boa gestão em uma organização militar dessa natureza.

Este propósito será conseguido mediante uma análise da situação atual da PMA e uma pesquisa entre militares desta Prefeitura.

²O DECEX consiste Órgão de Direção Setorial (ODS) do Comando do Exército, tem por missão planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades relativas à educação, à cultura, à educação física, aos desportos e à pesquisa científica nas áreas de defesa, ciências militares, doutrina e pessoal (DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO E CULTURA DO EXÉRCITO, 2018).

³ O DEC é um ODS do Comando do Exército cuja missão é assegurar o efetivo e regular emprego da Engenharia Militar, em benefício do Exército e do Estado Brasileiro, realizando a gestão de Obras, Patrimônio, Meio Ambiente, Material e Operações de Engenharia” (DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE CONSTRUÇÃO, 2018).

2 CONCEITO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

O desenvolvimento do presente trabalho também deve levar em consideração o conceito de modernização administrativa. Essa definição vai orientar tal desenvolvimento de modo a restringir e tornar mais objetivo o estudo proposto.

A palavra modernizar (de onde deriva o substantivo modernização) consiste em “fazer mudanças em ou organizar(-se), utilizando sistemas, métodos, mecanismos ou equipamentos modernos” (MICHAELIS, 2018). Nesse sentido, a modernização administrativa corresponde ao desenvolvimento de uma modelagem gerencial como o processo de alteração dos componentes organizacionais para melhor responder às demandas do ambiente (SCANFONE, 2017).

No caso da PMA, o termo administrativo refere-se, essencialmente, à administração pública, considerando seu enquadramento na estrutura da AMAN e do EB. Essa administração pode ser definida como “o grupo de órgãos, agentes e serviços instituídos pelo Estado e seu poder de gestão” (VINICIUS, 2017), delimitando a proposta do presente trabalho.

Ainda para entender o que é modernização administrativa, é necessário estabelecer sua base teórica. Destarte, Martins (1995) estabelece três pontos referenciais para tal conceito no campo teórico: o primeiro busca “delinear um conceito genérico de modernização da administração pública a partir de uma abordagem crítica da modernização”, o segundo consiste na identificação “dos três principais paradigmas de boa administração pública” e o terceiro busca delinear um modelo de boa administração pública que integre política e administração.

Martins (1995) destaca, nesse primeiro ponto referencial, que a modernização administrativa consiste na “absorção de paradigmas que se apregoa como boa administração pública, ao invés da sua construção segundo requisitos críticos peculiares”. Scanfone (2017) complementa que tais requisitos são balizados pelas características de seu ambiente organizacional interno (estrutura organizacional e os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais) e externos (macro-ambiente geral e específico), que definem a viabilidade de aplicação de determinado paradigma em uma organização, mesmo que tenha gerado bons resultados em outra. No caso em

tela, a simples incorporação de uma boa prática, consagrada em determinada Prefeitura Militar, na PMA pode não produzir o mesmo efeito benéfico, devido às diferenças entre os respectivos ambientes organizacionais. Portanto, esse ponto atende apenas parcialmente o conceito de modernização administrativa, havendo necessidade de acréscimo teórico.

Ainda de acordo com Martins (1995), o segundo ponto levantado baseia-se na identificação dos três principais paradigmas da boa administração, o ortodoxo, o empresarial e o liberal. O autor analisou tais paradigmas da seguinte forma:

Constata-se que estes modelos não se baseiam numa visão integrativa entre política e administração: o ortodoxo contrapõe leis a procedimentos administrativos, valores a fatos, políticos a burocratas; o liberal contrapõe política ao estado, este e cidadãos às organizações públicas; e o empresarial contrapõe o mercado às organizações públicas, a gestão eficiente ao estado (MARTINS, 1995, p. 5).

No caso da PMA, a adoção de qualquer desses paradigmas isoladamente como norteador em um processo de modernização não atenderia, por exemplo, a complexidade das tarefas da PMA relativas ao Projeto AMAN II, a ser explicado nos próximos capítulos, cujo sucesso depende da harmonização entre processos, requisitos técnicos, custos e políticas de vários Órgãos de Direção Setorial⁴ do EB (AMAN, 2018). Assim, o ponto em questão apresenta paradigmas conceitualmente divergentes nas respectivas aplicações, que, caso não sejam plenamente integrados entre si, não estabelecem a sustentação adequada ao conceito de modernização administrativa buscada.

Martins (1995) acrescenta que o último ponto baseia-se em um modelo de boa administração pública que integre o binômio política e administração. Ainda, declara que: “delineamento de um modelo integrativo entre política e administração permite, ademais, que se explicitem as limitações dos três principais modelos de administração pública presentes na teoria”. Dessa forma, a integração em tela confere uma abrangência adequada, pois evita a dissociação entre a modernização administrativa e o contexto política vigente. Tendo por exemplo a PMA, uma proposta de modernização administrativa que contemple um simples aumento de efetivo, para adequar sua

⁴ Departamentos e comandos do EB responsáveis pelas áreas de operações, logística, pessoal engenharia, ensino, pesquisa, cultura economia e finanças.

organização às tarefas impostas, seria contrária à orientação do Comandante do EB explicitada em suas diretrizes em reduzir o efetivo do Exército em, no mínimo, 10% (DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO, 2017). Portanto, o alinhamento entre uma administração eficiente (incorporando as melhores práticas de modelagem organizacional) e a conjuntura política vigente, que é fortalecida pela estrutura verticalizada⁵ e rígida do EB, fornece uma base teórica mais consistente ao termo modernização administrativa buscado no presente trabalho.

Cabe ressaltar que tal ponto teórico vai de encontro à abordagem sistêmica organizacional. Essa abordagem estabelece que “organização é vista como um sistema aberto, composto por partes interdependentes entre si e em contínua interação com o ambiente para recolher os insumos e contribuir com produtos e serviços.” (SCANFONE, 2017). Assim, infere-se que tal sistema aberto pode ser entendido como a interação das relações funcionais e hierárquicas, cuja dinâmica ocorre pautada no cumprimento das missões impostas à determinada organização.

Portanto, o conceito de modernização administrativa, no escopo do presente trabalho, consiste no desenvolvimento de mudança ou reorganização em determinada estrutura administrativa, aperfeiçoando processos, qualificações, interações entre as partes (seções/ subdivisões) e instrumentos para o cumprimento das atividades estabelecidas, alinhadas com o cenário político (no caso de uma OM, elas são sintetizadas nas diretrizes dos escalões superiores).

3 ASPECTOS RELEVANTES DA PREFEITURA MILITAR ACADÊMICA

A PMA possui demanda de serviços única e uma organização peculiar, que a difere das demais Prefeituras Militares. Destarte, para que o presente trabalho seja desenvolvido, é necessário conhecer sua atual estrutura, suas missões e a dimensão das tarefas. Abaixo, será apresentada as especificidades que envolvem as atividades administrativas dessa Prefeitura.

3.1 ESTRUTURA E MISSÕES DA PREFEITURA MILITAR ACADÊMICA

⁵Estrutura com níveis administrativos organizados hierarquicamente

A estrutura e as missões da PMA estão discriminadas no Art. 103 do Regimento Interno da Academia (AMAN, 2015). Cabe ressaltar que em 2018 o Comando da AMAN concedeu autonomia administrativa à Prefeitura, além de subordinar a seção de Administração do Conjunto Principal ao Corpo Administrativo (C Adm). Destarte, a nova situação será descrita.

a) Comando

O comando da PMA vem sendo exercido por um Coronel (Cel) ou Tenente-coronel (Ten Cel) de qualquer Arma, quadro ou Serviço (especializações no âmbito do EB). Suas missões são:

- I - planejar, coordenar, controlar e fiscalizar as atividades de manutenção, conservação e melhoramento dos bens patrimoniais, de acordo com as diretrizes do Comando (Cmdo) AMAN;
- II - divulgar e fazer cumprir as normas, ordens e demais atos, referentes aos bens patrimoniais, emanados dos órgãos técnicos, dos escalões superiores e do Cmdo AMAN;
- III - assessorar o Cmdo AMAN nas inspeções técnicas e administrativas realizadas nos bens que integram o patrimônio da União sob controle da AMAN;
- IV - propor ao Cmdo AMAN medidas preventivas e corretivas que se façam necessárias ao aprimoramento das condições de manutenção, conservação e melhoramento dos imóveis;
- V - controlar e fiscalizar o cumprimento dos contratos de manutenção, conservação e melhoramento, bem como os de arrendamento dos bens patrimoniais sob guarda da AMAN, propondo, sempre que necessário, a celebração ou atualização desses contratos;
- VI - manter fiscalização contínua, por intermédio das seções subordinadas, das condições de utilização dos bens patrimoniais nas suas áreas de responsabilidade;
- VII - ligar-se com os demais setores da AMAN, sempre que necessário, visando ao entrosamento das atividades técnicas e administrativas, no que for aplicável;
- VIII - propor ao Comando do Corpo Administrativo (C Adm) as medidas de segurança orgânica dos sistemas: de energia elétrica; de água; e de esgoto sanitário seguindo as regras técnico-ambientais;
- IX - elaborar, anualmente, estudos prevendo as necessidades em material e recursos para a manutenção, conservação e melhoramentos dos imóveis e instalações da área acadêmica, levando em conta a necessidade de manutenção de um estoque mínimo de itens de maior emprego nessas atividades;
- XII - informar ao C Adm, anualmente, a necessidade em oficiais e praças com as especializações necessárias para comporem as seções que integram a estrutura organizacional da PMA; e
- XIII - definir as atribuições do pessoal no âmbito dos órgãos que integram a PMA (AMAN, p.49, 2015).

b) Subprefeito militar

O cargo deve ser exercido por um Ten Cel ou Major (Maj) de qualquer Arma, quadro ou Serviço (especializações no âmbito do EB). Suas missões são:

- I - assessorar o Prefeito Militar em suas atribuições funcionais;
- II - despachar o SPED;
- III - estar em condições de substituir o Prefeito Militar; e
- IV - ser o Gestor/Encarregado do Depósito da Prefeitura Militar (AMAN, p.49, 2015)..

c)Secretaria

Atualmente, esta seção é comandada por um Capitão e possui, em sua constituição, um sargento (Sgt) e dois cabos (Cb) e/ou soldados (Sd), como auxiliares. Seu funcionamento é semelhante ao de uma 1ª Seção, cujo chefe (S1) possui as seguintes missões, de acordo com o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais, RISG (BRASIL, 2003):

- I - coordenar o serviço de ordens;
- II - organizar e manter em dia as relações de oficiais e praças para efeito das escalas de serviço;
- III - escalar as praças para os serviços normais e extraordinários da unidade;
- IV - organizar o trabalho preliminar de qualificação militar das praças, de acordo com as normas em vigor;
- V - receber a documentação diária interna, mandar protocolá-la e levá-la ao Subcomandante da Unidade (SCmt U);
- VI - organizar os fichários, os mapas, as relações e outros documentos referentes ao efetivo da unidade;
- VII - organizar o mapa da força e apresentá-lo ao SCmt U com a devida antecedência, quando houver formatura da unidade ou outro evento que o exija; [...]
- X - organizar e manter em dia uma relação nominal dos oficiais da unidade, com as respectivas residências e telefones, destinando via ao SCmt U, ao S3 (para confecção do plano de chamada) e outra para ser anexada ao livro de ordens do Of Dia; [...]
- XII - organizar os boletins ostensivos da unidade, conforme as determinações do Cmt U;
- XIII - autenticar ordens e instruções que somente digam respeito a assuntos de sua seção; [...]
- XV - apresentar sugestões referentes a transferências, designações, preenchimento de claros, qualificação e requalificação de pessoal;
- XVI - zelar, diligentemente, pelo moral da tropa;
- XVII - estar em condições de informar ao Cmt U sobre o estado moral e o disciplinar da tropa;
- XVIII - preparar a documentação necessária para instruir os processos de promoção, transferência para a reserva, reforma e concessão de medalhas;
- XIX - controlar a escrituração referente à correspondência, ao arquivo e ao registro das alterações dos subtenentes e sargentos da unidade;
- XX - assessorar o ordenador de despesas nas atividades de pagamento de pessoal [...]

XXI - encarregar-se dos assuntos administrativos relativos ao FUSEx, quando no QCP da unidade não existir titular específico para este encargo (BRASIL, 2003, p 18 e 19)

d) Seção de Engenharia (Seç Eng)

Esta Seção possui a previsão de sua chefia ser exercido por um oficial subalterno, Tenente (Ten), mas, atualmente, é comandada por um Sgt, que conta com Cb e Sd operadores de máquinas e equipamentos. Ela possui equipamentos de engenharia (motoniveladora, rolo compactador, carregadeira sobre rodas, caminhão guindauto, caminhão limpa-fossas e caminhão caçamba) e os respectivos operadores, Cb e Sd habilitados em tais funções. Seção tem por missão realizar serviços simples de terraplenagem e calçamento para “permitir o atendimento às necessidades de instrução militar do Corpo de Cadetes (CC), do Batalhão de Comando e Serviços (BCSv) e de outras OM em terrenos sob jurisdição da AMAN” (AMAN, 2015);

e) Seção Técnica (Sec Tec)

Essa seção tem por finalidade prestar assessoria de natureza técnica, confeccionar projetos, realizar estudos, emitir pareceres técnicos, fazer levantamentos topográficos, avaliar domínios patrimoniais e fiscalizar obras, visando a manutenção dos bens imóveis jurisdicionados ao Exército e sob responsabilidade da AMAN (AMAN, 2015). Atualmente, seu corpo técnico possui como chefe um Maj, graduando em engenharia civil, um engenheiro elétrico (Ten Cel), 5 (cinco) oficiais técnicos temporários (OTT), cujo posto é de tenente, 3 (três) Sgt topógrafos e 7 (sete) Sgt técnicos, mas seu efetivo tem variado de acordo com a demanda de serviços.

f) Administração da Área dos Parques / Oficinas Gerais (AOG)

Embora constem como seções distintas (AMAN 2015), ambas divisões foram unificadas, sob a denominação AOG, devido ao efetivo insuficiente, principalmente de quadros, para que funcionem separadamente. Atualmente, a Seção é chefiada por um Ten e possui os seguintes grupos: hidráulico, elétrico, serviços gerais (pedreiros) e

matas e jardins. Suas missões, a serem desempenhadas na área dos parques⁶, consistem em:

- I - administrar [...] instalações, sob responsabilidade do Exército, situados na área da AMAN, de acordo com as diretrizes do Cmdo AMAN e NGA AMAN.
- II - assessorar o Comando do Corpo Administrativo nos assuntos referentes à coordenação, ao controle, à fiscalização, à conservação e à manutenção dos bens imóveis jurisdicionados ao Exército e sob a responsabilidade da AMAN;
- III - permitir o atendimento às necessidades de instrução militar do CC, do BCSv e de outras OM em terrenos sob jurisdição da AMAN (AMAN, 2015, p 49);

Nesse contexto, a AOG tem capacidade de realizar reparos de baixa complexidade técnica e emergenciais, além de realizar a poda de árvores, inclusive na área das Vilas Militares.

g) Administração da Vila Militar (AVM)

Esta Seção tem por responsabilidade a administração e manutenção dos Próprios Nacionais Residenciais (PNR), que servem de moradia para militares e civis que trabalham na AMAN (AMAN, 2015). Chefiada por um Cel, a seção conta com um Cap, um Sgt e cerca de 21 Cb/ Sd, que trabalham em prol de 600 PNR.

h) Administração do Campo de Instrução (ACI)

Esta seção cuida da administração, manutenção e patrulhamento do campo de instrução da AMAN (AMAN, 2015). Atualmente, ela é composta por um Ten, um Sgt e vinte Cb/Sd.

i) Seção de Meio Ambiente (SMA)

Esta Seção não é mencionada no Regimento Interno da AMAN, porém suas missões encontram-se discriminadas neste mesmo documento (AMAN, 2015):

- IV - coordenar as medidas de controle ambiental, envolvendo particularmente:
 - a) a coleta de lixo;
 - b) os cuidados com a poda e os cortes de árvores;
 - c) o esgotamento sanitário, com a preservação dos lençóis freáticos;

⁶Área que abriga as instruções da linha de ensino militar bélico, específicas para a formação do oficial combatente do EB.

- d) o controle de água potável para consumo e de água “bruta” para lavagem de viaturas, equipamentos e instalações;
- e) a utilização do Campo de Instrução e de áreas particulares cedidas para exercícios militares; e
- f) a fiscalização do destino final de:
 1. água “bruta”, após a lavagem de viaturas, equipamentos e instalações; e
 2. detritos orgânicos oriundos das cozinhas (AMAN, 2015, p 49).

Atualmente, sua constituição inclui um Cel e uma Ten (com graduação em engenharia ambiental). Encontra-se em curso a incorporação de um engenheiro agrônomo ou agrícola e de um Sgt técnico temporário. Outra medida recente relativa a esta seção diz respeito à nomeação de Oficiais de Controle Ambiental em todos setores da Academia, cuja ligação técnica com SMA vai proporcionar a ampliação das ações de controle ambiental na estrutura acadêmica.

j) Seção de Patrimônio Imobiliário (SPI)

De acordo com o Regimento Interno da AMAN, esta seção fazia parte da Fiscalização Administrativa, porém, em 2018, passou à subordinação da PMA. Atualmente, é composta por um Cel, mas existe a previsão de receber um Sgt técnico de administração em 2019. Sua missão consiste na regularização do patrimônio imobiliário da Academia (AMAN, 2015).

k) Almojarifado (Almox)

O Almox da PMA é “responsável pela execução das atividades de aquisição, alienação de material e de contratação de obras e serviços [...], bem como pela administração do material a seu cargo [...]” (BRASIL, 2003). Atualmente, é constituído por um Maj, um Cap e 03 Sgt e está passando por uma reestruturação para aperfeiçoar seus processos de aquisição. Cabe ainda ressaltar que, este almojarifado atende todas os setores da AMAN, como depósito de material Classe IV.

l) Seção de Transporte e Manutenção (STM)

A STM tem por missão realizar o apoio de transporte às missões da PMA e realizar os trabalhos de manutenção de 2º escalão, inclusive o planejamento, das viaturas e dos equipamentos da Seção de Engenharia (BRASIL, 2003). Atualmente, a

seção é comandada por um Cap e possui em sua constituição um sargento de Material Bélico, oito soldados motoristas e cinco mecânicos.

3.2 OBRAS E SERVIÇOS DE ENGENHARIA NECESSÁRIOS PARA A AMAN

Um primeiro aspecto consiste no fato de que grande parte das instalações da AMAN teve a sua construção entre a década de 1930 e 1940. As instalações dessa Organização Militar (OM), construídas na ocasião, constituem o que é conhecido atualmente como Conjunto Principal I (CPI) e a Região dos Parques dos Cursos, de acordo com os dados apresentados pelo documento Memória nº 01/PMA.

Esse mesmo documento discorre que, no final da década de 1980, a Academia passou por consideráveis obras de engenharia e sua área construída aumentou em 50% de tamanho com a construção do Conjunto Principal II (CPII). Cabe ressaltar que, ao longo desses mais de 70 anos de existência, essas instalações receberam apenas manutenções de pequeno vulto e, naturalmente, devido ao desgaste do tempo, algumas construções vêm apresentando problemas oriundos da degradação estrutural natural (AMAN, 2018).

As estruturas construídas sofreram ações de “desgaste”, devido à ação de cargas e sobrecargas, estáticas, dinâmicas, vibrações, impactos e outros agentes externos. Destarte, a “vida útil” de tais estruturas pode ser definida como o tempo que elas conservam seus padrões mínimos de resistência e funcionalidade. Prolongar este tempo ao máximo é o objetivo de quem trabalha com construções de edificações.

Complementando tal entendimento, Souza e Ripper (1998) conceituam manutenção de uma estrutura como “o conjunto de atividades necessárias à garantia do seu desempenho satisfatório ao longo do tempo, ou seja, o conjunto de rotinas que tenham por finalidade o prolongamento da vida útil da obra, a um custo compensador”.

Nesse sentido, a relação entre desgaste, vida útil, desempenho satisfatório e manutenção de instalações é bastante perceptível. Dessa forma, mesmo quando a manutenção é realizada com eficiência, a deterioração estrutural persiste, alcançando, em maior ou menor tempo, um estado que compromete a funcionalidade ou segurança de determinada obra.

As ações para conter tais efeitos têm seus custos aumentados exponencialmente ao longo do tempo. Ciente de tal conjuntura, estudos e ações foram desenvolvidos pelo DEC e reunidos, em sua maioria, no chamado Projeto AMAN II. O empreendimento em tela estabeleceu diversas obras, estudos e projetos, sendo que a maioria ainda está para ser executado, com diferentes níveis de complexidade, de duração e orçamentários (AMAN, 2018).

De acordo com o Documento Memória nº 1/PMA, o elemento integrador de todos esses esforços é a PMA, que deve possuir uma administração adequadamente estruturada para vencer os desafios impostos pelos desgastes das instalações acadêmicas, óbices circunstanciais e pelas missões correspondentes a cada um de seus setores.

4 MATERIAL E MÉTODO

Conforme destacado na introdução, pretende-se analisar os dados da pesquisa para colher dados e ideias para atingimento dos resultados. Assim, a pesquisa foi dividida em três partes.

A primeira parte da pesquisa foi realizada na forma de uma avaliação quantitativa usando metodologia de Likert. Nessa fase, foram apresentadas aos respondentes a afirmação sobre a necessidade da PMA ter uma modernização administrativa, cujo resultado deve refletir a percepção dos entrevistados a respeito de melhorias no campo administrativo da Prefeitura. Depois, foram apresentados questionários, usando a mesma metodologia, que identificavam o nível de dificuldade no cumprimento das missões da Prefeitura em cada uma das funções administrativas citadas por Abrahim (2008): previsão, organização, comando/coordenação e controle. Cabe ressaltar que as funções comando e coordenação foram reunidas como um único tópico, tendo em vista a similaridade parcial que assumem no ambiente da caserna

Em uma segunda etapa, a pesquisa qualitativa buscou coletar propostas para modernização administrativa da PMA, usando como pressuposto as funções administrativas (ABRAHIM, 2008). Para facilitar a formulação de tais propostas pelos respondentes, foi apresentado aos mesmos as possíveis causas dos problemas (ou dificuldades), de acordo com o Diagrama de Ishikawa (BALLARDIN, PIURCOSKY,

2015), que são mão-de-obra, materiais, máquinas, métodos, meio ambiente e medição, norteando as repostas dos militares pesquisados.

A terceira etapa consiste em uma pesquisa na qual o respondente assinala indicadores de desempenho, dados cuja análise permite mensurar o desempenho organizacional (BALLARDIN, PIURCOSKY, 2015). Destarte, a última fase da pesquisa aponta possíveis indicadores para validar as propostas apontadas na fase anterior.

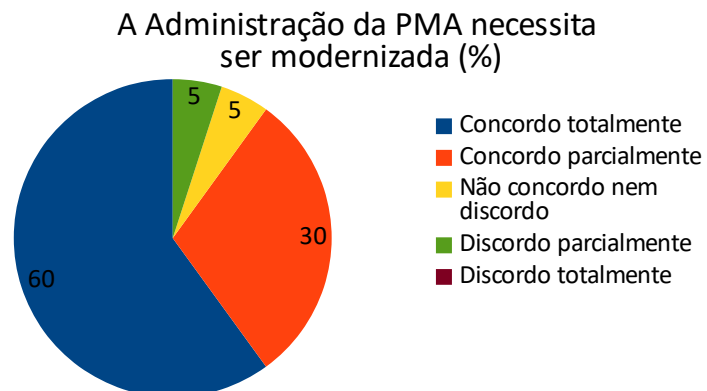
A amostra da pesquisa foi interna, aplicada nos 22 oficiais, subtenentes e sargentos prontos para o serviço na PMA, residentes em Resende-RJ. Apenas 2 não entregaram a mesma no prazo, garantindo 90,90 % do total da amostra da população. Cabe ainda ressaltar que a pesquisa foi de caráter voluntário e que, antes da entrega do questionário, foi realizada uma explanação de como seriam respondidas as questões propostas e os conceitos envolvidos.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Propostas para modernização administrativa da PMA

Este capítulo tem a pretensão de apresentar o resultado da primeira e segunda parte da pesquisa, cuja síntese consiste em propostas para modernizar administrativamente a PMA. Primeiramente, foi mostrado aos respondentes a seguinte afirmativa: “A Administração da PMA necessita ser modernizada”, com as opções de resposta concordo totalmente, concordo parcialmente, não concordo nem discordo, discordo parcialmente, discordo totalmente (seguindo a metodologia de Likert). O tratamento dos dados da pesquisa de campo gerou o seguinte gráfico:

Gráfico 1. Necessidade de modernização



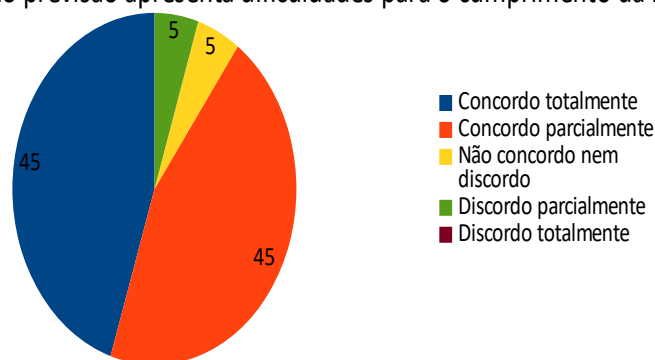
Fonte: o autor.

Tendo por base a escala utilizada para medição da percepção, por parte dos entrevistados, foram tidos por base as expressões “concordo totalmente” e “concordo parcialmente” como sinalização para uma modernização administrativa. Na somatória das porcentagens dessa solução, chega-se ao valor de 90%. Destarte, acredita-se que torna-se viável a devida modernização.

Em seguida, a afirmação apresentada aos respondentes foi: “A função previsão apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA”, seguindo a mesma metodologia da inquirição anterior. O tratamento dos dados gerou o gráfico que se segue.

Gráfico 2. Dificuldades no cumprimento da função previsão

A função previsão apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA (%)



Fonte: o autor.

Da análise do gráfico, percebe-se que existem entraves nas tarefas administrativas relativas à previsão, de acordo com a percepção de 90% dos entrevistados (soma das opções “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”). Na sequência da pesquisa, os mesmos militares consultados elencam como fator de tais óbices a mão de obra (15 menções), materiais (15 menções), máquinas (10 menções) e métodos (9 menções).

As propostas mais mencionadas na pesquisa para sanar/minimizar tais dificuldades foram as seguintes, seguindo a ordem de menções na pesquisa qualitativa:

1) Capacitação de pessoal (8 proposições): realizar um planejamento mais consistente para a capacitação de pessoal em todos os níveis hierárquicos, devido as exigências técnicas dos militares da PMA. Para tanto, foi levantada a necessidade do apoio dos ODS, Comando da AMAN e do BCSv, unidade responsável pelos pedidos de cursos e estágios das praças.

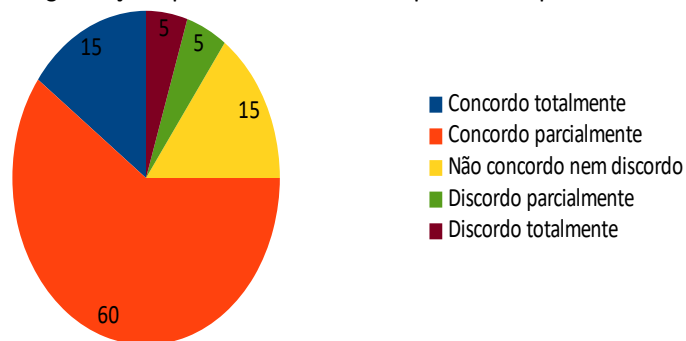
2) Previsão de aquisição de máquinas/ equipamentos (6 proposições): a PMA deve conduzir processos licitatórios para possuir materiais adequados, com suporte de outros setores da AMAN ou do escalão superior. As seções da Prefeitura que devem produzir as partes requisitórias dessa ação serão a Seção de Engenharia (equipamentos de engenharia), Seção de Transportes (viaturas e ferramental) e AOG (equipamentos de solda, serralheria e carpintaria).

3) Previsão de aquisição de insumos (6 proposições): realizar um planejamento mais efetivo para a aquisição de insumos. Nesse sentido, um dos entrevistados complementou tal proposta com o lançamento de duas licitações por ano e outro militar propôs que os pedidos desses insumos fossem baseados em um banco de dados do que foi consumido no ano anterior.

Em seguida, o enunciado apresentado aos respondentes foi: “A função organização apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA”, que foi submetido a mesma metodologia. O tratamento dos dados gerou o gráfico abaixo apresentado.

Gráfico 3. Dificuldades na implantação da função organização

A função organização apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA (%)



Fonte: o autor.

O gráfico aponta que 75% dos respondentes verifica que a função administrativa organização possui dificuldades para ser plenamente atendida, conforme somatória das opções de concordância. Corroborando tal necessidade, os mesmos militares apontam que as principais causas dessas dificuldades seriam a mão de obra (11 menções), materiais (10 menções), máquinas (5 menções) e métodos (7 menções). Na sequência, as propostas dos integrantes da PMA para sanar ou minimizar tais dificuldades que tiveram um número maior de apresentações na pesquisa foram as seguintes:

1) Aumento do efetivo (7 proposições): segundo os respondentes defensores desta ação, o efetivo da Prefeitura é insuficiente para a demanda das missões. Porém, os proponentes divergem quanto à origem desse acréscimo de pessoal, pois foram apresentadas diferentes alternativas, como a contratação de militares prestadores de tarefa por tempo certo (PTTC), civis especialistas (mão de obra temporária) ou o simples aumento de militares, de carreira ou temporários. Nesse sentido, a contratação de serviços especializados foi mencionada, mas o próprio respondente admitiu a dificuldade em dispor de fiscais de contrato da PMA para a tarefa. A proposta também foi justificada pela comparação das seções da Prefeitura com outras similares, tendo por exemplo a AVM, que cuida da manutenção de mais de 600 residências com um efetivo de 22 militares, enquanto que, em outras unidades, a mesma tarefa é desenvolvida em um número de residências inferior a 120 instalações com um efetivo de, pelo menos, 30 militares.

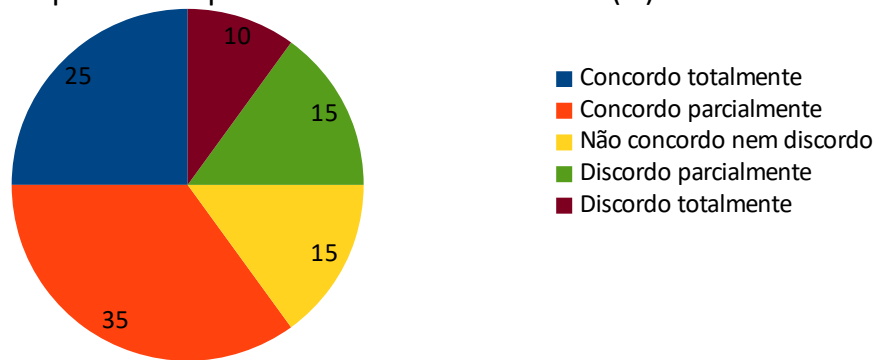
2) Consolidação de processos (4 proposições): a PMA deve buscar maior padronização de procedimentos nas suas áreas de atuação. Esse modo de atuação deve ser consolidado nos procedimentos operacionais padrão (POP), esquemas práticos para a execução de tarefas que são repetidas periodicamente, mas que, devido à rotina, sofrem com erros ou com a descontinuidade durante substituições de pessoal. Além disso, foi mencionado que as equipes da PMA vêm incorporando um espírito reativo, que, embora busque a resolução de problemas no mais curto prazo, impossibilita a estruturação desses processos.

3) Maior autonomia administrativa (4 proposições): essa proposta consiste em estruturar uma seção de aquisições orgânica da PMA, incluindo um ordenador de despesas (OD). Segundo alguns entrevistados, a estrutura administrativa da AMAN não vem atendendo a demanda de aquisições de material e contratações de serviços a cargo da Prefeitura com a devida celeridade e eficácia, exigindo maior autonomia nos processos licitatórios.

Seguindo a metodologia, a afirmação apresentado aos respondentes foi: “A função comando e coordenação apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA”. O tratamento das respostas gerou o gráfico abaixo apresentado.

Gráfico 4. Dificuldades na função comando e coordenação

A função comando e coordenação apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA (%)



Fonte: o autor.

O gráfico indica que 60% dos militares consultados percebem que a função administrativa em tela possui dificuldades para ser plenamente atendida. Verifica-se que é um percentual significativo, mas inferior aos das demais funções, indicando que as ações nestas funções administrativas são relevantes, mas de menor prioridade. Destarte, a pesquisa também indica que as principais causas dessas dificuldades seriam a mão de obra (6 menções), métodos (12 menções), meio ambiente (2

menções) e medição (1 menção). As propostas para sanar ou minimizar tais dificuldades com número maior de ocorrências foram as discriminadas a seguir:

1) Falta de capacitação dos chefes e subchefes de seção (7 proposições): segundo os defensores da proposta, em alguns casos, a PMA não agrega militares com conhecimento técnico adequado para o desempenho de suas funções. Alguns dos entrevistados apontam que o efetivo de graduados designado para a PMA “é o que sobra” da distribuição de militares, sem receber a devida prioridade ou obedecer critérios técnicos. Assim, são apontados dois caminhos para superação do óbice: a capacitação dos militares designados, tarefa bastante complexa, ou a priorização para atender tal demanda pelo comando da AMAN.

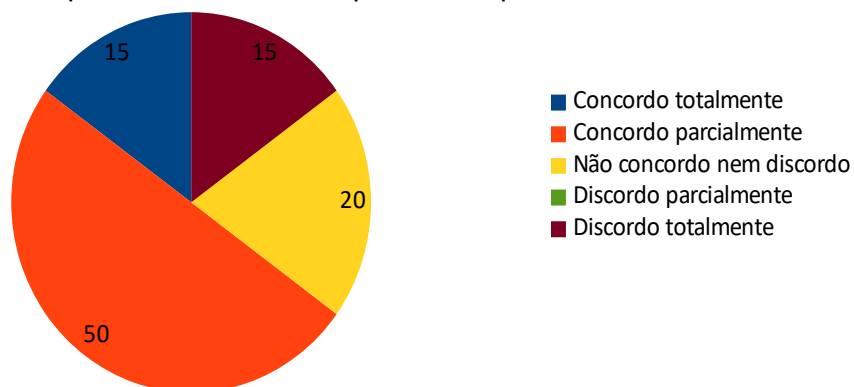
2) Transformar a PMA em uma Unidade (3 proposições): essa proposta consiste em elevar o status da Prefeitura ao de uma Organização Militar, com comandante nomeado e efetivo de graduados sem ligação com o BCSv. Um dos respondentes aponta que outras Prefeituras Militares já funcionam nestes termos. Outros dois justificam tal proposta com o argumento que o status atual dificulta a atuação da PMA, devido a fatores como dificuldade de coordenação com outros setores, escalas obrigatórias e falta de prioridade no atendimento de demandas.

3) Priorizar os trabalhos (3 proposições): o escalonamento de prioridades para cada tarefa foi outra proposta levantada. De acordos com os proponentes, este procedimento vai melhorar os planejamentos e o ambiente organizacional da PMA.

Seguindo a metodologia adotada, foi exposta a assertiva “A função controle apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA”. Os resultados geraram o gráfico seguinte.

Gráfico 5. Dificuldades no cumprimento da função controle

A função controle apresenta dificuldades para o cumprimento da missão da PMA (%)



Fonte: o autor.

De acordo com o gráfico, 65% dos respondentes declaram que a função administrativa controle apresenta dificuldades para ser plenamente desenvolvida. O prosseguimento da pesquisa aponta que os fatores que dificultam o controle são a mão de obra (5 menções), materiais (6 menções), máquinas (3 menções), métodos (8 menções), medição (3 menções). Nesse sentido, as propostas mais mencionadas na pesquisa qualitativa para sanar ou minimizar tais dificuldades foram as seguintes:

1) Adoção de mecanismos de controle mais eficazes (5 proposições): esta proposta aborda a incorporação de práticas modernas de gestão de materiais como estoque regulador⁷ e gestão de itens de alta mortalidade e aplicação urgente.

2) Aprimoramento da medição (4 proposições): outra proposta consiste na aplicação de medição da produtividade de cada seção. Segundo os proponentes, trata-se de prática fundamental para assessorar a chefia da PMA na condução de todas atividades.

5.2 Propostas para indicadores de desempenho da PMA

A aplicação de qualquer das práticas propostas anteriormente precisa ser mensurada (BALLARDIN, PIURCOSKY, 2015). Assim, a pesquisa também levantou indicadores de desempenho específicos para a PMA com o respectivo número de ocorrências na pesquisa entre os militares consultados.

Tabela 1. Indicadores de desempenho para a PMA

INDICADORES DE DESEMPENHO	NÚMERO DE VOTOS
Nº projetos prontos/ semestre	6
Nº Serviços executados/ mês	6
Índice de satisfação (público externo)	4
Índice de disponibilidade Vtr/Equip	3
Tempo médio de processamento SPED	3
Insumos empregados	3

⁷ Tipo de estoque que mantém determinada quantidade de itens para suprir aumentos repentinos da demanda e questões ligadas a sazonalidade do fluxo de suprimentos.

INDICADORES DE DESEMPENHO	NÚMERO DE VOTOS
Número de militares qualificados	3
Índice erros ou retrabalhos/ cada Sv	2
Índice satisfação (público interno)	2
Nº patrulhas/ apoio Vtr ou Eqp	2
Áreas medidas/ catalogadas/ mantidas	2
Tempo médio p/ resolução de panes	2
Nº de projetos básicos e executivos aprovados no semestre	2
Nº Materiais catalogados	1
Processos/ avaliações concluídos	1
Registros na rede divulgação interna AMAN	1
Nº relatórios (produzidos ou enviados)	1
Produção de mudas/ cercas/ estacas/ outros materiais	1
Participação em operações/ eventos	1
Índices SISCOFIS	1
Transgressões disciplinares	1

Fonte: o autor

Da análise do quadro acima, verifica-se que os indicadores de desempenho mais assinalados para serem aplicados na PMA são: número de projetos por semestre, número de serviços executados no mês, índice de disponibilidade de viaturas/ equipamentos, índice de satisfação (público externo) e tempo médio de processamento do SPED. Portanto, a adoção destes indicadores de desempenho poderá atestar a pertinência das propostas elencadas nos tópicos anteriores da presente análise da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento, a modernização administrativa da PMA é necessária e pode ser conduzida mediante a identificação e escalonamento dos principais problemas e respectivas propostas de solução.

Pode-se afirmar que a PMA possui demandas consideráveis, conforme atestado no tópico 3 desse artigo. Sua estrutura atual deve cumprir as missões previstas e

enfrentar os desafios relativos à manutenção e reparo de instalações com idade avançada, sob pena de prejudicar ou inviabilizar o funcionamento orgânico da AMAN.

Conclui-se ainda que a sua modernização administrativa é um fator fundamental para seu funcionamento, conforme verificado no primeiro gráfico da pesquisa. O índice de 90% entre os pesquisados para corroborar a necessidade da presente proposta valida o presente trabalho.

Infere-se também que a PMA apresenta dificuldade em todas as funções administrativas. Entre tais dificuldades, merecem destaque as relacionadas com mão de obra, materiais e métodos.

Outra conclusão aponta para possíveis medidas para minorar as dificuldades levantadas ou mesmo superá-las. Cabe ressaltar que a adoção das propostas estão condicionadas aos preceitos do binômio política e administração, conforme levantado na conceituação de administração pública. Destarte, as propostas mais evidentes da pesquisa qualitativa foram: capacitação de pessoal, previsão de aquisição de máquinas/equipamentos, previsão de aquisição de insumos, aumento do efetivo, consolidação de processos, maior autonomia administrativa, falta de capacitação dos chefes e subchefes de seção, transformação da PMA em uma unidade, priorização dos trabalhos, adoção de mecanismos de controle mais eficazes e aprimoramento da medição.

Ainda como conclusão, as propostas apresentadas devem ser cheçadas quanto à sua eficácia por intermédio de indicadores de desempenho. Nesse sentido, a pesquisa também levantou os indicadores mais adequados à PMA que foram: número de projetos por semestre, número de serviços executados no mês, índice de disponibilidade de viaturas/ equipamentos, índice de satisfação (público externo) e tempo médio de processamento do SPED.

O presente trabalho não esgota o assunto. As demandas futuras, mudanças nas diretrizes de comando da AMAN e de ODS, a disponibilidade de recursos humanos, entre outros fatores e dinâmicas, podem mudar os resultados da pesquisa e a aplicabilidade da proposta. Além disso, determinados pontos levantados merecem um estudo posterior como por exemplo propostas para melhorar a eficiência de cada uma das seções da PMA, a atuação da Prefeitura nos projetos de reestruturação das

instalações da AMAN ou um levantamento das melhores práticas administrativas das Prefeituras Militares.

**Administrative modernization of the Military Prefecture of the Agulhas Negras
Military Academy: a proposal**

ABSTRACT

This paper deals with a proposal for administrative modernization of the Military Prefecture of the Agulhas Negras Military Academy (AMAN). This approach is due to the need to improve the administrative structure of this City Hall, in view of the complex challenge of planning and conducting works, projects and maintenance services in the only School of Formation of combatants Career Officers of the Brazilian Army (EB), whose area exceeds 67 km² and houses many facilities over 70 years old. This purpose will be achieved based on an exploratory and qualitative research, which will cover the current cadres and ex-bosses of this organization, raising the possible solutions for the better fulfillment of the mission imposed to the Military Academic Prefecture (PMA) in the area of human resources .

Keywords: Administrative modernization. Military Prefecture. AMAN. Management shock. Campus City Hall.

REFERÊNCIAS

ABRAHIM, Gisele Seabra. **Os elementos e princípios da Administração na Teoria Clássica**, Administradores. 2008. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/os-elementos-e-principios-da-administracao-na-teoria-classica/21513/>. Acesso em 16 Nov 2018

AMAN. **Memória nº 01/PMA de 19 de Junho de 2018**. 1 ed. [S.l.: s.n.], Resende: 2018. 10 p.

_____. **Regimento Interno da Academia Militar das Agulhas Negras**. 1 ed. [S.l.: s.n.], Resende: 2015. 73 p.

BALLARDIN, Rachel Andrade. PIURCOSKY, Fabrício Pelloso. **Guia de Estudo – Gestão Estratégica da Qualidade na Administração Pública**. 1 ed. [S.l.: s.n.], Varginha: 2015, Revisão: 2017. 98 p.

BRASIL. Ministério da Defesa – Exército Brasileiro. **Site Oficial da Academia Militar das Agulhas Negras**, Disponível em <http://www.aman.eb.mil.br/>. Acesso em 26 Maio 2018.

_____. _____ . **Site Oficial do Departamento de Educação, Cultura e Ensino do Exército**, Disponível em <<http://www.decex.eb.mil.br/missao>>. Acesso em 06 Dezembro 2018.

_____. _____ . **Site Oficial do Departamento de Engenharia e Construção**, Disponível em <<http://www.dec.eb.mil.br/index.php/missao>>. Acesso em 16 Novembro 2018.

_____. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – R1 (RISG)**. 1 ed. [S.l.: s.n.]. Brasília: 2003. 198 p.

_____. DIRETRIZ DO COMANDANTE DO EXÉRCITO. 2017. **Forças Terrestres**. Disponível em: <<https://www.forte.jor.br/2017/04/10/diretriz-do-comandante-do-exercito-20172018/>>. Acesso em 19 nov. 2018

MARTINS, Humberto Falcão. **A Modernização da Administração Pública Brasileira no Contexto do Estado**. 1995. 206 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro, 1995.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/modernizar/>>. Acesso em: 19 nov. 2018

SCANFONE, Leila. **Guia de Estudo – Modelagem Organizacional**. 1 ed. [S.l.: s.n.], Varginha: 2017, Revisão: 2018. 95 p.

SOUZA, Vicente Custódio Moreira de. RIPPER, Thomaz. **Patologia, recuperação e reforço de estruturas de concreto**. São Paulo : Pini, 1998.

VASQUES, Ma. Letícia Veiga. **Metodologia da Pesquisa – Aula 1**. 1 ed. [S.l.: s.n.], 2018. 32 p.

VINÍCIUS, Arthur. **Noções de Administração Pública**. Portal Administração. 2017. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2017/12/nocoas-de-administracao-publica.html>>. Acesso em 18 nov. 2018

APÊNDICE
FICHA DE PESQUISA
CARTA DE APRESENTAÇÃO

Resende, 20 de Novembro

de 2018

Prezado Sr/Sra,

Estou desenvolvendo um trabalho científico denominado “**Modernização administrativa da Prefeitura Militar da Academia Militar das Agulhas Negras: uma proposta**”. Trata-se de um levantamento realizado, sob orientação do Curso de Gestão e Assessoramento de Estado Maior, e está dividido em três partes.

A primeira parte tem por objeto apresentar as funções administrativas da Prefeitura Militar Acadêmica (PMA) como um todo, utilizando-se da ferramenta de Diagrama de Causa e Efeito (Ishkawa). Nesta parte ainda disponibilizou-se um espaço para levantamento de propostas qualitativas para sanar/minimizar cada um dos problemas, conforme descrito abaixo:

- ✓ Mão-de-obra: qualquer fator relacionado à falha humana ou relacionado às pessoas;
- ✓ Materiais: Fatores relacionados aos componentes, insumos ou matérias-primas;
- ✓ Máquinas: problemas ou fatores relacionados com equipamentos;
- ✓ Métodos: problemas ou fatores relacionados com os métodos;
- ✓ Meio ambiente: problemas ou fatores relacionados com meio/local;
- ✓ Medição: problemas ou fatores relacionados com controle do processo, monitoramento.

A última parte visa levantar indicadores de desempenho específicos para a mesma seção anterior. Ela pretende colher subsídios para a elaboração de dados que possibilitem o monitoramento de ações para modernizar a estrutura administrativa da PMA.

Acredito que além de trazer uma contribuição significativa para o Projeto, a pesquisa em epígrafe resultará em trabalho de grande utilidade para orientar uma evolução estrutural do nosso local de trabalho, focando seu futuro em estratégia.

Todos os dados informados serão tratados com total confidencialidade pelo pesquisador. Qualquer dúvida quanto ao questionário ou outras informações sobre o trabalho, não hesitem em perguntar. Caso o espaço não seja suficiente para responder, o verso das folhas poderá ser utilizado. Desde já, agradeço a sua participação.

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE CAMPO

Universo: Oficiais/ Sutenentes e Sargentos PMA

Prezado(a) respondente,

Este questionário é o instrumento da pesquisa de campo. A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa.

Posto/

Grad: _____

Nome: _____ Função: _____

Modernização Administrativa PMA – Parte 1

1 – Marque, segundo a escala abaixo, a opção que representa sua opinião quanto aos diferentes prognósticos relacionados à Administração da PMA, sendo os mais altos representativos de sua concordância, conforme abaixo.

5	Concordo totalmente	4	Concordo parcialmente	3	Não concordo nem discordo	2	Discordo parcialmente	1	Discordo totalmente
---	---------------------	---	-----------------------	---	---------------------------	---	-----------------------	---	---------------------

1.1 – A estrutura administrativa da PMA necessita ser modernizada, adequando-se aos novos desafios e missões correntes.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1.2 – A função administrativa PREVISÃO apresenta dificuldades para o cumprimento das missões da PMA.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1.2.1 – Caso tenha assinalado opção diferente de 1, 2 e 3 no tópico anterior, indique as possíveis causas para a dificuldade da função administrativa PREVISÃO. A seguir, apresente uma proposta resumida para resolver/ minimizar os efeitos da causa assinalada. Caso não tenha uma proposta, pode deixar em branco a parte expositiva.

Mão-de-obra	Materiais	Máquinas	Métodos	Meio Ambiente	Medição
-------------	-----------	----------	---------	---------------	---------

Proposta para reduzir os efeitos da(s) causa(s) assinalada(s):

1.3 – A função administrativa ORGANIZAÇÃO apresenta dificuldades para o cumprimento das missões da PMA.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1.3.1 – Caso tenha assinalado opção diferente de 1, 2 ou 3 no tópico anterior, indique as possíveis causas para a dificuldade da função administrativa ORGANIZAÇÃO. A seguir, apresente uma proposta resumida para resolver/ minimizar os efeitos da causa assinalada. Caso não tenha uma proposta, pode deixar em branco a parte expositiva.

Mão-de-obra	Materiais	Máquinas	Métodos	Meio Ambiente	Medição
-------------	-----------	----------	---------	---------------	---------

Proposta para reduzir os efeitos da(s) causa(s) assinalada(s):

1.4 – A função administrativa COMANDO/COORDENAÇÃO apresenta dificuldades para o cumprimento das missões da PMA.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1.4.1 – Caso tenha assinalado opção diferente de 1, 2 ou 3 no tópico anterior, indique as possíveis causas para a dificuldade da função administrativa COMANDO/COORDENAÇÃO. A seguir, apresente uma proposta resumida para resolver/ minimizar os efeitos da causa assinalada. Caso não tenha uma proposta, pode deixar em branco a parte expositiva.

Mão-de-obra	Materiais	Máquinas	Métodos	Meio Ambiente	Medição
-------------	-----------	----------	---------	---------------	---------

Proposta para reduzir os efeitos da(s) causa(s) assinalada(s):

1.5 – A função administrativa CONTROLE apresenta dificuldades para o cumprimento das missões da PMA.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

1.5.1 – Caso tenha assinalado opção diferente de 1, 2 ou 3 no tópico anterior, indique as possíveis causas para a dificuldade da função administrativa CONTROLE. A seguir, apresente uma proposta resumida para resolver/ minimizar os efeitos da causa assinalada. Caso não tenha uma proposta, pode deixar em branco a parte expositiva.

Mão-de-obra	Materiais	Máquinas	Métodos	Meio Ambiente	Medição
-------------	-----------	----------	---------	---------------	---------

Proposta para reduzir os efeitos da(s) causa(s) assinalada(s):

Modernização Administrativa PMA – Parte 2

2 – Solicito que o Sr(a) proponha de 1 (um) ou indicadores de desempenho para avaliar os processos da Seção do tópico anterior. Caso queira propor indicadores, pode escrevê-los nas células em branco.

	Nº projetos prontos/ semestre	Nº Serviços executados/ mês	Nº Materiais catalogados	Índice de satisfação (público externo)	Processos/ avaliações concluídos
	Índice de disponibilidade Vtr/Equip	Tempo médio de processamento SPED	Índice erros ou retrabalhos/ cada Sv	Valor de recursos processados	Áreas medidas/ catalogadas/ mantidas
	Índice satisfação (público interno)	Nº patrulhas/ apoio Vtr ou Equip	Número de militares qualificados	Registros na rede divulgação interna AMAN	Tempo médio p/ resolução de panes
	Nº relatórios (produzidos ou enviados)	Produção de mudas/ cercas/ estacas/ outros materiais	Participação em operações/ eventos	Insumos empregados	Índices SISCOFIS
	Levantamento Nec / Partes requisitórias	Transgressões disciplinares			

Deseja receber o resultado desta pesquisa: () sim () não

email: _____

OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!