



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Bruno Alves de Lima

A controladoria na gestão dos recursos humanos no exército brasileiro: um estudo de caso no processo de promoção ao oficialato, pelos praças do exército brasileiro

Rio de Janeiro

2023

Bruno Alves de Lima

A controladoria na gestão dos recursos humanos no exército brasileiro: um estudo de caso no processo de promoção ao oficialato, pelos praças do exército brasileiro



Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves

Rio de Janeiro

2023

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CCS/B

L732 Lima, Bruno Alves de.

A controladoria na gestão dos recursos humanos no exército brasileiro: um estudo de caso no processo de promoção ao oficialato, pelos praças do exército brasileiro Bruno Alves de Lima. – 2023.
79 f.

Orientador: Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves.
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Finanças.
Bibliografia: f. 72-76.

1. Controladoria – Teses. 2. Recursos humanos – Teses. 3. Administração pública – Teses. 4. Brasil – Exército – Teses. I. Alves, Francisco José dos Santos. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.

CDU 331.101.262:35(81)

Bibliotecário: Fabiano Salgueiro CRB7/6974

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Bruno Alves de Lima

A controladoria na gestão dos recursos humanos no exército brasileiro: um estudo de caso no processo de promoção ao oficialato, pelos praças do exército brasileiro

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Controle de Gestão.

Aprovada em 18 de agosto de 2023

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves (Orientador)
Faculdade de Administração e Finanças – UERJ

Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque
Faculdade de Administração e Finanças - UERJ

Prof. Dr. Davi dos Santos Marques
Universidade do Grande Rio

Rio de Janeiro

2023

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus filhos Samuel e Sarah que muito me inspiraram neste trabalho.

A minha esposa Fábiana que sempre me deu forças quando eu necessitava.

E aos meus pais João e Ivanilda que sempre depositaram suas esperanças em mim.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por permitir que tudo isso acontecesse ao longo de minha vida, conduzindo-me a este ano, repleto de aprendizado, amadurecimento e crescimento técnico-profissional.

Registro, também, meu reconhecimento e carinho pelas pessoas e instituições na qual pesquisei, que em um momento ou outro, foram minha fonte de motivação, inspiração e conhecimento.

Agradeço ao orientador Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves e a Profa. Dra. Andréa Paula Osório Duque, pelo empenho dedicado à elaboração deste trabalho.

Pelos valiosos conselhos e orientações prestados, agradeço à equipe da Seção de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Agradeço aos integrantes da 1ª Sub Chefia do Exército, que com honestidade, sabedoria e tempestividade responderam ao questionário, ferramenta fundamental para a realização deste trabalho acadêmico.

Agradeço à Escola de Formação Complementar do Exército pelo acolhimento, comprometimento e profissionalismo prestados aos alunos.

Aos meus familiares, base sólida nesta trajetória, agradeço por acreditarem neste sonho que ora se realiza.

Por fim, a equipe de instrução da EsFCEx e todos que direta ou indiretamente fizeram parte da nossa formação, muito obrigado.

Há quem busque o saber para vendê-lo por dinheiro ou honrarias: é indigno tráfico.

Há quem busque o saber para edificar, é amor. E há quem busque o saber para edificar-se, e isto é prudência.

Bernardo Claraval

RESUMO

LIMA, Bruno Alves de. *A controladoria na gestão dos recursos humanos no exército brasileiro*: um estudo de caso no processo de promoção ao oficialato, pelos praças do exército brasileiro, 2023. 79 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

O presente estudo objetiva investigar a aplicabilidade da controladoria na gestão de pessoas, quanto ao emprego do capital humano no Exército Brasileiro, mais especificamente quanto ao processo de ingresso ao Oficialato, pelo Praça, visando maximizar um melhor emprego do capital humano do Exército Brasileiro, diante os desafios e dilemas enfrentados por todos aqueles que lidam com a administração pública, especialmente, a eficiência. Destarte, os passos galgados para poder responder ao problema de pesquisa foram, em um primeiro momento, entender a avaliação de desempenho na gestão pública e a visão da controladoria, bem como, conhecer o processo de promoção ao oficialato, para conseqüentemente analisar o papel do processo de promoção ao oficialato em relação a avaliação de desempenho da gestão pública, pesquisar a conveniência de manutenção e/ou alteração na forma de ingresso ao oficialato pelo Praça do Exército Brasileiro, sobre a égide do controller, e apresentar os impactos sociais e econômicos advindos da simetria ao regimento das outras Forças (Marinha e Aeronáutica), quanto ao ingresso ao oficialato, pelo Praça. Conseqüentemente, em um segundo momento, o deslinde se deu em validar a aplicabilidade das ferramentas contidas no referencial teórico, diante do entendimento externo, por meio de um estudo de caso. Para tanto, nessa segunda etapa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com 10 militares da alta administração do Exército. Os resultados demonstram que uma melhor redistribuição entre os montantes das vagas anuais disponíveis para o Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e o Quadro Complementar de Oficiais (QCO), não oneraria a previdência, mas sim, contribuiria em uma maior eficiência administrativa e efetividade da despesa. Enfim, por meio de todo o estudo realizado, foi possível refletir, bem como auxiliar no fomento de um melhor emprego do capital humano do Exército Brasileiro, visando intervir nos óbices que venham a prejudicar as diretrizes, objetivos e metas do Estado, salvaguardando o patrimônio público. Outrossim, foi possível vislumbrar uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva.

Palavras-chave: Desempenho da gestão pública. Controladoria. Eficiência administrativa.

ABSTRACT

LIMA, Bruno Alves de. *The Comptrollership in the management of human resources in the Brazilian army: a case study in the process of promotion to officership, by the soldiers of the Brazilian army*, 2023. 79 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

The present objective study investigates the applicability of controllership in people management, regarding the use of human capital in the Brazilian Army, more specifically regarding the process of joining the Officership, through the Square, maximizing achieving a better use of human capital in the Brazilian Army, in view of the challenges and dilemmas faced by all those dealing with public administration, especially efficiency. Thus, the steps taken to be able to respond to the research problem were, at first, to understand performance evaluation in public management and the vision of controllership, as well as to know the process of promotion to officership, in order to consequently analyze the role of the process of promotion to officership in relation to the performance evaluation of public management, preserving maintenance and/or changing the form of admission to officership through the Brazilian Army Square, under the aegis of the controller, and presenting the social and psychological impacts arising from the symmetry to the regiment of the other Forces (Navy and Air Force), regarding the entry into the officer corps, through the Square. Consequently, in a second moment, the outcome was to validate the applicability of the tools contained in the theoretical framework, in view of the external perception, through a case study. To this end, in this second stage, semi-structured interviews were conducted with 10 senior military personnel from the Army. The results demonstrate that a better redistribution between the amounts of vacancies are available for the Auxiliary Staff of Officers (QAO) and the Complementary Staff of Officers (QCO), would not burden the social security, but would contribute to greater administrative efficiency and flew from expense. Finally, through all the study carried out, it was possible to reflect, as well as to assist in the promotion of a better use of the human capital of the Brazilian Army, observing intervening in the obstacles that may protect the guidelines, objectives and goals of the State, safeguarding the patrimony public. Furthermore, it was possible to envisage a more efficient, effective and effective management.

Keywords: Public management performance. Controllership. Administrative efficiency.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Visão holística da controladoria	20
Figura 2 -	Filosofia da controladoria	21
Figura 3 -	Correção da controladoria.....	23
Figura 4 -	Cadeia de valor e os 6Es	25
Figura 5 -	O trabalho e o talento	29
Figura 6 -	Árvore da gestão do conhecimento	34
Figura 7 -	Esquema de funcionamento dos cuerpos comunes	44
Figura 8 -	Habilitação para os cuerpos comunes	45
Figura 9 -	Categorias e ramos Exército Americano	47
Figura 10 -	Plano de carreira Oficial do JAG	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Entendimento das vagas anuais destinadas ao ingresso ao QCO	63
Gráfico 2 - Entendimento das vagas anuais destinadas ao ingresso ao QAO	64
Gráfico 3 - Entendimento da totalidade das vagas anuais destinadas aos Quadros QAO e QCO.....	65
Gráfico 4 - Entendimento das vagas anuais destinadas ao OTT	65
Gráfico 5 - Entendimento da proporcionalidade das vagas anuais destinadas ao QAO x QCO	66
Gráfico 6 - Entendimento da equiparação do modelo de ingresso do QAO ao do QAA.....	67
Gráfico 7 - Entendimento do ônus previdenciário fruto da equiparação do QAO ao QAA.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Mapa comparativo.....	51
Quadro 2 - Caracterização do perfil dos entrevistados.....	59
Quadro 3 - Ligação entre o questionário e o referencial teórico.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA	Auxiliar da Armada
AFN	Auxiliar de Fuzileiros Navais
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
AMEDD	Army Medical Department
CF	Curso de Formação
CN	Capelães Navais
CORM	Corpo de Oficiais da Reserva da Marinha
DCC	Direct Commissioned Officer Course
DCO	Direct Comission Officer
EAD	Ensino a Distância
EAOF	Estágio de Adaptação ao Oficialato
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado Maior do Exército
EsSEx	Escola de Saúde do Exército
EUA	Estados Unidos da América
FAB	Força Aérea Brasileira
IAGP	Instrumento de Avaliação da Gestão Pública
ILE	Intermediate Level Education
IME	Instituto Militar de Engenharia
JAGC	Judge Advocate General's Corps
LILACS	Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências Sociais e da Saúde
LRCQ	Lei de Reestruturação dos Corpos e Quadros da Marinha
NPM	New Public Management
OM	Organização Militar
OTT	Oficial Técnico Temporário
PCOM	Plano de Carreira de Oficiais da Marinha
PPA	Plano Plurianual
QAO	Quadro Auxiliar de Oficiais
QCM	Quadro de Capelães Militares
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
QCOA	Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica

QEM	Quadro de Engenheiros Militares
QMB	Quadro de Material Bélico
QMS	Qualificação Militar de Subtenentes e Sargentos
QOAv	Quadro de Oficiais Aviadores
QOCapl	Quadro de Oficiais Capelães
QOCon	Quadro de Oficiais da Reserva não Remunerada, convocados
QODent	Quadro de Oficiais Dentistas
QOEA	Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica
QOEng	Quadro de Oficiais Engenheiros
QOFarm	Quadro de Oficiais Farmacêuticos
QOInf	Quadro de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica
QOInt	Quadro de Oficiais Intendentes
QOMed	Quadro de Oficiais Médicos
QOTec	Quadro de Oficiais Técnicos
RACE	Reunião do Alto Comando do Exército
RH	Recursos Humanos
SCIELO	Scientific Eletronic Library OnLine
SIG / SGI	Sistema de Informações Gerenciais

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	14
1	REFERENCIAL TEÓRICO	18
1.1	Visão sobre controladoria	18
1.1.1	<u>Controladoria no setor público</u>	20
1.1.2	<u>A controladoria e o processo de avaliação de desempenho na gestão pública</u>	23
1.1.3	<u>Medição do desempenho</u>	24
1.1.4	<u>Eficiência administrativa</u>	26
1.2	Gestão de pessoas	27
1.2.1	<u>Processo de gestão de pessoas</u>	30
1.2.2	<u>A importância da gestão de pessoas</u>	31
1.2.3	<u>Gestão de pessoas e controladoria</u>	32
1.2.4	<u>Gestão por competência baseada na gestão de pessoas</u>	33
1.3	Composição dos quadros de pessoal do Exército Brasileiro	35
1.3.1	<u>Os pilares do Exército Brasileiro</u>	37
1.3.2	<u>Conhecendo o processo de promoção ao oficialato</u>	39
1.3.2.1	Carreiras dentro do Exército Brasileiro.....	39
1.3.2.2	Carreiras do oficial da Marinha do Brasil.....	41
1.3.2.3	Carreiras do oficial da Força Aérea do Brasil.....	42
1.3.2.4	Carreiras das Forças Armadas da Espanha.....	43
1.3.2.5	Carreiras do Exército americano.....	46
1.3.3	<u>Tipos de promoção ao oficialato</u>	49
1.3.4	<u>Comparação entre as vagas anuais do QAO x QCO</u>	50
1.3.5	<u>O papel da controladoria em relação ao ingresso ao oficialato</u>	51
2	METODOLOGIA	54
2.1	Método da Pesquisa	54
2.2	Protocolo do estudo de caso	55
2.2.1	<u>Visão geral do projeto</u>	55
2.2.2	<u>Procedimentos do campo</u>	56
2.2.3	<u>Questões do estudo de caso</u>	59

2.2.4	<u>Guia para o relatório do estudo de caso.....</u>	61
3	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
3.1	Análise das entrevistas.....	63
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE A - Questionário da entrevista.....	77
	APÊNDICE B - Termo de consentimento.....	79

INTRODUÇÃO

Para Freitas (2014) a Controladoria na gestão pública é uma ferramenta estratégica voltada para a excelência gerencial, pautada no controle e concomitantemente na avaliação dos resultados e esforços empregados para seu êxito, atribuindo-lhe valor. Atribuir valor depende diretamente da área de atuação, uma vez que o valor agregado estará ligado a como os clientes enxergam determinado serviço ou produto. Prova disso é que, a administração além de atribuir valor, exerce a função de satisfazer necessidades dos consumidores (PADOVEZE, 2016).

De forma geral, a Controladoria busca conhecer, medir, comparar e adequar o desempenho dos indivíduos de uma organização em relação àquilo que é esperado pela instituição, extremamente necessário para que as organizações se mantenham eficientes, eficazes e efetivas naquilo que se propõe (PADOVEZE, 2016). Destarte, essa pesquisa foca em colher informações sobre de que forma o processo de ingresso ao oficialato pelo Praça pode contribuir numa maior eficiência quanto ao emprego do capital humano no Exército Brasileiro tendo como referência a/o processo de promoções ao Oficialato, pelo Praças, do Exército Brasileiro (EB).

Este trabalho visa discutir a eficiência administrativa, no tocante ao emprego do capital humano do Exército Brasileiro, tendo em vista que o Recursos Humanos (RH) do Exército poderia utilizar-se de um grande contingente de militares, em sua maioria praças, possuidores de cursos, conhecimentos e *know how*, capazes de desafogar o gargalo que se encontra na administração militar, mas não o fazem por diversos entraves na legislação.

Nesse diapasão, partiu-se em busca de reunir informações/dados com a finalidade de responder ao seguinte problema de pesquisa: de que forma a Controladoria, na gestão pública, pode contribuir uma maior eficiência no Exército Brasileiro, quanto ao processo de ingresso ao oficialato pelos Praças?

Este questionamento se justifica pela importância para a gestão administrativa do EB, tal como na elevada relevância no campo da pesquisa, pois segundo Cardoso (2018), traz funções de natureza civil para dentro da administração militar, o que pode fazer com que haja uma redução na burocracia, refletindo em uma melhor qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O que impulsionou a realização desta pesquisa foi poder contribuir para a área e entender o processo de obter uma maior eficiência quanto ao emprego do capital humano no

EB, na qual é árduo e que pode até não ser bem-sucedido, apresentando conceitos, definições e ferramentas necessárias às decisões de manutenção e/ou alteração no processo de promoções ao oficialato, pelos Praças no EB, com base nos princípios da avaliação do desempenho da Gestão Pública.

O objetivo da Controladoria na gestão pública consiste em contribuir para uma maior eficiência administrativa e efetividade da despesa como forma de maximizar um melhor emprego do capital humano do Exército Brasileiro. Um dos passos a ser realizado para alcançar o objetivo geral da pesquisa é explicar a Controladoria na gestão pública, para consequentemente descrever a visão da controladoria e conhecer o processo de promoção ao Oficialato. Isto posto, as etapas subsequentes importantes serão analisar o papel do processo de promoção ao oficialato em relação a avaliação de desempenho da gestão pública, pesquisar a conveniência de manutenção e/ou alteração na forma de ingresso ao oficialato pelo Praça do Exército Brasileiro, sobre a égide do controller, bem como apresentar os impactos sociais e econômicos advindos da simetria ao regimento das outras duas Forças, quanto ao ingresso ao oficialato, pelo Praça. E por fim validar a aplicabilidade das ferramentas diante do entendimento externo.

A fim de que se agregue valor ao bem público e fomente o interesse de novos pesquisadores quanto ao incentivo e ao ímpeto de aprofundar-se no estudo da Controladoria, foi realizada a pesquisa sobre esse tema, visando uma forma de maximizar o orçamento, salvaguardar o patrimônio, bem como desenvolver o estudo da avaliação do desempenho na Gestão Pública.

Para tanto, tem-se como fonte propulsora para realização desta pesquisa identificar as definições e ferramentas necessárias às decisões de manutenção e/ou alteração no processo de promoções ao oficialato, pelos Praças no EB, baseando-se em princípios da avaliação do desempenho da Gestão Pública, voltados ao melhor emprego do capital humano.

No tocante a proposta ora apresentada, o tema será delimitado ao escopo de verificar a avaliação do desempenho da Gestão Pública, sobre a égide do *Controller*, quanto ao processo de ingresso ao Oficialato, pelo Praça, visando maximizar uma maior eficiência no emprego do capital humano no Exército Brasileiro, visto que esta decisão decorre da compreensão de que se trata de um tema capcioso, pois salvo melhor juízo, é a maneira mais sutil de se promover a ineficiência administrativa e consequentemente o surgimento de gargalos.

Na administração pública, a adoção da racionalização administrativa se faz necessária frente ao contingenciamento dos gastos públicos, ou muitas vezes para demonstrar uma nova roupagem mais eficiente, que ocorre pelos mais diversos motivos. Partindo dessa premissa,

buscou-se elaborar um trabalho que investigue os maiores riscos atinente ao desempenho da Gestão Pública, seus meandros e como combatê-los. É possível que frente a essas mudanças ocorram reações negativas ou positivas.

A reflexão levantada infere que uma maior simetria ao regimento das outras duas Forças, quanto ao processo de ingresso ao Oficialato, pelo Praça, fomentaria uma maior eficiência administrativa, e que conseqüentemente, atingiria uma maior efetividade da despesa e a racionalização dos gastos públicos.

A relevância do estudo vislumbra auxiliar os gestores no desenvolvimento de ações/programas cujos objetivos visa discutir a eficiência administrativa, no tocante ao emprego do capital humano do Exército Brasileiro Sendo assim, em meio a um cenário de escassez financeira do país, o presente trabalho levantou uma melhor forma de se buscar a efetividade da despesa e a racionalização dos gastos públicos, analisando os impactos positivos e negativos trazidos para a Nação por parte dos gestores públicos, fazendo com que a Instituição se posicionasse quanto à sua eficiência, procurando ter ciência de quando sua manutenção será viável, ou em alguns casos, necessária.

OBJETIVO GERAL

- Analisar de que forma o desenvolvimento da Controladoria na gestão pública pode contribuir para uma maior eficiência administrativa e efetividade da despesa como forma de maximizar um melhor emprego do capital humano do Exército Brasileiro.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever o processo de promoção ao Oficialato.
- Comparar o processo de promoção ao Oficialato com a avaliação de desempenho da gestão pública.
- Investigar a conveniência de manutenção e/ou alteração na forma de ingresso ao oficialato pelo Praça do EB, sobre a égide do controller.

- Analisar os impactos sociais e econômicos advindos da simetria ao regimento das outras Forças, quanto ao ingresso ao oficialato, pelo Praça.

O trabalho estrutura-se em três seções, além da Introdução. A primeira seção apresenta uma visão da controladoria no setor público e na atualidade, a controladoria e o processo de avaliação de desempenho da gestão pública, a gestão de pessoas e composição dos quadros de pessoal do exército brasileiro. A segunda seção aborda a metodologia, a visão geral do projeto, os procedimentos do campo, as questões e o guia para o relatório do estudo de caso. A terceira seção analisa os resultados da pesquisa. A última seção traz as considerações finais. Os autores consultados encontram-se na seção Referências.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a história e definições acerca da controladoria baseada em vários autores, com ênfase na área de desempenho de pessoal, além da sua evolução e importância até o atingimento da eficiência administrativa, outrossim é abordada a avaliação do desempenho na gestão pública. Além disso, conjuga-se a controladoria com a Gestão de Pessoas. Aborda-se ainda a Gestão de Pessoas, envolvendo origem, conceitos e mencionando a importância da gestão na atualidade e caracteriza o processo de promoção ao oficialato nas Forças Armadas, com análise da instituição objeto do estudo, envolvendo sua identificação, breve histórico e demais itens que a compõem.

1.1 Visão sobre controladoria

Segundo Borinelli (2012) a controladoria é um processo evolutivo da Contabilidade que possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades. Neste contexto, para Borinelli (2012, p. 44) “serve para garantir que os recursos disponibilizados sejam utilizados da melhor forma no objetivo de atingir um determinado resultado”. A importância da controladoria é nortear a instituição quanto ao mapeamento dos processos, bem como à gestão de riscos destes, para se poder galgar um patamar planejado, valendo-se de dados e informações relevantes e representações fidedignas. Diante desse quadro a canalização dos esforços em prol de um determinado objetivo, sinergicamente contará com uma gestão eficiente dos diversos recursos disponíveis, levando o que as instituições precisam no momento e isso determina a estratégia e o desenvolvimento do negócio, de forma a maximizar a efetividade organizacional, minimizando os custos e mitigando os riscos por meio da controladoria.

Conforme Padoveze, (2016), a controladoria é uma espécie de nova variante da Ciência Contábil voltada para o modelo de mercado atual, na qual se utiliza do sistema de informação gerencial (SIG). Neste contexto, possibilita a implantação de controles, metodologias e métricas, com uma gestão baseada em resultados. Constata-se que dentre seus objetivos está o de fornecer informações relevantes e representações fidedignas que subsidiem a tomada de decisão dos gestores. A controladoria é responsável por reunir os dados dos

outros departamentos e transformá-los em relatórios, a fim de que a alta direção possa tomar as decisões estratégicas cabíveis. Em todo esse processo, de forma resumida, a controladoria tem a missão de auxiliar no processo de decisão.

A controladoria é uma função pró-ativa, na qual se engaja no processo de entregar aos *stakeholders* da instituição o resultado planejado, mapeando os diversos processos e avaliando os potenciais riscos, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração. Nessa esteira, conforme Padoveze (2016) é de suma importância que a controladoria participe de todo o processo de gestão: planejamento, execução e controle.

Na visão de Silva (2022), a controladoria simboliza uma área oriunda da contabilidade que carrega consigo um conjunto de procedimentos e condutas pautados nos sistemas de informações, dados e controles implementados voltados para a gestão estratégica e organizacional. Trata-se de uma área significativa dentro e fora da organização, pois é dela onde parte informações necessárias para a tomada de decisões. Não seria razoável, porém, atribuir toda responsabilidade à controladoria se toda a alta administração não estiver envolvida nos mesmos objetivos comuns. Assim, reveste-se de particular importância o desenvolvimento e o provimento de informações gerenciais para diversos cenários e atores diferentes. Sob essa ótica, ganha particular relevância a atuação da controladoria para o êxito das diretrizes, objetivos e metas da organização.

Portanto, tanto na visão de Padoveze (2016), bem como na visão de Silva (2022), a Controladoria, após sua gênese na Ciência Contábil, consolidou-se oficialmente como responsável imprescindível na gestão estratégica-organizacional das instituições, voltada para a tomada de decisões internas e externas, proporcionando técnicas de produções melhores e mais eficientes. Essa, porém, conforme mencionado pelo autor, é uma tarefa que o empenho de todos os seus atores. Ressalta-se que "esta atividade veio para atender às necessidades da contabilidade de informações gerenciais para a melhor eficácia da organização" (PADOVEZE, 2016, p. 16).

Ainda segundo Padoveze (2016), controladoria é a técnica que explora as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é corrigir os métodos, estratégias e rotas. Destarte, tem um potencial adequado para as organizações despreparadas de uma política de segurança adequada e traz uma conscientização para os funcionários, como, por exemplo, estimulando a transparência e a maximização da eficácia, da eficiência e da efetividade, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Visão holística da controladoria



Fonte: BRINO; RAPHAEL, 2017.

O foco da controladoria é maximizar a potencialidade da organização por meio dos seus diversos recursos disponíveis. Assim, verifica-se que é importante medir e avaliar o desempenho da administração pública, traçando rotas diferentes, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015, p. 30):

A controladoria é a área que busca assegurar a eficácia da organização por meio da otimização de seus recursos. Essa é a sua razão para existir. supostamente a organização terá resultados melhores pela atuação da área de controladoria, que eliminará esforços redundantes e descobrirá sinergias entre as diferentes atividades ao atuar na coordenação do processo organizacional.

Portanto, infere-se que as instituições que se pautarem na atuação da controladoria terão resultados mais sólidos, eficazes e consistentes. Diante desse quadro, a atuação da controladoria, além de maximizar a atuação da administração pública, também visa mitigar os riscos inerentes ao negócio bem como os riscos sistêmicos que podem afetar a operacionalidade da instituição.

1.1.1 Controladoria no setor público

A controladoria no setor público é um sistema de controle contábil e de processos administrativos adequados a uma gestão mais efetiva. Então, para Albuquerque (2015) a

controladoria no setor público é crucial para orientar e apoiar os gestores públicos que lidam com recursos, na busca de uma eficiente e mais assertiva forma do gasto público, a fim de resolver possíveis problemas. Trata-se de um “órgão ou staff dentro de uma estrutura organizacional, que atua de maneira preventiva, visando à otimização da aplicação dos recursos e correção de rotas quando forem detectados desvios nos objetivos estratégicos” (ALBUQUERQUE, 2015, p. 118).

Partindo-se da premissa que a Administração Pública não visa auferir lucro, o papel da Controladoria é maximizar a produtividade, a qualidade, a eficiência e a eficácia administrativa, aprimorando o funcionamento da administração pública diante das demandas sociais, uma vez que gerencia a informação para facilitar o processo decisório (ALBUQUERQUE, 2015).

Atribui-se atualmente a controladoria o papel de, concomitantemente, desenvolver as funções de organização, gestão da informação e auditoria dos controles internos, conforme pode ser ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Filosofia da controladoria



Fonte: BRINO; RAPHAEL, 2017.

Essas funções levam um certo destaque, já que, conforme Almeida, Parisi e Pereira (1999), as funções da controladoria interligam-se com os objetivos da instituição, cabendo a mesma apoiar o processo de decisão, subsidiar a avaliação de desempenho e gerir o sistema de informações gerenciais, por isso, debate-se que a postura inovadora da administração pública advém das práticas já adotadas pela administração privada, constitui-se assim na base ideológica da New Public Management (NPM). Nesse sentido, é de suma importância que a

gestão dos recursos públicos escassos seja geridos de maneira eficiente e transparente, atendendo aos anseios e à pressão da sociedade. Sob essa ótica, ganha particular relevância que para uma gestão honesta, levando o que a sociedade precisa no momento exato, é fundamental que a controladoria tenha mais ingerência e reconhecimento na estrutura organizacional das entidades, para que possa continuar auxiliando os gestores nas atividades de planejamento e controle, de forma a maximizar os esforços relacionados a produto e melhorando a gestão.

Conforme Almeida (2002), a controladoria é um setor que visa assessorar o processo de gestão, adequando-o a realidade da entidade diante da atual conjuntura. Neste contexto, a controladoria deve identificar se cada área está atingindo seus objetivos, dentro e fora do que foi planejado e orçado, e se os meios utilizados são os mais eficientes possíveis. Contudo, constata-se que, conforme Lunkes, Gasparetto e Schnorrenberger (2010), a controladoria ainda se encontra em processo de consolidação, porque as suas definições, conceituações e funções possuem múltiplos entendimentos divergentes e assim sua execução, por vezes, não é tida como relevante, criando uma grande variação das funções a serem desempenhadas. Alonso, Clifton e Diaz-Fuentes (2011) afirmam que A NPM surgiu em resposta à falta de eficiência e controle do setor público, pois o que se pretendia com essa ideologia era tornar as atividades do setor público mais bem gerenciadas. Em todo esse processo, ocorreu nas últimas décadas houve a ampliação das funções a serem atribuídas à controladoria no setor público, com a influência do movimento da NPM.

Ademais, Almeida (2002) afirma que preocupa o fato de que o gestor das organizações públicas enfrenta problemas que superam os gestores das organizações privadas, mesmo sabendo que o controle já era previsto na Constituição. Nesse sentido, é de suma importância a necessidade de alinhamento entre os tipos de controladoria na sua essência, cabendo assim, extrair as principais funções e atividades que são utilizadas em ambas, demonstrando, ainda, a existência de divergência entre elas, para que sua atividade seja potencializada.

De acordo com Ricardino (2005, p. 167):

Desde o início do século XX, a função da controladoria precisava ser realizada por alguém capaz de fazer das informações contábeis um instrumento de controle e apoio a tomada de decisão, um mecanismo capaz de suprir os gestores da organização com informações precisas e relevantes que levem a continuidade do negócio.

Esses dados revelam muito mais do que a necessidade de a administração pública fazer uso das boas práticas adotadas pelas organizações privadas, denotam, segundo Brino (2017), que a controladoria apenas conterà sua eficácia plena se marchar direcionado à otimização de

resultados por meio da melhoria da eficiência operacional e da produtividade. Essa gama de princípios, voltados para o objetivo comum, será fundamental para a maximização do resultado para a empresa.

1.1.2 Controladoria e o processo de avaliação de desempenho na gestão pública

Pode-se conceituar avaliação de desempenho da gestão pública como sendo uma ação que visa medir a maneira como o trabalho é desenvolvido em certo período com foco no aumento da produtividade e na redução de custos. Para Teixeira (1994, p. 86), "a avaliação de desempenho se inscreve atualmente, entre os instrumentos modernos de gestão, como uma das ferramentas mais promissoras no processo de legitimação e racionalização do aparelho administrativo do estado".

Então, a importância da avaliação de desempenho se dá pela busca do controle e direcionamento das organizações, por meio de indicadores para o planejamento estratégico, assim como busca o desenvolvimento de pessoal da instituição, proporcionando condições para a melhoria dos processos de trabalho, identificando e avaliando o desempenho coletivo. Trata-se de uma ferramenta que busca extrair o melhor dos servidores que conseqüentemente deve estar relacionada às metas institucionais (MASETTO, 2014).

Na visão de Teixeira (1994) a avaliação da gestão pública compara uma situação real com a situação padrão. Neste contexto, a avaliação da gestão canaliza esforços na garantia da qualidade da ação pública. Constatase que redireciona os sistemas de administração pública, superando-se os modelos baseados em controles isolados, permitindo que os diversos agentes tenham mais claros os critérios pelos quais estão sendo avaliados. Assim, facilitam a interação entre a governança e os clientes, sobretudo cria condições para que a população de um modo geral possa conhecer o desempenho do setor, conforme pode ser ilustrado na Figura 3.

Figura 3 – Correção da controladoria



Fonte: NEVES, 2017.

Esse processo deve considerar que quando avaliamos o desempenho de uma ação, comparamos os resultados percebidos com as expectativas. Não se trata de algo inflexível, seja porque após a ação, tudo pode mudar, ou seja, a expectativa, as metas, os objetivos e as próprias ações podem ser corrigidas, conforme Figura 3. A complexidade inerente ao processo de avaliação de desempenho repulsa a possibilidade de se aplicarem receitas prontas neste processo (TEIXEIRA, 1994).

De acordo com Teixeira (1994, p. 86):

No momento atual, em que a sociedade brasileira procura rever e até redefinir o papel dos seus diversos agentes, tanto públicos como privados, torna-se fundamental a análise e compreensão do desempenho dos mesmos. Sem isto, as propostas de redefinição carecem de maior sustentação nas evidências dos fatos.

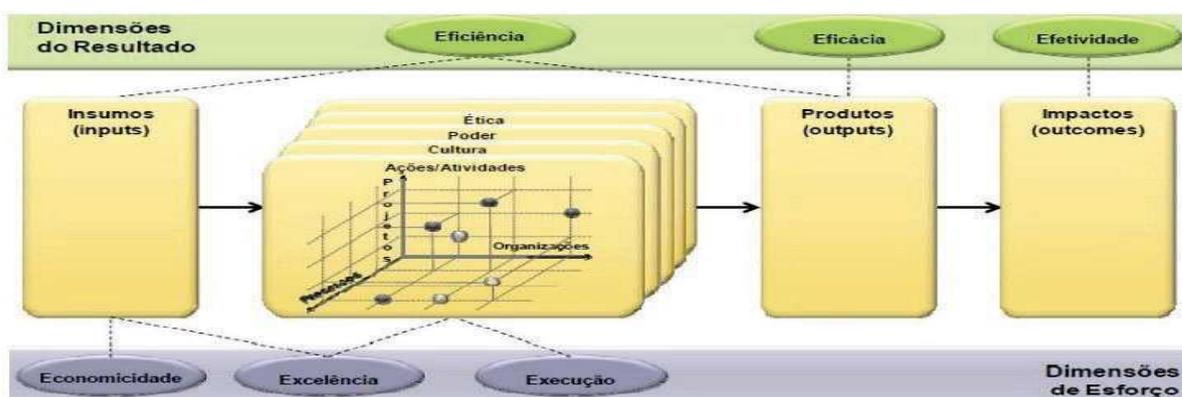
Portanto, a avaliação de desempenho da gestão pública é vital para a administração pública, pois visa medir a maneira como o trabalho é desenvolvido evitando gargalos e retrabalhos, aumentando a produtividade, reduzindo os custos e corrigindo rotas. Vê-se, pois, que a avaliação de desempenho é condição *sine qua non* para a eficiência administrativa, pois canaliza esforços na garantia da qualidade dos serviços públicos. Logo, é indiscutível o fato que a avaliação do desempenho da gestão pública é essencial para o desenvolvimento da organização e, também, para o crescimento profissional dos servidores.

1.1.3 Medição do desempenho

Segundo Freitas (2014), o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009) discorre sobre o desempenho, como sendo uma sinergia de ações (recursos, processos, pessoas, sistemas informacionais e estruturas) que, intencionalmente, causam uma gama de resultados. Outrossim, apresenta, um protótipo a ser executados pelos gestores públicos na caracterização e medição de seus desempenhos, pautados no conceito de Cadeia de Valor e no desencadeamento das proporções de resultado e de esforço (6ES).

Esse protótipo, chamado Cadeia de Valor e os 6Es do Desempenho, conforme demonstrado na Figura 4, elenca as dimensões de esforço (excelência, economicidade e execução) e as de resultado (eficácia, eficiência e efetividade) a um dos itens da cadeia de valor: insumos (*inputs*); projetos/processos (ações); serviços/produtos (*outputs*) e impactos (*outcomes*), conforme pode ser verificado na Figura 4.

Figura 4 – Cadeia de valor e os 6 Es



Fonte: PORTUGAL, 2017. -

Ainda segundo Freitas (2014), no tocante aos indicadores de esforço, busca-se mais uma vez ao Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009). Execução diz respeito ao fazimento dos projetos, processos e planos de ação conforme pré-determinados. Indicadores de execução podem ser vistos no monitoramento das ações do PPA; Excelência é o *compliance* aos padrões e critérios de qualidade/excelência para a execução dos projetos, atividades e processos na busca incessante da melhor realização e economicidade; tornando um elemento fundamental. Ademais, padrões e indicadores de excelência estão presentes no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP); e Economicidade está amoldada a premissa de captação e uso de recursos com o mínimo de ônus possível, contida na quantidade e nos requisitos determinados pelo input,

administrando de forma correta os recursos financeiros e físicos. Geralmente são nas unidades de suprimentos onde são encontrados os Indicadores de economicidade.

De acordo com o Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009, p. 14):

A cadeia de valor é definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.

Com o intuito de avaliar assertivamente a eficiência e asseverar economicidade no uso de seus recursos, Freitas (2014) afirma que é de interessante que a administração pública tenha a disposição informações gerenciais mais aprimoradas do que a despesa, ou seja: os custos. Neste contexto, para se cotejar essa eficiência faz-se imperioso não apenas sopesar indicadores de resultado, mas, especialmente, sopesar os custos gerados para o alcance desse resultado.

Nesse diapasão, Freitas (2014) assevera que medir a eficiência, a eficácia e a efetividade dos resultados alcançados, correlacionados a indicadores que permitam sopesar a excelência, a execução e a economicidade dos meios, através de indicadores, deve ser a base para a avaliação do desempenho em uma gestão pública por resultado, visando a otimização das estruturas, recursos, processos, pessoas e sistemas informacionais espargidos para o seu alcance. Destarte, o conceito de eficiência na gestão pública está estritamente relacionado ao de resultado, sendo uma das dimensões de sua avaliação.

1.1.4 Eficiência administrativa

Pode-se atribuir a eficiência administrativa a otimização dos meios utilizados para o alcance dos resultados, principalmente a partir da sua inserção na Constituição Federal através da Emenda Constitucional nº 19/98, por meio da reforma gerencial, com certa razão, já que segundo Castro (2006) atribui um certo cuidado com a potencialização dos meios utilizados para a obtenção de resultados, por esta razão assevera-se que ensinar, mapear e deixar explícito como esses objetivos foram conseguidos é mais importante do que o simples alcance dos destes. Nesse sentido, a necessidade de se garantir a qualidade do gasto público está

diretamente ligado a otimização dos meios utilizados o desempenho da administração pública e, conseqüentemente, a competitividade da economia nacional e das organizações.

Conforme verificado pelo Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores (2009, p. 19), “a eficiência do resultado pode ser medida pela relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) com os insumos utilizados (inputs)”. Trata-se de medir a relação existente entre o resultado obtido, independentemente de ter sido eficaz ou não, com o custo dos recursos utilizados para sua obtenção.

Conforme Freitas (2014), esse processo deve considerar que a eficiência na gestão pública está estritamente relacionada ao de resultado, sendo uma das dimensões de sua avaliação. Não se trata de somente em medir indicadores de resultado, mas também, medir os custos gerados na obtenção do alcance do resultado.

Existe, de fato, claramente uma grande preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso priorizar a buscar pelos meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (CASTRO, 2006, p. 5).

Portanto, em um cenário de crise do Estado e crise da economia na qual encontra-se o País, a otimização dos meios utilizados geraria uma facilitação na ação, desprenderia menos energia e o tornaria mais econômicos e viáveis possíveis. Vê-se, pois, para Freitas (2014, p. 3) “que é imperiosa a busca pela qualidade do gasto público, ou seja, redução de gastos com a melhora do desempenho e a conseqüente contribuição para a promoção do Estado”. Logo, é indiscutível o fato de que para o Brasil manter um funcionamento salutar de suas políticas públicas, necessitaria pensar bem e de forma contínua quanto ao funcionamento de suas funções administrativas, pautado na eficiência administrativa.

1.1 Gestão de pessoas

O conceito de gestão de pessoas é normalmente entendido como a aplicação de uma técnica que visam extrair ao máximo o melhor das pessoas para determinadas atividades, gerenciando as relações interpessoais das organizações com as pessoas, com o objetivo de atingir as metas planejadas, bem como proporcionar a realização e a satisfação das pessoas envolvidas. O seu papel é fazer com que a instituição e o colaborador alcancem os seus

objetivos e mantenham uma relação prazerosa e vantajosa para as partes. É possível ter a definição de que é a arte de conseguir utilizar as pessoas para atingir os objetivos coletivos.

A origem desse quadro, conforme Chiavenato (2008), é facilmente assimilada quando tentamos compreender a evolução e as nuances da gestão de pessoas nas organizações, e suas estratégias. Assim, infere-se que por muito tempo labutou-se muito até que se quadro fosse aprimorado e acompanhado pelas evoluções mercadológicas e sociológicas. Entender o progresso e as nuances da gestão de pessoas nas organizações é de vital importância para os colaboradores no processo de gestão, porque é um processo que vem acontecendo há centenas de anos e abrange discussões em vários campos do conhecimento. Segundo Chiavenato (2008, p. 2), "a história da Gestão de pessoas é relativamente recente. Na verdade, tudo começou com a revolução industrial e veio desaguar em nos dias atuais com força total". Na área de gestão, foi marcante por meio de alguns movimentos.

Verifica-se que o primeiro movimento marcante ocorreu por meio da Administração Científica, foi impulsionada por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França. Nessa esteira, o objetivo fundamental desses movimentos tinha em comum proporcionar uma fundamentação científica para as atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. (WREN, 2005, p. 30).

Então, Taylor, baseado em seus trabalhos e análises em ambientes de trabalho, chegou à conclusão que as pessoas produziam muito menos do que poderiam produzir. Assim, conforme verificado por Lacombe (2006), doravante incrementou seu sistema de administração científica, na qual vislumbrava à racionalização do trabalho, com foco na simplificação dos movimentos necessários para a consecução das tarefas, perfazendo-se esse movimento como um dos fatos ímpares do século passado. Dessa forma, pela visão de Lacombe (2006, p. 38) “cabe apontar que, apesar de a relação humana passou a ser mais reconhecida no ambiente de trabalho nas organizações de maior porte de complexidade”.

De acordo com Chiavenato (2012, p. 33-34) foi neste século que se visualizou três eras organizacionais:

Era da industrialização clássica – refere-se ao período após a Revolução Industrial, até meados de 1950 e metade do século XX. A cultura organizacional era voltada para o passado e para a valorização e conservação das tradições. As pessoas eram consideradas recursos de produção. Foi nesta época, surgem os departamentos de relações industriais e departamentos de pessoal, destinados a fazerem os empregados cumprirem as exigências e normas organizacionais. Os empregados eram vistos apenas como fornecedores de esforços físicos e musculares onde predominava a mão de obra farta.

Era neoclássica – é o período entre as décadas de 1950 a 1990, logo após a Segunda Guerra Mundial. A teoria clássica foi substituída pela teoria neoclássica de administrar. O modelo burocrático foi redimensionado pela teoria estruturalista e a teoria das relações humanas foi substituída pela teoria comportamental.

Era da informação – teve início em 1990 até a atualidade. Foi à era das mudanças rápidas e inesperadas. Teve um grande desenvolvimento e passou a influenciar o

comportamento das organizações em relação às pessoas. As organizações modernas deixaram para trás a era clássica e neoclássica de administrar, de valorizar as tradições antigas mudando a maneira de pensar, de agir e de administrar pessoas. Sendo assim, o departamento de pessoal passa a ser chamado de departamento de recursos humanos.

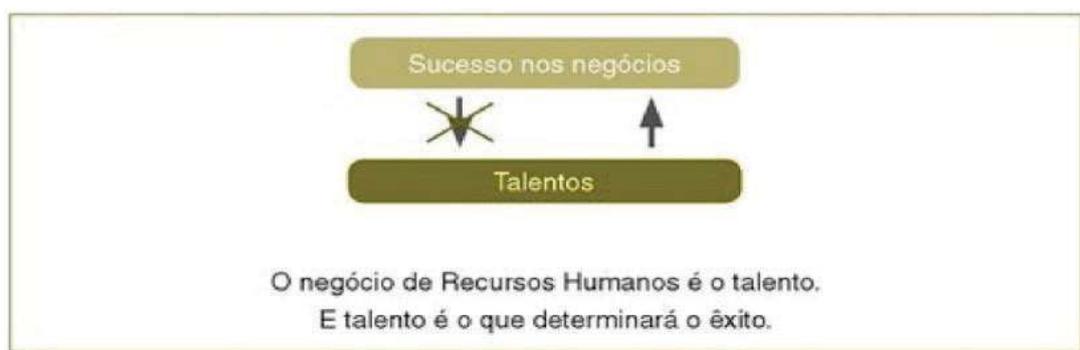
Esse processo deve considerar que inúmeros foram os acontecimentos da área de gestão no século passado, no entanto somente a partir de meados do século passado que iniciou a se falar em administração de recursos humanos, muito em virtude do exponencial crescimento das organizações e consequentemente foram surgindo oportunidades de trabalho e as empresas passaram a valorizar o capital humano (LACOMBE, 2006).

De acordo com Chiavenato (2008, p. 11):

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as céleres mudanças se tornaram os maiores desafios dentro e fora da organização, a vantagem competitiva das empresas hoje está basicamente na maneira como o conhecimento das pessoas é utilizado, de forma a colocá-lo logo e eficazmente em ação, buscando alcançar a eficiência dos meios, na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores.

Sendo assim, para Lacombe (2006), seu objetivo principal é interligar a valorização da organização e a humanização das relações de trabalho. Logo, “é indiscutível que se deve procurar atingir e conciliar os interesses diversos contidos nas inter-relações pessoas-organizações-sociedade” (CHIAVENATO 2008, p. 15). A Figura 5 denota o descrito.

Figura 5 – O trabalho e o talento



Fonte: CAVALCANTI, 2004.

A gestão de pessoas, conforme Lacombe (2006), tem como missão correlata a busca pela determinação de objetivos, de políticas, de diretrizes e da estruturação das organizações. Logo, é indiscutível que “se deve procurar atingir e conciliar os interesses diversos contidos nas inter-relações pessoas-organizações-sociedade” (CHIAVENATO 2008, p 16). Nesse sentido, é possível inferir que sua missão é conduzir as pessoas com produtividade, eficiência

e qualidade à realização dos objetivos organizacionais, de modo conciliatório com as aspirações individuais e sociais.

1.2.1 Processo de gestão de pessoas

O processo de Gestão de Pessoas, segundo Vaz (2021), consiste em um método eficiente usado para diagnosticar as particularidades de cada pessoa contida em um grupo organizacional que possam interessar aos seus gestores, alocando-os de forma que venham a gerar mais "poder de combate" no desenvolvimento do negócio. Neste contexto, para Chiavenato (2008, p. 22) o trabalhador deve ser encarado como patrimônio da empresa, tendo em vista que ele é essencial para “a dinâmica dos negócios, uma vez que ele influencia no desempenho, na perenidade e no ganho do capital de sua organização”. O mais tranquilizador, sobretudo, é constatar que a importância do processo de gestão de pessoas permite “o reconhecimento de pontos fortes, que são positivos para ajudar na produtividade da empresa, e os pontos fracos, que precisam ser trabalhados e melhorados” (VAZ, 2021, p. 16). Diante desse quadro, verifica-se que o trabalhador é a roda motriz nesse processo de gestão de pessoas e que sem ele a referida gestão não seria possível. Outrossim, que esforços precisam ser envidados, visto que a gestão de pessoas vislumbra que os profissionais e conseqüentemente o ser humano sejam valorizados.

Como assegura Gil (2001, p. 55), gestão de pessoas é um “processo gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Constata-se que o colaborador sabe a importância da sua função para a obtenção dos resultados organizacionais, nessa esteira, aquele compreendendo-a, dará o melhor de si para que a organização tenha êxito nos seus objetivos. Em todo esse processo pode-se dizer de forma resumida que um processo de gestão conjunta é o passo para geração de resultados. Assim, caso a organização tenha êxito, o indivíduo, por estar contido nela, também o terá.

Assim, conforme Vaz (2021), a Gestão de Pessoas deve atuar diretamente no processo de criação de estratégias. No entanto há alguns fatores que se sobrepõe como, o fato de que são as pessoas que trazem a criatividade para a empresa, bem como são elas também que agem e tomam as decisões, diante disso não parece haver razão para discordar que nos dias

atuais o ser humano está cada vez mais inserido no contexto organizacional, é sinal de que dessa forma o processo de gestão de pessoas se torna um sistema integrado.

De acordo com Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2016, p. 19):

A abordagem do modelo de gestão de pessoas entende-se, num contexto futuro, um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, devendo assumir ações conjuntas com as demais áreas da organização, para que assim, a responsabilidade da gestão passe a ser de todos os gestores, dessa forma o processo de gestão de pessoas se torna um sistema integrado.

O foco está em alinhar as políticas e estratégias da organização, integradas aos valores e objetivos de todos os indivíduos. Logo, é indiscutível inferir que a visão holística e diretrizes para a busca de resultados desejados geram benefícios mútuos entre a organização e os colaboradores. Nesse sentido, é possível conciliar a estratégia da organização com as competências individuais para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

1.2.2 A importância da gestão de pessoas

Verifica-se a importância na gestão de pessoas pelo padrão arquitetural para sistemas que demandam alta capacidade de adaptação a novos contextos ou requisitos. Para tanto, propõe-se a valorização do capital humano, possibilitando não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites as partes adaptáveis dos sistemas. Na análise desse universo, "A empresa que realmente tem em sua declaração de valores, como valor seu fator humano e o valoriza será de fato uma empresa completa e preparada" (CHIAVENATO, 2000, p. 21).

É possível verificar, por exemplo, "as organizações que pretenderem manter-se competitivas no mercado, precisam conquistar, manter e multiplicar seus clientes, destarte, hoje muitas empresas enfrentam essa questão investindo nos potenciais humanos" (MARRAS, 2008, p.52). Isto posto, "quando esse investimento é voltado para as pessoas, as empresas passam a contar com equipes mais criativas, com profissionais motivados e comprometidos" (MARRAS, 2008, p.54).

De acordo com Marras (2000, p. 33-34):

A empresa que implanta uma política de gestão de pessoas diferenciada busca através de suas políticas e práticas de gestão, conciliar suas necessidades e expectativas organizacionais, com as necessidades e as expectativas das pessoas que nela trabalham, visando permitir à ambas a realização de seu potencial de crescimento e conseqüentemente a empresa que não adota, de certa forma está enfraquecida e carente desse diferencial.

Nesse diapasão, independentemente da tecnologia utilizada e/ou dos orçamentos disponíveis, para Rabaglio (2008, p. 35), “só farão diferença aqueles que investirem no desenvolvimento de pessoas, com equipes de alto desempenho, formando líderes capazes de criar ambientes ideais que façam com que as pessoas deem o melhor de si e expressem o que há de melhor como potencial”. Neste contexto, “quando uma organização passa por dificuldade não se troca o nome da empresa ou as suas instalações, trocam as pessoas, procuram um novo gerente”, ou seja, uma faz-se gestão de pessoas (RABAGLIO, 2008, p. 36).

Conforme Chiavenato (2000, p. 11), "Com a crescente globalização dos negócios e a gradativa exposição à forte concorrência mundial, a palavra de ordem passou a ser produtividade, qualidade e competitividade". Portanto, “a organização de sucesso precisa olhar com mais atenção para essa área, pois é a ela que recruta, desenvolve e avalia os profissionais dentro de uma organização” (RABAGLIO, 2008, p. 37). Vê-se, pois, “que as instituições não funcionam sozinhas, os cargos que fazem parte do plano de carreira não têm vidas próprias” (RABAGLIO, 2008, p. 37). Logo, faz-se mister descrever e conscientizar que as instituições são resultado do trabalho de um grupo de pessoas.

1.2.3 Gestão de pessoas e controladoria

Pode-se conceituar a Gestão de Pessoas na Controladoria, conforme Chanlat (1994), como um conjunto de procedimentos e práticas que melhor alocam o indivíduo dentro da organização. Desta forma, Chiavenato (2008) define como sendo uma área muito sensível, contingencial e situacional das organizações, porque depende de inúmeras variáveis como: cultura, estrutura, ambiente, meios, processos internos, estilo de gestão, dentre outros. Então, é preciso assumir a significativa atenção que se deve a gestão de pessoas, pois, por muito tempo se atrelava o sucesso organizacional ao capital financeiro, no entanto, percebe-se atualmente que a inabilidade em recrutar e manter uma boa força de trabalho constitui o principal gargalo para as operações organizacionais e conforme corroborado por Chiavenato (2008), não existe nenhum projeto baseado em boas ideias, entusiasmo e pessoal qualificado que tenha sido barrado por falta de caixa, em contra partida, existem sim indústrias com muito dinheiro que cresceram, mas estagnaram no tempo e perderam espaço por não dispor de uma

força de trabalho eficiente e entusiasmada. Trata-se de uma inversão de valores, pois o cenário do futuro está relacionado com o talento, a competência e capital intelectual.

A gestão de pessoas é definida como Gestão Estratégica de Pessoas e “contempla a gestão dos aspectos legais das relações de trabalho e a subjetividade humana numa mesma dimensão, bem como a historicidade que envolve a pessoa humana” (CHANLAT, 1994, p. 35). Neste contexto, fica claro inferir que “gerir pessoas de modo estratégico requer entendê-las, conhecer um pouco mais de suas essências, formações, personalidades, comportamentos e relacionamentos” (CHANLAT, 1994, p. 38). O mais preocupante, contudo, é constatar que atualmente nas organizações, a gestão de pessoas e a controladoria trabalham isoladamente, apenas seus resultados são compartilhados. O procedimento ora citado gera um dispêndio de energia. Doravante, segundo Hondeghe *et al.*, (2006), observa-se uma evolução da área apontando para uma transição de uma perspectiva de gestão denominada Gestão por Competência.

A Gestão por competências “representa uma maneira propositiva de vincular a gestão de pessoas à estratégia da organização, o que confere a essa área de atribuição fomentar a conexão entre as pessoas e os resultados que a organização pretende alcançar” (HONDEGHEN *et al.*, 2006, p. 55). Neste contexto, para Legge (2005) o objetivo desta gestão consiste na articulação funcional e de objetivos (individuais e organizacionais).

De acordo com Gramigna (2018, p. 1):

A gestão por competência engloba um conjunto de ferramentas e instrumentos voltados para as diversas funções de recursos humanos, tornando cada processo integrado e com melhores resultados para as organizações. Neste contexto, definimos competências como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos que as pessoas desenvolvem e colocam em prática nos contextos que atuam.

Por fim, pode-se chegar à conclusão de que para que tenhamos as pessoas certas nos lugares certos, é imprescindível a atuação da gestão de pessoas dentro da instituição, no entanto, esta gestão carece de trabalhar de forma sincronizada com a controladoria para que se tenha resultados mais contundentes. Logo, é indiscutível que a Gestão por competência exerce de forma sinérgica essas áreas supracitadas. Nesse sentido, é possível inferir que a gestão por competências se tornou um artifício de resposta às necessidades do mercado atual.

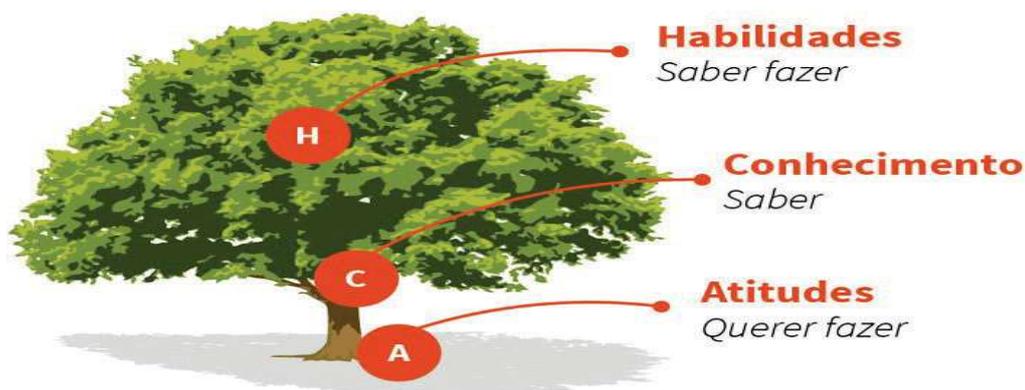
1.2.4 Gestão por competência baseado na gestão de pessoas

Atribui-se a Gestão por Competência a sistemática que busca alinhar as habilidades e comportamentos dos funcionários aos objetivos globais da instituição, desenvolvendo e provendo as pessoas capacitadas para a realização de atividades. Neste contexto, Ferreira (2015) entende que a gestão por competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para solucionar adequadamente uma série de problemas. Tudo isso com certa razão, já que “reflete os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que precisam ser colocados em prática para se atingir um determinado objetivo” (RABAGLIO, 2008, p. 43). Vê-se, por isso, que a gestão por competência apresenta uma vantagem competitiva sustentável, visto que apresentam recursos intangíveis valiosos na organização.

Conforme Gramigna, (2018), gestão por competência é um conjunto de ferramentas e técnicas que busca desenvolver e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atitudes voltados para a gestão estratégica de pessoas, nos ambientes que atuam. Neste contexto, serve para verificar se uma pessoa tem potencial em determinadas competências, cujas ferramentas permitem que atitudes, conhecimentos e habilidades sejam avaliados, possibilitando vislumbrar projeções futuras. Constata-se que o objetivo da referida gestão é exceder o padrão de desempenho estabelecido, com foco em fazer mais e melhor, buscando a superação que resulta em resultados sustentáveis para a instituição. A importância dá-se pela necessidade com que as organizações precisam oferecer respostas mais rápidas e que abrangem questões complexas, na busca de práticas mais efetivas. Em todo esse processo, a gestão por competência se propõe a administrar recursos em potenciais para tocar a organização nos seus mais diferentes níveis.

A gestão por competência vem sendo um grande diferencial competitivo para as organizações que almejam estar sempre na vanguarda. Por todas essas razões, torna-se “como um desafio às organizações contemporâneas, sejam elas públicas ou privadas, a utilização de instrumentos de gestão que possam proporcionar a sustentabilidade de certo grau de competitividade” (FERREIRA *et al.*, 2006, p. 52), conforme pode ser ilustrado na Figura 6.

Figura 6 – Árvore da gestão do conhecimento



Fonte: FERREIRA *et al.*, 2015.

É exatamente o caso de quando se identifica as lacunas e as adequam de acordo a lotação de seus servidores, conforme a competência e o conhecimento de cada um. Esse conjunto de ações é capaz de reduzir os riscos à ineficiência, visto que a competência é o elemento imprescindível para um futuro promissor.

De acordo com Gramigna (2018, p. 8-9) existem três componentes da competência em forma de metáfora:

Copa (habilidade) - Ações de entrega. O que a pessoa FAZ com a competência. A copa de uma árvore produz o resultado da sua trajetória de desenvolvimento. Poderá fornecer sombra, frutos ou flores. Em nossa metáfora, a copa representa as habilidades, a entrega e o resultado.

Tronco (conhecimento) - O que a pessoa SABE sobre a competência. O tronco da sustentação a uma árvore assim como os conhecimentos e experiências fortalecem uma competência.

Raiz (atitude) - Como a pessoa SE COMPORTA na competência. Nível de motivação, comprometimento e interesse. A raiz simboliza a estrutura da competência, representando atitudes e comportamentos baseados em valores, crenças, motivações e preferências. Pode-se afirmar que a raiz de uma competência está nas atitudes que temos com relação à mesma.

Portanto, a gestão por competência é a reunião de um conjunto de práticas de gestão de pessoas, por competências articuladas sinergicamente, testadas e validadas. Vê-se, pois, que serve para potencializar a eficiência quando se aplicam práticas de gestão de pessoas por competências de maneira articulada, promovendo sinergia entre elas. Logo, é indiscutível o fato que o modelo de gestão por competência dá organicidade à aplicação das práticas de gestão de pessoas e torna sinérgica essa união de ações.

1.2 Composição dos quadros de pessoal do Exército Brasileiro

Militar é o termo dado para o servidor que compõe os quadros de pessoal do Exército Brasileiro. Neste contexto o EB é estruturado em carreiras com postos (oficiais) e graduações (praças). A estrutura da Instituição é definida por leis, dentre as quais destaca-se o Estatuto dos militares, Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, onde estão definidos os conceitos de carreira e cargo militar. Além da Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019, que reestrutura a carreira militar.

Nessa esteira cabe ressaltar que o referido estatuto trata dos quadros previstos e da distribuição militar. Neste contexto, de acordo com o Estatuto (BRASIL, 1980), a atividade militar destina-se a defender a Pátria e a garantir os poderes constitucionais, “caracterizada pela atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípua das Forças Armadas, denominada atividade militar” (BRASIL, 1980, Art. 5).

Por sua vez, o efetivo do Exército, que é composto de aproximadamente 360.000 militares, é distribuído em oficiais e praças. Sendo estes, divididos em especializações definidos pela Arma, Quadro ou Serviço pertencentes ao Exército.

De forma geral, as “Armas englobam o militar combatente por excelência, que estão voltados para a atividade-fim da profissão” (BRASIL, 2022). Por sua vez, os “Quadros reúnem os militares que, de origem diversa, aglutinam-se dentro desses quadros com uma finalidade geral própria” (BRASIL, 2023). E por fim, mas não menos importante, os Serviços que “têm uma atividade de apoio bem definida, normalmente de cunho logístico” (BRASIL, 2022).

Verifica-se a seguinte subdivisão de oficiais por especialidades (BRASIL, 2022):

- a) Armas (todas voltadas para a atividade fim).
- b) Quadro de Engenheiros Militares – QEM (executam trabalho técnico de engenharia não-combatente, bem como a produção do material bélico, nas fábricas e arsenais).
- c) Quadro de Material Bélico - QMB (realizam manutenção dos equipamentos bélicos da Força, incluindo suas viaturas).
- d) Quadro Complementar de Oficiais - QCO (suprem o EB com pessoal de nível superior nas áreas gerais da administração para o desempenho de cargos e funções de natureza complementar).
- e) Quadro de Capelães Militares - QCM (prestam assistência Religiosa e espiritual aos militares).
- f) Quadro Auxiliar de Oficiais – QAO (dão experiência a Força, pois é composto de ex-praças oriundos de Armas, Quadros e Serviços, que atingiram o oficialato após uma carreira como sargentos e subtenentes).
- g) Serviço de Intendência (responsáveis pelo suprimento e atendimento às necessidades do homem).
- h) Serviço de Saúde (trabalham na paz e na guerra para a manutenção do homem e suas necessidades sanitárias).

Em conseguinte, as praças (de carreira) pertencem a um Qualificação Militar de Subtenentes e Sargentos (QMS), encarada dentro de uma ideia de emprego de Arma, Quadro ou Serviço descritos:

- a) Armas (todas voltadas para a atividade fim);
- b) Quadro de Material Bélico - QMB (realizam manutenção dos equipamentos bélicos da Força, incluindo suas viaturas);
- c) Quadro de Músicos (responsáveis por reger formaturas);
- d) Quadro de Manutenção de aeronaves (realizam manutenção em aeronaves);
- e) Serviço de Intendência (responsáveis pelo suprimento e atendimento às necessidades do homem); e
- f) Serviço de Saúde (trabalham na paz e na guerra para a manutenção do homem e suas necessidades sanitárias).

Os art. 20, 21, 36 e 37 do Estatuto dos Militares (1980, p. 04) disciplinam in verbis:

Art. 20. Cargo militar é um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidos a um militar em serviço ativo.

§ 2º As obrigações inerentes ao cargo militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierárquico e definidas em legislação ou regulamentação específicas.

Art. 21. Os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça aos requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho.

Parágrafo único. O provimento de cargo militar far-se-á por ato de nomeação ou determinação expressa da autoridade competente.

Art. 36. O oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção.

Art. 37. Os graduados auxiliam ou complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração.

Portanto, os oficiais são os únicos detentores legais de competência para gerir as mais diversas atividades castrenses, sejam elas da atividades-fim, como da atividades-meio. Vê-se, pois, que por mais que o praça seja qualificado e detenha competências cognitivas para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção, este nunca o fará, pelo menos não até o final de sua carreira, onde este poderá ser agraciado com o oficialato (QAO), como sinal de bons serviços prestados. Logo, é indiscutível o fato que se deve ter uma "porta" para atrair e reter estes Praças potenciais durante sua vida economicamente ativa na caserna.

1.3.1 Os pilares do exército brasileiro

Uma das formas de orientar a pesquisa no intuito de se definir uma possível solução para o problema apontado é apresentar quais são os princípios basilares da Instituição: hierarquia e a disciplina, sendo que a hierarquia orienta a administração militar quanto à distribuição dos cargos e funções supracitados, conforme verificado no texto seguinte:

De acordo com o Estatuto dos Militares (1980, p. 03):

Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico.

§ 1º A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.

§ 2º Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

§ 3º A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados.

Como assegura Gareth Morgan (1996), hierarquia é a autoridade do superior sobre o subordinado que reflete do topo para a base da organização. Neste contexto, o princípio de comando deve ser usado como tomada de decisão. É por ela que as linhas de comando e de comunicação farão com que haja o funcionamento da Instituição.

É exatamente o caso estabelecido em (BRASIL, 1980, Artigos 20 e 21) que “as atribuições e obrigações inerentes ao cargo militar devem ser compatíveis com o correspondente grau hierárquico” e que “os cargos militares são providos com pessoal que satisfaça os requisitos de grau hierárquico e de qualificação exigidos para o seu desempenho.” Outrossim, verifica-se em se Artigo 37: “O oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações Militares.” (BRASIL, 1980, Art. 36).

No entanto, é sabido que nos dias atuais, não se aplica mais aquela máxima que somente os oficiais são possuidores de cursos superiores, pois todo cidadão brasileiro tem fácil acesso às faculdades. Em virtude disto, nota-se um grande contingente de militares, em sua maioria praças, possuidores de cursos, conhecimentos e *know how*, capazes de desafogar o gargalo que se encontra na administração militar, mas não o fazem por diversos entraves na legislação.

Portanto, é importante estimular uma mudança de paradigma, uma evolução, pois a gestão de pessoas é de suma importância no cenário atual, ora que deve ser ágil em focar as

mudanças de gestão que estão acontecendo nesta nova era e deve dar ênfase ao seu maior e importante patrimônio: seu capital humano.

1.3.2 Conhecendo o processo de promoção ao oficialato

Uma das formas de fazer isso é estabelecer um paralelo entre as carreiras, para posteriormente verificar as possibilidades de aplicação de algumas regras ao QCO. Portanto, elaborou-se um estudo das carreiras de Oficiais do Exército (IME, EsSEX e AMAN) e oficiais de quadros técnicos da Marinha do Brasil, Força Área Brasileira, Forças Armadas da Espanha e Exército dos EUA. A explicação para isso, tem o condão de proporcionar uma melhor ilustração, baseada num benchmarking, para a maximização do capital humano no Exército Brasileiro.

1.3.2.1 Carreiras dentro do exército brasileiro

Pelo fato deste trabalho focar na distinção e comparação de dois quadros do exército brasileiro, este tópico trará as diversas carreiras da força supracitada.

A primeira é a Carreira do quadro de oficiais médicos, na qual pode-se conceituar a carreira do quadro de oficiais médicos como sendo a carreira que forma o oficial médico na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEX), que contempla as áreas de medicina, farmácia e odontologia e inicia sua carreira no posto de primeiro-tenente.

O oficial médico militar visa aperfeiçoar as atividades relativas à Saúde, no âmbito do Exército Brasileiro, com o objetivo de aumentar a efetividade do Sistema de Saúde do Exército com foco na satisfação de seus beneficiários, garantindo, assim, a sua capacidade para enfrentar os desafios que o futuro reserva (BRASIL, 2022).

A segunda é a carreira do oficial do quadro de engenheiros militares, na qual pode-se conceituar a carreira do quadro de engenheiros militares como sendo a carreira que é formado pelos oficiais que cursaram o Instituto Militar de Engenharia e contempla as especialidades de fortificação e construção, mecânica de automóvel, armamento e química, materiais, eletrônica, eletricidade cartografia, computação, comunicações (BRASIL, 2022). O oficial do

QEM, dentro de suas especialidades, realiza trabalhos técnicos em diversos órgãos e instituições e inicia sua carreira no posto de primeiro-tenente e podem atingir até o posto de coronel (BRASIL, 1988).

O candidato ao oficialato pelo IME pode, após aprovação em concurso, adentrar no quadro de engenheiros militares (QEM) por três vias distintas, conforme (BRASIL, 1988).

- 1) Curso de graduação para oficiais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).
- 2) Curso de formação e graduação para o aluno ingresso no Instituto Militar de Engenharia (IME), mediante concurso, após a conclusão do 2º grau.
- 3) Curso de formação (CF) para engenheiros já graduados.

O 1º tenente poderá realizar cursos de mestrado e doutorado ministrados no IME e em outras instituições de ensino, nacionais ou estrangeiras (BRASIL, 1988,).

A terceira é a carreira do oficial da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), na qual pode-se conceituar a carreira que inicia a formação do oficial combatente, em um curso de cinco anos de duração, tendo o seu início na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEX), na cidade de Campinas-SP, durante o período do um ano (BRASIL, 2022). Após esse primeiro ano na EsPCEX, o Cadete é transferido para a AMAN, na cidade de Resende-RJ, na qual cumpre durante os demais quatro anos “uma grade curricular que inclui disciplinas ligadas às ciências humanas, exatas, sociais e militares inerentes às diversas especialidades que integram a linha de ensino militar bélica do exército” (BRASIL, 2022). Desta forma, o concludente que logra êxito na conclusão do curso, “é declarado aspirante a oficial e recebe o grau de bacharel em ciências militares, (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico)” (BRASIL, 2022). A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) é a instituição de ensino superior responsável pela formação dos oficiais combatentes de carreira do exército brasileiro, ou seja, oficiais que são formados para atender, em sua plenitude, a atividade fim (BRASIL, 2022).

A quarta é a carreira do oficial do quadro auxiliar de oficiais, na qual pode-se conceituar a carreira do quadro auxiliar de oficiais como sendo a carreira que é formado por militares que atingiram o oficialato após uma longa carreira, com mais de trinta anos de serviço, como sargentos e subtenentes e contempla as áreas de Administração Geral, Material Bélico, Músico, Topógrafo, Serviço de Saúde e Auxiliar de Estado-Maior Pessoal (BRASIL, 2022). O oficial do QAO realiza trabalhos técnicos em diversos órgãos e instituições e inicia sua carreira no posto de 2º tenente por merecimento, e poderão continuar até capitão, devido ao fato de estarem no final da carreira (BRASIL, 2022).

A quinta é a carreira do oficial do quadro complementar de oficiais, na qual pode-se conceituar a carreira do complementar de oficiais como sendo a carreira que é formado por oficiais com curso superior, realizado em universidades civis, em diferentes áreas do conhecimento e especializações técnicas necessárias ao Exército e contempla as áreas de Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Direito, Economia, Enfermagem, Estatística, Fisioterapia, Informática, Magistério, Psicologia, Pedagogia e Veterinária na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx) (BRASIL, 2022).

O oficial do QCO realiza trabalhos técnicos de natureza administrativa e complementar, incrementando, significativamente, a eficiência da atividade-meio, dentro de suas especialidades, em diversos órgãos e instituições e inicia sua carreira no posto de Primeiro-Tenente e podem atingir até o posto de coronel (BRASIL, 2022).

A sexta é a carreira do oficial do quadro de capelães militares, na qual pode-se conceituar a carreira do quadro de capelães militares como sendo a carreira que é formado por ministros das religiões católica e evangélica (BRASIL, 2022). Os padres e pastores integram o quadro de capelães militares, após um estágio de adaptação iniciado na Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx) e concluído em diversas organizações militares. Iniciando a carreira como 2º tenente, podem atingir até o posto de coronel (BRASIL, 2022).

1.3.2.2 Carreiras do oficial da Marinha do Brasil

O art. 1º da Lei nº 9.519/97 (BRASIL, 1997), que dispõe sobre a reestruturação dos Corpos e Quadros de Oficiais e de Praças da Marinha (LRCQ), aduz que a Marinha do Brasil é composta pelos seguintes corpos e quadros de oficiais:

- 1 - Corpo da Armada.
- 2 - Corpo de Fuzileiros Navais.
- 3 - Corpo de Intendentes da Marinha.
- 4 - Corpo de Engenheiros da Marinha.
- 5 - Corpo de Saúde da Marinha.
- 6 - **Corpo Auxiliar da Marinha** (grifo nosso), composto de:
 - a) Quadro Técnico (T).
 - b) Quadro de Capelães Navais (CN).

c) Quadro Auxiliar da Armada (AA).

d) Quadro Auxiliar de Fuzileiros Navais (AFN).

7 - Quadro Suplementar.

8 - Corpo de Oficiais da Reserva da Marinha - CORM.

Pode-se verificar que a referida lei em seu art. 7º prescreve que “os Oficiais do Corpo Auxiliar da Marinha exercerão cargos técnico-administrativos que visem às atividades de apoio técnico e às atividades gerenciais e administrativas em geral”. Então, existe uma similaridade entre o último artigo e o art. 1º da Lei nº 7.831/89 (BRASIL, 1987), que trata do QCO.

É preciso, porém, ir mais além, pois de acordo o Plano de Carreira de Oficiais da Marinha PCOM (BRASIL, 2007), combinado com o §3º, do Art. 7º, da lei 9519, os Praças estabilizados (3º Sargentos) fazem uma prova interna, na qual concorrem ao oficialato pelo plano de Auxiliar da Armada, vindo a compor os cargos técnicos-administrativos que visam apoiar as atividades gerenciais e administrativas em geral, podendo chegar até Capitão de Mar e Guerra (Coronel do Exército).

1.3.2.3 Carreiras do oficial da força aérea do Brasil

O Decreto nº 94.575, de 09 de julho de 1987, que dispõe sobre os Quadros de Oficiais da ativa da Aeronáutica, assevera em seu art. 1º que a FAB é composta pelos seguintes Quadros:

I - Quadro de Oficiais de Carreira:

Quadro de Oficiais Aviadores - QOAv;

Quadro de Oficiais Engenheiros - QOEng;

Quadro de Oficiais Intendentes - QOInt;

Quadro de Oficiais Médicos - QOMed;

Quadro de Oficiais Dentistas - QODent;

Quadro de Oficiais Farmacêuticos - QOFarm;

Quadro de Oficiais de Infantaria da Aeronáutica - QOInf;

Quadro de Oficiais Capelães - QOCapl;

Quadro de Oficiais Técnicos - QOTec; e

Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica - QOEA.

II - Quadro de Oficiais Temporários:

Quadro Complementar de Oficiais da Aeronáutica - QCOA; e

Quadro de Oficiais da Reserva não Remunerada, convocados - QOCon.

Enquanto em seu art. 10 diz que: "O Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica destina-se a atender às necessidades de técnicos de nível médio do Ministério da Aeronáutica."

Já o art. 4º do Decreto 2.996, de 26 março de 1999 prevê que "o recrutamento para o concurso de admissão ao Estágio de Adaptação ao Oficialato (EAOF) far-se-á entre os Suboficiais da Ativa e, à falta destes, entre os Primeiros-Sargentos das especialidades correlatas às do QOEA."

1.3.2.4 Carreiras das forças armadas da Espanha

A Lei nº 39/2007 (ESPANHA, 2007) menciona que as grandes transformações políticas e sociais que viveu a Espanha nos últimos tempos foram refletidas nas regras que regem o pessoal militar. A referida legislação tem como escopo:

[...] regular los aspectos del régimen de personal, conjunto sistemático de reglas relativas al gobierno y ordenación de los recursos humanos, para que las Fuerzas Armadas estén en las mejores condiciones de cumplir las misiones definidas en la Constitución y en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional¹.

As Forças Armadas Espanholas, além de seus órgãos específicos correspondentes aos seus respectivos Exércitos (Marinha, Aeronáutica e Exército), possuem outros Órgãos comuns (*Cuerpos Comunes*): Jurídico Militar; *Militar de Intervención*; *Militar de Sanidad*; e *Músicas Militares*. Tais órgãos são diretamente dependentes do Ministério da Defesa (ESPANHA, 2006). A entrada nos *Cuerpos Comunes* pode ser feita mediante acesso direto ou promoção interna.

²Las Fuerzas Armadas no dejan de ser una comunidad y, como tal, precisa de una serie de servicios que prestan profesionales muy específicos. Estos expertos precisan

¹ O trecho correspondente na tradução é: regular aspectos do regime de pessoal, um conjunto sistemático de regras relacionadas com o governo e a organização dos recursos humanos, para que as Forças Armadas estejam nas melhores condições para cumprir as missões definidas na Constituição e na Lei Orgânica da Defesa Nacional.

² O trecho correspondente na tradução é: As Forças Armadas ainda são uma comunidade e, como tal, requerem uma série de serviços prestados por profissionais muito específicos. Esses especialistas exigem treinamento e preparação muito avançados e específicos. (...)

de una formación y preparación muy avanzada y concreta.
(...)

No cabe duda que estos profesionales, muy preparados em la vida civil, precisan de una ampliación de su formación para poder adaptarse a las peculiaridades de las Fuerzas Armadas. Para ello, en las Academias Militares, se les complementa su formación civil con la militar durante un tiempo que oscila entre uno o dos años, dependiendo de la especialidad que vayan a adquirir, para que consigan las competencias que van a precisar para el ejercicio de su profesión militar (ESPANHA, 2018).

Neste contexto, devido às suas características os *Cuerpos Comunes* têm seu emprego similar ao QCO do EB, e pode ser usado para traçar um paralelo entre a carreira do QCO e a do Oficial da Espanha. A Figura 7 apresenta os requisitos para acesso a carreira.

Figura 7 – Esquema de funcionamento dos cuerpos comunes

PARA PERTENECER A LOS CUERPOS COMUNES DE LAS FUERZAS ARMADAS				
PARA INGRESAR EN ESCALA/CUERPO	TÍTULO/NIVEL REQUERIDO EN CONVOCATORIA ¹	EMPLEO INICIAL Y MÁXIMO A ALCANZAR	CENTRO DOCENTE DE FORMACIÓN	TITULACIÓN EQUIVALENTE ADQUIRIDA
DE OFICIALES				
Cpo. Jurídico Militar	Licenciado en Derecho	Teniente a General de División	AGM ENM AGA	No confiere titulación universitaria o académica adicional excepto el Cuerpo Militar de Sanidad especialidad Medicina sin titulación universitaria previa.
Cpo. Militar de Intervención	Licenciado en Administración y Dirección de Empresa/ Derecho/ Economía/CC. Actuariales y Financieras			
Cpo. Militar de Sanidad	Licenciado en Medicina, Farmacia, Veterinaria, Odontología y Psicología			
Cpo. de Músicas Militares	Titulado Superior en Música (Especialidades de Dirección de Orquesta o Composición)	Teniente a General de Brigada	Grupo de Escuelas de la Defensa (Madrid)	
DE OFICIALES ENFERMEROS	Diplomado en Enfermería	Teniente a Teniente Coronel		
Cpo. Militar de Sanidad				
DE SUBOFICIALES	Bachillerato (Modalidad de Artes)	Sargento a Suboficial Mayor		
Cpo. Músicas Militares				

ABREVIATURAS: AGM: Academia General Militar - ENM: Escuela Naval Militar - AGA: Academia General del Aire

(1) Las titulaciones requeridas para participar en los procesos de selección se detallan con exactitud en la Orden DEF/1097/2012, de 24 de mayo (BOE nº 127 de 28 de mayo).

Fonte: ESPANHA, 2018.

Não há dúvida de que esses profissionais, altamente formados na vida civil, necessitam de aperfeiçoamento para se adequarem às peculiaridades das Forças Armadas. Para isso, nas Academias Militares, a sua formação civil e militar é complementada por um período de tempo que oscila entre um ou dois anos, consoante a especialidade que vão adquirir, de modo a que obtenham as competências de que necessitarão para exercer suas funções, profissão militar (ESPANHA, 2018).

Neste contexto, sobre qualificação e aperfeiçoamento dentro do *Cuerpos Comunes*, a Revogada Lei 17/1989 já preconizava em seu artigo 48.1 que:

³Todos los militares de Carrera tienen El derecho y El deber de perfeccionarse profesionalmente. A tal fin podrán realizar los cursos que respondan a las exigencias de los perfiles profesionales requeridos conjugando destinos y cursos de acuerdo con las exigencias del servicio y sus propias aptitudes”. (ESPAÑA, 1989).

A Lei nº 39/2007 trata sobre o ensino militar no artigo 43.1:

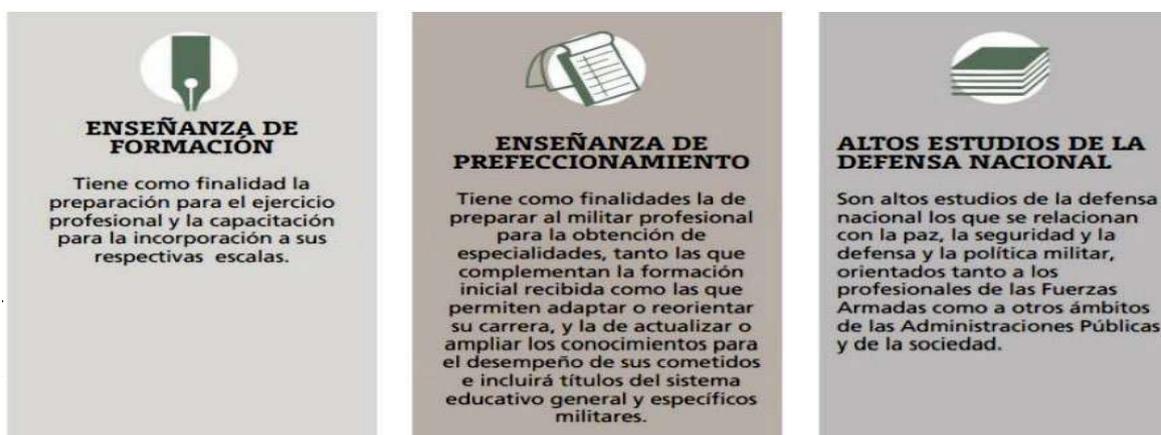
⁴La finalidad de La enseñanza en las Fuerzas Armadas es proporcionar a sus miembros la formación requerida para el ejercicio profesional en los diferentes cuerpos, escalas y especialidades, con objeto de atender las necesidades derivadas de la organización y preparación de las unidades y de su empleo en las operaciones. (ESPAÑA, 2007).

Ressalta-se que a referida lei estrutura o ensino militar em:

- 1) *Enseñanza militar de formación*, que tem como objetivo preparar o Militar para o acesso às Escalas militares (*Escala superior de oficiales; Escala de oficiales; e Escala de suboficiales*) e obter algumas das especialidades fundamentais para o exercício;
- 2) *Enseñanza militar de perfeccionamiento* visa a proporcionar ao militar um maior grau de especialização, capacitá-lo para realizar atividades em áreas específicas e para expandir ou atualizar o conhecimento necessário para o desenvolvimento da profissão militar (art.48);
- 3) *Altos Estudios de la defensa nacional* são aqueles relacionados à paz, segurança e defesa e política militar, destinados aos profissionais das Forças Armadas e outras áreas da Administração Pública e da sociedade (art. 49.1).

Também podem ser considerados aqueles que complementam a prática profissional de assessoramento e alta direção dos órgãos superiores e diretivos do Ministério da Defesa e das organizações internacionais de segurança e defesa das quais a Espanha é membro (art. 49.2), conforme pode ser visto na Figura 8.

Figura 8 – Habilitação para os cuerpos comunes



⁴ O trecho correspondente na tradução é: O Ensino nas Forças Armadas tem por finalidade proporcionar aos seus integrantes a formação necessária ao exercício profissional nos diversos corpos, escalas e especialidades, de modo a satisfazer as necessidades decorrentes da organização e preparação das unidades e do seu emprego nas operações (ESPAÑA, 2007).

Fonte: ESPANHA, 2018.

Já o Real Decreto nº 339/2015, de 30 de abril de 2015, pelo qual são ordenados o ensino avançado e os Estudos Avançados de Defesa Nacional, prescreve que:

⁵Las Fuerzas Armadas se ven necesitadas de una mayor flexibilidad a la hora de enfrentarse a los nuevos riesgos y amenazas que se producen en un mundo globalizado, donde la actuación en escenarios complejos y geográficos distantes, y la exigencia de resolver problemas novedosos, son retos que han de afrontar con una amplia formación de sus miembros. Para generarla, ya no pueden depender exclusivamente de la experiencia y capacidades internas, sino que necesitan acudir a diferentes fuentes para obtener los conocimientos necesarios para su actuación (ESPANHA, 2015).

Conforme verificado os dispositivos do Real Decreto 339/2015 são aplicáveis em tudo o que for pertinente ao respectivo regime jurídico e profissional, tanto para os profissionais das Forças Armadas (*Ejército de Tierra, de la Armada, Del Ejército del Aire y las de los cuerpos comunes de las Fuerzas Armadas*), como para o pessoal de outras áreas das administrações públicas (art. 2.1 c/c art. 2.2). Por fim, a seleção dos estudantes militares para atender aos cursos de aperfeiçoamento e de altos estudos da defesa nacional é feita através de concurso ou por indicação (art. 9.1 e art. 9.2).

1.3.2.5 Carreiras do exército americano

Esse processo deve considerar que o Exército Americano passou por um processo de transformação a partir dos anos 70. Assim, os Oficiais são divididos em categorias funcionais para o desenvolvimento de suas competências. As três categorias são: a) operations; b) operation support; e c) Force Sustainment (ESTADOS UNIDOS, 2014).

A categoria *operations* reúne os ramos voltados para a manobra e faz (*functional areas*), que possuem aplicação similar no campo de batalha. A categoria *Operations Support* 98 reúne atualmente dois ramos: *Military Intelligence* e *Signal*. Estão inclusas também nessa categoria as funções associadas ao desenvolvimento, treinamento, construção e adestramento

⁵ O trecho correspondente na tradução é: As Forças Armadas necessitam de maior flexibilidade face aos novos riscos e ameaças que se apresentam num mundo globalizado, onde a atuação em contextos geográficos complexos e distantes, e a necessidade de resolução de problemas inéditos, são desafios que têm de enfrentar com a formação extensiva dos seus membros. Para gerá-lo, eles não podem mais depender exclusivamente da experiência e das capacidades internas, mas precisam recorrer a diferentes fontes para obter o conhecimento necessário para suas ações (ESPANHA, 2015).

da Força. Por fim, a categoria *Force Sustainment* reúne um corpo de logística (ESTADOS UNIDOS, 2014), vide Figura 9.

Figura 9 – Categorias e ramos do exército americano

CATEGORIA	RAMOS
OPERAÇÕES	Infantaria, Aviação Blindada, Artilharia de Campanha, Artilharia de Defesa Aérea, Engenharia, Química, Operações de Informação, Polícia Militar, Forças de Operações Especiais (SOF) englobando SF, Operações Psicológicas e Assuntos Cíveis.
SUORTE DE OPERAÇÕES	Corpo de Sinalização, Gerenciamento de Sistemas de Informação, Engenheiro de Sistemas de Telecomunicações, Operações Espaciais, Guerra Eletrônica (EW), Inteligência Militar, Inteligência Estratégica, Oficial de Área Estrangeira (FAO), Planos Estratégicos e Política Nuclear e Contraproliferação, Gerenciamento de Força, Pesquisa Operacional/Análise de Sistemas, Operações de Simulação, Professor da Academia Permanente e Assuntos Públicos.
FORÇA DE SUSTENTAÇÃO	Corpo de Transportes, Corpo de Artilharia e Intendente, Ramo de Logística, Recursos Humanos, Gestão Financeira, Corpo de Aquisições.

Fonte: ESTADOS UNIDOS, 2014.

Destarte, reveste-se de particular importância frisar que uma parte da *Force Sustainment* é administrada separadamente: são os *Army Medical Department (AMEDD)*, *Chaplain Corps* e *JAGC (Judge Advocate General's Corps)*, formando o *Direct Commission Officer (DCO)*. Esse ramo profissional do Exército Americano permite, assim como no Quadro Complementar de Oficiais, que civis possuidores de curso de graduação em áreas de interesse ingressem na carreira militar. Na formação, os futuros militares terão instruções sobre história militar, liderança militar, costumes e disciplinas específicas. (ESTADOS UNIDOS, 2014, p. 25).

Assim sendo, após notada semelhança com o QCO, analisou-se como exemplo o *Judge Advocate General's Corps (JAGC)*, no tocante ao desenvolvimento de sua carreira. Essa carreira tem como função fornecer apoio jurídico em todas as questões que afetam o exército e fornecer serviços de qualidade para aposentados e suas famílias.

Os ingressantes desse quadro devem fazer o *Judge Advocate Officer Basic Course* para serem aceitos no JAGC. Nessa etapa, recebem orientação básica e treinamento necessário para o desempenho de suas funções. Após esse curso, realizam o *Direct Commissioned Officer Course (DCC)* onde recebem o treinamento militar. Os aspirantes a carreira realizam esses cursos no posto de Primeiro-Tenente e, após a conclusão, estão aptos para a promoção ao posto de Capitão (ESTADOS UNIDOS, 2014).

Neste contexto, no posto de Capitão, os oficiais são encorajados e podem voluntariar-se para participar de alguns cursos operacionais: *combat life saver, combatives, airborne e air assault training*. Isso possibilita ao oficial conhecer as missões do Exército e reforçar seu papel no assessoramento de questões legais. Logo após a promoção ao posto de Major, os militares são selecionados para participarem do *Judge Advocate Graduate Course (Grad)*, que oferece uma oportunidade para desenvolver conhecimentos e habilidades especializadas. Concluído o *Judge Advocate Graduate Course*, os oficiais devem fazer o *Intermediate Level Education (ILE)*. Em uma seleção realizada pelo *ILE Advanced Operations Course Selection Board*, militares são escolhidos para fazerem o curso de Comando e Estado-Maior no *Command and General Staff College*. Esses resultados também determinam quais advogados terão a oportunidade de frequentar uma “*advanced civil schooling*” e obter uma especialização (LLM) em áreas como constitucional, direito penal, tributário ou internacional, ciências da saúde ou questões de cyberspace. Militares não selecionados irão realizar o *ILE-Advanced Operations Course* via EAD (Ensino a distância) (ESTADOS UNIDOS, 2014).

Algumas similaridades podem ser notadas em relação ao QCO: aquelas que tratam dos postos que marcam o início e o término da carreira, bem como a importância de imprimir os valores militares ao cidadão que já possui previamente o conhecimento civil. No entanto, existem algumas diferenças que podem ser destacadas, dentre as quais o menor interstício entre os postos serem e a maior oferta de cursos para o militar americano se especializar, conforme Figura 10.

Figura 10 – Plano de carreira do oficial JAG

PLANO DE CARREIRA DO OFICIAL DO “JAG”					
INTERSTÍCIO	1	7	6	6	
POSTO	1 LT	CPT	MAJ	LTC	COL
CIRCULO	COMPANY GRADE ASSIGNMENTS		FIELD GRADE ASSIGNMENTS	SENIOR GRADE ASSIGNMENT	
OBJETIVOS	Ampla desenvolvimento dentro de um núcleo de disciplina legais. Tem a oportunidade de aprender como ser um advogado especializado em ciências militares, ser um soldado e ser um oficial.		Além de ser portar como um exemplo e instrutor para os iniciantes, é também uma fase aquisição de especialização e experiências para ser um “Senior”	Fornecer a consultoria jurídica no âmbito no nível estratégico, com a aplicação de conhecimentos especializados. Liderança e desenvolvimento do “JAG”	
CURSOS	<i>Judge Advocate Officer Basic Course (OBC)</i>	<i>Airborne, Air Assault, Combat Life Savere</i> Outros.	<i>Judge Advocate Graduate Course (Grad)</i> <i>Intermediate Level Education (ILE)</i> <i>ILE-Advanced Operatinos Course</i>	<i>Senior Service College (SSC)</i>	
	<i>Direct Commissioned Officer Course (DCC)</i>				

Fonte: PEREIRA, 2018.

O plano de carreira exige que o Oficial desse quadro realize diversos cursos, capacitando-os a exercerem funções nos diversos níveis da carreira, conforme Figura 14.

1.3.3 Tipos de promoção ao oficialato

Os tipos de Promoções são mecanismos para determinar a ascensão de um indivíduo e que este possa ser reconhecido em prol de sua contribuição para os resultados ou serviços de uma organização, bem como lhe gerando mais motivação. Neste contexto, a promoção traz consigo mais benefícios para quem a tem, em contrapartida também traz mais responsabilidades (Lucas 12:42), servindo para colocar pessoas certas nos lugares certos. O mais tranquilizador, sobretudo, é constatar que a importância da promoção é buscar equilibrar esforços em prol do melhor funcionamento da instituição, de modo a se buscar coibir gargalos, tornando-a mais eficiente, de modo a melhorar o relacionamento empresa-consumidor. Diante desse quadro, que para uma promoção eficaz, levando o que as organizações precisam no exato momento, os tipos de promoções determinam a estratégia de desenvolvimento do negócio, de forma maximizar os esforços relacionados a distribuição de trabalho, melhorando a forma de comunicação da empresa com o cliente e conseqüentemente ao seu produto final.

Como assegura (BRASIL, 1972, Art. 2º), “a intenção precípua da promoção é a ocupação, seletiva, das vagas pertinentes ao grau hierárquico superior, baseada nos efetivos fixados em lei”. Constata-se que essa promoção deve ser considerada como de interesse ou necessidade da Instituição, essas promoções são capazes de mudar o rumo desse órgão, por conta de sua complexidade. Em todo esse processo pode-se dizer de forma resumida que a promoção também é responsável pela motivação do indivíduo. Motivar é um verbo de ação, que de forma genérica, é entendido como um sentimento interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos na emoção (SPECTOR, 2003).

Conforme a Lei 5.821 que dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas, os tipos de promoções são:

- a) antiguidade;
- b) merecimento;
- c) escolha;

- d) por bravura; e
- e) " post mortem ".

Além disso, em casos extraordinários poderá haver promoção em ressarcimento de preterição.

De acordo com Brasil (1972, p. 1), os tipos de promoções são:

Art 5º Promoção por antiguidade é aquela que se baseia na precedência hierárquica de um oficial sobre os demais de igual posto, dentro do mesmo Corpo, Quadro, Arma ou Serviço.

Art 6º Promoção por merecimento é aquela que se baseia no conjunto de qualidades e atributos que distinguem e realçam o valor do oficial entre seus pares, avaliados no decurso da carreira e no desempenho de cargos e comissões exercidos, em particular no posto que ocupa ao ser cogitado para a promoção.

Art 7º Promoção por escolha é aquela que defere ao Presidente da República, com base na lei, a escolha do oficial, dentre os mais credenciados para o desempenho dos altos cargos de comando, chefia ou direção.

Art 8º Promoção por bravura é aquela que resulta de ato ou atos não comuns de coragem e audácia, que, ultrapassando os limites normais do cumprimento de dever, representem feitos indispensáveis ou úteis às operações militares, pelos resultados alcançados ou pelo exemplo positivo deles emanado.

Art 9º Promoção " post mortem " é aquela que visa a expressar o reconhecimento da Pátria ao oficial falecido no cumprimento do dever ou em consequência disto, ou a reconhecer o direito do oficial a quem cabia a promoção, não efetivada por motivo do óbito.

Art 10. Promoção em ressarcimento de preterição é aquela feita após ser reconhecido ao oficial preterido, o direito à promoção que lhe caberia.

Portanto, identifica-se que os diversos tipos de promoções têm um momento, um público e uma fase específica em que cada um gera uma maior eficácia para o fim que se destina. Essa, porém, é uma tarefa capciosa que carece de uma ingerência da controladoria. Vê-se, pois, que o ingresso ao primeiro posto no oficialato dá-se por meio de exame intelectual (concurso público ou processo seletivo), exceto o Quadro Auxiliar de Oficiais do Exército. É preciso ressaltar que a promoção ao Quadro Auxiliar de Oficiais do Exército é admitida pelo critério de merecimento, ou seja, constitui-se no “conjunto de qualidade profissionais, reveladas e aperfeiçoadas pelo Praça durante o desempenho de suas atividades militares, que o tornam distinguido no âmbito da classe pelo seu valor” (BRASIL, 1972, Art. 13).

1.3.4 Comparação entre as vagas anuais do QAO x QCO

Numa breve comparação nos últimos 5 anos, é possível observar uma grande diferença no quantitativo anual de vagas para o ingresso ao Oficialato pelo Quadro Auxiliar de Oficiais,

que se dá por meio de merecimento pelos bons serviços prestados por mais de seus 30 anos de carreira, aos Praças que chegarem ao final da mesma no Exército, quando comparado ao quantitativo anual de vagas para o ingresso ao Oficialato pelo Quadro Complementar de Oficiais, que se dá por meio de concurso público, aos detentores de diplomas em diversas áreas do saber e aprovados nos seus respectivos conselhos de classe, de acordo com a necessidade da Força prevista em edital para aquele ano, na qual após passar por essa grande "peneira", submetem-se ao Curso de Formação de Oficiais por um ano, na Escola de Formação de Oficiais Complementar do Exército, situado em Salvador/BA. O Quadro 1 ilustra o descrito:

Quadro 1 – Mapa comparativo

ANO	QAO	Fonte	QCO	Fonte	≠ %
2017	731	Separata ao BE nº 21-A, de 31 de maio de 2017 Separata ao BE nº 47-B, de 30 de novembro de 2017	40	Portaria nº 335-EME, de 17 DEZ 15	94,52
2018	737	Separata ao BE nº 21-A, de 30 de maio de 2018 BE nº 48, de 30 de novembro de 2018	20	Separata ao BE nº 12, de 24 de março de 2017	97,28
2019	455	Separata ao BE nº 22, de 31 de maio de 2019 Separata ao BE nº 48, de 29 de novembro de 2019	28	Separata ao BE nº 49, de 8 de dezembro de 2017	93,84
2020	827	Separata ao BE nº 22, de 29 de maio de 2020 Separata ao BE nº 48-A, de 30 de novembro de 2020	20	Separata ao BE nº 45, de 9 de novembro de 2018	97,58
2021	531	Separata ao BE nº 21-A, de 31 de maio de 2021 Separata ao BE nº 47-A, de 30 de novembro de 2021	34	Portaria nº 0347-EME, de 8 de novembro de 2019	93,59

Fonte: O autor, 2023.

Conforme verificado no quadro 1, a representatividade anual das vagas destinadas aos Oficiais do Quadro Complementar de Oficiais está entre 2,5% a 6,4% da representatividade anual das vagas destinadas aos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais.

Nessa esteira, a totalidade dos oficiais do quadro complementar de oficiais, formados anualmente e que serão distribuídos para todo o Brasil, aparentemente é insuficiente diante de uma força que contém aproximadamente 350 mil homens conforme dados da própria instituição.

1.3.5 O papel da controladoria em relação ao ingresso ao oficialato

Na atualidade, o controller passou a ganhar muito destaque devido a sua função, principalmente diante do fomento econômico brasileiro, da austeridade advinda das regulamentações que norteiam a contabilidade e também das incrementações de novas ações de governança corporativa, na qual fazem que esse profissional, coadjuvante até então nas companhias, ganhe um novo protagonismo. Doravante constata-se isso com o fato de que atualmente, 90% das instituições, voltadas para a área de negócio solicitam sua opinião antes de tomar decisões (DALMAZO, 2008). Nessa mesma esteira, pode-se dizer que “é ao *controller*, mais do que a qualquer outro profissional que os gestores se dirigem para obter orientação quanto a direção e o controle das atividades empresariais, visto ser ele responsável pelo sistema de informações da empresa.” (BEUREN, 2002, p. 23)

Nesse sentido, segundo Beuren (2002, p. 24), “o *controller* deverá ter capacidade técnica para realizar as tarefas que lhe são atribuídas”, ser responsável pelo sistema de informações, avaliar e interpretar fatos, analisar a adequação do resultado, verificar na fase de planejamento se os planos são consistentes e viáveis, acompanhar a sua evolução, interferindo se for o caso, para corrigir falhas.

Nessa esteira, a controladoria deveria ter um papel protagonista no processo de ingresso ao Oficialato no Exército Brasileiro, principalmente no que tange à área administrativa, pois, conforme as subseções anteriores, a grande massa dos militares que compõe a administração do EB é oriunda do Quadro Auxiliar de Oficiais, militares promovidos por seus bons serviços prestados, indo de encontro com a eficiência administrativa. Além do mais, quando se trabalha com a mão de obra certa no lugar certo, se tem um ganho tanto na produção, quanto no moral do combatente que se sente valorizado, além de estar aprimorando seus conhecimentos.

O Exército Brasileiro, no cumprimento de suas atribuições, desenvolve as mais diversas funções e missões e para um bom desempenho destas, deve contar com um efetivo preparado e capacitado. Para isto, o militar precisa ter conhecimento e preparo para dar uma resposta positiva à sociedade. Daí a necessidade de um processo contínuo de aprendizado e capacitação. Esses treinamentos, para que tenha resultados mensuráveis, deve ser realizado de forma contínua. É mister que o EB destine especial preocupação no sentido de que seu efetivo possua as condições necessárias e sempre atualizadas para a realização de suas atividades.

O processo contínuo de aprendizado e capacitação supracitado tem como finalidade ajudar o militar a atuar mais efetivamente e eficazmente na sua vida institucional, bem como

melhorar e atualizar a capacidade de atuação com a segurança jurídica necessária ao devido cumprimento do dever, dentro da esfera de cada caso.

2 METODOLOGIA

Esta seção apresenta a metodologia utilizada para se alcançar os objetivos desta pesquisa. Desta forma, por se tratar de um estudo de caso, a seção apresentará o método da pesquisa e o seu protocolo. Sendo esse último abordado quanto a visão geral do projeto, procedimento do campo, questões do estudo de caso e guia para o relatório do estudo de caso.

2.1 Método da pesquisa

A metodologia didaticamente utiliza uma variedade de fontes de maneira que elas formem uma linha convergente de investigação e possibilite a triangulação, buscando compreender a natureza de um fenômeno contemporâneo e social.

Esta é uma pesquisa de estudo de caso. Segundo verificado por Yin (2015), para que a pesquisa se configure como estudo de caso é de suma importância que se atente para os seguintes componentes: as questões do estudo de caso, as proposições do estudo de caso e a lógica que une os dados às proposições. As questões do estudo de caso devem justificar o seu desenvolvimento e as proposições são arcabouços teóricos que, vinculados aos dados empíricos, devem compor a análise. Assim, reveste-se de particular importância delimitar os sujeitos, os cenários e ter claramente desenhado os limites específicos para o propósito do estudo. Sob essa ótica, ganha particular relevância para que novos horizontes sejam descobertos.

O estudo de caso dá legalidade para o pesquisador focar em um "caso" e reter uma perspectiva holística do mundo real, preocupando-se com a apresentação rigorosa e justa dos dados empíricos (YIN, 2015). Assim, as fronteiras entre o "caso" e o contexto não são claramente evidentes.

O estudo de caso vale-se de estratégias da investigação qualitativa para mapear, descrever e analisar o caso em seu contexto e as relações e entendimentos sobre o fenômeno em questão, contribuindo para o conhecimento sobre características importantes de eventos vivenciados (YIN, 2015). Para tanto, é uma forma de organizar, coletar, apresentar e analisar os dados empíricos, preservando o caráter único do objeto social em estudo.

2.2 Protocolo do estudo de caso

Para a realização desta pesquisa, elaborou-se um protocolo de estudo de caso (YIN, 2005), que congregou técnicas de coleta de dados primários (entrevistas semi-estruturadas, observação participante) e secundários (análise de documentos institucionais) para resolução das questões elaboradas para condução do estudo de caso. O protocolo do estudo de caso contém tanto o instrumento a ser utilizado na pesquisa como os métodos para analisar os dados e evidências construídas ao decorrer da pesquisa. Assim, de acordo com Yin (2015), o protocolo de pesquisa está estruturado nas quatro seções a saber:

2.2.1 Visão geral do projeto

O tipo de pesquisa desenvolvida foi o estudo de caso, que de acordo com Yin (2005, p.32) estuda os “fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

Segundo Yin (2005), a unidade de análise, ou seja, o caso, está relacionado à questão da pesquisa, que nesse estudo foi assim definida: de que forma a controladoria na gestão pública pode contribuir em uma maior eficiência no Exército Brasileiro, quanto ao processo de ingresso ao oficialato pelos Praças?

Optou-se, então, pela estratégia de estudo de caso, uma vez que a pesquisa foi centrada num processo único e específico, cuja representação social desse processo considerou as experiências individuais de integrantes de um grupo específico de atores com formação acadêmica e profissional semelhantes e conhecimentos nivelados sobre as políticas de recursos humanos no Exército Brasileiro.

Centrando-se na análise documental, na observação no terreno e em entrevistas, o estudo visa analisar as políticas e as práticas na promoção dos oficiais do Exército Brasileiro. E dentro do que são as ações de desenvolvimento, analisar as que dão continuidade às iniciativas e a uma maior participação dos indivíduos, e como se criam as sinergias entre o desenvolvimento individual e o coletivo. Pretende-se conhecer as práticas que articulam e

fazer uma análise crítica a todas essas práticas e, dessa forma, poder contribuir para uma discussão aprofundada acerca das diferentes lógicas possíveis de conceber a promoção.

A recolha de dados será feita de modo a minimizar eventuais perturbações no funcionamento da instituição.

2.2.2 Procedimento do campo

Essa pesquisa tem como procedimento de coleta de dados fontes em livros, sites, periódicos, documentos, legislações e outras fontes de dados. Nesse caso a pesquisa usará a literatura como base para um novo conhecimento.

Os dados advindos do estudo de caso poderão colaborar para ampliar o entendimento da massa crítica que tem sido formada pelo senso comum, bem como trazer subsídios que colaborem com ações futuras que visem à melhoria da ampliação dos estudos sobre o assunto.

Como instrumento para coleta de dados, utilizou-se o questionário pois, ora, em tese, vislumbra-se obter uma melhor apreciação do conteúdo apresentado no referido trabalho. Destarte, é pertinente trazer à baila que os dados serão captados através de um questionário padronizado para que assim os dados possam ser tabulados.

Essa pesquisa teve como base os dados que ainda não sofreram estudo e nem análise. E para coletá-los será utilizado técnicas como (Entrevistas, Questionários, formulários e observação). Por essa razão são classificados como fontes primárias. Outrossim, esse trabalho também contará com dados que já se encontram disponíveis, pois já foram objeto de estudo e análise (livros, teses e etc). Isto posto, tal pesquisa também se classifica como fontes secundárias.

Desta forma, trabalhou-se com a análise de um procedimento no Exército Brasileiro que difere das demais Forças (Marinha e Aeronáutica). Os resultados de estudos que analisam múltiplos casos, segundo Pozzebon e Freitas (1998), dependem consideravelmente do "poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna" (OLIVEIRA, 2013, p. 146).

Inicialmente, foi realizado plano com perspectivas no tocante à pesquisa, configurando-se neste momento os tópicos (recorte espacial; recorte temporal; amostra por faixa etária/agrupamento). Ficando estabelecido o que seria abordado em cada

seção/subseção, e quais leis seriam analisadas, servindo de parâmetro à esta escolha a abordagem quanto a Controladoria na gestão pública, e mais especificamente ao emprego do capital humano no Exército.

Foram realizadas buscas nas mais diversas fontes como: Google Livros, Biblioteca local, bem como a literatura relacionada ao tema de estudo encontrada no banco de dados e no Scielo (Scientific Electronic Library OnLine). Os artigos foram selecionados a partir da variável de interesse, com base nas palavras chaves.

A busca foi feita a partir da procura criteriosa dos artigos, teses e dissertações encontradas nas bases de dados, selecionando-se somente as literaturas que atendiam aos critérios de inclusão definidos nesta dissertação. Nesse sentido, somente as publicações que responderam à questão da pesquisa foram incluídas.

Pode-se conceituar que a pesquisa contém um patamar de confiabilidade pautado na relevância e competência dos autores escolhidos. Visto que a exposição dos resultados tem como parâmetro livros de literatura considerada de suma importância para o tema do estudo referido. Então, o critério utilizado para a seleção dos artigos foi buscar a ocorrência das terminologias Controladoria, Gestão por competências, Avaliação de desempenho e indicadores, no título, no resumo e/ou nas palavras-chave das publicações nacionais em Revistas da base de dados da Scielo e Qualis A1, A2 e B1 para Administração.

Dos 26 artigos encontrados, 13 possuíam informações sobre avaliação de desempenho organizacional com aplicação de indicadores de desempenho, alvo deste estudo. Assim, os artigos foram classificados de acordo com cinco categorias: Revista que publicou o artigo; Autores; Ano de publicação do material; Instituição a qual pertence o pesquisador; e Metodologia utilizada.

Nessa esteira, foi produzido um roteiro de entrevista que abarcava no total 07 (sete) questões e essas foram ordenadas vislumbrando alcançar o objetivo da pesquisa, tendo-se o cuidado com os aspectos gramaticais e sintáticos, pautado sempre na clareza no entendimento das questões. Importante destacar que as entrevistas foram realizadas pessoalmente e respondidas de forma oral, onde cada interação/pergunta foi gravada para posterior transcrição. De forma ampla, vislumbrou-se com essas perguntas observar e analisar, entre outros aspectos, como a Controladoria poderia contribuir para a consolidação da Gestão de Pessoas por Competências por disponibilizar uma sistemática de promoção ao Oficialato mais eficiente para o Exército e conseqüentemente para a Administração Pública. Bem como identificar os atalhos capciosos que põe em risco, não tão somente a eficácia, quanto a eficiência e efetividade da gestão pública e da qualidade do gasto público; quais as medidas a

serem tomadas; quais os impactos dentro da unidade e na relação com os outros profissionais da profissão, qual à prospecção para a carreira.

Inicialmente, foram realizados contatos informais com o Chefe da 1ª Subchefia do Estado-Maior, com o objetivo de conseguir autorização para a realização das entrevistas no ambiente militar de seus comandados. Ao todo 10 (dez) respondentes foram convidados para participar da entrevista, onde, todos 10 (dez) cumpriram as agendas de entrevistas. Para isso, os objetivos e regras do trabalho foram explicados detalhadamente, cabendo ressaltar que aquela autoridade julgou o trabalho interessante e pertinente aos estudos realizados no contexto atual da administração de pessoal do Exército.

Obtido esse importante apoio, seguiram-se contatos com os chefes de seção e subseções, com o objetivo de marcar dias e horários para a realização das entrevistas. Nessas duas fases ficou claro que o sigilo das fontes seria mantido e que os dados seriam analisados em conjunto, não havendo riscos de serem mencionados os nomes dos atores entrevistados.

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2022. Essas entrevistas foram feitas sem a utilização de gravadores, considerando as características peculiares do ambiente militar e da própria população entrevistada. Essa decisão buscou facilitar uma coleta de informações primárias mais espontâneas e correlatas com a realidade que se pretendeu investigar. No entanto, os registros principais foram anotados em sua íntegra para tabulação em computador.

A concatenação foi realizada em três fases: (i) planejamento, no qual as diretrizes da pesquisa foram baseadas em um protocolo; (ii) condução, que consistiu em executar a busca e seleção de obras de interesse de acordo com a inclusão e exclusão dos critérios definidos no protocolo; e finalmente, (iii) a etapa de extração de dados, que nos permitiu examinar os estudos selecionados para entender o estado da arte na área sob investigação.

Tendo como forma de abordagem qualitativa devido a interpretação dos dados pelo autor. O modo de análise escolhido foi o hipotético-dedutivo devido a busca por provar uma questão problema. Sua classificação sendo descritiva devido sua busca aprofundada na literatura. Usando artigos como instrumento de coleta de dados para o estudo.

Principais características dos entrevistados:

- Universo: oficiais superiores
- Nível superior: Formados na Academia Militar das Agulhas Negras, Aperfeiçoados na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais e possuidores do Curso de Comando e Estado-Maior.
- Idade de ingresso no Exército: 12 a 17 anos
- Postos: Major, Tenentes-Coronéis, Coronéis (Oficiais superiores) e um Oficial General.
- Funções desempenhadas: alta chefia e adjuntos de alta assessoria

- Sexo: masculino
- Naturalidade: diversa

Um oficial General e todos os oficiais superiores possuidores do Curso de Comando e Estado-Maior, lotados na 1ª Subchefia, conforme Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 – Caracterização do perfil dos entrevistados

Universo	qte	Cargo
Oficial General	01	1ª Subchefe do EME
Coronéis (todos chefes de subseção)	02	02 chefes de seções da 1ª Subchefia
Tenentes Coronéis chefes de subseção	06	02 chefes das subseções da Seção de Política de Cultura 02 chefes das subseções da Política de Pessoal 02 chefes das subseções da Seção de Política de Ensino
Major chefe de subseção	01	chefe da subseção da Seção de Política de Pessoal
Total de entrevistas	10	

Fonte: O autor, 2022.

Nesse diapasão, diante dos procedimentos de campo apresentados, combinado com um perfil de entrevistados ímpar para esta etapa, torna-se indispensável a formulação de questões chaves que venham a subsidiar e agregar valor ao presente trabalho.

2.2.3 Questões do estudo de caso

As questões do estudo de caso podem ser formuladas no entorno desta finalidade: a promoção ao oficialato como finalidade de aprimorar a administração do Exército e contribuir para o desenvolvimento de novas competências técnicas para a sua área administrativa, integrando, com isso, conhecimentos que são advindos do meio acadêmico civil com os conhecimentos específicos militares, para adequar a capacidade administrativa militar ao novo cenário da administração pública.

Assim, na visão da controladoria, como visto no referencial teórico, torna-se imperioso analisar a possibilidade de uma melhor equalização na promoção ao oficialato pelos diversos quadros do Exército Brasileiro, como meio de apoio à atividade fim do Exército Brasileiro. As respostas aos questionamentos advindos da finalidade supracitada serão a base do presente

trabalho, a fim de elucidar de uma maneira mais didática o presente problema apresentado. O Quadro 3 traz as questões do estudo de caso relacionadas ao referencial teórico.

Quadro 3 – Ligação entre o questionário e o referencial teórico “continua”

QUESTÃO 1
<p>O senhor acredita/concorda que o número de vagas anuais destinadas ao QCO é suficiente para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta</p> <p>Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.</p>
QUESTÃO 2
<p>O senhor acredita/concorda que o número de vagas anuais destinadas ao QAO é suficiente para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta</p> <p>Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.</p>
QUESTÃO 3
<p>Quanto à totalidade, o senhor acredita/concorda que o montante das vagas anuais destinadas ao QAO e QCO são suficientes para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta</p> <p>Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.</p>
QUESTÃO 4
<p>O senhor acredita que o número de vagas anuais destinadas aos Oficiais Técnicos Temporários é suficiente para atender possíveis as demandas não supridas pelos Oficiais do QAO e do QCO (Oficiais de Carreira)? Por favor, comente sua resposta</p> <p>Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.</p>
QUESTÃO 5
<p>Quanto a proporcionalidade e tendo-se por base tão somente o montante das vagas anuais destinadas ao QAO e QCO, o senhor acredita/concorda que a distribuição está ideal para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta</p> <p>Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.</p>
QUESTÃO 6
<p>O senhor acredita/concorda que uma equiparação do QAO ao modelo de ingresso ao Oficialato da Marinha do Brasil, o Auxiliar da Armada, poderia trazer maior eficiência administrativa para o Exército Brasileiro? Por favor, comente sua resposta.</p>

“conclusão”
Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.
QUESTÃO 7
O senhor acredita/concorda que em contrapartida a conjectura ora citada, isso poderia acarretar em uma maior despesa previdenciária? Por favor, comente sua resposta
Objetivo: De acordo o referencial teórico, a Controladoria possibilita contribuir numa melhor eficiência orçamentária e administrativa das entidades, tornando-se peça estratégica de gestão fundamental da administração, explorando as fraquezas institucionais, nesse sentido, seu objetivo é medir e avaliar o desempenho da administração, corrigindo os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública.

Fonte: O autor, 2022.

Neste sentido, alicerçado pelo referencial teórico, estas foram as perguntas que visam que elas formem uma linha convergente de investigação e possibilite a triangulação, buscando compreender a natureza de um fenômeno contemporâneo e social.

2.2.4 Guia para o relatório do estudo de caso

O delineamento de pesquisa contemplou as seguintes fases:

- a. Coleta de dados: realizada através das entrevistas realizadas com os membros da 1ª Subchefia do Estado-Maior do Exército;
- b. Organização de dados: quando os dados brutos são transformados em informações a partir de categorias criadas através de comparações, correlações e articulações;
- c. Tratamento dos dados: momento em que as informações, através de uma postura interpretativista, encontram ligações entre conceitos e categorias de forma a montar pressupostos teóricos suficientemente válidos que permitam a sua generalização;
- d. Análise e interpretação de dados: momento em que as informações ganham significado e transformam-se em conhecimentos acerca dos objetivos formulados;
- e. Descrição de resultados: o conhecimento gerado é registrado em formato de relatório;
- f. Compartilhamento de resultados: a pesquisa será levada encaminhada para apreciação pelo Orientador e Seção de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da

Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro para aprovação e, posterior, divulgação ao público civil e militar; e

- g. Tomadas de decisões: vislumbrasse a possibilidade de que os resultados alcançados possam vir a ser usados pelo Estado-Maior do Exército, em relação a dissertação que está sendo desenvolvida.

Nessa esteira, com base na metodologia escolhida para o desenvolvimento do estudo, sua abordagem, o delineamento da pesquisa, a construção e validação do instrumento de pesquisa, serão discutidos na análise e discussão dos resultados.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

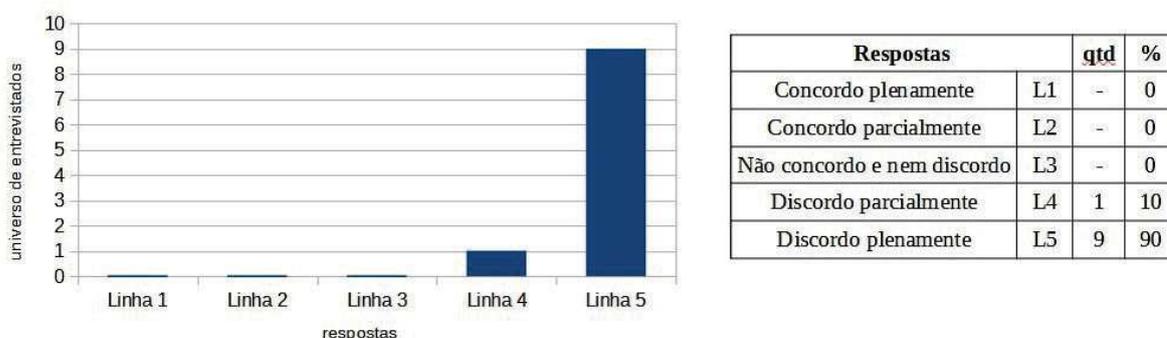
Nesta parte da pesquisa, conforme a estrutura da dissertação proposta, serão apresentados os resultados obtidos mediante coleta e tratamento das informações, analisados junto ao referencial teórico que abordou o tema da controladoria na gestão pública. Cada subseção obedece à construção de conhecimento considerando à efetivação dos objetivos específicos da dissertação, como também objetivo de, ao final, concretizar o objetivo geral do trabalho.

3.1 Análise das entrevistas

Conforme apresentado na metodologia, esta categoria possui o objetivo de descrever como os protagonistas da pesquisa entendem os processos. Como consequência, foram realizadas sete perguntas, de acordo com apresentação e análises abaixo.

A Primeira questão trata de uma análise a respeito do entendimento das vagas anuais destinadas ao ingresso ao Quadro Complementar de Oficiais, na qual foi formulada da seguinte maneira: "O senhor acredita/concorda que o número de vagas anuais destinadas ao QCO é suficiente para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 1 - Entendimento das vagas anuais destinadas ao ingresso ao Quadro Complementar de Oficiais



Fonte: O autor, 2023.

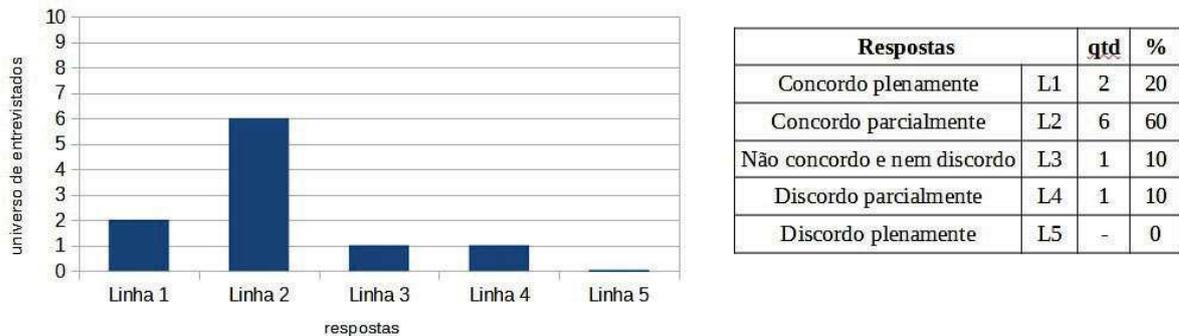
De acordo com o Gráfico 1, todos os entrevistados discordam que o número de vagas destinadas ao QCO é suficiente para atender as demandas para que se destinam, sendo que,

90% discordam plenamente com a afirmação e 10% discordam parcialmente. As demais opções não obtiveram adesão.

Com base nos dados apresentados, corroborado as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, percebe-se a importância de aumentar o número de vagas para acesso ao oficialato, através do Quadro Complementar de Oficiais, sem aumentar o número de militares na Força.

A Segunda questão trata de uma análise a respeito do entendimento das vagas anuais destinadas ao ingresso ao Quadro Auxiliar de Oficiais, na qual foi formulada da seguinte maneira: "O senhor acredita/concorda que o número de vagas anuais destinadas ao QAO é suficiente para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 2 - Entendimento das vagas anuais destinadas ao ingresso ao Quadro Auxiliar de Oficiais



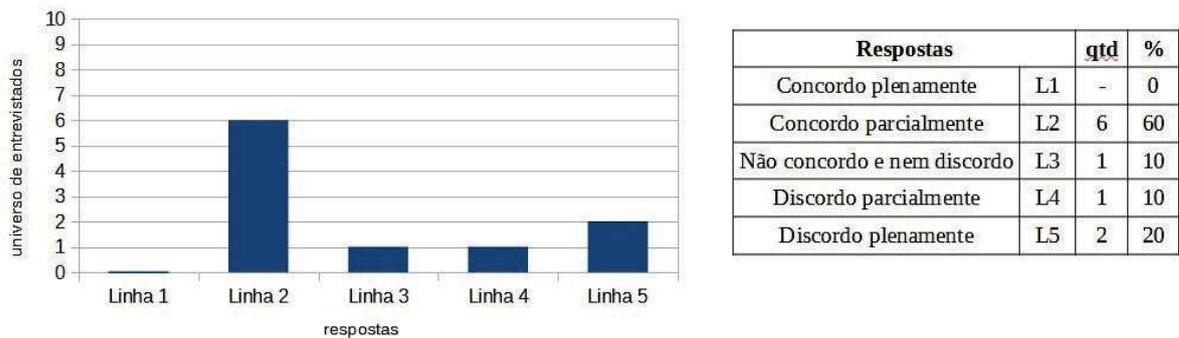
Fonte: O autor, 2023.

De acordo com o Gráfico 2, a maioria dos entrevistados, ou seja, 60% concordam em partes com a afirmação, seguida de 20% que concordam plenamente, enquanto 10% discordam parcialmente da afirmação. Os outros 10% não concordam e nem discordam.

Com base nos dados apresentados, corroborado com as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, percebe-se a importância da manutenção qualitativa e quantitativa no processo de acesso ao oficialato através do Quadro Auxiliar de Oficiais.

A Terceira questão trata de uma análise a respeito da totalidade das vagas destinadas aos Quadros citados, na qual foi formulada da seguinte maneira: "Quanto a totalidade, o senhor acredita/concorda que o montante das vagas anuais destinadas ao QAO e QCO são suficientes para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 3 – Entendimento da totalidade das vagas anuais destinadas aos Quadros QAO e QCO



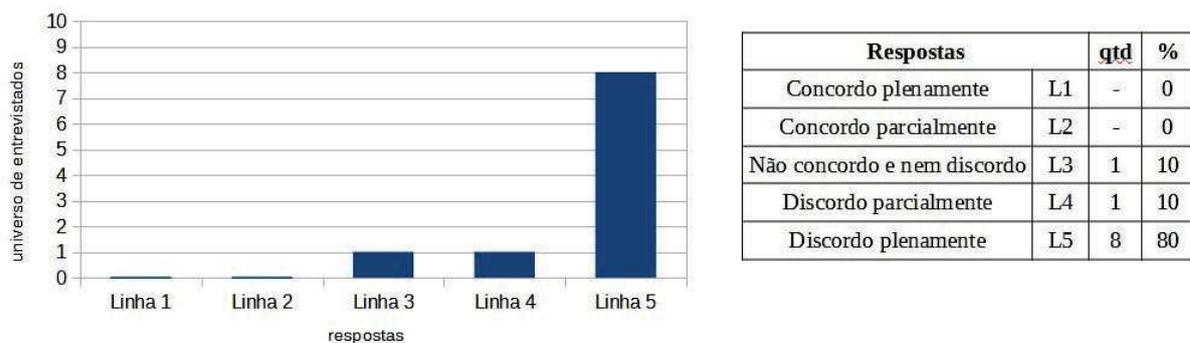
Fonte: O autor, 2023.

De acordo com o Gráfico 3, a maioria dos entrevistados, ou seja, 60% concordam em partes com a afirmação, enquanto 20% discordam plenamente e 10% discordam parcialmente. Os outros 10% não concordam e nem discordam da afirmação.

Com base nos dados apresentados, corroborado com as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, nota-se uma sincronia no entendimento da insuficiência de vagas destinadas ao QCO, além da necessidade de um aperfeiçoamento no processo de acesso aos Praças ao QAO, de tal forma que tais ações estejam alinhadas com as diretrizes do Comandante do Exército.

A Quarta questão trata de uma análise a respeito de uma possível solução para suplementar as possíveis lacunas não preenchidas pelos Quadros citados, na qual foi formulada da seguinte maneira: "O senhor acredita que o número de vagas anuais destinadas aos Oficiais Técnicos Temporários é suficiente para atender possíveis as demandas não supridas pelos Oficiais do QAO e do QCO (Oficiais de Carreira)? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 4 - Entendimento das vagas anuais destinadas ao Oficiais Técnicos Temporários



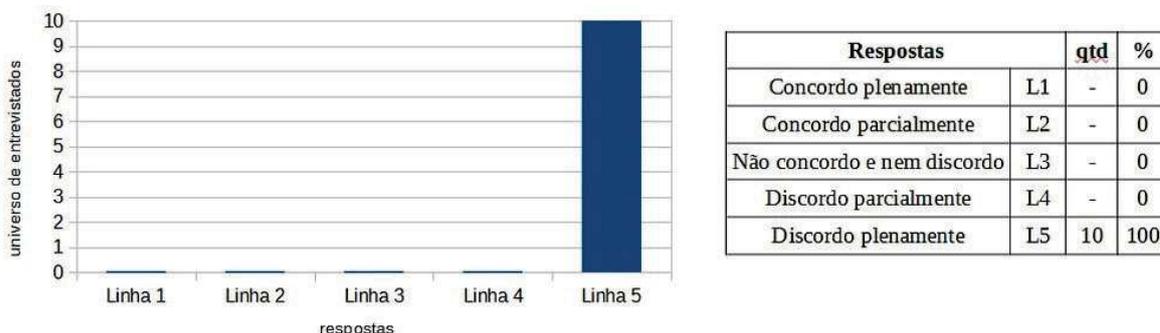
Fonte: O autor, 2023.

De acordo com o Gráfico 4, a maioria dos entrevistados discordam da afirmação supracitada, sendo que 80% discordam plenamente e 10% discordam parcialmente. Os outros 10% não concordam e nem discordam.

Com base nos dados apresentados, corroborado com as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, verifica-se que embora o OTT tenha um cunho técnico/administrativo, sua formação, missão e destinação é distinta do que se espera dos Quadros citados, sendo assim, não são soluções definitivas.

A Quinta questão trata de uma análise a respeito da proporcionalidade das vagas anuais destinadas ao Quadro complementar de Oficiais quando comparada com as vagas destinadas ao Quadro Auxiliar de Oficiais, na qual foi formulada da seguinte maneira: "Quanto a proporcionalidade e tendo-se por base tão somente o montante das vagas anuais destinadas ao QAO e QCO, o senhor acredita/concorda que a distribuição está ideal para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 5 - Entendimento da proporcionalidade das vagas anuais destinadas ao QAO x QCO



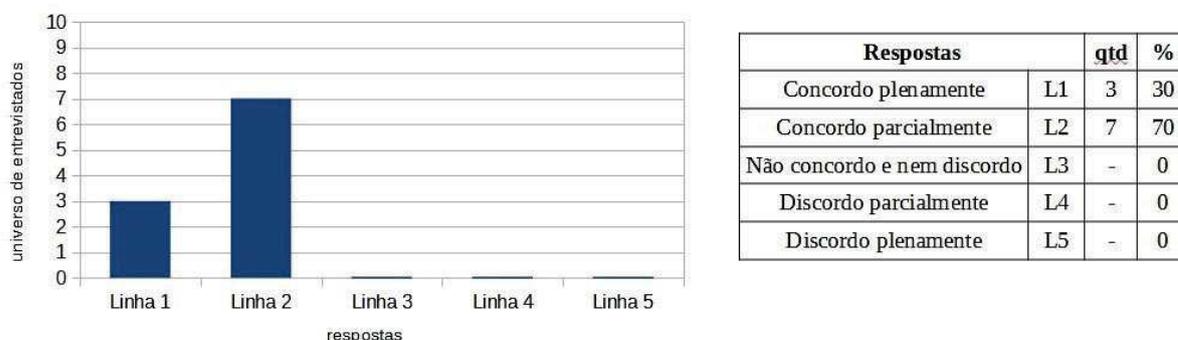
Fonte: O autor, 2023.

De acordo com o Gráfico 5, todos os entrevistados discordam plenamente. As demais opções não obtiveram adesão. Com base nos dados apresentados, corroborado as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, percebe-se a importância de uma melhor redistribuição entre os montantes das vagas anuais destinadas aos Quadros supracitados.

A sexta questão trata de uma conjectura de uma possível equiparação do ingresso ao oficialato do Quadro Auxiliar de Oficiais, do Exército Brasileiro, ao processo de ingresso ao oficialato do Quadro Auxiliar da Armada, da Marinha do Brasil, e vislumbra-se se esta equiparação poderia ser benéfica para a eficiência administrativa do Exército Brasileiro, na qual foi formulada da seguinte maneira: "O senhor acredita/concorda que uma equiparação do QAO ao modelo de ingresso ao Oficialato da Marinha do Brasil, o Auxiliar da Armada,

poderia trazer maior eficiência administrativa para o Exército Brasileiro? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 6 - Entendimento da equiparação do modelo de ingresso do QAO ao do QAA



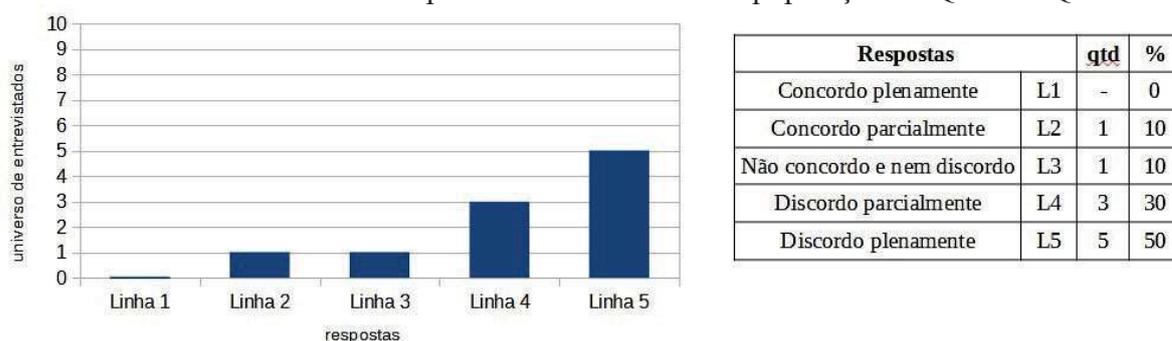
Fonte: O autor, 2023.

De acordo com o Gráfico 6, todos os entrevistados concordam que a possível equiparação supracitada poderia ser benéfica para a eficiência administrativa do Exército Brasileiro, no qual 70% concordam parcialmente com a afirmação, seguida de 30% que concordam plenamente. As demais opções não obtiveram adesão.

Com base nos dados apresentados, corroborado com as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, percebe-se a importância e a necessidade de um estudo que dê início ao processo de equiparação do ingresso, de apenas uma parte, no Quadro Auxiliar de Oficiais, do Exército Brasileiro, ao processo de ingresso ao oficialato do Quadro Auxiliar da Armada, da Marinha do Brasil. No entanto frisa-se que seja de apenas um pequeno percentual, pois vislumbra-se que o processo de acesso ao Quadro Auxiliar de Oficiais é acertado, precisando de apenas algumas correções/manutenções/transposições.

A Sétima questão trata de uma análise a respeito da questão orçamentária, partindo da conjectura citada, na qual foi formulada da seguinte maneira: "O senhor acredita/concorda que em contrapartida a conjectura ora citada, isso poderia acarretar uma maior despesa previdenciária? Por favor, comente sua resposta".

Gráfico 7 - Entendimento do ônus previdenciário fruto da equiparação do QAO ao QAA



Fonte: O autor, 2023.

De acordo com o Gráfico 7, metade dos entrevistados, ou seja, 50% discordam plenamente da afirmação, seguida de 30% que discordam parcialmente, enquanto apenas 10% concordam em parte do que foi afirmado. Os outros 10% não concordam e nem discordam.

Com base nos dados apresentados, corroborado com as respostas tabuladas e submetidas a uma apreciação qualitativa, verifica-se que se a equiparação ocorrer de modo que se transponha um certo número de vagas do QAO para o QCO, de tal forma que essas vagas sejam preenchidas por meio de concurso por Praças, essa conta "vai fechar", ou seja, não irá onerar a previdência, pois não se aumentaria o efetivo da Força. Além do mais, a Força teria mais Oficiais capacitados na ativa por muito mais tempo e por tabela fomentaria a motivação e a qualidade do capital humano nos quartéis.

Pode-se observar por este quadro que todos os entrevistados acreditam que pelo fato de o número de vagas anuais disponíveis para o QCO ser insuficiente diante da demanda da Força, vislumbra-se um estudo que vise aumentar o número de vagas para o QCO, sem que esse aumento impacte no efetivo Força, de tal forma que tais ações estejam alinhadas com as diretrizes do Comandante do Exército. Diante disso, 80% dos entrevistados apontam que o déficit no quantitativo de Oficiais do QCO na Força pode ser contornado com uma manutenção qualitativa e quantitativa no processo de acesso ao oficialato através do Quadro Auxiliar de Oficiais. Além do mais, 90% acreditam que os Oficiais Técnicos Temporários, por terem destinação, formação, missão e função distinta dos Oficiais do QCO e QAO, não podem ser vistos como uma possível solução definitiva para o caso. Outrossim, todos os entrevistados apontam a importância e a necessidade de um estudo que dê início a um processo de equiparação do ingresso, de apenas uma parte, no Quadro Auxiliar de Oficiais, do Exército Brasileiro, ao processo de ingresso ao oficialato do Quadro Auxiliar da Armada, da Marinha do Brasil, para uma melhor redistribuição entre os montantes das vagas anuais disponíveis para o QAO e o QCO, pois assim, de acordo com 80% dos entrevistados, essa

conjectura não oneraria a previdência, pelo contrário, contribuiria em uma maior eficiência administrativa e efetividade da despesa como forma de maximizar um melhor emprego do capital humano do Exército Brasileiro.

Vale destacar que alguns destes gestores entrevistados pretendem utilizar o presente trabalho para desenvolvimento de estudos para serem difundidos nas próximas RACE (Reunião do Alto Comando do Exército), ou seja, apresentar de que forma o desenvolvimento da Controladoria na gestão pública pode contribuir para a eficiência administrativa com base nos princípios da avaliação do desempenho da Gestão Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise do papel da controladoria no processo de promoção ao Oficialato em relação a avaliação de desempenho da gestão pública, uma reflexão acerca dos benefícios e das possibilidades encontradas ao trabalhar esse conteúdo, além disso, também permitiu vislumbrar uma maior eficiência administrativa e avaliar como esses recursos auxiliam a busca pela efetividade da despesa e a racionalização dos gastos públicos.

No tocante as 7 (sete) perguntas, os entrevistados arazoaram que pelo fato de o número de vagas anuais disponíveis para o QCO ser insuficiente diante da demanda da Força, vislumbra-se um estudo que vise aumentar o número de vagas para o QCO, sem que esse aumento impacte no efetivo Força, de tal forma que tais ações estejam alinhadas com as diretrizes do Comandante do Exército. Diante disso, 80% dos entrevistados apontam que o déficit no quantitativo de Oficiais do QCO na Força pode ser contornado com uma manutenção qualitativa e quantitativa no processo de acesso ao oficialato através do Quadro Auxiliar de Oficiais. Além do mais, 90% acreditam que os Oficiais Técnicos Temporários, por terem destinação, formação, missão e função distinta dos Oficiais do QCO e QAO, não podem ser vistos como uma possível solução definitiva para o caso. Outrossim, todos os entrevistados apontam a importância e a necessidade de um estudo que dê início a um processo de equiparação do ingresso, de apenas uma parte, no Quadro Auxiliar de Oficiais, do Exército Brasileiro, ao processo de ingresso ao oficialato do Quadro Auxiliar da Armada, da Marinha do Brasil, para uma melhor redistribuição entre os montantes das vagas anuais disponíveis para o QAO e o QCO, pois assim, de acordo com 80% dos entrevistados, essa conjectura não oneraria a previdência, pelo contrário, contribuiria em uma maior eficiência administrativa e efetividade da despesa como forma de maximizar um melhor emprego do capital humano do Exército Brasileiro.

De um modo geral, os entrevistados pretendem trabalhar o tema e utilizar o presente trabalho para desenvolvimento de estudos, mas ainda possuem algumas dificuldades, como estimular o interesse do Alto Comando do Exército a contornar os entraves na legislação.

Ademais, os entrevistados também se mostraram interessados em corrigir os métodos, estratégias e rotas, quando necessário for, para que se alcance a eficiência, eficácia e efetividade no Exército Brasileiro, principalmente diante da intenção do Exército que condiz

na diminuição do efetivo da força em 10%. Isto posto, perante as falas dos Oficiais da 1ª Subchefia, os objetivos deste trabalho foram realmente alcançados.

Sendo assim, em meio a um cenário de escassez financeira do país, o presente trabalho se justificou pela relevância da sua proposta, haja vista, a possibilidade compreender as visões dos gestores sobre o processo de promoção ao Oficialato em relação a avaliação de desempenho da gestão pública.

Por fim, mas não menos importante, destaca-se que o problema de pesquisa foi alcançado, pois contribuiu em uma melhor forma de se buscar a efetividade da despesa e a racionalização dos gastos públicos quanto ao processo de ingresso ao oficialato pelos Praças, analisando os impactos positivos e negativos trazidos para a Nação por parte dos gestores públicos, fazendo com que a Instituição se posicione quanto à sua eficiência, procurando ter ciência de quando sua manutenção será viável, ou em alguns casos, necessária.

Dada a importância do tema, quanto a estudos futuros, torna-se necessário o desenvolvimento de projetos que visem à formação continuada de ações, que possam desencadear competências e habilidades para garantir uma maior excelência gerencial baseada no controle e avaliação de seus resultados, que atendam as diferentes necessidades da Força e, assim, efetivar uma gestão mais eficiente, eficaz e efetiva.

Outrossim, espera-se que os resultados alcançados no presente trabalho sirvam de base e possam ser delineados e manejados em outras pesquisas futuras, bem como possam colaborar para que o emprego dos militares nas diversas funções administrativas seja pautado com base no ensino por competências e realizado de forma holística, alinhado às competências necessárias à ocupação dos cargos e ao desempenho das funções existentes nas diversas Organizações Militares (OM) do EB. Isto porque a instituição passa por constantes mudanças e os planejamentos estratégicos indicam a urgência no uso adequado dos militares, necessitando de profissionais especializados para atuar nos diversos processos, dando suporte para as atividades de cunho finalístico do EB.

Cada vez mais a Força está sendo empregada em operações de níveis mais complexos e o uso do militar certo no lugar certo contribuirá com o desempenho do Exército Brasileiro nos novos desafios vindouros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito de. *Contribuição ao estudo das transações e seu impacto na eficácia das organizações sob o enfoque da gestão econômica*. 2002. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

ALONSO, José M.; CLIFTON, Judith; DÍAZ-FUENTES, Daniel. Did new public management matter? An empirical analysis of the outsourcing and decentralization effects on public sector size. *Public Management Review*, n. ahead-of-print, p. 1-18, 2013.

BEUREN, Ilse Maria; ROEDEL, Ari. O uso do custeio baseado em atividades: ABC (Activity Based Costing) nas maiores empresas de Santa Catarina. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 13, p. 7-18, 2002.

BÍBLIA, N.T. Lucas. Português. In: BÍBLIA SAGRADA: antigo e novo testamento. Tradução de João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, Cap. 12, vers. 48.

BORINELLI, B. C. S. M. L. *Controladoria*. Curitiba: IESDE BRASIL SA., 2012.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Armas, quadros e serviços*. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.eb.mil.br/o-exercito/armas-quadros-e-servicos> Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. *Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores*. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2009.

BRASIL. Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972. Dispõe sobre as promoções dos oficiais da ativa das Forças Armadas. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 11 nov. 1972. Seção 1, p. 13111.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 dez. 1980. Seção 1, p. 18019.

BRASIL. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 dez. 2019. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), de que trata a Lei nº 11.357, de 19 de outubro de 2006, do Plano Especial de Cargos da Cultura, de que trata a Lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação,

de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, e da Carreira de Magistério. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 set. 2008. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 94.575, de 09 de julho de 1987. Dispõe sobre o Quadro de Oficiais da Ativa da Aeronáutica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jul. 1987. Seção 1, p. 1.

BRASIL. Lei nº 2.996, de 26 de março de 1999. Aprova o Regulamento do Quadro de Oficiais Especialistas da Aeronáutica (QOEA). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 29 mar. 1999. Seção 1, p. 1.

BRITO, Washington Bolivar de. Funcionário público-Remoção-Proteção à família. *Revista de Direito Administrativo*, v. 159, p. 44-46, 1985.

CAVALCANTI, Elmano. Inteligência empresarial e o sucesso nos negócios. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 28., 2004, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: ANPAD, 2004.

CARDOSO, Emerson Almeida. *A importância de criação de quadro complementar de oficiais e praças na administração policial militar*. Brasília, DF: [s.n.]. 2018

CASTRO, R.B. Eficácia, Eficiência e Efetividade na Administração Pública. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos [...]** Salvador: ANPAD, 2006.

CHANLAT, J. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio antropológica. *Organização & Sociedade*, v. 2, n. 3, p. 07-34, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier editora, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DALMAZO, Bruno Lopes. *Analizador de alarmes de tráfego de redes através de Wavelets*. 2008. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Matemática) - Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria.

ESPAÑHA. Ejercito de Tierra. *Cuerpos Comunes de las Fuerzas Armadas*. Espanha, 2006. Disponível em: http://www.ejercito.mde.es/personal/tropa_marineria/cuerpos-comunes.html. Acesso em: 31 jul. 2021.

ESPAÑHA. Instituto Español de Estudios Estrategicos. *Fuerza Armadas Españolas: La profesion Militar*. Espanha, 2016. Disponível em: http://www.ieee.es/Galerias/fichero/espacio_docente/FAS_ProfesionMilitar_2016.pdf. Acesso em: 01 ago. 2021.

ESPAÑHA. *Ley 17/1989, de 19 de Julho de 1989*. Reguladora Del Regime Del Personal Militar Profissional. Espanha, 1989. Disponível em: http://noticias.juridicas.com/base_datos/ Penal/17-1989.html. Acesso em: 31 jul. 2021.

ESPAÑA. *Ley 39/2007, de 19 de Noviembre de 2007*. De la carrera Militar. España, 2007. Disponível em: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l39-2007.html. Acesso:31 jul. 2021.

ESPAÑA. Ministério de Defensa. *Otra manera de vivir algunas profesiones*. España, 2018. Disponível em: <https://reclutamientoes.wordpress.com/2018/04/18/los-cuerpos-comunes-de-las-fas-y-los-cuerpos-de-intendencia-y-de-ingenieros-de-los-ejercitos-y-la-armada/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

ESPAÑA. *Real Decreto 339/2015, de 30 de abril de 2015*. Por el que se ordenan las enseñanzas de perfeccionamiento y de Altos Estudios de la Defensa Nacional. Madrid, 2015. Disponível em: <https://www.boe.es/boe/dias/2015/05/01/pdfs/BOE-A-2015-4781.pdf>. Acesso em: 31 jul. 2021.

ESTADOS UNIDOS. Headquarters Department of the Army .*Commissioned Officer Professional Development and Career Management*. Washington – DC, 2014. Disponível em <https://www.army.mil/e2/c/downloads/376665.pdf> . Acesso em 30 jul. 2021.

ECO, Umberto. *Como se faz uma tese*. Tradução Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Perspectiva, 2004.

FERREIRA. P. I. *Gestão por competências*. Rio de Janeiro: LTC, 2015

FREITAS, Marcia Maria Machado; FREITAS, Wilton Freitas; GOMES, Paulo Henrique Vieira. Sistema de Informação de Custos no Setor Público. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS*, 24., 2014, Gramado. **Anais eletrônicos** [...] Gramado: ABC, 2014.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. 2001.

GIL, C. Antônio *Como elaborar projetos de pesquisa.*, São Paulo, Ed. Atlas, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Gestão Por Competências: ferramentas para avaliar e mapear perfis*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

HONDEGHEM, A. *et al.* Modelos de Gestão por Competências na Europa. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v.57, n.2, Abr/Jun, 2006.

LEGGÉ, Karen. Personnel management in recession and recovery: a comparative analysis of what the surveys say. *Personnel Review*, 2005.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga. *Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras*. São Paulo: FGV-EAESP, 2006.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

LUNKES, Rogério João; GASPARETTO, Valdirene; SCHNORRENBERGER, Darci. Um estudo sobre as funções da controladoria. *Revista de Contabilidade e Organizações – FEA/USP*, São Paulo, v. 4, n. 10, p. 106-126, 2010.

LUDKE, Menga e André, Marli, E.D.A. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura, 2000.

MASETTO, Marcos. *Docência na universidade*. Campinas: Papyrus, 2014.

MORGAN, Gareth; BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. *Controladoria: fundamentos do controle empresarial*. São Paulo: Saraiva, 2015.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M.R. de. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico-dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração contemporânea*, v. 2, p. 143-170, 1998.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABAGLIO, Maria Odete. *Gestão por Competências: ferramentas para atração e captação de talentos humanos*. São Paulo: QualityMark, 2008.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Programas oferecidos pelas incubadoras brasileiras às empresas incubadas. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 83-107, 2009.

RICARDINO, Álvaro. *Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SERRA, Floriano. *Gestão de Pessoas: todos ou ninguém*. Disponível em: <https://www.portaldafamilia.org.html>, acesso em 10 fev. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez editora, 2017.

SILVA, F. *Controladoria aplicada*. São Paulo: Editora Senac, 2022.

SOBREIRA, Jancer Barbosa. *Política de pessoal e a carreira do Oficial do quadro complementar de oficiais*. Rio de Janeiro: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2020.

SPECTOR, David L. The dynamics of chromosome organization and gene regulation. *Annual review of biochemistry*, v. 72, n. 1, p. 573-608, 2003.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. *Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TEIXEIRA, Hélio Janny. *Remodelando a gestão pública: uma revisão dos princípios e sistemas de planejamento, controle e avaliação de desempenho*. São Paulo: Blucher, 1994.

VAZ, Sílvio Henrique da Silva *et al.* Eneagrama de personalidades no processo de gestão de pessoas. *Brazilian Journal of Development*, 2021, v. 7, n 1, p. 1545-1565.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Questionário da entrevista

Um estudo de caso no processo de promoção ao oficialato, pelos praças do EB
<p>Questionário de pesquisa para desenvolvimento de dissertação de mestrado</p> <p>Faculdade de Administração e Finanças Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis Universidade do Estado do Rio de Janeiro Pesquisador: Bruno Alves de Lima Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves Tema da pesquisa: A controladoria na gestão dos recursos humanos no Exército Brasileiro</p> <p>Orientação para preenchimento da entrevista: O intuito desta pesquisa não será obter soluções certas e erradas, mas compreender qual a visão dos respondentes acerca das respostas mais compatíveis com o modelo de políticas de recursos humanos no Exército Brasileiro.</p>
<p>1. O senhor acredita/concorda que o número de vagas anuais destinadas ao QCO é suficiente para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta</p> <p><input type="radio"/> concordo plenamente <input type="radio"/> concordo parcialmente <input type="radio"/> não concordo e nem discordo <input type="radio"/> discordo parcialmente <input type="radio"/> discordo plenamente</p> <p>Comentários:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
<p>2. O senhor acredita/concorda que o número de vagas anuais destinadas ao QAO é suficiente para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta.</p> <p><input type="radio"/> concordo plenamente <input type="radio"/> concordo parcialmente <input type="radio"/> não concordo e nem discordo <input type="radio"/> discordo parcialmente <input type="radio"/> discordo plenamente</p> <p>Comentários:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>
<p>3. Quanto à totalidade, o senhor acredita/concorda que o montante das vagas anuais destinadas ao QAO e QCO são suficientes para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta.</p> <p><input type="radio"/> concordo plenamente <input type="radio"/> concordo parcialmente <input type="radio"/> não concordo e nem discordo <input type="radio"/> discordo parcialmente <input type="radio"/> discordo plenamente</p> <p>Comentários:</p> <div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>

4. O senhor acredita que o número de vagas anuais destinadas aos Oficiais Técnicos Temporários é suficiente para atender possíveis as demandas não supridas pelos Oficiais do QAO e do QCO (Oficiais de Carreira)? Por favor, comente sua resposta.

concordo plenamente

concordo parcialmente

não concordo e nem discordo

discordo parcialmente

discordo plenamente

Comentários:

5. Quanto a proporcionalidade e tendo-se por base tão somente o montante das vagas anuais destinadas ao QAO e QCO, o senhor acredita/concorda que a distribuição está ideal para atender as demandas para que se destinam? Por favor, comente sua resposta.

concordo plenamente

concordo parcialmente

não concordo e nem discordo

discordo parcialmente

discordo plenamente

Comentários:

6. O senhor acredita/concorda que uma equiparação do QAO ao modelo de ingresso ao Oficialato da Marinha do Brasil, o Auxiliar da Armada, poderia trazer maior eficiência administrativa para o Exército Brasileiro? Por favor, comente sua resposta.

concordo plenamente

concordo parcialmente

não concordo e nem discordo

discordo parcialmente

discordo plenamente

Comentários:

7. O senhor acredita/concorda que em contrapartida a conjectura ora citada, isso poderia acarretar em uma maior despesa previdenciária? Por favor, comente sua resposta

concordo plenamente

concordo parcialmente

não concordo e nem discordo

discordo parcialmente

discordo plenamente

Comentários:

APÊNDICE B – Termo de consentimento

Prezado,

Meu nome é Bruno Alves de Lima, sou mestrando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Faculdade de Administração e Finanças, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (FAF/UERJ) sob a orientação do Prof. Dr. Francisco José dos Santos Alves (FAF/UERJ). Estou conduzindo um levantamento para minha dissertação de mestrado sobre “A CONTROLADORIA NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO NO PROCESSO DE PROMOÇÃO AO OFICIALATO PELOS PRAÇAS DO EXÉRCITO BRASILEIRO”.

O questionário apresenta meramente uma finalidade acadêmica. Suas respostas não serão divulgadas individualmente, assim como seus dados e sua identidade permanecerão anônimos. Destaco que não existe resposta certa ou errada, e sua contribuição será fundamental para a conclusão da pesquisa.

Desde já, meus sinceros agradecimentos pela participação.

Dados para contato: contadorbrunolima@gmail.com

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8139606591703534>

Caso esteja de acordo em participar da pesquisa, marque um “X” no termo de consentimento abaixo.

Estou de acordo em participar da pesquisa.