



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



Tenente Coronel Inf Edgar Pablo Moraes Santos

O ENSINO A DISTÂNCIA NA CAPACITAÇÃO DAS JUNTAS DE SERVIÇO MILITAR

Salvador
2019

Tenente Coronel Inf Edgar Pablo Moraes Santos

O ENSINO A DISTÂNCIA NA CAPACITAÇÃO DAS JUNTAS DE SERVIÇO MILITAR

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.

Orientadora: Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques

**Salvador
2019**

Tenente Coronel Inf EDGAR PABLO MORAES SANTOS

O ENSINO A DISTÂNCIA NA CAPACITAÇÃO DAS JUNTAS DE SERVIÇO MILITAR

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.

Aprovado em 13 de agosto de 2019

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Profa. Ma. Letícia Veiga Vasques – Presidente
UNIS

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 1
UNIS

Profa. Ma. Thyara Ferreira Ribeiro – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	7
3. SERVIÇO MILITAR.....	9
3.1 ATRIBUIÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SERVIÇO MILITAR.....	10
3.2 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SERVIÇO MILITAR.....	12
4. MATERIAL E MÉTODO.....	14
5. SISTEMA ELETRÔNICO DE RECRUTAMENTO MILITAR E MOBILIZAÇÃO.....	16
6. A CAPACITAÇÃO DOS INTEGRANTES DAS JSM PELO ENSINO A DISTÂNCIA.....	17
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
REFERÊNCIAS.....	21

O ENSINO A DISTÂNCIA NA CAPACITAÇÃO DAS JUNTAS DE SERVIÇO MILITAR

Edgar Pablo Moraes Santos

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo realizar um breve estudo sobre a possibilidade do aperfeiçoamento da capacitação de integrantes das Juntas de Serviço Militar (JSM) por meio do Ensino a distância do Exército Brasileiro. Tal abordagem se justifica pelo fato da existência de grande número de JSM na área da 4ª CSM, cerca de 116, e em consequência grande número de funcionários e pelo fato de que foi observada a falta de padronização de conhecimento desses integrantes no que se refere a diversos assuntos afetos a legislação de Serviço Militar, em especial, o correto manejo do Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (SERMILMOB) aplicado à legislação vigente. Desta forma, busca-se apresentar esta deficiência bem como uma solução prática ao problema apresentado com a utilização do Ensino à Distância do Exército Brasileiro, bem como sugestões a futuros estudos. O propósito deste trabalho é justificar a necessidade da melhoria da capacitação de integrantes das Juntas de Serviço Militar (JSM) por meio do Ensino a Distância do Exército Brasileiro. Este propósito será conseguido a partir da pesquisa bibliográfica, documental, qualitativa, bem como da apresentação da situação da 4ª CSM e sua transformação em Posto de Recrutamento e Mobilização, e a análise das documentações referentes ao Ensino à Distância do Exército Brasileiro, SERMILMOB, do Quadro de Cargos Previstos da organização militar em tela e do Posto de Recrutamento e Mobilização, além de Atas, Relatórios e Planos da 4ª CSM. O estudo demonstrou a transformação que vem ocorrendo no Serviço Militar com a desativação das CSM e ativação dos Postos de Recrutamento e Mobilização (PRM). Comprovou ainda o grande volume de documentos gerados pela 4ª CSM e sob sua responsabilidade, e a necessidade de otimização do tempo dos integrantes do Posto de Recrutamento e Mobilização Especial (PRME) de São Paulo, possibilitando desta forma maior atenção para a capacitação dos integrantes das JSM e consequente melhoria da eficiência do atendimento ao público. Esta experiência poderá ser replicada nas cerca de cinco mil JSM existentes no Brasil. Tudo isto, utilizando-se as ferramentas de educação a distância disponibilizadas pelo Centro de Educação a Distância do Exército (CEADEX).

Palavras-chave: Aperfeiçoamento. Capacitação. Juntas de Serviço Militar. 4ª CSM. PRME. PRM. SERMILMOB. Educação à Distância.

ABSTRACT

This work aims to carry out a brief study on the possibility of improving the training of members of the military service joints (JSM) through the distance teaching of the Brazilian army. This approach is justified by the fact that there is a large number of JSM in the 4th CSM area, about 116, and in consequence a large number of employees and the fact that the lack of knowledge standardization of these members was observed in relation to Various issues affecting the law of military service, in particular, the correct management of the electronic system of military recruitment and mobilization (SERMILMOB) applied to the current legislation. Thus, it seeks to present this deficiency as well as a practical solution to the problem presented with the use of distance learning from the Brazilian Army, as well as suggestions for future studies. The purpose of this work is to justify the need to improve the training of members of the military service joints (JSM) through the distance learning of the Brazilian Army. This purpose will be achieved from the bibliographic, documentary, qualitative research, as well as the presentation of the situation of the 4th CSM and its transformation into the recruitment and mobilization post, and the analysis of the documentation referring to the distance learning of Brazilian Army, SERMILMOB, of the framework of projected positions of the military organization on canvas and the post of recruitment and mobilization, in addition to Minutes, reports and plans of the 4th CSM. The study demonstrated the transformation that has been occurring in the military service with the disabling of CSM and activation of recruitment and mobilization posts (PRM). It also confirmed the large volume of documents generated by the 4th CSM and under its responsibility, and the need to optimize the time of the members of the future post of recruitment and special mobilization (PRME) of São Paulo, enabling this way greater attention for the training of JSM members and consequent improvement of the efficiency of public service. This experience can be replicated in the

approximately 5000 JSM existing in Brazil. All this, using the distance education tools provided by the Army's Distance Education Center (CEADEx).

Keywords: improvement. Training. Military service joints. 4th CSM. PRME. PRM. SERMILMOB. Distance education.

O ENSINO A DISTÂNCIA NA CAPACITAÇÃO DAS JUNTAS DE SERVIÇO MILITAR

Edgar Pablo Moraes Santos¹
Letícia Veiga Vasques²

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo realizar um breve estudo sobre a possibilidade do aperfeiçoamento da capacitação de integrantes das Juntas de Serviço Militar (JSM) por meio do Ensino a distância do Exército Brasileiro.

Tal abordagem se justifica pela verificação da falta de padronização de conhecimento desses integrantes no que se refere a diversos assuntos afetos a legislação de Serviço Militar, em especial, o correto manejo do Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (SERMILMOB) aplicado à legislação vigente.

O presente estudo se faz necessário para verificação se é possível a utilização da Tecnologia da Informação na capacitação de funcionários públicos das Juntas de Serviço Militar, que encontram - se em locais distantes do Posto de Recrutamento e Mobilização (PRM) de forma que sejam administrados via Internet pelos PRM ou outro órgão.

Como exemplo citaremos a 4ª CSM, organização militar do Comando Militar do Sudeste que foi desativada em 31 de junho de 2019 código da transformada em PRMEsp, que necessita de abordagem devido às suas características e peculiaridades. Desta forma, busca-se apresentar sua situação bem como uma solução prática ao problema apresentado na utilização do Ensino à Distância do Exército Brasileiro.

É importante ressaltar o viés adotado pelo Comando do Exército Brasileiro implementando a racionalização administrativa. Atualmente, as Circunscrições de Serviço

¹ Oficial de carreira oriundo da Arma de Infantaria, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende, Bacharelado em Ciências Militares 1996, Especialização em Bases Geopolíticas para formulação Estratégicas pela Escola de Comando e Estado Maior - Rio de Janeiro 2010. E-mail: edgarpablo@uol.com.br.

² Pós-graduada em Comunicação Empresarial e Marketing, pelo Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG. Mestra em Letras: Linguagem, Cultura e Discurso, pela UNINCOR - Universidade Vale do Rio Verde. E-mail: leticia.vasques@professor.unis.edu.br.

Militar (CSM) encontram-se em fase de desativação ou transformação, sendo instalado em sua maioria, como novo modelo, os Postos de Recrutamento, estrutura voltada para o recrutamento e mobilização. Através deste contexto, almeja-se aumentar a efetividade da Instituição por meio do desenvolvimento desta nova metodologia, entregando cargos de pessoal para outras Organizações Militares (BRASIL, 2016).

Portanto se torna imperioso que o “status quo” utilizado seja alterado para potencializar o Sistema Serviço Militar e paralelamente haja um aperfeiçoamento da capacitação dos integrantes das JSM, uma vez que os PRM não possuem estrutura voltada para o ensino. Devido ao fato dos assuntos referentes a legislação e metodologia encontrarem-se em constante evolução, em especial o SERMILMOB, é necessário que esta atualização atinja o maior número de funcionários de forma rápida e eficaz (BRASIL, 2018).

Este propósito será conseguido a partir da pesquisa bibliográfica, documental, qualitativa, bem como a verificação da situação da 4ª CSM, e a análise das documentações referentes ao Ensino à Distância do Exército Brasileiro, SERMILMOB, do Quadro de Cargos Previstos da organização militar em tela e do Posto de Recrutamento e Mobilização, além de Atas, Relatórios e Planos dessa organização militar.

2. EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

No Brasil na atualidade, segundo Moran (2009), há duas formas de modelos de educação a distância que são aplicadas. No primeiro caso, o professor aparece em seu aspecto tradicional de atuação, ministrando o conteúdo através das suas tele aulas. No segundo, o professor relaciona-se diretamente com os alunos, através dos materiais impressos e ferramentas digitais disponíveis, orientando-os através de uma tutoria com o objetivo de uma formação realmente significativa.

Ainda conforme Moran (2009), a educação a distância está se transformando, de uma modalidade complementar ou especial para situações específicas, em referência para uma mudança profunda do ensino superior como um todo. Este utilizará cada vez mais metodologias semipresenciais, flexibilizando a necessidade de presença física, reorganizando os espaços e tempos de ensino e aprendizagem. A educação a distância está se expandindo, sem dúvida, mas também afetando profundamente à educação como um todo. Num mundo conectado em redes, onde aumenta a mobilidade, a educação a distância hoje passou de uma modalidade complementar a ser eixo norteador das mudanças profundas da educação como um todo, principalmente no ensino superior.

A partir levantamento realizado pela revista FORBES, a partir do censo EAD.BR feito pela Associação Brasileira de Ensino a Distância (ABED), no ano de 2017 houve um registro recorde no número de alunos matriculados nesta modalidade. Foram 7.773.828, superando todos os dados e números já registrados até então (LIMA, 2019).

A Educação a Distância é uma forma mais acessível de todas as modalidades de ensino, pois se utiliza de tecnologias e de metodologias específicas que ultrapassam obstáculos temporais e geográficos para a construção e democratização do aprendizado.

Diante do avanço das tecnologias e conseqüente novos desafios apresentados ao Serviço Militar, encontra-se na Educação a Distância do Exército Brasileiro uma grande possibilidade de desenvolvimento de conhecimento no âmbito do EB, em especial também para o Serviço Militar.

(...) O Centro de Educação a Distância do Exército (CEADEx), criado através da Portaria nº 900-Cmt EB, de 20 Jul 15, é subordinado à Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil), órgão de apoio setorial do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), e tem por missão: I - atuar no nível de coordenação e orientação da educação a distância (EAD), no âmbito do Exército; (...) IV - compor um centro de referência em EAD, responsável por acompanhar e difundir, permanentemente, a evolução dessa modalidade de educação e que ofereça formação continuada aos agentes envolvidos nos diversos processos correlatos; V - oferecer cursos/estágios de interesse da Força para militares e servidores civis do Exército; VI - disponibilizar o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) utilizado pelo Exército Brasileiro para a oferta de cursos/estágios de interesse da Força; e VII - realizar estudos sobre EAD, com o propósito de manter o SEE no estado da arte dessa modalidade de Educação, além de capacitar agentes de ensino para a EAD (BRASIL, 2015).

O Exército dispõe, ainda do Portal de Educação que concebe um espaço virtual de grande relevância para o incremento e aperfeiçoamento da educação formal institucional e da viabilização da educação não-formal (BRASIL, 2016).

É importante salientar também o caráter informativo do Portal de Educação, por meio da entrega de conteúdo, incorporados às explicações e informações sobre a Educação Militar, sem maior detalhamento.

O CEADEx (Centro de Educação a Distância do Exército) pode oferecer cursos/estágios de interesse da Força para militares e servidores civis do Exército, bem como disponibilizar o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) utilizado pelo Exército Brasileiro para a oferta de cursos/estágios de interesse da Instituição (BRASIL, 2015).

O Centro faz uso de um software chamado *moodle* que apresenta um suporte ao processo de aprendizagem, podendo ser instalado em vários tipos de plataformas e utiliza linguagens em vários sistemas operacionais (Unix, Linux, Windows, MAC OS). Sua base de dados pode ser usada em vários acessos (MySQL, PostgreSQL, Oracle, Access, Interbase ou ODBC). Seu desenvolvimento pode ser de forma colaborativa em um tipo de comunidade

virtual, unindo programadores, designers, administradores, professores e os usuários do mundo todo em um mesmo lugar, com disponibilidade de vários idiomas (CLARO, 2008).

É uma plataforma que é muito usada não somente no suporte ao ambiente de Educação a Distância, como no suporte para os cursos presenciais, formar grupos de estudos, realizar treinamento de professores.

Ainda é possível fazer uso de forma gratuita do Google Forms que é um serviço que permite a criação de formulários online. Com ele o usuário consegue elaborar pesquisas de múltipla escolha, questionários discursivos, fazer avaliações de escala numérica, e demais opções que precisa. É uma ferramenta essencial para que permita ter feedback sobre as informações desejadas, organizando inscrições para eventos, convites e até mesmo fazer pedido de avaliações (BIJORA, 2018).

Trata-se de uma ferramenta que é de fundamental importância para que o Serviço Militar no Exército Brasileiro possa conhecer sua estrutura e ter entendimento e retornos sobre determinados processos existente. Com as avaliações é possível fazer o controle e a verificação da aplicação prática do que é ensinado dentro do Serviço Militar.

3. SERVIÇO MILITAR

O ambiente organizacional tem sofrido constante evolução, fato que tem sido intensificado no século XXI. Tal evolução difere enormemente da estagnação vivida no século anterior, que proporcionava uma certa estabilidade e certamente a acomodação da administração pública. Atualmente, as mudanças são rápidas buscando-se a eficiência e economia. Tudo isto visando o público-alvo, o cliente, que diante do aperfeiçoamento tecnológico, busca serviços de qualidade (De MOURA, 2017).

Segundo Okamura (2018), o Exército Brasileiro vivencia um processo de transformação. Transformar, mais que modernizar, é quebrar paradigmas. Um dos objetivos da transformação é implementar uma mentalidade de inovação e transformações, desta forma a Instituição vem planejando políticas para esta adaptação necessária. Neste contexto o Comando do Exército inseriu no Décimo Objetivo Estratégico do Exército (OEE 10) o objetivo 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.

Essa Diretoria vem desenvolvendo o Projeto de Racionalização e Modernização do Sistema Serviço Militar, cujos benefícios são: alistamento on-line; rapidez na entrega dos certificados; consulta da situação militar por meio eletrônico; diminuição de deslocamentos até as Juntas de Serviço Militar; menor tempo de espera para se alistar, sem enfrentar filas; e diminuição do prazo para requerer o certificado ao qual tem direito o cidadão (BRASIL, 2016).

Citando-se, ainda Okamura (2018), os dois grandes objetivos da Diretoria de Serviço Militar, órgão responsável pelo recrutamento ao Serviço Militar Obrigatório, são o de “aperfeiçoar a sistemática de recrutamento e de seleção” e “Implementar a gestão de conhecimento”.

Para contextualizar o presente artigo, é necessário identificar a estrutura organizacional das Organizações de Serviço Militar, em especial a composição da área de recrutamento dessas unidades militares, bem como caracterizar a possibilidade de capacitação de seus integrantes no contexto atual.

3.1 ATRIBUIÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SERVIÇO MILITAR

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).

Compete no âmbito do Exército Brasileiro, à Diretoria de Serviço Militar (DSM), como órgão técnico-normativo integrante do Departamento - Geral do Pessoal, alinhado às normas, planos e diretrizes emanadas por esse Órgão de Direção Setorial (ODS), contribuir para o fortalecimento da Dimensão Humana do Exército nas atividades relativas ao serviço militar e mobilização de pessoal, ao controle dos militares temporários, à demissão de oficiais e à identificação do pessoal vinculado à Força. Cabe a DSM o gerenciamento das atividades relativas ao alistamento on-line; o recrutamento, seleção e distribuição do Serviço Militar Obrigatório (BRASIL, 2011).

A estrutura do Serviço Militar é organizada no território nacional com as Circunscrições de Serviço Militar (CSM), que se encontram em processo de desativação, conforme o plano de racionalização já citado, dos Postos de Recrutamento e Mobilização (PRM), nova estrutura ligada diretamente a Seção de Serviço Militar Regional (SSMR), órgão integrante das Regiões Militares, e das Juntas de Serviço Militar (JSM).

Conforme a NT 01 - DSM, constituem - se em órgãos de serviço militar (OSM):

(...) I - Regiões Militares (RM) - responsáveis pelo planejamento, execução, coordenação e fiscalização do serviço militar, e das atividades relacionadas aos tiros - de - guerra (TG) e escolas de instrução militar (ESM), em suas áreas de responsabilidade; II - Circunscrições de serviço militar (CSM) - órgãos regionais de execução , controle e fiscalização do serviço militar, subordinados às RM ; III -

Delegacias de serviço militar (Del SM) - órgãos de execução , controle e fiscalização do serviço militar, diretamente subordinados às CSM , em cujo território tenham sede , abrangendo uma ou mais juntas de serviço militar; e IV - Juntas de serviço militar (JSM) - órgãos executores do serviço militar nos municípios administrativos, estando vinculados tecnicamente às CSM correspondentes, por intermédio das Del SM e, administrativamente, às prefeituras municipais (BRASIL, 2011).

De forma semelhante, a NT 01 - DSM (Normas para o Funcionamento dos Órgãos de Serviço Militar em Tempo de Paz) assegura que dentre as funções da CSM destacam-se: manter atualizado o SERMIL; fiscalizar e controlar o carregamento dos arquivos de alistamento das JSM no SERMIL; baixar diretrizes, normas e instruções necessárias aos trabalhos inerentes ao serviço militar, em sua esfera de atribuição; realizar, sob a coordenação da RM , um estágio para os Del SM nomeados e realizar simpósios anuais de Del SM e secretários de JSM com recursos dos órgãos municipais , dentro de suas possibilidades (BRASIL, 2011).

Segundo Brasil, (2011) as atribuições referentes ao Delegado de Serviço Militar, são orientar, fiscalizar e controlar as atividades do serviço militar das JSM vinculadas, inspecionando-as, no mínimo, duas vezes por ano; dirigir e executar, sob orientação da CSM, um estágio preparatório para os indicados ao cargo de Secretário de JSM; dar conhecimento às JSM das recomendações, ordens, normas, avisos e publicações referentes ao Serviço Militar.

Os **Postos de Recrutamento e Mobilização (PRM)** são Órgãos do Serviço Militar totalmente vocacionadas para o Recrutamento dos jovens brasileiros convocados anualmente à prestação do Serviço Militar nas Forças Armadas, congregando ainda todas as atividades de mobilização militar dos reservistas de sua área de responsabilidade. Essa nova estrutura tem o apoio direto de Organizações Militares Operacionais da Ativa, contando com a experiência dos Delegados de Serviço Militar e Oficiais Mobilizadores selecionados pelo Departamento-Geral do Pessoal e com os recursos da tecnologia da informação por intermédio do Alistamento Online disponível atualmente na 5ª, 6ª, 8ª e 9ª Região Militar no ano de 2016.

Os PRM foram criados em consequência das ações previstas no plano de racionalização e modernização do Sistema do Serviço Militar, a cargo do Estado-Maior do Exército e do Departamento-Geral do Pessoal que tem na Diretoria de Serviço Militar seu órgão técnico-normativo que gerencia o Projeto (BRASIL, 2016).

Segundo Brasil, (2018) entre as atribuições do PRM, destacam-se: coordenar, fiscalizar e controlar os trabalhos relativos aos alistamentos realizados na sua área de responsabilidade; realizar, sob a coordenação da SSMR, um estágio para os Secretários de JSM designados; realizar, dentro de suas possibilidades, simpósios anuais para os Secretários de JSM com recursos provenientes do executivo municipal.

Para contextualizar o presente artigo, há necessidade de identificar a estrutura do serviço militar, bem como a evolução dessa estrutura e seus óbices para o pleno funcionamento do Sistema Serviço Militar.

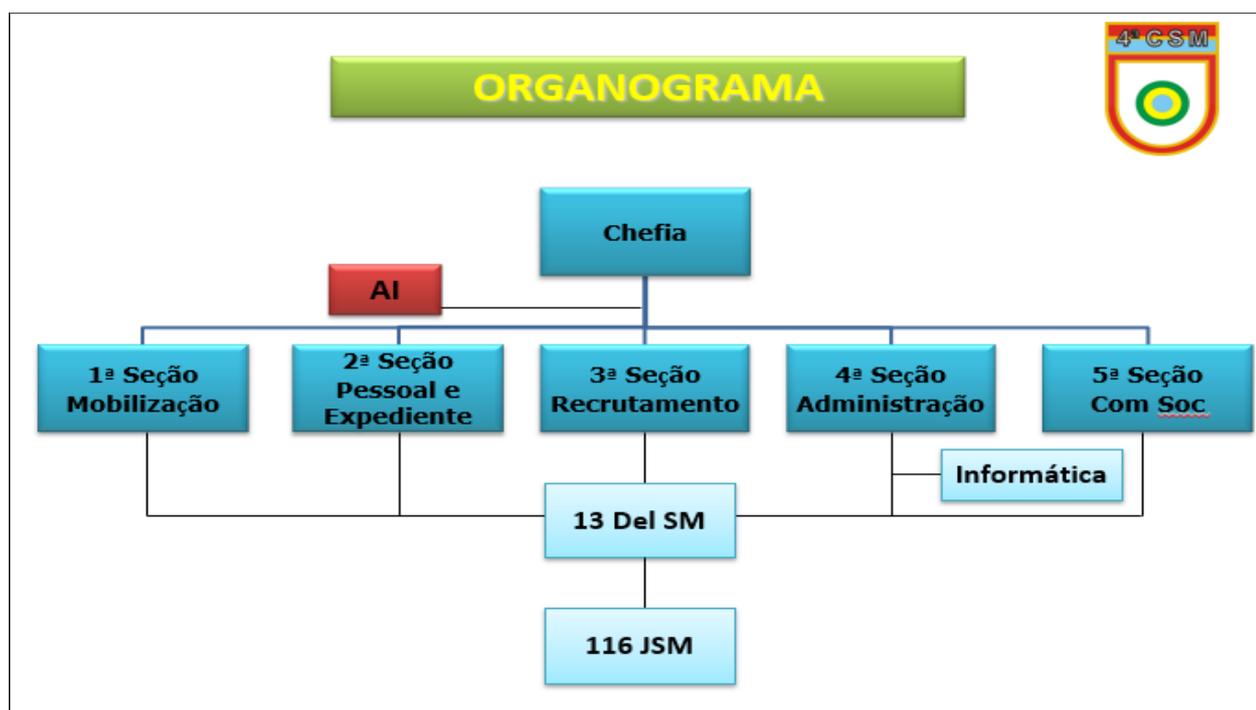
3.2 ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DE SERVIÇO MILITAR

Outro aspecto a ser abordado é a estrutura das Organizações Militares de Serviço Militar, pois, com o intuito de melhor desenvolvimento deste trabalho é necessário conhecer de forma profunda como é alicerçado o sistema Serviço Militar.

A NT 01 - DSM refere-se a estrutura atual do Sistema Militar da seguinte forma: DSM – Região Militar (RM) – CSM – Del SM – JSM. Esta estrutura estabelece a Diretoria de Serviço Militar como órgão responsável em gerenciar o Serviço Militar no âmbito do EB, as Regiões Militares em cada área administrativa do território nacional, que por sua vez divide este setor para as Circunscrições de Serviço Militar que estão ligadas as Juntas de Serviço Militar de cada município. Já o PGC 2018, que estabelece a estrutura do Serviço Militar para 2019, trata do assunto com uma nova abordagem: DSM – RM – PRM – JSM, já excluindo as CSM do sistema.

Verificamos então, a estrutura utilizada pela 4ª CSM:

Figura 1 - Estrutura da 4ª CSM



Fonte: 4ª CSM (2018)

Segundo Gondim (2018) o efetivo de militares da CSM ligados ao Recrutamento é de 17 Of, 3 Sgt e 5 Cb/Sd e da Seção de Mobilização é de 1 Of, 1 Sgt e 3 Cb/Sd, totalizando: 18 Of, 4 Sgt e 8 Cb/Sd, sendo no geral: 30 militares.

Figura 2 - Efetivo da 4ª CSM

Oficiais								
Posto	Cel	Ten Cel	Maj	Cap	1º Ten	2º Ten	Asp Of	Total
Previsto	01	01	02	00	11	01	00	16
Existente	00	02	00	01	05	03	01	12

Del Sv Mil	
Previsto	13
Existente	13

Praças								
Graduação	ST	1º Sgt	2º Sgt	Sgt QE	Cb	Sd NB	Sd EV	Total
Previsto	04	02	06	07	07	04	21	51
Existente	02	05	00	08	03	06	21	45

São 24 Oficiais, 24 ST/Sgt, 32 Cb/Sd totalizando 80 militares.

Fonte: 4ª CSM (2018)

O efetivo do PRM Tipo IV é de 1 Of Superior, 3 Tenentes QAO, 4 Sgt e 4 Cb/Sd totalizando 12 militares. A redução somente na área de recrutamento e mobilização é de 60%.

Quadro 1 – Estrutura do PRM Tipo IV

PRM	Quadro de Cargos do PRM				
	Of Sup (1)	Of QAO (2)	Of QAO (3)	St/1º Sgt (4)	Cb/Sd (5)
Tipo I		1	1	2	4
Tipo II		1	2	4	4
Tipo III		1	2	4	4
Tipo IV	1	1	2	4	4

Fonte: DSM (2018)

Legenda:

- (1) Of Superior – Designado para chefe do PRM.
- (2) Of QAO – Of Mobilizador designado.
- (3) Cap, Ten ou ST – Del SM nomeado.
- (4) ST/1º Sgt – Auxiliar do PRM designado.
- (5) Cb/Sd – Auxiliar do PRM.

Verificou-se que a estrutura atual e a nova estrutura são bem diferentes, desta forma é possível realizar adiante uma análise dos dados obtidos e as possíveis conclusões sobre o trabalho em tela.

4. MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, pretende-se analisar os dados obtidos na pesquisa bibliográfica e exploratória. Tal processo foi realizado utilizando a pesquisa qualitativa; exploratória; documental e bibliográfica a fim de fazer um levantamento relacionado com o tema abordado (SCANFONE E VASQUEZ, 2018).

Para atingir o objetivo geral foi realizada uma pesquisa exploratória, através de documentos referentes ao assunto como a Constituição Federal, as legislações e as Normas Técnicas referentes ao funcionamento das Juntas e referente ao SERMILMOB, bem como Atas, Relatórios, Ordem de Serviços e Planos da 4ª CSM referentes ao tema.

Foi utilizado, ainda, como estudo a situação da 4ª CSM que será alvo de análise, e que apresenta o seguinte perfil: a 4ª CSM possui sobre sua jurisdição 98 municípios no Estado de São Paulo, que agregam 116 Juntas de Serviço Militar, nas regiões do Vale do Ribeira, Vale do Paraíba, Litoral Norte e Sul Paulista e Grande São Paulo, constituindo uma área com mais de 30 milhões de habitantes, sendo anualmente cerca de 200 mil jovens alistados (HAMAOKA, 2015).

Segundo Hamaoka (2015), quanto a composição da Organização Militar a CSM possui 24 oficiais, 24 subtenentes/sargentos e 32 cabos/soldados totalizando 80 militares, sendo 5 militares na Seção de Recrutamento que possui a missão de coordenar as 13 Delegacias de Serviço Militar que se localizam nos municípios de Registro, Guarulhos, Osasco, Santos, São José Campos, Taubaté, Guaratinguetá, S. B. Campo, sendo ainda, cinco Delegacias no município de São Paulo.

O Posto de Recrutamento e Mobilização segundo DSM é constituído por 1 Oficial Superior, chefe do Posto, 2 Oficiais QAO, com a função de Delegados de Serviço Militar, 1 Oficial QAO, com a função de Oficial Mobilizador, 4 Sargentos e 4 Cabos/Soldados, totalizando 12 militares. Este PRM assumiu todas as funções relativas ao Recrutamento e Mobilização da 4ª CSM.

Para Gondim (2018), as dificuldades encontradas na área de jurisdição da 4ª CSM localizada, são: grande extensão territorial, cerca de 33000 Km², de área que compõe as JSM da organização militar; grande quantidade de Juntas de Serviço Militar (JSM), no total 116 JSM; grande volume de alistamento, pois, na área de responsabilidade da 4ª CSM ocorrem mais de 13% dos alistamentos do País; anualmente a 4ª CSM possuía uma demanda de

cerca de 204 mil alistados; grandes distâncias entre CSM e JSM, atingindo-se até 230 Km; grande população na área da 4ª CSM, concentrando-se em São Paulo, uma das maiores cidades das Américas, e com população superior a 30 milhões de habitantes na metrópole, região que atrai grande número de cidadãos de outras cidades e estados gerando grande número de solicitações de documentos de serviço militar, particularmente 2ª via de certificados militares.

Diante deste número, pode-se observar o grande volume de documentos emitidos anualmente, conforme tabela abaixo:

Quadro 2: Quantidade de documentos emitidos por tipo.

CERTIFICADOS		2016	2017	2018	
CDI	1ª via	198.294	201.168	199.546	
	2ª Via	49.922	52.841	39.988	
CI	1ª via	2.154	1.215	422	
	2ª via	207	95	34	
CR	2ª via	1ª Categoria	156	189	144
		2ª Categoria	253	301	192
CDSA	1ª via	839	1.274	1543	
BRE	2ª via	709	21	5	
Eximicação		411	689	289	
Reaquisição Direitos Políticos		08	03	00	
Total de documentos		252953	257796	242.163 (*)	

Fonte: 4ª CSM, em Novembro de 2018

Segundo Brasil (2018a), estas são feitas mensalmente onde a chefia apresenta as diretrizes e atualizações das informações, bem como são sanadas as dúvidas existentes das JSM subordinadas àquele delegado SM.

Durante estas reuniões mensais foi verificado a necessidade de uma maior atualização da legislação vigente, quanto as normas técnicas, bem como a NT-15 relacionada ao SERMILMOB (BRASIL, 2018a).

Foi informado que uma das maiores dificuldades da ligação CSM – Del SM – JSM é a comunicação entre estes órgãos, o que tem sido diminuído por meio das redes sociais, em especial de aplicativo de mensagens instantâneas (BRASIL, 2018).

As inspeções nas 116 Juntas de Serviço Militar são realizadas por meio de planejamento de dois anos, onde se inspeciona no 1º ano todas as Delegacias atingindo-se a meta de 60% de todas as JSM. Nessa oportunidade são sanadas as dúvidas dos integrantes

das Juntas de Serviço Militar, bem como verificado o nível de conhecimento dos funcionários (BRASIL, 2018).

Foram realizados, ainda, os Estágios de Secretários de Juntas de Serviço Militar e Estágios de Delegados de Serviço Militar para capacitar presencialmente, aqueles que passaram a exercer as funções de Serviço Militar (BRASIL, 2018m). Esta tarefa é realizada somente com os funcionários das cinco JSM da Capital, pois, no interior este estágio é ministrado pelo próprio Delegado (GONDIM, 2018).

5. SISTEMA ELETRÔNICO DE RECRUTAMENTO MILITAR E MOBILIZAÇÃO

Segundo a NT 15 - SERMILMOB, o SERMILMOB, Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização, tem por objetivo a formação e manutenção do cadastro de informações de cidadãos aptos a participar do processo de recrutamento militar, bem como compor a reserva mobilizável do Exército (BRASIL, 2010).

O sistema é uma ferramenta que atualmente realiza o cadastramento de todos os jovens que realizam o alistamento ao completarem 18 anos.

Tudo isto funcionando neste grande sistema composto no país, por 5.376 Juntas de Serviço Militar, 61 Delegacias de Serviço Militar, 4ª Circunscrições de Serviço Militar, 57 Postos de Recrutamento e Mobilização, 689 Organizações Militares do EB, 12 Regiões Militares e órgãos da Marinha e Aeronáutica e representações nas embaixadas, além de outros órgãos.

Neste trabalho será focado as atribuições referentes ao secretário de JSM. O SERMIL possibilita ao secretário realizar as seguintes ações: alistamento on-line, pesquisar cidadão; emitir relatórios; cadastrar cidadão; pesquisar municípios; alterar situação do alistado; emitir taxas e multas; emitir certificados militares; averbar pagamento de taxas e multas; realizar cadastro de JSM; dentre outros (BRASIL, 2010).

A tendência desta plataforma é somente avançar tornando o acesso facilitado e com muito mais recursos. Na 4ª CSM, durante o Estágio de Secretários de Junta de Serviço Militar da 4ª CSM é ministrada uma carga horária de cerca de 4 horas para os participantes.

Diante do exposto, veremos a seguir a plataforma disponível para transmitir o conhecimento de como utilizar este sistema pelos secretários e funcionários das Juntas de Serviço Militar da 4ª CSM.

6. A CAPACITAÇÃO DOS INTEGRANTES DAS JSM PELO ENSINO A DISTÂNCIA

A racionalização da estrutura do Exército vem sendo adotada pela Diretoria de Serviço Militar. As novas estruturas permitem entrega de cargos para novas OM do EB. Tal fato intensifica a necessidade do perfeito funcionamento das JSM, primeiro órgão de contato e atendimento ao público, para que o Sistema Serviço Militar funcione em sincronia.

Pode-se afirmar que com a racionalização da estrutura das OM do Serviço Militar em especial, com a extinção das CSM e ativação dos PRM será necessário aproximar as Juntas de Serviço Militar dos PRM. Tal afirmação deve-se, ainda, à extinção das Delegacias de Serviço Militar e a conseqüente diminuição da frequência das inspeções das JSM pelos PRM, mudando de semestral para anual, bem como às grandes distâncias da CSM/PRM até as JSM, chegando até cerca de 230 Km, dificultando desta forma a comunicação já consolidada entre CSM, Delegacias SM e JSM para verificação da situação do Serviço Militar “na ponta da linha”.

Os Delegados SM participaram de um Estágio de Delegados de Serviço Militar ao iniciar sua nomeação, ministrado pela 3ª Seção da 4ª CSM com o objetivo de capacitá-los a exercer a nova função. No decorrer do ano os Delegados, com exceção da Capital, ministram estágios para suas próprias JSM, além disto participam de reuniões mensais na 4ª CSM, onde o Chefe da CSM passa as suas diretrizes e informações referentes a legislação de Serviço Militar, sanando as dúvidas existentes ou encaminhando a 2ª RM ou DSM para esclarecimentos.

Atualmente a capacitação dos integrantes das JSM é realizada por meio de reuniões mensais que são realizadas pelo Delegado de Serviço Militar, de Visitas de Orientação Técnica (VOT) realizadas pelo Delegado de Serviço Militar, no mínimo Chefe da 4ª CSM que conforme um planejamento bi-anual, visita todas as JSM no mínimo uma vez no período de dois anos. São realizados, ainda Estágios de Secretários de JSM e funcionários que irão trabalhar nestes órgãos da Prefeitura (GONDIM, 2018).

Outro fator importante é a comparação dos efetivos da CSM ligados a Mobilização e Recrutamento e do atual PRM, que acaba sendo de 30 militares na CSM para 12 militares no PRM, uma redução de mais de 60% do efetivo, para o mesmo volume de trabalho.

Considerando o volume de processos anual, temos na CSM cerca de 8072 processos por militar, enquanto para o PRM haverá 20180 processos por militar, relativo apenas aos militares que trabalham com alistamento e mobilização, o que torna o uso da tecnologia imprescindível para diminuir este hiato existente e solucionar este problema.

Verificou-se, ainda que, o Estágio de secretários de Junta de Serviço Militar da 4ª CSM, atualmente, é realizado uma vez por ano e possui uma carga horária de 4 horas referente ao

SERMILMOB. Tal carga horária é insuficiente para a demanda apresentada, necessitando de maior frequência, uma vez ao mês o conteúdo de atualização ser disponibilizado, considerando-se que são muitas as atualizações do SERMILMOB e que no próprio sistema não é possível observar as novas alterações de forma imediata, pois, não há um registro dessas informações.

Aliado a isto, observa-se que o Estágio realizado na Capital de São Paulo para as 5 Delegacias SM é ministrado pela própria CSM e com a transformação, será ministrado pelo PRM, que possuirá um encargo maior, além de suas atribuições técnicas. A existência de um estágio on-line facilitaria em muito, a vida administrativa do PRM que já possui um grande volume de documentos a serem emitidos. Este estágio poderá ser finalizado também com uma avaliação on-line, bem como correção automática, podendo ser disponibilizado por link para uso em smartphones, uma vez que todos os integrantes das JSM possuem celulares, conforme relatório do Estágio de Secretários.

Quanto a Tecnologia da Informação, o aplicativo para smartphone com maior resultado foram os aplicativos para celulares com tecnologia para mensagens instantâneas, permitindo uma comunicação rápida para sanar dúvidas existentes pelos integrantes das JSM, sendo o que tem se utilizado até o momento.

Neste caso, devido a distância e disponibilidade de recursos financeiros, o Estágio é ministrado nas JSM do interior pelo próprio Delegado SM o que ocasiona uma falta de padronização de informações. Com a instalação do PRM a situação será semelhante uma vez que os Estágios além de serem defasados no tempo, devido ao pequeno número de Delegados, será dividido por regiões, possivelmente as JSM mais próximas, devido à dificuldade de apoio das prefeituras em deslocamento e diárias para seus funcionários.

Além do grande encargo administrado atribuído ao PRM, alie-se a isto a seu pequeno efetivo comparado ao volume de documentos gerados anualmente Gondim (2018).

Soma-se a isto, a existência de quase um milhão de FAM (851.496) a serem auditadas pela CSM que será repassado ao PRM, constituindo mais um encargo administrativo para esta nova estrutura.

Desta forma, observa-se que o uso da Tecnologia da Informação é de vital importância para superar estas barreiras. O uso do SERMILMOB e do Alistamento On-line tem reduzido em muito os processos inerentes ao Serviço Militar. Com o crescimento da tecnologia se vê necessário a capacitação dos usuários.

O Exército Brasileiro possui plataformas voltadas para o Ensino a Distância como o Ambiente Virtual e Plataforma Moodle.

Os funcionários das JSM possuem computadores ligados a internet para funcionamento do SERMILMOB, desta forma vê-se a viabilidade do EAD para transmissão de conhecimentos e capacitação dos integrantes das JSM.

Esta forma de ensino possui diversas vantagens sendo uma delas a padronização de conhecimentos a nível nacional nas mais de cinco mil JSM existente no país e controle de acesso a plataforma e resultados mediante avaliação on-line.

Propõe-se com estas informações os seguintes indicadores para realização do Projeto-Piloto:

1. Estabelecimento de cronograma:
 - a. Seleção dos participantes;
 - b. Seleção da plataforma a ser escolhida;
 - c. Escolha de assunto para ser inserido na
 - d. Capacitação dos militares pelo CEADEx;
 - e. Preparação do conteúdo a ser inserido;
 - f. Inserção do material na plataforma escolhida;
 - g. Divulgação da capacitação;
 - h. Cadastramento dos participantes;
 - i. Período da capacitação;
 - j. Execução da avaliação;
 - k. Publicação dos resultados para habilitação dos aprovados;
 - l. Recuperação dos participantes que não atingiram a nota mínima na avaliação;
2. Cálculo da redução de custos.
3. Cálculo das Necessidades.
4. Objetivos a serem alcançados.
5. Resultados alcançados.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um breve estudo sobre a possibilidade do aperfeiçoamento da capacitação de integrantes das Juntas de Serviço Militar (JSM) na legislação vigente bem como no uso da plataforma digital de banco de dados de Serviço Militar o Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização por meio do Ensino a distância do Exército Brasileiro.

Paralelamente à conjuntura atual da gestão pública, o Exército Brasileiro tem sofrido diversas transformações, onde se inclui a racionalização de sua estrutura. Dessa forma tem buscado por meio de objetivos estratégicos a aplicação deste projeto visando economia de pessoal e recursos. A transformação das CSM em PRM tem proporcionado excepcional economia de recursos, bem como modernização do Sistema Serviço Militar.

Além do grande encargo administrado atribuído ao PRM, alie-se a isto ao seu pequeno efetivo comparado ao volume de documentos gerados anualmente.

Diante da dificuldade apresentada de padronização de conhecimentos tanto quanto a legislação referente ao Serviço Militar, quanto a utilização do SERMILMOB, verificou-se que a Educação a distância é uma ferramenta que poderá suprir este hiato existente atualmente entre a grande quantidade de integrantes do sistema, a celeridade e evolução das informações e a premência em diminuir estas arestas, bem como economizar recursos referentes a deslocamentos de militares e servidores civis, evitando-se a possibilidade de acidentes, bem como gastos com despesas com diárias, hospedagem, combustível e alimentação.

Sugere-se, ainda a atualização da NT - 15 do SERMILMOB, que facilitará sobremaneira a utilização deste sistema de grande relevância para o Serviço Militar Brasileiro.

Este trabalho requer um maior aprofundamento visto que a cultura do ensino à distância no Exército Brasileiro é relativamente recente, intensificando-se com a criação do Portal do Ensino e do CEADEx. Ao empregar o Ensino à Distância e com o aperfeiçoamento da Tecnologia da Informação surgirão novas plataformas e possibilidades que tornarão a capacitação dos integrantes das JSM mais eficaz e efetiva.

Desta forma, sugere-se como continuidade deste trabalho a realização de um estudo de caso com a aplicação da modalidade do ensino à distância utilizada pelo PRM e JSM de forma a verificar qual seria o órgão mais adequado na gestão e qual tecnologia da Informação mais útil nessa capacitação, bem como uma proposta de estrutura de ensino adequada a realidade do Serviço Militar.

Conclui-se que adotando as medidas citadas e prosseguindo com os estudos do assunto é perfeitamente possível alcançar os objetivos, já mencionados, que são o aperfeiçoamento da capacitação de integrantes das mais de cinco mil Juntas de Serviço Militar (JSM) por meio do Ensino a distância do Exército Brasileiro.

REFERÊNCIAS

BIJORA, Helito. **Google Forms: o que é e como usar o app de formulários online.** TechTudo, 2018. Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/dicas-e-tutoriais/2018/07/google-forms-o-que-e-e-como-usar-o-app-de-formularios-online.ghtml>>. Acesso em: 10 set. 2018.

BORBA, Marcelo de Carvalho. **Educação a distância on line.** Belo Horizonte, 2011.

BRASIL. **Ata de reunião com delegados de Serviço Militar da 4ª CSM.** São Paulo, fev, 2018.

BRASIL. **Ata de reunião com delegados de Serviço Militar da 4ª CSM.** São Paulo, abr, 2018.

BRASIL. **Ata de reunião com delegados de Serviço Militar da 4ª CSM.** São Paulo, set, 2018.

BRASIL. **Calendário de atividades da 4ª CSM para 2018.** São Paulo, fev, 2018.

BRASIL. **Carta de Serviços ao Usuário.** Brasília, 2018e. Disponível em: < <http://www.eb.mil.br/documents/10138/8567855/Carta+de+Servi%C3%A7os+ao+Usu%C3%A1rio/160483e2-19f1-0982-36f9-186afe3e6b5d> > Acesso em: 10 abr. 2018.

BRASIL. **Lei do Serviço Militar, de 17 de agosto de 1964.** Brasília, DF, 3 de setembro de 1964.

BRASIL. **Manual EBCHAT.** Brasília, 2018g. Disponível em: < https://ebcloud.eb.mil.br/media/manual_ebchat.pdf > Acesso em: 20 out. 2018.

BRASIL. **Missão e visão de futuro.** Exército Brasileiro, 2012.

BRASIL. **Ordem de Serviço do Estágio de Secretários de Junta de Serviço Militar da 4ª CSM.** São Paulo, set, 2018.

BRASIL. **Planejamento bianual de inspeções nas Juntas de Serviço Militar da 4ª CSM.** São Paulo, fev, 2018.

BRASIL. **Plano Geral de Convocação 2019, 25 de janeiro de 2018.** Brasília, DF, 29 de janeiro de 2018.

BRASIL. **Portaria nº 092- EME, de 26 de setembro de 1997. Aprova o Manual Técnico T 21-250 - Manual do Instrutor.** 3ª Edição, Brasília, 1997.

BRASIL. **Portaria nº 163-DGP, de 7 de novembro de 2011. Aprova as Normas Técnicas para o Funcionamento das Juntas de Serviço Militar (NT 03-DSM).** Brasília, 2011.

BRASIL. **Portaria nº 165 - DGP, de 7 de novembro de 2011. Aprova as Normas para o Funcionamento dos Órgãos de Serviço Militar em Tempo de Paz (NT 01 - DSM).** Brasília, 2011.

BRASIL. **Portaria nº 172 - DGP, de 12 de AGOSTO de 2010. Aprova as Normas para o Funcionamento do Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização (NT 15 – SERMILMOB).** Brasília, 2010.

BRASIL. **Portaria nº 242 EME de 21 de JUNHO DE 2016. Aprova a Diretriz para Implantação Experimental de Posto de Recrutamento e Mobilização (PRM) da 3ª, 4ª, 7ª, 10ª e 11ª RM.** Brasília, jun, 2016.

BRASIL. **Portaria nº 308-EME, de 23 de novembro de 2015. Aprova a Diretriz para a Implantação do Centro de Educação à Distância do Exército (EB20-D-01.025).** Brasília, novembro de 2015.

BRASIL. **Portaria nº 481-EME, de 23 de novembro de 2016. Aprova a Diretriz de Educação a Distância para o Exército Brasileiro (EB20-D-10.046).** Brasília, novembro de 2016.

BRASIL. **Portaria nº 206 – EME – de 22 de julho de 2019. Desativa a 4ª Circunscrição de Serviço Militar.** Brasília, agosto de 2019.

BRASIL. **Posto de Recrutamento e Mobilização**, de 21 de junho de 2016. Brasília, DF, 30 de junho de 2016a. Disponível em: <<http://dsm.dgp.eb.mil.br/index.php/prm-alistamento-online>>. Acesso em 08 nov. 2018.

BRASIL. **Regulamento da Lei do Serviço Militar, de 20 de janeiro de 1966.** Brasília, DF, 20 de janeiro de 1966.

BRASIL. **Relatório da Palestra Informações sobre o Sistema Eletrônico de Recrutamento Militar e Mobilização SERMILMOB.** São Paulo, nov, 2018.

BRASIL. **Relatório de inspeção nas Juntas de Serviço Militar 4ª CSM.** São Paulo, nov, 2018.

BRASIL. **Revista Verde-Oliva.** Brasília, out, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos.** Barueri, SP: Manole, 2010.

CLARO, Marcelo. **O Que é Moodle?** Moodle Livre, 2008. Disponível em: <<https://www.moodlelivre.com.br/tutoriais-e-dicas/974-o-que-e-moodle>>. Acesso em: 09 set. 2018.

COUTINHO, Virgínio Augusto Ferreira. **Brasil século XXI - A construção de um Estado eficaz.** Brasília: ENAP, 2001.

DE MOURA, Cesar Augusto Lima Campos. **As 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.** Varginha, Out. 2016.

GONDIM, Galileu Colle. **Relatório sobre a 4ª CSM.** São Paulo, out, 2018.

HAMAOKA, Eduardo Shigueru. **Relatório sobre a situação da 4ª CSM.** São Paulo, fev, 2015.

HAMAOKA, Tenente-Coronel de Artilharia Eduardo Shigueru. **Subcomandante da GCM é Homenageado pelo Exército Brasileiro. Prefeitura SP**, 2015. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/seguranca_urbana/guarda_civil/noticias/?p=207710>. Acesso em: 12 ago. 2018.

LIMA, Cláudia de Castro. **Educação a Distância: um modelo que só cresce.** Forbes, 2019. Disponível em: <<https://forbes.uol.com.br/negocios/2019/03/educacao-a-distancia-um-modelo-que-so-cresce/>>. Acesso em: 10 set. 2018.

MARTINS, Karine. **A importância da educação a distância na sociedade atual.** Disponível em: <<https://www.assessoritec.com.br/wp-content/uploads/sites/641/2016/12/Artigo-Karine.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2018.

MORAN, José Manuel. **Aperfeiçoando os modelos de EAD existentes na formação de professores.** Acesso em: 17 ago. 2016.

OKAMURA, O.K. **Diretriz do Diretor de Serviço Militar.** Brasília, jun.2018. Disponível em: <<http://dsm.dgp.eb.mil.br/phocadownload/DTZ%20GEN%20OKAMURA.pdf>>. Acesso em 28 out. 2018.

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

SCANFONE, Leila; VASQUES. **Guia de estudo – Metodologia da Pesquisa Científica.** Varginha, 2018. 67p.