



Ten Cel Cav Cleiton Ricardo Ziza

**CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO MILITAR COMO
FERRAMENTA PARA ALCANÇAR OS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E
EFETIVIDADE**

**Salvador
2020**

Ten Cel Cav Cleiton Ricardo Ziza

**CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO MILITAR COMO
FERRAMENTA PARA ALCANÇAR OS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E
EFETIVIDADE**

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. Dra. Liz Áurea Prado

**Salvador
2020**

Ten Cel Cav Cleiton Ricardo Ziza

CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ADMINISTRAÇÃO MILITAR COMO FERRAMENTA PARA ALCANÇAR OS PRINCÍPIOS DA EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

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

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Dr. Rodrigo Franklin Frogeri - Presidente
UNIS

Profa. Ma. Lívia da Silva Ciacci – Membro 1
UNIS

Prof. Me. Antonio de Biaso Junior – Membro 2
UNIS

Capacitação de recursos humanos na Administração Militar como ferramenta para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade

Training of human resources in the Military Administration as a tool to achieve the principles of efficiency and effectiveness

Cleiton Ricardo Ziza¹

Liz Áurea Prado²

RESUMO

A expansão do emprego do Exército Brasileiro em Operações de Garantia da Lei e da Ordem e na Fiscalização de Produtos Controlados impõe desafios de efetividade operacional e administrativa devido a busca pela maior eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. Manter uma administração eficiente, eficaz e efetiva torna-se um desafio constante para os militares e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão é essencial para se alcançar este objetivo. O preparo e capacitação dos militares torna-se requisito para uma boa gestão administrativa e ter recursos humanos permanentes capacitados é um dos fatores críticos do sucesso na administração militar. Neste contexto, o objetivo do estudo foi analisar se a capacitação de recursos humanos pode contribuir para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados no Exército Brasileiro. Foi utilizada uma abordagem quantitativa, sob uma lógica hipotética-dedutiva e epistemologia positivista. Um total de 42 militares participaram do estudo. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e análise correlação. As análises sugerem que um militar com um considerável número de capacitações não necessariamente vai influenciar no desenvolvimento da eficiência, eficácia ou efetividade se ele não possuir um maior conhecimento em planejamento estratégico no âmbito do Exército Brasileiro.

Palavras-chave: Capacitação. Recursos Humanos. Eficiência. Eficácia. Efetividade. Administração Militar.

ABSTRACT

The expansion of the Brazilian Army's employment in Law and Order Guarantee Operations and in Controlled Products Inspection poses challenges of operational and administrative effectiveness due to the search for greater efficiency, transparency and quality in services rendered to society. Maintaining an efficient and effective administration becomes a constant challenge for the military and improving the quality of citizen service is essential to achieving this goal. The preparation and

¹ Bacharel em Ciências Militares pela AMAN e pós-graduando em Gestão em Administração Pública pela UNIS. Email: cleitonziza@gmail.com.

² Mestre em Administração. Especialista em Desenvolvimento de Aplicativos para Dispositivos Móveis. Graduada em Análise e Desenvolvimento de Sistemas. E-mail: liz.prado@professor.unis.edu.br .

training of the military is a prerequisite for good administrative management and having permanent human resources trained is one of the critical factors of success in military administration. In this context, the objective of the study was to analyze whether human resources training can contribute to achieve the principles of efficiency, effectiveness and effectiveness in the Brazilian Army Controlled Products Inspection System. A quantitative approach was used, under a hypothetical-deductive logic and positivist epistemology. A total of 42 military personnel participated in the study. Data were analyzed using descriptive statistics and correlation analysis. Analysis suggests that a military officer with a considerable number of capabilities will not necessarily influence the development of efficiency, effectiveness or effectiveness if he does not have a greater knowledge of strategic planning within the Brazilian Army.

Keywords: Training. Human Resources. Efficiency. Effectiveness. Military Administration.

1 INTRODUÇÃO

A expansão do emprego do Exército Brasileiro em Operações de Garantia da Lei e da Ordem e na Fiscalização de Produtos Controlados impõe desafios de efetividade operacional e administrativa devido a busca pela maior eficiência, transparência e qualidade nos serviços prestados à sociedade. A maior visibilidade e participação das Forças Armadas em tarefas relacionadas com a segurança pública implicam em adaptação do Exército a uma Administração Pública gerencial voltada para resultados ao cidadão.

Neste contexto, manter uma administração eficiente, eficaz e efetiva torna-se um desafio constante para os militares e melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão é essencial para se atingir este objetivo. No contexto da Administração Pública Federal, eficiência está relacionado ao processo, eficácia relacionada às metas e efetividade ao impacto (SOUZA, 2008). O preparo e capacitação dos militares torna-se requisito para uma boa gestão administrativa e ter recursos humanos permanentes capacitados é um dos fatores críticos do sucesso na administração militar (BRASIL, 2004).

Este trabalho aborda a capacitação de recursos humanos no Exército Brasileiro como uma prática de gestão para alcançar uma maior qualidade nos serviços prestados ao cidadão. O problema em estudo é verificar se a capacitação dos militares envolvidos com a Administração Militar contribui para alcançar a eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública.

Qualquer tipo de melhoria na qualidade dos serviços prestados implica em treinamento sendo a capacitação um dos fatores dentro do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados (BRASIL, 2017). Considera-se como hipótese de pesquisa que a capacitação é relevante para alcançar a eficiência, eficácia e efetividade na Administração Militar.

Tal abordagem se faz necessária devido à necessidade do Exército Brasileiro se ajustar às novas exigências da Administração Pública e do cenário nacional no sentido de busca pela melhor qualidade nos serviços prestados à sociedade (BRASIL, 2017). Desta forma, o estudo poderá contribuir para uma maior eficiência, eficácia e efetividade nos serviços prestados à sociedade pelo Exército Brasileiro.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para os militares que trabalham em setores que prestam serviços ao cidadão. Neste sentido, o trabalho traz oportunidades de estudo de uma área específica do Exército possibilitando a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Cabe ao Exército Brasileiro, por intermédio do seu Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados no Exército Brasileiro regulamentar, fiscalizar e autorizar as atividades de pessoas físicas e jurídicas referente ao trabalho com produtos controlados (BRASIL, 2017). Este órgão do Exército possui um estreito contato com a sociedade fornecendo serviço semelhante a outros setores públicos. Nesse contexto, estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa: a capacitação de recursos humanos pode contribuir para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados no Exército Brasileiro? O objetivo do estudo foi analisar se a capacitação de recursos humanos pode contribuir para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados no Exército Brasileiro.

Foi realizado um estudo de caso com a aplicação de um questionário fechado a militares do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército que servem na 3ª Região Militar. O estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, realizado por meio de uma abordagem quantitativa e lógica hipotética-dedutiva. Aplicou-se a análise de correlação de Pearson aos dados obtidos. O software SPSS versão 20 foi utilizado para a análise.

O presente estudo pode proporcionar reflexões e debates que incentivam e ajudam a aprimorar e operacionalizar a adoção da capacitação voltada para a qualidade dos serviços da Administração Pública brasileira. À medida que surgem novas tecnologias, cresce de importância a capacitação. É preciso treinamento para que se aperfeiçoe a prática da gestão. Para implantar mudanças tecnológicas são necessários recursos humanos qualificados e especializados com habilidades específicas possíveis com treinamento e pesquisa, que permitam o desenvolvimento de novas soluções (MACULAN, 2005).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da Administração Pública no Brasil

Para compreender a evolução da administração dentro das Forças Armadas, é importante destacar inicialmente a evolução da Administração Pública no país. Desta forma, é possível ter uma visão do contexto gerencial atual e das possibilidades de aperfeiçoamento no sentido de melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Exército à sociedade.

As crises econômica, social e política da América Latina nos anos 1980, aliadas aos problemas da Administração Pública, principalmente quanto à má qualidade dos serviços essenciais prestados à população, tais como saúde, educação, habitação e segurança evidenciaram a necessidade de uma reforma. A capacidade administrativa passou a ter papel fundamental para gerenciar a complexidade advinda das demandas emergentes (SOUZA, 2002).

Na Administração Pública percebe-se uma era de constantes transformações, onde a velocidade da informação e do conhecimento são características predominantes. Isso significa uma transformação radical na gestão empresarial, cuja essência converteu-se atualmente em gestão do conhecimento, gestão da organização e gestão de competências, tudo necessariamente unido à digitalização ou à informatização, o que significa maior produtividade do trabalho (SANTOS, 2003).

Souza (2002) complementa ainda que no Brasil a formação de servidores voltados para analisar os problemas socioeconômicos, com competência para buscar soluções, passou a ser vista pelos governos como uma estratégia de transformação do Estado, colocando-o efetivamente a serviço da sociedade. Nesse sentido, competência pode ser considerada como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para encontrar alternativas que possibilitem a adequação, a evolução e a sobrevivência das organizações e do próprio Estado (ROPÉ; TANGUY, 1997).

Ao tornar a organização do Estado mais eficaz e eficiente, a reforma da gestão pública passa a ser um elemento essencial da governança. A reforma da gestão pública está gradualmente mudando a organização do Estado, estabelecendo limites racionais para as suas ações, criando papéis para ela e tornando os administradores públicos mais eficientes e responsáveis, contribuindo assim para o aumento da capacidade do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2009).

O modelo gerencial de Administração Pública, que busca a superação do modelo burocrático de gestão, mediante adoção de mecanismos que visam à excelência administrativa e ao foco no cidadão, ou seja, a capacidade de gestão torna-se o centro de discussão da Administração Pública (CASTRO, 2006).

As mudanças propostas enfocam a descentralização e o redesenho das estruturas, a flexibilização organizacional, a criação de uma rede de relações mais democráticas entre o Estado e a sociedade, a implantação de um modelo contratual e competitivo de ação estatal, a partir do qual seja possível aumentar a efetividade das políticas públicas, e a profissionalização, com o objetivo de reconstruir o aparato estatal. Trata-se, portanto, de uma mudança estrutural da máquina administrativa, transformando o modelo burocrático e adotando estratégias e tecnologias de gestão mais adequadas aos desafios contemporâneos (SOUZA, 2002).

A gestão de pessoas nas organizações públicas sofreu avanços significativos nos últimos anos. Tais avanços atingiram os processos e ferramentas de trabalho, a organização institucional, a constituição e capacitação dos quadros de servidores e a melhoria do relacionamento com a sociedade, tanto no âmbito federal quanto estadual e municipal. Para adaptar às constantes mudanças tecnológicas e sociais, o desenvolvimento contínuo dos agentes apresentou-se como fundamental às organizações (CAMARGO, 2011).

Ferreira (2008) complementa e faz uma ressalva destacando que um desafio, entretanto, é estabelecer diretrizes gerais a partir da aquisição e desenvolvimento de competências dos servidores, pois a gestão de pessoas na esfera pública possui algumas peculiaridades que são oriundas da própria natureza das organizações que compõem esse setor.

Appugliese (2010) reforça que no serviço público a qualidade na gestão também é fundamental. A melhoria dos serviços prestados a sociedade, buscando a qualidade, gera uma série de benefícios. No Brasil, a modernização que se tenta imprimir ao serviço público exigirá servidores com mais qualidade profissional, para que isso ocorra torna-se necessário que haja uma aprendizagem contínua destes servidores dentro de uma esfera dinâmica de trabalho.

No setor público brasileiro também se observam esforços para promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelo Estado e o controle dos custos envolvidos nos programas e projetos públicos. Essa situação vem proporcionando inovações, tanto nos modelos de gestão como na elaboração de estratégias que resultem em facilitadores de governança e proporcionem maior eficiência na execução, controle e atingimento dos resultados previstos nos planos governamentais (PISA; OLIVEIRA, 2013).

2.2 Eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública

No contexto de mudanças, destaca-se o conceito de eficiência, que passa a existir na gestão pública, de tal forma a ser elevado a um princípio constitucional da Administração Pública. O dever de eficiência estabelece o modo como devem ser atingidos os fins da Administração Pública e qual deve ser a intensidade e a relação entre as medidas que ela adota e os fins que persegue (CAMARGO; GUIMARÃES, 2013).

Di Petro (2001), Camargo e Guimarães (2013) e Gasparini (2010) destacam que a inserção do conceito da eficiência se deu através da Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, veio para garantir que a gestão da coisa pública seja cada vez menos burocrática e atinja seus objetivos de forma mais rápida e eficaz, respondendo aos anseios da sociedade, às pressões externas e alcançando o fim ao qual se propõe.

Castro (2006) afirma que a introdução do Princípio da Eficiência significou um norte, um estímulo, uma indicação de caminho para a Administração Pública. Ela não se satisfazia somente com o controle, ela queria resultados. Neste sentido, Di Pietro (2001) define eficiência como “o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional”.

Segundo Gasparini (2010), o princípio da eficiência impõe à Administração Pública direta e indireta a obrigação de realizar suas atribuições com “rapidez, perfeição e rendimento”. O autor complementa que o desempenho deve ser rápido e oferecido de forma a satisfazer os interesses dos administrados em particular e da coletividade em geral, no caso da Administração Pública, o cidadão brasileiro.

Sano e Montenegro Filho (2013) apontam para a necessidade crucial de mais eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais está intrinsecamente relacionada à questão do desenvolvimento social, pois suas possibilidades são, muitas vezes, cerceadas, devido aos limites que surgem quando os atores envolvidos na gestão pública não estão comprometidos com estes conceitos, resultando em impactos negativos na vida de todos os cidadãos.

Para o Exército Brasileiro (BRASIL, 2004), eficiência refere-se à relação entre custo e o benefício envolvido na execução de um procedimento ou na prestação de um serviço. Já eficácia é a capacidade da organização em cumprir suas metas e objetivos previamente fixados, ou seja, o grau de atingimento de uma meta ou dos resultados institucionais. Já efetividade representa a capacidade da organização coordenar esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da instituição no ambiente. Para se ter efetividade é preciso ser eficiente e eficaz (BRASIL, 2004).

Silva et al. (2018) afirmam que eficácia é escolher certo o que fazer, selecionando os objetivos adequados. Para Ghelman (2006), a medida de desempenho na dimensão da eficácia acontece por meio da melhoria da qualidade dos serviços.

Torres (2004) complementa que a eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos foram alcançados, não se importando com os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Já efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefícios à população. Para Dalf (1999), o conceito de efetividade é mais abrangente que o da eficácia, o autor complementa que ao passo que esta indica se o objetivo foi alcançado, enquanto aquela mostra se tal objetivo trouxe melhorias à população visada.

Ao diferenciar eficiência de eficácia, Torres (2004) destaca que eficácia é a concretização dos objetivos desejados por determinada ação do Estado, não sendo levados em consideração os

meios e os mecanismos utilizados para tanto. Para o autor, na eficiência, por sua vez, há clara preocupação com os mecanismos que foram usados para a obtenção do êxito na atividade do Estado. Assim, procura-se buscar os meios mais econômicos e viáveis, para maximizar os resultados e minimizar os custos.

Efetividade pode também ser compreendida como o grau em que se atingiu o resultado esperado (OSBORNE, GAEBLER, 1994). Não se trata, pois, de um conceito econômico, como o da eficiência, mas de avaliação qualitativa dos serviços públicos, com o entendimento de que o governo deve, acima de tudo, prestar bons serviços (SILVA et al, 2018). Para as organizações públicas, a efetividade torna-se especialmente importante, porque permite constituir um objetivo mais importante do que o de desempenho das funções desenvolvimentistas para as quais foram criadas, levando-se em conta, nesse sentido, o desenvolvimentismo econômico e social (CASTRO, 2006).

Camargo e Guimarães (2013) destacam que muito se fala em planejamento e gestão estratégica e nos últimos anos, a ênfase dada atividade de gerir a “coisa” pública, tem levado muitos dirigentes a tomada de decisão para a formação e profissionalização de servidores públicos capazes de dar qualidade a sua função de servir à sociedade de forma eficiente, eficaz e principalmente, efetiva. Nesse sentido, as constantes mudanças de comportamento e processos já são realidade na Administração Pública.

Gasparini (2010) destaca que a eficiência exige que o responsável pelo serviço público se preocupe com o bom resultado prático da prestação do serviço disponibilizado ao usuário. Para o autor, não deve haver desperdício de qualquer natureza, evitando-se onerar o usuário por falta de método ou racionalização no desempenho. Deve-se buscar o máximo de resultado com o mínimo de investimento.

O Quadro 1 traz a síntese dos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. Desta forma, é possível fazer uma comparação possibilitando verificar as diferenças entre os conceitos do tema em estudo.

Quadro 1 – Estruturação dos construtos eficiência, eficácia e efetividade no contexto deste estudo.

Termo	Conceito	Referências
Eficiência (Associado a custo benefício)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabelece o modo como devem ser atingidos os fins da Administração Pública; ▪ Relaciona-se com os resultados; ▪ As atribuições dos agentes públicos devem ser realizadas com rapidez, perfeição e rendimento; ▪ Indica que não deve haver desperdício de qualquer natureza, evitando-se onerar o usuário por falta de método ou racionalização no desempenho; e ▪ Deve-se buscar o máximo de resultado, com o mínimo de investimento. 	(CAMARGO; GUIMARÃES, 2013; CASTRO, 2006; DI PIETRO, 2001; GASPARINI, 2010)
Eficácia (Associado a resultado)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de cumprir metas; ▪ Concretização dos objetivos desejados; ▪ Alcançar os objetivos não importando com os meios e mecanismos utilizados para atingi-los. ▪ Escolher certo o que fazer, selecionando os objetivos adequados. 	(TORRES, 2004; CASTRO, 2006; SILVA et al, 2018)

Efetividade (Associado a otimização)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidade de organização para alcançar resultados de forma otimizada; ▪ Avaliação qualitativa dos serviços públicos na prestação de bons serviços, de forma otimizada; ▪ Na Administração Pública, a Efetividade vai além das funções desenvolvimentistas para as quais foram criadas, levando-se em conta, nesse sentido, o desenvolvimentismo econômico e social. ▪ Constantes mudanças em comportamentos e processos com o objetivo de servir a sociedade de forma efetiva. 	(CAMARGO; GUIMARÃES, 2013; SILVA et al, 2018; CASTRO, 2006)
--	--	--

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Camargo e Guimarães (2013) destacam que a reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. Percebe-se que as transformações ocorridas na sociedade e na gestão impõem uma adaptação do serviço público para atender às novas exigências. A busca de qualidade e eficiência na gestão torna-se um processo diário e permanente (BRESSER-PEREIRA, 2009).

2.3 A Capacitação de Recursos Humanos

Buscando atender às demandas exigidas pela sociedade, cada vez mais é necessário aumentar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos. Nesse sentido, é relevante promover mudanças nos processos e serviços obedecendo aos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, norteadores da Administração Pública. Para que essa evolução ocorra, é importante o contínuo desenvolvimento dos servidores públicos dentro das instituições, em especial dos gestores (WEISS et al. 2017).

Para um profissional alcançar um bom nível de desempenho, é necessário investir no aprendizado deste indivíduo, pois somente por meio de conhecimentos adquiridos durante a sua formação profissional inicial e a partir de processos de educação continuada e do desenvolvimento da prática, este indivíduo poderá tornar-se um profissional altamente qualificado, potencializando suas competências e habilidades, modificando assim, muitas vezes, suas atitudes, capaz de transformar ferramentas operacionais em ferramentas funcionais, com o poder de alcançar a qualidade tão almejada (LEITE; LOTT, 2013).

Tanto as empresas como os órgãos do governo têm buscado, por meio do treinamento de pessoal, viabilizar o aprendizado e o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à realização das atividades produtivas, tanto as administrativas quanto as operacionais, com o objetivo de melhorar a produtividade e efetividade da atuação do indivíduo e, conseqüentemente, o aumento desempenho da organização. O treinamento é caracterizado pela intenção das organizações de buscar a excelência humana e profissional de seus participantes no desempenho de suas atribuições profissionais (BORGES-ANDRADE, 2006).

Para Dessler (2003), treinamento é um conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários, novos e antigos, habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade.

Para Sousa (2002), a capacidade administrativa vista como competência está ligada à ação, envolve conhecimentos, capacidades, habilidades e condutas que possibilitam a obtenção de resultados mediante planejamento, formulação, organização, implementação, avaliação e reajuste de planos de desenvolvimento, em todos os níveis do Estado.

Observa-se a necessidade de planejar um processo de reforma estratégica de longo prazo, visando modernizar o sistema de Gestão de Pessoas. Na pauta, de acordo com o estudo, deveriam constar diversas iniciativas com foco no planejamento estratégico da força de trabalho, maior eficiência na alocação desse recurso; racionalização da estrutura de remuneração dos servidores; ênfase em gestão por competências; ampliação das capacidades para o gerenciamento das pessoas; entre outros. Nesse sentido, fica perceptível que as organizações – tanto do setor privado quanto do setor público – têm atuado para gerenciar e incentivar a aprendizagem nas organizações, visando obter melhores competências e maior desempenho (LACERDA, 2013).

Gasparini (2010) ao discorrer sobre o princípio da eficiência, destaca que as atribuições devem ser executadas com perfeição, valendo-se das técnicas e conhecimentos necessários a tornar a execução a melhor possível. Dentro dessa perspectiva, ressalta-se a importância da capacitação para aquisição destes conhecimentos.

Menezes, Zerbini e Abbad (2010) destacam que treinamentos são ações voltadas para atividades atualmente desempenhadas ou desempenhadas em um futuro breve. Para o autor, treinamentos são ações de desenvolvimento orientadas para o crescimento pessoal e profissional do funcionário, não possuindo necessariamente vínculo com as atividades laborais.

O papel das pessoas no sucesso das organizações é notório, tanto em pequenos quanto de grandes empreendimentos. A necessidade de pessoal capacitado se sobressai entre as outras necessidades das organizações, pois representa um recurso indispensável para o alcance dos objetivos organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2003).

2.4 A Capacitação no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército

Assim como em outras áreas do serviço público, no Exército não é diferente, o cidadão espera que o trabalho desenvolvido pelo Exército em benefício da sociedade seja um serviço de qualidade. Alguns setores do Exército prestam serviços que estão diretamente ligados às necessidades do indivíduo, como segurança e defesa da Pátria. Porém, existem atividades secundárias que também fazem parte do escopo de atribuições da instituição e devem primar pela eficiência, eficácia e efetividade.

Como parte da política de recursos humanos para essa nova Administração Pública e em busca da modernização do processo de gestão, o Exército Brasileiro implantou, em 2003, o Programa Excelência Gerencial (PEG-EB), introduzindo novas metodologias e ferramentas gerenciais, entre as quais se sobressai o Planejamento Estratégico (BRASIL, 2003).

A Portaria nº 1266, de 10 de setembro de 2015, que atualiza o Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, destaca que o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro abrange a capacitação. Antes de se iniciarem as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico Organizacional, é de grande importância a preparação dos integrantes da Organização Militar, independentemente do nível hierárquico, para a adoção de uma mentalidade estratégica. Essa preparação consiste na capacitação e na sensibilização dos quadros (BRASIL, 2015).

Em seu Art. 3º (BRASIL, 2015), destaca que um dos objetivos a ser atingido no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro é a Capacitação. Tem por finalidade atender às necessidades de

capacitação em todos os níveis do Exército, buscando a melhoria contínua na gestão das Organizações Militares e consolidação da aplicação da metodologia no Sistema de Excelência do Exército Brasileiro.

Reforçado pela Portaria nº348, que estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB, em suas diretrizes de implantação, estabelece como prioridade a Capacitação de Recursos Humanos. A capacitação de recursos humanos é um passo fundamental na implantação do PEG-EB. Por isso, este Programa buscará promover a atualização do público interno, por meio de cursos de treinamento gerencial, cursos de pós-graduação, estágios, seminários, simpósios e ciclos de palestras (BRASIL, 2003).

A fiscalização de produtos controlados é um exemplo claro do que foi falado anteriormente. Conforme estabelecido no Art. 84 da Constituição Brasileira (BRASIL, 1990) e tendo em vista o disposto do Decreto nº 24.602, de 6 de julho de 1934 (BRASIL, 1934), é missão institucional do Exército Brasileiro a fiscalização de produtos controlados, no qual estão incluídos armas, munições e explosivos dentre outros tantos.

Entende-se por produtos controlados pelo Exército (PCE) todo material que apresenta poder destrutivo, propriedade que possa causar danos pessoais a patrimônio, indicação de necessidade de restrição por motivo de incolumidade pública ou aquele produto que seja de interesse militar (BRASIL, 2019).

Dentre as atividades desenvolvidas na fiscalização de produtos controlados destacam-se o controle sobre a fabricação, recuperação, manutenção, utilização industrial, manuseio, uso desportivo, colecionamento, importação, exportação, desembarço alfandegário, tráfego e comércio de produtos controlados pelo exército (BRASIL, 2019). Esta atividade de controle e fiscalização interfere diretamente na sociedade à medida que está relacionada com os setores público e privado.

Considerando que um PCE pode causar danos às pessoas, justifica-se um controle maior para aquisição e uso deste tipo de material. Entende-se que nem todo cidadão ou empresa pode ter acesso a um PCE. Além da necessidade de autorização emitida pelo Exército, que é concedida após uma rigorosa análise de documentos, é preciso também passar por diversos processos e atividades fiscalizatórias que objetivam realizar o acompanhamento do PCE para que se verifique se ele não é utilizado em atividades irregulares ou ilícitas (BRASIL, 2019).

A atividade de Fiscalização interfere, por exemplo, na segurança pública, pois o Exército controla a aquisição de armas e munições de colecionadores, atiradores e caçadores, de integrantes dos órgãos de segurança pública e da aquisição de armas pelas instituições. O Exército controla também os explosivos usados em pedreiras, interferindo também na segurança à medida que fiscaliza e tenta impedir que este tipo de material seja utilizado pelo crime organizado para explodir caixas eletrônicas, por exemplo (BRASIL, 2019).

A atividade de Fiscalização de Produtos controlados interfere também na economia. À medida que o comércio destes produtos movimentam lojas, clubes de tiro, indústrias de fabricação destes produtos, logística de transporte dentre tantos outros serviços relacionados, gerando emprego, tributos (BRASIL, 2019). Percebemos a importância destes serviços para o cidadão. Desta forma, o Exército tem a compreensão de que a qualidade do serviço prestado interfere diretamente na vida de milhares de pessoas. Desta forma, existe a necessidade de eficiência, efetividade no serviço prestado (BRASIL, 2017).

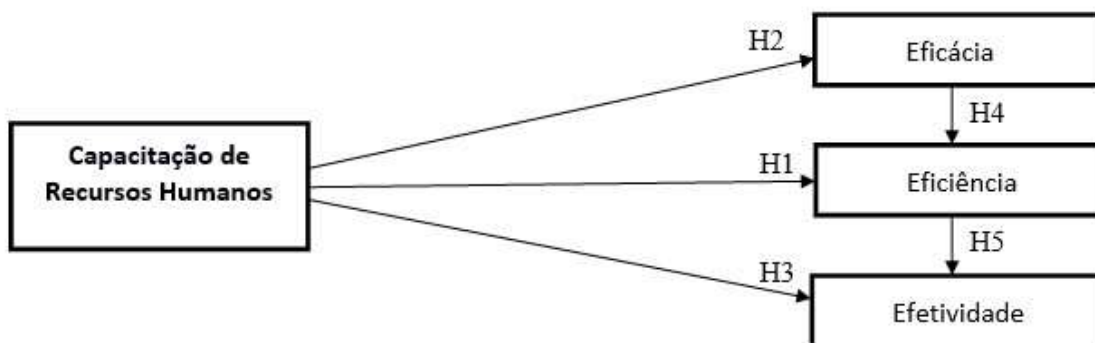
3 MATERIAL E MÉTODO

O objetivo deste estudo foi analisar se a capacitação dos militares pode contribuir para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade na Administração Militar, particularmente no trabalho de Fiscalização de Produtos Controlados dentro das Organizações Militares.

O estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada, de caráter descritivo, realizado por meio de uma abordagem quantitativa e lógica hipotética-dedutiva. A pesquisa aplicada envolve a aplicação prática de seus resultados (POPPER, 2013), pois pode contribuir para uma melhor preparação dos militares envolvidos em atividades relacionadas à Fiscalização de Produtos Controlados. A pesquisa de caráter descritivo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. A abordagem quantitativa recorre aos dados matemáticos com dados que podem ser quantificados (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

A lógica hipotética-dedutiva consiste na construção de conjecturas baseada nas hipóteses, isto é, caso as hipóteses sejam verdadeiras, as conjecturas também serão. Para o teste hipotético-dedutivo de que a capacitação pode contribuir para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade no trabalho de Fiscalização de Produtos Controlados, foram criadas hipóteses falseáveis, conforme prevê o método hipotético-dedutivo (POPPER, 2013). O modelo hipotético foi organizado conforme Figura 1.

Figura 1: Modelo da pesquisa



Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

Seis hipóteses foram colocadas à prova da falseabilidade (POPPER, 2013), a saber:

- H0: a capacitação de recursos humanos não influencia na eficiência, eficácia ou na efetividade da Administração Pública;
- H1: a capacitação de recursos humanos influencia positivamente na eficiência da Administração Pública;
- H2: a capacitação de recursos humanos influencia positivamente na eficácia da Administração Pública;
- H3: a capacitação de recursos humanos influencia positivamente na efetividade da Administração Pública;

- H4: a eficácia influencia positivamente na eficiência da Administração Pública;
 - H5: a eficiência influencia positivamente na efetividade da Administração Pública.

Foi realizado um estudo de caso com a aplicação de um questionário fechado a 53 militares do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército que servem na 3ª Região Militar, destes, 42 militares responderam o questionário na sua completude. A margem de erro ficou em 6% e o nível de confiança em 90%.

O estudo foi submetido ao Conselho de Ética em Pesquisa (CEP) e está aprovado pelo Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) sob o número 22603819.9.0000.5111.

O questionário foi organizado em escala *Likert* de 10 pontos, conforme sugerem Dalmoro e Vieira (2013), e os questionamentos se basearam nos construtos eficiência, eficácia e efetividade (ver Quadro 1). O questionário aplicado aos militares está disponível no Apêndice 1.

Os testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e Shapiro-Wilk (S-W) foram utilizados para definir o método mais adequado de correlação dos dados em análise (TORMAN; COSTER; RIBOLDI, 2012). O teste indicou normalidade e, nesta situação, o teste de correlação não paramétrica de Pearson é recomendado (CONOVER, 1999; ÖZTUNA; ELHAN; TÜCCAR, 2006).

Aplicou-se a análise de correlação de Pearson aos dados obtidos. O software SPSS versão 20 foi utilizado para a análise. Foi utilizada uma escala adaptada de Finney (1980) para análise dos resultados.

Tabela 1: Escala para análise dos resultados

Resultados	Coefficiente de Pearson
[0,90; 1]	Muito forte
[0,70; 0,899]	Forte
[0,40; 0,699]	Moderado
[0,20; 0,399]	Fraco
[0; 0,199]	Muito fraco

Fonte: Adaptado de Finney (1980).

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão apresentados os resultados do levantamento de dados realizado por intermédio do questionário aplicado aos integrantes da Seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados da 3ª Região Militar.

Dos participantes da pesquisa, constatou-se que 39% do público é feminino e 61% é masculino. Referente à idade, nenhum militar abaixo de 20 anos respondeu a pesquisa. Entre 20 e 34 anos são 26,8 % dos participantes, já a maioria está na faixa etária entre 35 e 54 anos (65,9%). Acima de 54 anos, são apenas 7,3% dos participantes.

Quanto ao tipo de carreira, 41,5% dos participantes são militares temporários, ou seja, ingressam no Exército por processo seletivo como técnicos temporários permanecendo pelo tempo máximo de 8 anos, sendo comum que estes militares permaneçam na mesma seção todo o tempo em que estão servindo ao Exército.

Os militares de carreira são 60,5% dos participantes. Ingressaram por concurso público e seguem carreira nas Forças Armadas. Estes militares possuem duas particularidades a destacar, a primeira é que devido às transferências, possuem uma tendência a permanecerem menos tempo na Seção de Fiscalização de Produtos Controlados. A segunda particularidade é que estes militares geralmente são mais antigos, ou seja, possuem mais tempo de serviço no Exército quando ingressam na seção.

A respeito do tempo de serviço no EB e na SPFC, foram desenvolvidas as Tabelas 2 e 3, respectivamente:

Tabela 2: Tempo de serviço no Exército Brasileiro

Tempo de serviço no Exército Brasileiro	Menos de um ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 3 a 6 anos	Entre 6 a 9 anos	Acima de 9 anos
Porcentagem	4,8 %	23,8 %	11,9 %	2,4 %	57,1 %

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

Em complemento a resposta anterior, quanto ao tempo de serviço na seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados verificou-se o seguinte:

Tabela 3: Tempo de serviço na seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados

Tempo de serviço na SFPC	Menos de um ano	Entre 1 a 3 anos	Entre 3 a 6 anos	Entre 6 a 9 anos	Acima de 9 anos
Porcentagem	16,7 %	52,4 %	14,3 %	7,1 %	9,5 %

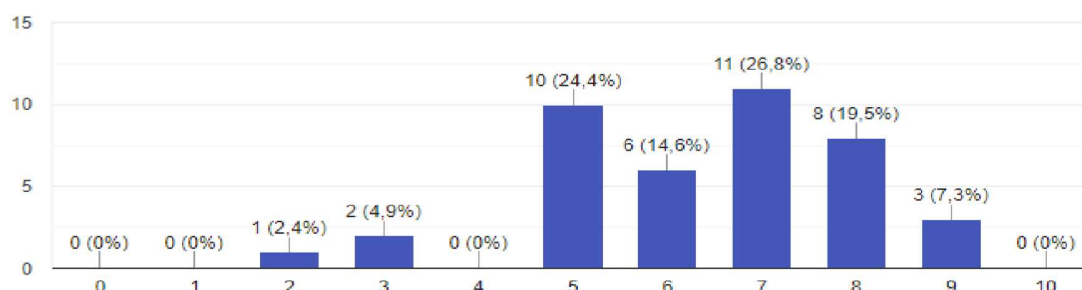
Fonte: Desenvolvida pelos autores (2019).

Ao comparar as duas tabelas, verifica-se que existe uma grande parcela de militares com mais de nove anos de serviço. Porém quando se compara com o tempo na seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados, verifica-se que reduz significativamente o tempo de serviço na seção. Este fato se deve em parte às transferências dos militares de carreira, permanecendo menos tempo na seção apesar de terem mais tempo de serviço no Exército.

A respeito da quantidade de capacitações no Exército Brasileiro e quantidade de capacitações na seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados, observa-se uma significativa quantidade de militares que realizaram entre 1 e 3 capacitações na seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados. Esta quantidade aumenta gradualmente quanto maior o tempo de serviço no Exército Brasileiro.

Os respondentes foram questionados quanto ao conhecimento em planejamento estratégico; numa escala de 0 a 10, sendo 0 para pouco conhecimento e 10 para muito conhecimento, as respostas foram as seguintes (ver Gráfico 1):

Gráfico 1: Conhecimento sobre planejamento estratégico



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

O conhecimento estratégico dos integrantes de uma Organização Militar relaciona-se com a gestão do conhecimento referente ao planejamento, descrição, impacto, predição, avaliação e geração de estratégias para a tomada de decisão buscando ações que tragam melhoria na qualidade dos serviços prestados pela instituição (BRASIL, 2017). As respostas obtidas na pesquisa mostram uma concentração entre as notas 5 e 8 totalizando 85,3% dos entrevistados.

A respeito da média e desvio padrão dos constructos analisados, foi desenvolvida a Tabela 4.

Tabela 4: Média e Desvio Padrão dos constructos analisados

Descrição e Estatísticas			
	Média	Desvio padrão	N (número de respostas)
Eficiência	7,17	1,64	42
Eficácia	7,38	1,88	42
Efetividade	7,35	1,93	42
Escolaridade Valores	4,90	1,88	42
Quantidade de Capacitações Carreira Valores	5,52	2,57	42
Quantidade de Capacitações SFPC Valores	4,29	1,29	42
Conhecimento Estratégico Valores	7,05	1,61	42

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Ao observar a Tabela 4, inicialmente percebe-se uma média semelhante para eficiência, eficácia e efetividade, com valores de 7,17, 7,38 e 7,35 respectivamente. Os três fatores possuem desvio padrão baixo e, assim como a média, semelhantes, com valores de 1,64, 1,88 e 1,93. Estes valores evidenciam que, para a pesquisa realizada com os integrantes da seção do Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados, a eficiência, eficácia e efetividade possuem influência semelhante na percepção dos indivíduos.

De outra forma, ao observar os resultados da quantidade de capacitações, verifica-se que os valores são menores que os de eficiência, eficácia e efetividade. Em complemento às médias obtidas, é possível observar um desvio padrão maior, particularmente quando observada a

quantidade de capacitações na carreira, com desvio padrão de 2,57. Estes indicativos sugerem que a capacitação na carreira possui uma medida de dispersão maior, indicando maior variedade na amostra pesquisada.

A respeito da Correlação de Pearson entre os construtos analisados no estudo, foi desenvolvida a Tabelas 5.

Tabela 5: Correlação de Pearson entre os construtos analisados no estudo.

		Eficiência	Eficácia	Efetividade	Escolaridade	Número de capacitações na carreira	Número de capacitações no SPFC	Conhecimento Estratégico
Eficiência	Correlação de Pearson	1	,942**	,891	-,034**	,228	,369**	,377
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,829	,146	,016	,014
	Soma de quadrados e produtos cruzados	109,833	118,767	115,556	-4,333	39,333	32,000	40,667
	Covariância	2,679	2,897	2,818	-,106	,959	,780	,992
	N	42	42	42	42	42	42	42
Eficácia	Correlação de Pearson	,942**	1	,973**	-,041	,202**	,272	,264**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,798	,200	,081	,091
	Soma de quadrados e produtos cruzados	118,767	144,576	144,683	-5,895	39,924	27,086	32,648
	Covariância	2,897	3,526	3,529	-,144	,974	,661	,796
	N	42	42	42	42	42	42	42
Efetividade	Correlação de Pearson	,891**	,973**	1**	,014**	,193**	,197**	,249**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,931	,220	,212	,112
	Soma de quadrados e produtos cruzados	115,556	144,683	152,989	2,063	39,317	20,143	31,635
	Covariância	2,818	3,529	3,731	,050	,959	,491	,772
	N	42	42	42	42	42	42	42

Nível de escolaridade	Correlação de Pearson	-,034	-,041	,014	1	,414	-,069	,163
	Sig. (2-tailed)	,829	,798	,931		,006	,666	,304
	Soma de quadrados e produtos cruzados	-4,333	-5,895	2,063	145,619	82,095	-6,857	20,190
	Covariância	-,106	-,144	,050	3,552	2,002	-,167	,492
	N	42	42	42	42	42	42	42
Número de	Correlação de	,228	,202	,193	,414	1	,483	,242

15

capacitações na carreira	Pearson							
	Sig. (2-tailed)	,146	,200	,220	,006		,001	,123
	Soma de quadrados e produtos cruzados	39,333	39,924	39,317	82,095	270,476	65,714	40,952
	Covariância	,959	,974	,959	2,002	6,597	1,603	,999
	N	42	42	42	42	42	42	42
Número de capacitações no SPFC	Correlação de Pearson	,369*	,272	,197*	-,069	,483*	1	,181*
	Sig. (2-tailed)	,016	,081	,212	,666	,001		,251
	Soma de quadrados e produtos cruzados	32,000	27,086	20,143	-6,857	65,714	68,571	15,429
	Covariância	,780	,661	,491	-,167	1,603	1,672	,376
	N	42	42	42	42	42	42	42
Conhecimento Estratégico	Correlação de Pearson	,377	,264**	,249	,163**	,242	,181**	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,091	,112	,304	,123	,251	

Soma de quadrados e produtos cruzados	40,667	32,648	31,635	20,190	40,952	15,429	105,905
Covariância	,992	,796	,772	,492	,999	,376	2,583
N	42	42	42	42	42	42	42

** Nível de significância de 0,01.

* Nível de significância de 0,05.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

O primeiro item da Tabela 5 a ser analisado foi a eficiência. Inicialmente, ao observar a correlação entre eficiência e eficácia, o resultado ,942 indica uma correlação muito forte entre Eficácia e Eficiência, confirmando a hipótese H4. O resultado ,973 também indica uma correlação muito forte entre Eficácia e Efetividade. O resultado ,891 indica uma correlação forte entre Eficiência e Efetividade, confirmando a hipótese H5. É possível observar assim uma correlação forte entre eficiência, eficácia e efetividade.

Quando se correlaciona eficiência, eficácia e efetividade com a quantidade de capacitações que o militar participou, tanto as capacitações na carreira como as na seção do SPFC, constata-se que não existe correlação significativa entre o número de capacitações e a eficiência, eficácia e efetividade. Verifica-se também que os dados relacionados à escolaridade possuem correlação fraca com eficiência, eficácia e efetividade. Essas análises são fundamentadas com base nos dados da Tabela 5 pelas correlações fracas negativas de -,034, -,041 e fraca positiva de 0,14 na relação entre escolaridade e eficiência, eficácia e efetividade respectivamente.

Um dado que se destacou no estudo foi a correlação do planejamento estratégico com eficiência, eficácia e efetividade. Observa-se que um maior conhecimento em planejamento estratégico do militar pode ter maior influência na eficácia e na efetividade das práticas que envolvem o Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército. Esse dado é plausível levando-se em consideração que a eficácia e a efetividade estão muito pautadas em mudanças estratégicas para que se possa alcançar um desses construtos. Um maior conhecimento estratégico sobre o Exército Brasileiro (EB) tende a ter maior influência na eficácia e na efetividade.

O estudo sugere que um grande número de capacitações não possui influência sobre a eficácia e a efetividade, especialmente, mas que um maior conhecimento em planejamento estratégico pode ter influência nesses construtos. Em outras palavras, um militar com um considerável número de capacitações não necessariamente vai influenciar no desenvolvimento da eficiência, eficácia ou efetividade se ele não possuir um maior conhecimento em planejamento estratégico no âmbito do EB.

Por fim, foi elaborado o quadro resumo com os resultados dos testes hipotéticos com base na correlação de Pearson.

Quadro1 – Resultados dos testes hipotéticos com base na correlação de Pearson.

Hipótese	Resultado
H0: a capacitação de recursos humanos não influencia na eficiência, eficácia ou na efetividade da Administração Pública;	Correlação MUITO BAIXA. Aceita-se a hipótese H0.
H1: a capacitação de recursos humanos influencia positivamente na eficiência da Administração Pública;	Correlação negativa. Rejeita-se a hipótese H1.
H2: a capacitação de recursos humanos influencia positivamente na eficácia da Administração Pública;	Correlação negativa. Rejeita-se a hipótese H2.
H3: a capacitação de recursos humanos influencia positivamente na efetividade da Administração Pública;	Correlação negativa. Rejeita-se a hipótese H3.
H4: a eficácia influencia positivamente na eficiência da Administração Pública;	Correlação MUITO ALTA. Aceita-se a hipótese H4
H5: a eficiência influencia positivamente na efetividade da Administração Pública.	Correlação MUITO ALTA. Aceita-se a hipótese H5.

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2019).

Observa-se, conforme o Quadro 1, que as hipóteses H0, H4 e H5 foram confirmadas por apresentar correlação positiva. As hipóteses H1, H2 e H3 foram rejeitadas por apresentar correlação negativa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse momento é oportuno retomar a pergunta de pesquisa que direcionou este estudo - a capacitação de recursos humanos pode contribuir para alcançar os princípios da eficiência, eficácia e efetividade no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados no Exército Brasileiro? Os resultados sugerem que uma maior quantidade de capacitações dos recursos humanos no âmbito dos militares envolvidos no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados não contribui significativamente para os princípios da eficiência, eficácia ou efetividade na Administração Militar. De outra forma, as análises denotam que um maior conhecimento em planejamento estratégico no âmbito do EB pode contribuir para uma maior eficácia e efetividade nas práticas que envolvem o Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados pelo Exército. Os construtos eficiência, eficácia e efetividade possuem estreita associação a mudanças em práticas vigentes, exigindo, muitas vezes, que o tomador de decisão tenha poder na hierarquia da organização para que tais mudanças sejam efetivadas. Essa ótica pode explicar a maior correlação entre o conhecimento em planejamento estratégico e os construtos eficácia e efetividade.

As evidências do estudo sugeriram uma forte correlação entre eficiência, eficácia e efetividade, o que nos permite considerar que o estabelecimento dos construtos eficiência, eficácia e efetividade definidos empiricamente no Quadro 1 são consistentes, uma vez que a literatura preconiza um processo evolutivo de eficiência a efetividade. Consideramos que este resultado é relevante por definir três importantes construtos que são amplamente discutidos em estudos científicos no âmbito do EB e da própria Administração Pública Federal.

Mesmo sendo utilizados princípios metodológicos essenciais a um estudo científico, limitações podem ser consideradas. Inicialmente é válido afirmar que a análise de correlação não significa uma relação de causa e efeito, mas indica quanto um valor pode alterar enquanto outro também se altera. Estudos que buscam avaliar a influência da capacitação na carreira em práticas específicas do EB podem ter influência da variabilidade de capacitações que os militares realizam. A quantidade de capacitações, não necessariamente, pode estar associada a conhecimentos que levem o militar a desenvolver práticas que influenciem na eficiência, eficácia ou efetividade de um processo no EB.

Como sugestões para estudos futuros, sugere-se a replicação do método aplicado neste trabalho a um conjunto de militares mais amplo, com diferentes níveis hierárquicos e que passaram por um número de capacitação relevante sobre um assunto específico. Compreender a forma como os conhecimentos adquiridos nas capacitações são aplicados nas OMs pode ser relevante para entender a relação estudada. Um alto conhecimento tácito por parte dos militares pode influenciar no desenvolvimento da eficiência, eficácia ou efetividade de práticas no EB. De outra forma, a explicitação dos conhecimentos adquiridos nas capacitações pode ser relevante para que práticas vigentes sejam repensadas. Sugere-se nesse contexto abordagens que envolvam a literatura de Gestão do Conhecimento em conjunto com os construtos aqui estudados.

REFERÊNCIAS

APPUGLIESE, Marcilene Maria Enes. **Capacitação dos servidores visando eficácia dos Serviços Públicos**: 2010. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/40407>. Acesso em 04 de junho de 2019.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. (Orgs.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

_____. Presidência da República. **Decreto Nº 10.030**, de 30 de setembro de 2019, que aprova o Regulamento de Produtos Controlados. Brasília, DF, 2019.

_____. Presidência da República. **Decreto Nº 24.602**, de 6 de julho de 1934, Dispondo sobre instalação e fiscalização de fábricas e comércio de armas, munições, explosivos, produtos químicos agressivos e matérias correlatas. 1934.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. **Instruções Provisórias de Planejamento Estratégico Organizacional**. Brasília, DF: EGGCF, 2004.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria nº 348**, de 1º de julho de 2003. Estabelece o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro – PEG-EB. 2003.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército. **Portaria nº 1266**, de 10 de setembro de 2015. Atualiza o Sistema de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro. 2015.

_____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento Logístico. **Plano de Gestão do Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados**. Brasília, DF: EGGCF, 2017.

BRESSER-PEREIRA. **Construindo o Estado Republicano**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CAMARGO Francielle de O.; GUIMARÃES Klicia M. S.. **O Princípio da Eficiência na Gestão Pública**. Revista CEPPG - CESUC - Centro de Ensino Superior de Catalão, Ano XVI nº 28, 1º Semestre/2013.

CAMARGO, T. A. **Gestão de recursos humanos no contexto da nova gestão pública**: um estudo comparativo Brasil – Portugal. 2011. 127 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS-8MDFKT/disserta_o_thiago_alvim.pdf?sequence=1>. Acesso em: 27 AGO 2019.

CASTRO, Rodrigo Batista de. **Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública**.

In: 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 23 a 27 de Setembro de 2006.

CONOVER, W.J. **Practical Nonparametric Statistical**. 3.ed., John Wiley & Sons Inc., New York, 428-433, 1999.

DALF, Richard L. **Teoria e Projetos das Organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DALMORO, Marlon; VIEIRA, Kelmara Mendes. **Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados?** Rio de Janeiro: [s.n.], 2013. p. 161–174, 2013.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FERREIRA, M. R.; GOMES, F. P.; ARAUJO, R. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público: um estudo dos níveis de conflito a partir da visão interacionista**. EnAPG, 2008.

FINNEY, David Jhon. **Statistics for Biologists**. Science Paperbacks: New York. 1980.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. Gestão e Produção, São Carlos, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago 2003.

GASPARINI, Diogenes. **Direito Administrativo**. 15. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GHELMAN, S. **Adaptando o Balanced Scorecard aos preceitos da nova gestão pública**. Niterói. 2006. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) – Universidade Federal Fluminense, 2006.

LACERDA, Josiane Auxiliadora. **Capacitação e o perfil dos servidores públicos: um estudo descritivo de uma Universidade Federal mineira**. Lavras: UFLA, 2013.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e Desenvolvimento Organizacional, Uma Ferramenta Nas Empresas Atuais**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIII, Nº. 000042, 01/11/2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/treinamento-e-desenvolvimento-organizacional-umaferramenta-nas-empresas-atuais>. Acessado em: 03/09/2019

MACULAN, Anne-Marie. **Capacitação tecnológica e inovação nas empresas brasileiras: balanço e perspectivas**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro: v. 3, n. spe, p. 01-18, 2005.

Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167939512005000500007&lng=en&nr=iso>. Acesso em 23/09/2019.

MENEZES, P.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Conceitos essenciais em treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas**. In _____. Manual de Treinamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2010, cap. 1, p.12-21.

OSBORNE, D. & GAEBLER, T. **Reinventando o governo - como o espírito empreendedor está transformando o governo.** Brasília: MH Comunicação, 1994.

ÖZTUNA, D.; ELHAN, A. H.; TÜCCAR, E. **Investigation of Four Different Normality Tests in Terms of Type 1 Error Rate and Power under Different Distributions.** Journal of Medicine Cincinnati. v. 36, n. 3, p. 171–176, 2006.

PISA, Beatriz Jackiu ; OLIVEIRA, Antonio Gonçalves. **Gestão de Projetos na Administração Pública: um instrumento para o planejamento e desenvolvimento.** 1º Seminário Nacional de planejamento e desenvolvimento. Curitiba. 2013.

POPPER, Karl Raimund. **A lógica da pesquisa científica.** 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2013.

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe.** 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

ROPÉ, F., TANGUY, L.(Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa.** Campinas: Papirus, 1997.

SANO, Hironobu; MONTENEGRO FILHO, Mário Jorge França. **As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas.** Desenvolvimento em Questão, Editora Unijuí, ano 11, n. 22, jan./abr. 2013 p. 35-61.

SANTOS, A.C. **Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital.** Revista Administração, São Paulo, v.38, n.1, p.77-83, jan./fev./mar. 2003.

SILVA, Fernando Sabino et al. **Eficiência, eficácia e efetividade na Administração Pública: Uma análise bibliométrica sobre as publicações em periódicos científicos.** Anais do II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. 2018.

SOUZA, Eda Castro Lucas de. **A capacitação administrativa e a formação de gestores governamentais.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 36(1):73-88, Jan /Fev 2002.

SOUZA, Washington J. **Responsabilidade social corporativa e Terceiro Setor.** Brasília: Universidade Aberta do Brasil, 2008.

TORMAN, V.; COSTER, R.; RIBOLDI, J. **Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação.** Clinical & Biomedical Research, 32(2), 2012. Disponível em <https://seer.ufrgs.br/hcpa/article/view/29874/19186>. Acesso em 23/09/2019.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e Administração Pública no Brasil.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

WEISS, Daniel et al. **Lidere: Análise de um Programa de Capacitação de Gestores eem uma Instituição Federal de Ensino Superior.** XVIII Colóquio Internacional de Gestão Uiversitária. Mar Del Plata: 2017.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DADOS

SOCIODEMOGRÁFICO

1. Qual sua idade?

- Abaixo de 20 anos
- Entre 20 e 34 anos
- Entre 35 e 54 anos
- Acima de 54 anos

2. Você é militar:

- de carreira
- temporário

3. Qual o seu sexo?(masculino

- feminino

4. Qual o seu nível de escolaridade?

- Técnico.
- Graduação.
- Especialização.
- Mestrado.
- Doutorado.

5. Assinale o seu tempo de serviço no EB.

- Menos de um ano.
- Entre 1 e 3 anos.
- Entre 3 e 6 anos.
- Entre 6 e 9 anos.
- Acima de 9 anos.

6. A quanto tempo o(a) Sr(a) trabalha no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados?(Menos de um ano.

- Entre 1 e 3 anos.
- Entre 3 e 6 anos.
- Entre 6 e 9 anos.
- Acima de 9 anos.

CAPACITAÇÃO

Entende-se por capacitação a realização de treinamentos para transmitir aos funcionários habilidades necessárias para o desempenho do trabalho. Considere que treinamentos são ações voltadas para atividades atualmente desempenhadas e ações de educação são voltadas para atividades que serão desempenhadas em um futuro breve. Por outro lado, as ações de desenvolvimento são orientadas para o crescimento pessoal e profissional, não possuindo

necessariamente vínculo com as atividades laborais; assim, para as respostas a seguir desconsidere as capacitações associadas às atividades pessoais que não agreguem a sua carreira no EB.

7. Por quantas capacitações você passou na sua carreira no Exército Brasileiro?() Nenhuma
() Entre 1 e 3.
() Entre 4 e 6.
() Entre 6 e 9.
() Acima de 9.
8. Por quantas capacitações você passou na sua carreira no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados?
() Nenhuma
() Entre 1 e 3.
() Entre 4 e 6.
() Entre 6 e 9.
() Acima de 9.
9. Como você avalia o seu conhecimento em planejamento estratégico? Considere 0 como péssimo e 10 como excelente
- () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

EFICIÊNCIA

Assinale o seu nível de concordância ou discordâncias das assertivas a seguir. **Considere 0 como totalmente discordante e 10 como totalmente de acordo.**

10. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu alcançasse os resultados esperados no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.
- () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10
11. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu alcançasse o máximo de resultado no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro com o mínimo de investimento.
- () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10
12. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu minimizasse o desperdício de qualquer natureza no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.
- () 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10
13. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu evitasse a oneração das atividades associadas ao Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro pela falta de métodos.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu executasse as atividades no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro de forma mais rápida, com mais perfeição e rendimento no trabalho.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EFICÁCIA

15. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu cumprisse as metas estabelecidas no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu concretizasse os objetivos desejados no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu atingisse os objetivos estabelecidos no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro, mesmo que os meios ou mecanismos utilizados não representassem as melhores práticas para obtenção do êxito.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu escolhesse certo o que fazer, selecionando os objetivos adequados.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu atingisse melhoria na qualidade dos serviços no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

EFETIVIDADE

17. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu me organizasse e alcançasse os resultados desejados no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro de forma otimizada.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu escolhesse os melhores meios para obter os resultados desejados no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

19. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu executasse as atividades associadas ao meu cargo público no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro de forma otimizada.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu fosse além das funções associadas às minhas atividades no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro e permitiram o desenvolvimento de práticas mais econômicas e sociais.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

21. As capacitações por mim realizadas permitiram que eu sugerisse ou aplicasse mudanças em comportamentos ou processos no Sistema de Fiscalização de Produtos Controlados do Exército Brasileiro.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10