



ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MILENA CÂNDIDA DE MEDEIROS JUSTO

**TEMPO DE PERMANÊNCIA DO MILITAR NA FUNÇÃO DE AGENTE DA
ADMINISTRAÇÃO: um desafio para a construção das capacidades
institucionais nas Organizações Militares do Exército Brasileiro**

(PROJETO DE INTERVENÇÃO)

**BRASÍLIA
2024**



Escola Nacional de Administração Pública

Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento - MPGD

MILENA CÂNDIDA DE MEDEIROS JUSTO

**TEMPO DE PERMANÊNCIA DO MILITAR NA FUNÇÃO DE AGENTE DA
ADMINISTRAÇÃO: um desafio para a construção das capacidades
institucionais nas Organizações Militares do Exército Brasileiro**

(PROJETO DE INTERVENÇÃO)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Regina Luna Santos de Souza

BRASÍLIA
2024

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

J968t Justo, Milena Cândida de Medeiros
Tempo de permanência do militar na função de agente da administração: um desafio para a construção das capacidades institucionais nas organizações militares do exército brasileiro: (projeto de intervenção) / Milena Cândida de Medeiros Justo. -- Brasília: Enap, 2024.
160 f.: il.

Dissertação (Mestrado – Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) -- Escola Nacional de Administração Pública, 2024.

Orientação: Prof. Dra. Regina Luna Santos de Souza
1. Gestão de pessoas. 2. Rotatividade de pessoal. 3. Forças armadas. 4. Agente administrativo. I. Título. II. Souza, Regina Luna Santos de orient.

CDD 355.61

Bibliotecária: Kelly Lemos da Silva – CRB1/1880

MILENA CÂNDIDA DE MEDEIROS JUSTO

**TEMPO DE PERMANÊNCIA DO MILITAR NA FUNÇÃO DE AGENTE DA
ADMINISTRAÇÃO: um desafio para a construção das capacidades
institucionais nas Organizações Militares do Exército Brasileiro**

(PROJETO DE INTERVENÇÃO)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Mestrado em Governança e Desenvolvimento, da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, como requisito para obtenção do título de Mestre em Governança e Desenvolvimento.

Aprovada em 14 de outubro de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Regina Luna Santos de Souza - Orientadora - ENAP

Prof^a. Dr^a. Júlia Maurmann Ximenes - MPGD/ENAP

Prof. Dr. José de Ribamar Sousa Pereira - (membro externo)

Dedico este trabalho ao meu marido e aos meus filhos, pelo apoio e suporte, sendo fonte de toda a minha força e dedicação, tornando possível a conclusão de mais essa etapa. Tudo que faço e conquisto é por vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre presente me guiando e protegendo meus caminhos, iluminando as minhas escolhas e me dando forças para nunca desistir.

De uma forma muito especial ao meu marido, José Carlos Alberto Justo e aos meus filhos, Daniel de Medeiros Justo e Esther de Medeiros Justo, pelo apoio incondicional, incentivo e amor, sem eles nada seria possível.

À Professora Regina Luna Santos de Souza, por toda a paciência, profissionalismo, disposição e dedicação na orientação deste trabalho, partilhando do seu conhecimento.

Aos professores Júlia Maurmann Ximenes e José de Ribamar Sousa Pereira por enriquecer tanto a minha banca de qualificação e por terem trazido enorme contribuição e direcionamento ao trabalho.

Ao meu eterno Diretor, General Lourival Carvalho Silva e eterno Chefe do Instituto de Economia e Finanças do Exército, General Renato Caldeira Igreja por terem me proporcionado a realização deste mestrado.

Ao Coronel Gerson Bastos de Oliveira e ao Coronel Claudio Francioli Garrido Coelho, atuais chefe e subchefe do Instituto de Economia e Finanças do Exército, por todo o apoio dispensado durante esta trajetória.

A todos os militares e servidores civis, Agentes da Administração, que se dedicaram, com afinco, ao responder o *survey* que lhes foi apresentado, elemento primordial para execução deste trabalho.

RESUMO

Neste trabalho, a pesquisadora examina a alta rotatividade dos militares na função de Agente da Administração no Exército Brasileiro, explorando os impactos dessa rotatividade na construção de capacidades institucionais e na eficiência das Organizações Militares. A rotatividade é uma característica central da carreira militar, impulsionada por fatores como necessidades operacionais, desenvolvimento profissional, políticas internas e incentivos financeiros. No entanto, essa constante mobilidade, especialmente em funções administrativas, pode comprometer a continuidade das atividades e o desenvolvimento de habilidades especializadas, enfraquecendo a burocracia militar. Utilizando uma abordagem quali-quantitativa, a pesquisa investiga como o tempo de permanência na função de Agente da Administração influencia a eficácia das OM e explora os desafios enfrentados pelos militares, as consequências de uma alta rotatividade e os benefícios potenciais de uma maior estabilidade na função. Dados foram coletados por meio de entrevistas e questionários aplicados a militares de diversas patentes e regiões do país. Os resultados mostram que um período mais longo na função de Agente da Administração pode aumentar a experiência e a segurança na tomada de decisões, além de permitir um domínio mais profundo das atividades desempenhadas. Entretanto, há riscos inerentes a essa estabilidade, como a acomodação e o surgimento de vícios. Para mitigar esses riscos, o estudo subsidia uma proposta de intervenção que propõe uma gestão de carreira mais flexível e que permita a permanência prolongada dos militares em funções críticas sem prejudicar suas progressões de carreira. Adicionalmente, sugere-se a implementação de benefícios e incentivos específicos, como expediente diferenciado e um sistema de pontuação, para aumentar a retenção dos Agentes da Administração e reduzir os impactos negativos da alta rotatividade.

Palavras-chave: Projeto de intervenção. Rotatividade. Agente da Administração. Exército Brasileiro. Capacidades Institucionais. Gestão de Carreira. Eficiência Administrativa.

ABSTRACT

This study examines the high turnover rate among military personnel serving as Administrative Agents in the Brazilian Army, exploring its impact on institutional capacity building and the efficiency of Military Organizations. Turnover is a key characteristic of military careers, driven by operational needs, professional development, internal policies, and financial incentives. However, this constant mobility, particularly in administrative roles, can undermine activity continuity and specialized skill development, weakening military bureaucracy. Employing a qualitative approach, the research investigates how tenure in the Administrative Agent role affects OM effectiveness. The study identifies challenges faced by military personnel, the consequences of high turnover, and the potential benefits of increased stability. Data were gathered through interviews and surveys with military personnel from various ranks and regions. Findings indicate that longer tenure as an Administrative Agent can enhance decision-making experience and mastery of duties, though it also carries risks of complacency and habitual practices. To address these issues, the study proposes a more flexible career management approach, allowing prolonged service in critical roles without hindering career progression. Additionally, it recommends implementing specific benefits and incentives, such as differentiated work schedules and a scoring system, to improve retention and mitigate the negative impacts of high turnover.

Keywords: Intervention Project. Turnover. Administrative Agent. Brazilian Army. Institutional Capacity. Career Management. Administrative Efficiency.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1- Regiões Militares Brasileiras</i>	24
<i>Figura 2 - Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército</i>	25
<i>Figura 3 - Página do Portal de Educação do Exército, hospedando as capacitações do IEFEx:</i>	55
<i>Figura 4 - Proposta para os Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência</i>	Erro! Indicador não definido.
<i>Figura 5 - Proposta para os Oficiais de Carreira do Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de Oficiais, Serviço de Saúde e Serviço de Assistência Religiosa do Exército</i>	Erro! Indicador não definido.
<i>Figura 6 - Proporta para os Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira</i>	Erro! Indicador não definido.

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: Postos e graduações do Exército Brasileiro</i>	18
<i>Quadro 2 - Regiões Militares Brasileiras e suas áreas de jurisdição</i>	23
<i>Quadro 3 - Trabalhos acadêmicos envolvendo o tema rotatividade de pessoal x desenvolvimento de capacidades</i>	28
<i>Quadro 4 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar bélico, quanto à vivência profissional.</i>	30
<i>Quadro 5 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar científico-tecnológico, de saúde e complementar e oficiais do quadro de capelães militares, quanto à vivência profissional.</i>	31
<i>Quadro 6 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais do QAO e graduados, quanto à vivência profissional.</i>	31
<i>Quadro 7 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar bélico, quanto à condição de instrutor e auxiliar de instrutor.</i>	32
<i>Quadro 8 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar científico-tecnológico, de saúde e complementar e oficiais do quadro de capelães militares, quanto à condição de instrutor e auxiliar de instrutor.</i>	33
<i>Quadro 9 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais do QAO e graduados, quanto à condição de instrutor e auxiliar de instrutor.</i>	33
<i>Quadro 10 - Gratificação de localidade especial</i>	35
<i>Quadro 11 - Quantidade de Agentes da Administração por RM</i>	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados por RM, em percentual	68
Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados por posto ou graduação, em percentual	68
Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados por tempo na função de Agente da Administração, em percentual	69
Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados por função que exerce, em percentual	69
Gráfico 5 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função, em percentual	70
Gráfico 6 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração, em percentual	71
Gráfico 7 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função, em percentual	72
Gráfico 8 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função, em percentual	73
Gráfico 9 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército, em percentual	74
Gráfico 10 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade, em percentual	75
Gráfico 11 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da função de Agente da Administração para a eficácia institucional nas Organizações Militares, em percentual	76
Gráfico 12 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares, em percentual	77
Gráfico 13 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração na capacitação desses militares, em percentual	78
Gráfico 14 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional, em percentual	78
Gráfico 15 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, em percentual	79
Gráfico 16 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, em percentual	80
Gráfico 17 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, em percentual	81
Gráfico 18 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional, em percentual	83
Gráfico 19 - Distribuição dos entrevistados por tempo na função de Agente da Administração segundo oficiais e praças, em percentual	86
Gráfico 20 - Distribuição dos entrevistados por função que exerce segundo oficiais e praças, em percentual	87

Gráfico 21 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função segundo oficiais e praças, em percentual	88
Gráfico 22 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração segundo oficiais e praças, em percentual	88
Gráfico 23 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função segundo oficiais e praças, em percentual	89
Gráfico 24 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função segundo oficiais e praças, em percentual	89
Gráfico 25 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército segundo oficiais e praças, em percentual	90
Gráfico 26 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade segundo oficiais e praças, em percentual	90
Gráfico 27 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares segundo oficiais e praças, em percentual	91
Gráfico 28 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional segundo oficiais e praças, em percentual	92
Gráfico 29 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo oficiais e praças, em percentual	93
Gráfico 30 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo oficiais e praças, em percentual	93
Gráfico 31 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo oficiais e praças, em percentual	94
Gráfico 32 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional segundo oficiais e praças, em percentual	95
Gráfico 33 - Distribuição dos entrevistados por função que exerce segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	96
Gráfico 34 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	97
Gráfico 35 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	97
Gráfico 36 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	98

Gráfico 37 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	98
Gráfico 38 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	99
Gráfico 39 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	99
Gráfico 40 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	100
Gráfico 41 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional desses militares segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	101
Gráfico 42 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	102
Gráfico 43 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	102
Gráfico 44 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	103
Gráfico 45 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual	104
Gráfico 46 - Distribuição dos entrevistados por tempo na função de Agente da Administração por RM, em percentual	105
Gráfico 47 - Distribuição dos entrevistados por função que exerce por RM, em percentual	105
Gráfico 48 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função por RM, em percentual	106
Gráfico 49 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração por RM, em percentual	107
Gráfico 50 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função por RM, em percentual	107
Gráfico 51 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função por RM, em percentual	108
Gráfico 52 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército por RM, em percentual	109
Gráfico 53 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade por RM, em percentual	109

- Gráfico 54 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares por RM, em percentual* 110
- Gráfico 55 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional por RM, em percentual* 110
- Gráfico 56 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções por RM, em percentual* 111
- Gráfico 57 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções por RM, em percentual* 112
- Gráfico 58 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções por RM, em percentual* 112
- Gráfico 59 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional por RM, em percentual* 113

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

Art.	Artigo	IEFEx	Instituto de Economia e Finanças do Exército
Ag Adm	Agente da Administração	IESEP	Instituição de Educação Superior, Extensão e de Pesquisa
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras	IG	Instruções Gerais
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem	IME	Instituto Militar de Engenharia
BDCP	Base de Dados Corporativa de Pessoal	IR	Instruções Reguladoras
BI	Boletim Interno	L Aç	Linhas de Ação
C Ex	Comando do Exército	NPOR	Núcleo de Preparação de Oficiais Reserva
CAPES	Catálogo de Teses e Dissertações da	OD	Ordenador de Despesas
CEADEx	Centro de Educação a Distância do Exército	OM	Organização Militar
CGAEM	Curso de Gestão e Assessoramento Estado-Maior	OTT	Oficial Técnico Temporário
CGCFEx	Centros de Gestão, Contabilidade Finanças do Exército	PNR	Próprio Nacional Residencial
CM	Colégio Militar	POP	Procedimento Operacional Padrão
CPCOM	Curso de Preparação para o Comando	QAO	Quadro Auxiliar de Oficiais
CPOR	Centro de Preparação de Oficiais Reserva	QCP	Quadro de Cargos Previstos
CPVM	Comissão Permanente de Valorização Mérito	QLPC	Quadro de Lotação de Pessoal Civil
CTA	Centros de Telemática de Área	RAE	Regulamento de Administração do Exército
DE	Divisão de Exército	RAINT	Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna
DECEEx	Departamento de Educação e Cultura Exército	RISG	Regulamento Interno e dos Serviços Gerais
DETMil	Diretoria de Educação Técnica Militar	RM	Região Militar
DGP	Departamento-Geral do Pessoal	SALC	Seção de Aquisição, Licitação e Contratos
EaD	Ensino a Distância	SEE	Sistema de Ensino do Exército
EB	Exército Brasileiro	SEF	Secretaria de Economia e Finanças
EME	Estado-Maior do Exército	SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira
EsFCEx	Escola de Formação Complementar Exército	SICAPEX	Sistema de Cadastro do Pessoal do Exército
EsPCEEx	Escola Preparatória de Cadetes do Exército	SIGA	Sistema de Informações Gerenciais Acompanhamento
EsSA	Escola de Sargentos das Armas	SPED	Sistema de Protocolo Eletrônico Documentos
EsSEEx	Escola de Saúde do Exército	SU	Subunidade
EsSLog	Escola de Sargentos de Logística	SVM	Sistema de Valorização do Mérito
Estb Ens	Estabelecimentos de Ensino	TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
F Ter	Força Terrestre	TSSD	Tempo de Serviço em Situações Diversas
FGV	Fundação Getúlio Vargas	UGA	Unidades Gestoras Apoiadas
FuSEEx	Fundo de Saúde do Exército		
Gu	Guarnição		
Gu Esp	Guarnições Especiais		

SUMÁRIO

1	16	
1.1	16	
1.2	19	
1.3	20	
2	38	
2.1	39	
2.2	44	
2.3	49	
3	49	
3.1	Educação a Distância no Exército	51
3.2	O Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx)	53
4	62	
4.1	62	
4.2	63	
4.2.1	65	
4.3	66	
4.4	85	
4.4.1	86	
4.4.2	95	
4.4.3	104	
5	114	
6	116	
	ANEXO 1: Questionário utilizado para coleta das informações	126
	ANEXO 2: Base de dados	129
1	INTRODUÇÃO	

1.1 TEMA DA PESQUISA

A eficiência operacional das Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB) é fundamental para o cumprimento de suas missões institucionais. Dentro desse contexto, a gestão administrativa desponta como um dos principais alicerces que garantem o bom funcionamento dessas organizações. Os Agentes da Administração, responsáveis por uma ampla gama de atividades, incluindo gestão financeira, controle de materiais, e conformidade normativa, são peças-chave nesse processo. No entanto, a alta rotatividade desses profissionais tem mostrado um obstáculo significativo, comprometendo a continuidade dos processos e a consolidação de competências essenciais.

Este estudo é motivado por uma preocupação crescente dentro das Organizações Militares: como garantir que os Agentes da Administração, ao assumirem as suas funções, estejam totalmente preparados para fazer face aos desafios impostos pelas suas atribuições? Além disso, como garantir que esses agentes permaneçam tempo suficiente na função para que suas habilidades e conhecimentos possam ser aplicados de maneira eficaz e contribuir para a construção de capacidades institucionais?

A rotatividade dos Agentes da Administração não é um fator isolado; ela está diretamente relacionada a políticas de gestão de carreira que, muitas vezes, priorizam a mobilidade e a rotação entre diferentes funções e Unidades. Embora essa prática possa trazer benefícios em termos de desenvolvimento de uma visão ampla das operações militares, ela também apresenta riscos importantes, especialmente em áreas onde o conhecimento técnico e a continuidade são fundamentais.

A pesquisa busca, portanto, analisar essa dualidade, explorando tanto os benefícios quanto os desafios da rotatividade e propondo soluções que possam equilibrar essas duas necessidades.

O tempo de permanência na função emerge como um dos principais fatores que influenciam o desempenho dos Agentes da Administração. A literatura sobre gestão de recursos humanos e as experiências práticas no campo sugerem que um período mínimo de dois anos seria necessário para que o militar atingisse um nível de proficiência que lhe permitisse exercer suas funções de maneira eficiente. No entanto, os dados encontrados indicam que, em muitas Organizações Militares, principalmente aquelas que se configuram como localidade especial, os militares têm estímulo maior

para a rotatividade, particularmente, o financeiro. Assim, esse tempo de permanência não é respeitado, resultando numa perda significativa de conhecimento e eficiência.

Com o intuito de minimizar esta perda de conhecimento, o Exército Brasileiro (EB) tem investido em programas de formação, como os oferecidos pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), que visa preparar os militares para as complexidades das funções administrativas. No entanto, a eficácia desses programas está diretamente ligada à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, algo que só pode ser plenamente realizado quando existe a permanência do militar na função por um período adequado.

A carreira militar, assim como descrito no Manual de Fundamentos do Exército Brasileiro¹, tem a definição de seus cargos segundo postos, graduações e habilitações. E a renovação permanente, possibilitada pela rotatividade nos cargos, é fator de manutenção da operacionalidade da Força.

Os postos e as graduações dos militares são indispensáveis, não só na guerra, mas também em tempo de paz, pois traduzem, dentro de uma faixa etária específica, responsabilidades funcionais, competências e habilitações necessárias para o exercício dos cargos e das atribuições (BRASIL, 2014)

O Estatuto dos Militares Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, que dispõe sobre o Estatuto dos Militares, traz a definição dos postos e graduações das Forças Armadas:

Art. 14.[...] § 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 antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade.[...]

Art. 16 [...] § 1º Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido por ato do Presidente da República ou do Ministro de Força Singular e confirmado em Carta Patente. § 3º Graduação é o grau hierárquico da praça, conferido pela autoridade militar competente.

Quadro 1: Postos e graduações do Exército Brasileiro

HIERARQUIZAÇÃO	EXÉRCITO
----------------	----------

¹ Portaria nº 012 - EME, de 29 de janeiro de 2014, que aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF10.101 O Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2014.

CÍRCULO DE OFICIAIS	Círculo de Oficiais-Generais	POSTO	Marechal General de Exército General de Divisão General de Brigada
	Círculo de Oficiais Superiores		Coronel Tenente-Coronel Major
	Círculo de Oficiais Intermediários		Capitão
	Círculo de Oficiais Subalternos		Primeiro-Tenente Segundo-Tenente
CÍRCULO DE PRAÇAS	Círculo de Suboficiais, Subtenentes e Sargentos	GRADUAÇÃO	Subtenente Primeiro-Sargento Segundo-Sargento Terceiro-Sargento
	Círculo de Cabos e Soldados		Cabo e Taifeiro-Mor
			Soldado e Taifeiro de Primeira Classe Soldado-Recruta e Taifeiro de Segunda Classe

Fonte: elaboração própria com base no Estatuto dos Militares, Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

Ainda no Estatuto dos Militares, temos nos Art. 34 e 35 da seção III, a definição do Comando e da Subordinação, a qual explica a preparação dos oficiais e praças:

Art. 34. Comando é a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o militar é investido legalmente quando conduz homens ou dirige uma organização militar. O comando é vinculado ao grau hierárquico e constitui uma prerrogativa impessoal, em cujo exercício o militar se define e se caracteriza como chefe.

Parágrafo único. Aplica-se à direção e à chefia de organização militar, no que couber, o estabelecido para comando.

Art. 35. A subordinação não afeta, de modo algum, a dignidade pessoal do militar e decorre, exclusivamente, da estrutura hierarquizada das Forças Armadas.

E nos nos Art. 36 e 37, a definição da preparação de oficiais e praças:

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.

Parágrafo único. No exercício das atividades mencionadas neste artigo e no comando de elementos subordinados, os suboficiais, os subtenentes e os sargentos deverão impor-se pela lealdade, pelo exemplo e pela capacidade profissional e técnica, incumbindo-lhes assegurar a observância minuciosa e ininterrupta das ordens, das regras do serviço e das normas operativas pelas praças que lhes estiverem diretamente subordinadas e a manutenção da coesão e do moral das mesmas praças em todas as circunstâncias.

Entre as características da profissão militar, também, segundo o Manual de Fundamentos do Exército Brasileiro, o militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, residindo, em alguns casos, em locais inóspitos e de restrita infraestrutura de apoio à família.

Diante do exposto, percebe-se que a rotatividade dos militares do Exército Brasileiro é um preceito existente desde a criação da Força Terrestre, fazendo parte de sua realidade cotidiana.

Mas, essa mesma rotatividade tratada anteriormente é uma realidade que pode apresentar impactos significativos na eficiência e continuidade das atividades administrativas. A constante movimentação de militares entre diferentes funções e Organizações Militares pode comprometer a especialização, o aprofundamento de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades específicas relacionadas à função de Agente da Administração.

De acordo com a localidade que estiver servindo, o Agente da Administração pode enfrentar obstáculos para sua capacitação e consequentemente prejudicar o desenvolvimento funcional.

O presente estudo pode auxiliar na gestão de pessoal do Exército Brasileiro na medida em que contribui com orientações sobre boas práticas de retenção dos quadros de pessoal, sem prejuízo de seu avanço na carreira.

1.2 OBJETIVOS

Tendo como objetivo geral analisar a alta rotatividade do militar na função de Agente da Administração como um desafio para a construção de capacidades institucionais, sob a perspectiva da governança de recursos humanos. Buscou-se compreender as implicações desse tempo de permanência nas atividades administrativas, identificar os desafios e as oportunidades associados a essa dinâmica e propor estratégias para otimizar a alocação e a gestão dos militares nessa função.

Para atingir o objetivo geral, este trabalho abordou os seguintes objetivos

específicos, para subsidiar uma proposta de intervenção voltada a mitigar os problemas decorrentes da alta mobilidade dos militares em posição de agente da administração:

- a) analisar as características que interferem no tempo de permanência do militar na função de Agente da Administração;
- b) identificar a capacitação mínima exigida para a função de Agente da Administração militar;
- c) identificar as limitações e dificuldades para o exercício da função no que se refere a capacitação adequada;
- d) identificar os principais desafios enfrentados pelos Agentes da Administração em relação ao tempo de permanência na função;
- e) identificar os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções;
- f) identificar as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções;
- g) identificar o quantitativo de tempo que os Agentes da Administração acham ideal para permanência na função a fim de que se obtenha o máximo aproveitamento dos conhecimentos adquiridos;
- h) propor estratégias de governança de recursos humanos que promovam o equilíbrio entre o tempo de permanência necessário para o desenvolvimento de competências relacionadas à função de Agente da Administração e a renovação das práticas administrativas das Organizações Militares estudadas; e
- i) propor incentivos para que os militares, exercendo a função de Agentes da Administração, possam permanecer na função por um tempo maior sem que haja prejuízo em sua carreira.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica por abordar uma questão importante na administração pública: a gestão de recursos humanos em Organizações Militares.

Como citado por JABBOUR:

As organizações empresariais possuem na essência de sua definição um coletivo de indivíduos unidos pela busca de um determinado desempenho (HALL, 2004). Portanto, tendem a ser fundamentalmente influenciadas pelas pessoas que nelas trabalham. Nesse sentido, Vergara (2011) afirma que as organizações, quando analisadas sem as pessoas que delas tomam parte, nada mais são do que instalações e prédios abandonados. Por isso gerenciar esse coletivo de indivíduos é relevante para as organizações (JABBOUR, 2012, p.347).

Ao analisarmos o Exército Brasileiro como uma Organização empresarial, teremos o mesmo sentido colocado por JABBOUR (2012), um coletivo de indivíduos unidos pela busca de um determinado desempenho [JABBOUR (2012) *apud* HALL (2004)].

Mas as semelhanças param aí. De fato, o Exército Brasileiro desempenha uma das missões mais sensíveis do Estado: contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, prepara a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão (BRASIL, 2016). Sua visão de futuro é ser um Exército capaz de se fazer presente, moderno, dotado de meios adequados e profissionais altamente preparados, composto por capacidades militares que superem os desafios do século XXI e possam respaldar as decisões soberanas do Brasil².

Por sua missão e visão de futuro, pode-se perceber o quanto o Exército considera importante o seu pessoal e a sua Força Terrestre, o trabalho focado na gestão de recursos humanos só viria a corroborar essa importância.

Como propósito deste trabalho, buscou-se compreender as Organizações Militares enquanto integrantes do setor público e como se dá o processo de construção de capacidades institucionais.

Por meio dos resultados obtidos no alcance dos objetivos específicos, foi possível entender melhor o funcionamento dessas Organizações, a visão dos Agentes da Administração quanto ao tempo na função, as dificuldades encontradas ao assumir a função, os principais fatores que contribuem para a alta rotatividade, os benefícios e as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções.

A partir da análise quali-quantitativa do tempo médio que o Agente da

² Disponível em: <https://www.eb.mil.br/o-exercito/missao-e-visao-do-futuro>.

Administração militar permanece na função em organizações do Exército Brasileiro, buscou-se compreender a magnitude da alta rotatividade nas Organizações Militares e o pouco tempo de permanência do militar na função de Agente da Administração como um desafio para a construção da capacidade institucional.

Por meio deste projeto de intervenção, buscou-se inserir na gestão de pessoal militar algumas boas práticas de retenção dos quadros de pessoal, sem prejuízo de seu avanço na carreira.

A hipótese que guiou este estudo é a de que a alta rotatividade dos militares do Exército Brasileiro, particularmente na função de Agente da Administração, interfere na construção de capacidades institucionais.

Para atingir os objetivos propostos, foi necessário percorrer a legislação relacionada à rotatividade de pessoal no Exército e os benefícios advindos desta rotatividade, assim como foram identificadas as características da função de Agente da Administração levando em consideração a capacitação destes militares, o tempo de permanência na função, a capacitação mínima exigida para a função, as limitações e as dificuldades para o exercício da função.

Também foram verificadas as características que interferem no tempo de permanência do militar nesta função, assim como a identificação das limitações e dificuldades para exercê-la, como por exemplo, a capacitação adequada, tendo como consequência a identificação da capacitação mínima exigida para tal função³.

Para posicionar o leitor no universo militar abordado neste trabalho e nas características peculiares que o envolvem, neste ponto será realizada uma contextualização do assunto abordado, a qual será de suma importância para o seu entendimento. A seguir, serão descritos os principais termos utilizados durante a pesquisa de dados realizada por meio do *survey*.

A Portaria Normativa nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016, traz em seu

³ De acordo com a PORTARIA - SEF/C Ex N° 198, de 28 de junho de 2022, que aprova as Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006), 1º Edição, 2022.

glossário a definição de Região Militar (RM) a seguir:

Grande comando territorial e administrativo da Força Terrestre, constituído de um comando e de organizações militares de natureza variável, que desenvolve, na área sob sua jurisdição, suas atividades nos campos do serviço militar, mobilização, equipamento do território, defesa territorial e apoio logístico, além de participar no planejamento e execução das operações relacionadas com a garantia da lei e da ordem.⁴

Além da Portaria citada anteriormente, temos a definição trazida na página destinada à processos seletivos para militares temporários a seguir:

O Exército Brasileiro divide o Brasil em áreas. Cada área é chamada de Região Militar. Devido às dimensões continentais do Brasil o EB divide o país em doze Regiões Militares.⁵

O Decreto nº 3.213, de 19 de outubro de 1999, traz as Regiões Militares e suas Áreas de jurisdição, conforme tabela abaixo:

Quadro 2 - Regiões Militares Brasileiras e suas áreas de jurisdição

Região Militar	Áreas	Sede
1ª Região Militar	Rio de Janeiro / Espírito Santo	Rio de Janeiro
2ª Região Militar	São Paulo	São Paulo
3ª Região Militar	Rio Grande do Sul	Porto Alegre
4ª Região Militar	Minas Gerais	Belo Horizonte
5ª Região Militar	Paraná / Santa Catarina	Curitiba
6ª Região Militar	Sergipe / Bahia	Salvador
7ª Região Militar	Alagoas / Pernambuco / Paraíba / Rio Grande do Norte	Recife
8ª Região Militar	Pará / Amapá / Maranhão	Belém
9ª Região Militar	Mato Grosso / Mato Grosso do Sul	Campo Grande
10ª Região Militar	Piauí / Ceará	Fortaleza
11ª Região Militar	Tocantins / Goiás / Distrito Federal	Brasília
12ª Região Militar	Acre / Amazonas / Rondônia / Roraima	Manaus

Fonte: Decreto nº 3.213, de 19 de outubro de 1999

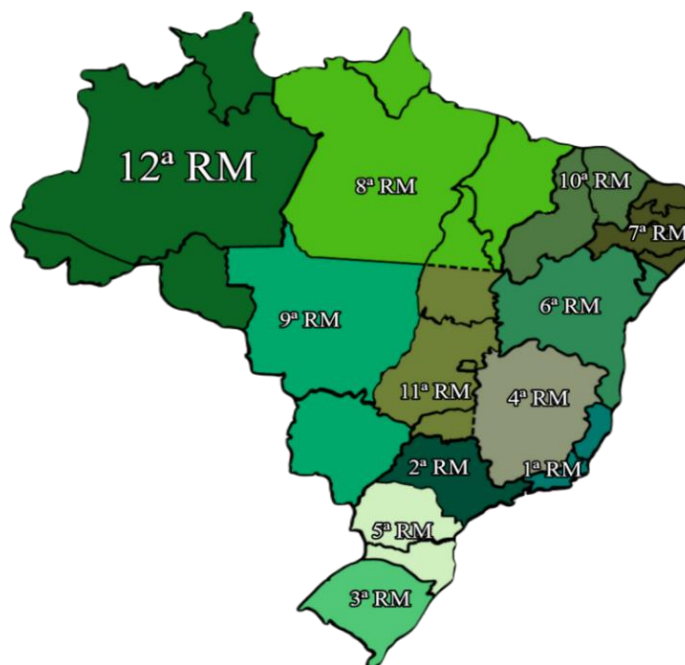
Há também as Regiões Militares Brasileiras (RM) conforme disposição no mapa

⁴ Portaria Normativa nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016, que aprova o Glossário das Forças Armadas – MD35-G-01 (5ª Edição/2015).

⁵ Disponível em: www.militarestemporarios.com.br/exercito/

abaixo:

Figura 1- Regiões Militares Brasileiras



Fonte: Site Militares Temporários, disponível em: www.militarestemporarios.com.br

A Portaria - C Ex nº 1533 , de 2 de junho de 2021, traz a definição dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx):

Os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx) têm a finalidade de acompanhar e avaliar a gestão de suas unidades gestoras apoiadas (UGA), bem como prestar consultoria a estas, contribuindo para a governança do Exército e auxiliando na geração de poder de combate da Força Terrestre.⁶

Na figura abaixo, extraída do Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna

c) ⁶ Portaria - C Ex nº 1533 , de 2 de junho de 2021, aprova o Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB10-R-08.006), 1ª edição, 2021.

(RAINT)⁷, consta a localização dos doze CGCFEx, no território brasileiro:

Figura 2 - Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército



Fonte: Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), 2023, p. 4.

O interesse pessoal para propor este trabalho veio a partir de uma constatação de pontos específicos relacionados à cultura da rotatividade de pessoal dentro do Exército Brasileiro e a necessidade de um tempo maior de permanência dos militares em funções específicas, como Agentes da Administração.

A experiência desta pesquisadora na Força corrobora o meu interesse por este tema.

No ano de 2003, ingressei no Exército. Ao concluir o curso de formação em 2004, fui designada para servir na minha primeira OM, onde servi de 2005 a 2009, sendo responsável pela confecção de palestras para diversas finalidades em

⁷ Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna (RAINT), 2023, p.4, disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/images/raint/RAINT-2022.pdf>

assessoria ao Diretor, fui integrante do Sistema de Excelência Gerencial e responsável pela análise e tabulação dos dados estatísticos da Diretoria.

No ano de 2010 a meados de 2012, servi na segunda OM, na qual era responsável pelo acompanhamento dos recursos orçamentários do Exército, no controle estatístico dos recursos direcionados às ações orçamentárias do Exército e atuando em conjunto com a Assessoria Parlamentar do Exército na captação de recursos junto ao Governo Federal.

No ano de 2012, em minha terceira OM, trabalhei na análise das solicitações de capacitações enviadas pelos militares servindo em todo Território Nacional, controlando as concessões e anulações dos recursos relacionados a capacitação do pessoal por meio do Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento (SIGA) e do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), assessorando o Diretor com o resultado das informações geradas por estas atividades, dando subsídio para o atendimento do pleito das Organizações Militares quanto à solicitação de capacitação.

A partir de 2021, comecei a atuar a frente da Coordenação das capacitações presenciais no Brasil e no Exterior, ligadas à área Orçamentário-Financeira assim como as capacitações à distância, oferecidas a todas as Organizações Militares brasileiras, do Exército, Marinha e Aeronáutica, Forças Auxiliares, como, Polícia Militar e Bombeiros.

Diante dos vinte anos de serviço, verificando minhas próprias mudanças, as quais são poucas quando relacionadas à média dos militares, pude visualizar muitas idas e vindas daqueles com os quais trabalhei. Fato que evidencia a cultura da rotatividade de pessoal, não só na função de Agente da Administração como em todas as funções.

Nos últimos anos servindo no Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) constatei algumas mudanças favoráveis ao incentivo dos militares que trabalham, particularmente, na função de Agente da Administração, as quais estão em estudo ou aprimoramento, sendo eles: distintivo de bolso para os militares capacitados pelo Instituto, capacitações específicas para aqueles que estiverem trabalhando na função e pontuação para os militares que são instrutores nas capacitações à distância, coordenadas pelo Instituto mesmo não servindo nele, ou seja, são integrantes de outras Organizações Militares.

Quando se verifica o tempo exercido em determinadas funções, como o Agente

da Administração do Exército, por exemplo, nos deparamos com duas situações antagônicas para qualquer gestor de recursos humanos.

Analisando por um dos ângulos - o pessoal - nos deparamos com militares que possuem um regime de alta rotatividade decorrente das características da carreira, na qual se insere como valorização do mérito a vivência profissional do militar, ou seja, quanto mais guarnições servir, mais pontuação terá para sua promoção a um posto ou graduação superior. E com a promoção, conseqüentemente, o aumento salarial, além do incentivo financeiro advindo da própria transferência, conforme já demonstrado anteriormente.

Por outro lado, o da administração, quanto mais tempo o militar permanecer na função, mais tempo a Força poderá contar com a sua experiência, diminuindo os erros que, porventura, ocorrem com a falta de experiência e promovendo o aumento da eficácia e da efetividade.

Desse modo, chegou-se ao seguinte impasse: atender a administração deixando o militar mais tempo na função ou atender ao militar proporcionando melhoria na sua carreira? Existe um tempo mínimo para que o Agente da Administração militar permaneça na função?

A possível recomendação para resolver este impasse seria a criação de incentivos ao militar que permanecesse na função por mais de dois anos. Assim, ele poderia ser valorizado por sua maior permanência, se assim o decidisse, sem prejudicar a sua carreira.

A lacuna que se buscou preencher com este estudo foi constatada na medida em que encontramos poucos trabalhos desenvolvidos sobre o tema. Foi realizada uma busca no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES⁸, utilizando termos de busca como rotatividade, Marinha, Exército, Força Aérea, gestão, desenvolvimento, capacidades, Administração e Agente da Administração.

A busca retornou cinco resultados, os quais se apresentam no quadro abaixo:

⁸ Disponível em: <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/>.

Quadro 3 - Trabalhos acadêmicos envolvendo o tema rotatividade de pessoal x desenvolvimento de capacidades

ORD	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR	PROFISSIONAL/ACADÊMICO	MUNICÍPIO	ANO	TIPO DE TRABALHO	TÍTULO	AUTOR	PROGRAMA	ORIENTADOR	PALAVRAS-CHAVE	TIPO DE PESQUISA	ASPECTOS METODOLÓGICOS
1	Universidade de Brasília	Mestrado profissional	Brasília	2019	Dissertação	Intenção de rotatividade, motivação e identificação organizacional: um estudo em uma organização militar das forças armadas	Paula Coutinho Santana	Administração	Joao Mendes da Rocha Neto	Motivação; identificação organizacional; intenção de rotatividade	Quantitativa	Análise categórica de dados, de variância e de correlações
2	Universidade Estadual do Rio de Janeiro	Mestrado Acadêmico	Rio de Janeiro	2021	Dissertação	A contribuição da gestão do conhecimento para a setorial de contabilidade da Marinha do Brasil	Pablo Gesto Araújo Rodrigues Viegas	Ciências contábeis	Branca Regina Cantisano dos Santos e Silva	Gestão do conhecimento. Alta rotatividade. Marinha do Brasil.	Qualitativa	Pesquisa descritiva, por meio de análise bibliográfica e Estudo de campo
3	Escola de comando e estado-maior do exército	-	Rio de Janeiro	2019	Dissertação	Simulação virtual: sua contribuição na geração de capacidade para a força terrestre	Rodolfo Leonardo Borges Carneiro Amorim	Ciências militares	Ana Luiza Bravo e Paiva	Simulação; geração de capacidades; redução de custos	Qualitativa	Estudo de caso
4	Universidade da Força Aérea	-	Rio de Janeiro	2021	Dissertação	Gestão do conhecimento no curso de ensaios em voo da FAB como ferramenta do desenvolvimento organizacional	Marcelo Zampier Bussmann	Ciências aeroespaciais	Marta Maria Telles	Gestão do conhecimento; curso de ensaio em voo; desenvolvimento organizacional; força aérea brasileira; instrutores	Qualitativa	Pesquisa documental e pesquisa de campo
5	Escola de Formação Complementar do Exército	Especialização	Salvador	2019	Artigo	Redução dos impactos causados pela rotatividade de militares na seção de aquisições, licitações e contratos (SALC) de uma organização militar operacional do Exército Brasileiro	Rodrigo Venturi de Almeida	Ciências militares	Camila Oliveira Reis	Administração Pública Militar. Funções Administrativas. Organização Militar Operacional	Quali/Quanti	Pesquisa exploratória de natureza qualitativa e quantitativa,

Fonte: elaboração própria com base no Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES

Enquanto a OM almeja ficar com seu integrante por um período maior de tempo, a carreira militar o impulsiona a um sistema de rotatividade que está intrínseco na cultura da Força Terrestre brasileira, conforme tratado a seguir.

a) o Sistema de Valorização do Mérito (SVM):

Um dos caminhos para entender a cultura de rotatividade do Exército Brasileiro é o Sistema de Valorização do Mérito (SVM), o qual tem como alguns de seus objetivos constituir um dos critérios de apoio à decisão nos processos seletivos e de promoções conduzidos no âmbito do Exército e ordenar os militares, por mérito, em universo e processo considerado.

1 A vivência profissional:

A seguir, trataremos sobre a vivência profissional no Exército Brasileiro de acordo com a legislação correlata:

Inserida no SVM, está a vivência profissional, a qual pode ser entendida por meio da definição contida na Portaria - DGP/C Ex Nº 490, de 9 de abril de 2024⁹:

Art. 15. Segundo o previsto no Art. 8º, § 3º, das Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro, EB10-IG-02.037, 1ª Edição, 2023, o SVM poderá considerar como vivência profissional em determinada guarnição (Gu), dentro do componente TSSD, respeitadas as condições estabelecidas nos parágrafos deste artigo, o tempo mínimo de 720 (setecentos e vinte) dias, contados entre as datas de apresentação do militar pronto para o serviço e de encerramento das alterações para os devidos processos. Partindo do estabelecido no SVM, o tempo mínimo para que o militar permaneça na guarnição é de dois anos, depois deste período ele poderá solicitar a transferência para outra localidade.

De acordo com a Portaria – C Ex nº 2.029, de 31 de julho de 2023, a qual aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (EB10-IG-02.037), 1ª edição, 2023, temos no seu Art. 3 que:

Art. 3: O SVM consiste em um conjunto de instruções e normas que operacionalizam a seleção e a valorização dos componentes da profissão militar prevalentes para a política de pessoal do Exército Brasileiro e leva em consideração as especificidades de cada processo de seleção ou de promoção, atribuindo uma pontuação numérica aos militares de carreira.

d) ⁹ Portaria - DGP/C Ex nº 490, de 9 de abril de 2024, a qual prova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira (EB30- IR-60.006), 2ª Edição, 2024.

Ainda na Portaria – C Ex nº 2.029, em seu Art. 8, § 3, temos:

Art. 8[...] § 3: A vivência profissional dos militares, adequada às diferentes linhas de carreira e de forma diferenciada para oficiais e praças, deverá ser considerada na pontuação relacionada com o tempo de serviço em situações diversas.

No mesmo assunto e segundo a Portaria Nº 187-DGP, de 13 de dezembro de 2011 (IR 30-30)¹⁰, em seu artigo 15, temos:

Art. 15. O SVM considerará a vivência profissional dos militares da seguinte forma: I - o tempo de vivência profissional será considerado entre a data de apresentação do militar pronto para o serviço e a data de encerramento das alterações para os devidos processos, após as informações terem sido cadastradas na BDCP; II - para oficiais das Linhas de Ensino Militar bélico, científico-tecnológico, de saúde e complementar e para oficiais do Quadro de Capelães Militares, desde que cumprido o prazo mínimo de vinte e quatro meses no comando militar de área considerado; e III - para os oficiais do QAO, subtenentes e sargentos, desde que cumprido o prazo mínimo de vinte e quatro meses na guarnição considerada.

À partir deste ponto, será possível observar, por meio das tabelas apresentadas, como é o sistema de pontuação por meio da vivência profissional nas diversas linhas de ensino.

Como mostram as tabelas constantes da Portaria nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011, a qual altera dispositivos dos Anexos A, B e C, da (IR 30-30), é possível visualizar o método de pontuação estabelecido:

Quadro 4 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar bélico, quanto à vivência profissional.

Componentes da Profissão Militar		Pontos Base	Pontuação para o Posto de				Obs
			2º Ten, 1º Ten e Cap	Major	Ten Cel	Cel	
VIVÊNCIA PROFISSIONAL (art. 15.)	Oficiais da Linha de Ensino Militar Bélico, depois de 24 (vinte e quatro) meses no Comando Militar de Área	2	Até 4	Até 6	Até 8	Até 10	(a)
Observação: (a) serão considerados 2 (dois) pontos por Comando Militar de Área.							

Fonte: Portaria Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.

¹⁰ Portaria nº 187-DGP, de 13 de dezembro de 2011, aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IR 30- 30).

Quadro 5 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar científico-tecnológico, de saúde e complementar e oficiais do quadro de capelães militares, quanto à vivência profissional.

Componentes da Profissão Militar		Pontos Base	Pontuação para o Posto de				Obs
			2º Ten, 1º Ten e Cap	Major	Ten Cel	Cel	
VIVÊNCIA PROFISSIONAL (art. 15.)	Oficiais da Linha de Ensino Militar Científico-Tecnológico, de Saúde e Complementar e oficiais do Quadro de Capelães Militares, depois de 24 (vinte e quatro) meses no Comando Militar de Área	2	Até 4	Até 6	Até 8	Até 10	(a)
<u>Observação:</u> (a) serão considerados 2 (dois) pontos por Comando Militar de Área.							

Fonte: Portaria Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.

Quadro 6 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais do QAO e graduados, quanto à vivência profissional.

Componentes da Profissão Militar		Pontos Base	Pontuação para o Posto/Graduação de				Obs
			3º Sgt	2º Sgt	1º Sgt	S Ten, 2º Ten, 1º Ten e Capitão	
VIVÊNCIA PROFISSIONAL (art. 15.)	Oficial do QAO e subtenente ou sargento de carreira, depois de 24 (vinte e quatro) meses na Guarnição	1	Até 2	Até 3	Até 4	Até 5	(a)
<u>Observação:</u> (a) será considerado 1 (um) ponto por Guarnição.							

Fonte: Portaria Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.

Ou seja, como regra geral, para cada localização ele terá uma pontuação somada a sua vivência profissional, e conseqüentemente terá sua pontuação para promoção acrescida por meio daquela.

2 Instrutor de estabelecimento de ensino militar:

A seguir, trataremos sobre o tempo do militar como instrutor de estabelecimento de ensino militar no Exército Brasileiro de acordo com a legislação correlata:

Assim como a vivência profissional, outros argumentos são considerados para pontuação do militar durante sua carreira. Como observado no Art. 16 da Portaria nº 187-DGP, de 13 de dezembro de 2011, abaixo, o tempo do militar como instrutor de estabelecimento de ensino militar.

Art. 16. O SVM poderá considerar o tempo dos militares nomeados instrutores, auxiliares de instrutores ou monitores, por ano letivo ocupando o cargo, somente após a conclusão do último curso de formação de militar de carreira e o cadastro das informações na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDGP).

À partir deste ponto, será possível observar, por meio das tabelas apresentadas, como é o sistema de pontuação por meio da vivência profissional nas diversas linhas de ensino.

E como mostram as tabelas constantes da Portaria nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011, a qual altera dispositivos dos Anexos A, B e C, da (IR 30-30), é possível visualizar o método de pontuação estabelecido:

Quadro 7 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar bélico, quanto à condição de instrutor e auxiliar de instrutor.

Componentes da Profissão Militar			Pontos Base	Pontuação para o Posto de				Obs
				2º Ten, 1º Ten e Cap	Major	Ten Cel	Cel	
INSTRUTOR E AUXILIAR DE INSTRUTOR (art. 16.)	Militares nomeados	AMAN, ECEME, EsAO, EsSA, EASA, EsSEEx, EsFCEEx, EsPCEEx, EsSLog, EsIE, EsCom, EsIMEEx, EsEFEx, EsACosAAe, EsEqEx, IME, CEP, CIOpEsp, CI Pqdt GPB, CIGS, CIAvEx, CIGE, CCOPAB, CIBId, CIOpC, CIGLO, CIOpPsc, CECMA, 6ª GLMF/CIF, 11ª BIMth, 11ª BECnst, CPOR, NPOR, Colégios Militares, CFS Emergencial e OM Formadoras de Sgt.	1	Até 4	Até 6	Até 9	Até 9	(a) (b) (c)
Observações: (a) pontos considerados por ano letivo ocupando o cargo; (b) será considerada a pontuação acumulada independente do Estabelecimento de Ensino onde o militar tenha servido; e (c) o SVM não computará cumulativamente, no mesmo período, o tempo de nomeação como Instrutor e Comandante de Estabelecimento de Ensino.								

Fonte: Portaria Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.

Quadro 8 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais da linha de ensino militar científico-tecnológico, de saúde e complementar e oficiais do quadro de capelães militares, quanto à condição de instrutor e auxiliar de instrutor.

Componentes da Profissão Militar			Pontos Base	Pontuação para o Posto de				Obs
				2º Ten, 1º Ten e Cap	Major	Ten Cel	Cel	
INSTRUTOR E AUXILIAR DE INSTRUTOR (art. 16.)	Militares nomeados	AMAN, ECEME, EsAO, EsSA, EASA, EsSEx, EsFCEx, EsPCEx, EsSLog, EsIE, EsCom, EsIMEx, EsEFEx, EsACosAAe, EsEqEx, IME, CEP, CIOpEsp, CI Pqdt GPB, CIGS, CIAvEx, CIGE, CCOPAB, CIBld, CIOpC, CIGLO, CIOpPsc, CECMA, 6º GLMF/CIF, 11º BIMth, 11º BECnst, CPOR, NPOR, Colégios Militares, CFS Emergencial, OM Formadoras de Sgt e OMS do PROCAP/Sau	1	Até 4	Até 6	Até 9	Até 9	(a) (b) (c)
Observações: (a) pontos considerados por ano letivo ocupando o cargo; (b) será considerada a pontuação acumulada independente do Estabelecimento de Ensino onde o militar tenha servido; e (c) o SVM não computará cumulativamente, no mesmo período, o tempo de nomeação como Instrutor e Comandante de Estabelecimento de Ensino.								

Fonte: Portaria Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.

Quadro 9 - Pontuação dos componentes da profissão militar para oficiais do QAO e graduados, quanto à condição de instrutor e auxiliar de instrutor.

Componentes da Profissão Militar			Pontos Base	Pontuação para o Posto/Graduação de				Obs
				3º Sgt	2º Sgt	1º Sgt	S Ten, 2º Ten, 1º Ten e Capitão	
INSTRUTOR OU MONITOR (art. 16.)	Militares nomeados	AMAN, ECEME, EsAO, EsSA, EASA, EsSEx, EsFCEx, EsPCEx, EsSLog, EsIE, EsCom, EsIMEx, EsEFEx, EsACosAAe, EsEqEx, IME, CEP, CIOpEsp, CIPqdt GPB, CIGS, CIAvEx, CIGE, CCOPAB, CIBld, CIOpC, CIGLO, CIOpPsc, CECMA, CIArtFgt, 11º BIMth, 11º BECnst, CPOR, NPOR, TG, Colégios Militares, CFS Emergencial e OM Formadoras de Sgt	1	Até 4	Até 6	Até 9	Até 9	(a) (b) (c)
Observações: (a) pontos considerados por ano letivo ocupando o cargo; (b) será considerada a pontuação acumulada, independente do Estabelecimento de Ensino onde o militar tenha servido; e (c) o SVM não computará cumulativamente, no mesmo período, o tempo de nomeação como Instrutor e Chefe da Instrução de Tiro-de-Guerra.								

Fonte: Portaria Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.

b) Direitos remuneratórios adquiridos por meio da transferência

Outro caminho para entender a cultura de rotatividade do Exército seria o incentivo financeiro proveniente dos direitos remuneratórios adquiridos por meio da transferência, os quais são: gratificação de localidade especial, transporte e ajuda de custo.

1. Gratificação de localidade especial

A seguir, trataremos sobre a gratificação de localidade especial no Exército Brasileiro de acordo com a legislação correlata:

Definido conforme a Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a seguir:

[...] VII - gratificação de localidade especial - parcela remuneratória mensal devida ao militar, quando servindo em regiões inóspitas, conforme regulamentação;

[...]

- transporte - direito pecuniário devido ao militar da ativa, quando o transporte não for realizado por conta da União, para custear despesas nas movimentações por interesse do serviço, nelas compreendidas a passagem e a translação da respectiva bagagem, para si, seus dependentes e um empregado doméstico, da localidade onde residir para outra, onde fixará residência dentro do território nacional;

- ajuda de custo - direito pecuniário devido ao militar, pago adiantadamente, conforme regulamentação:

para custeio das despesas de locomoção e instalação, exceto as de transporte, nas movimentações com mudança de sede; e

por ocasião de transferência para a inatividade remunerada, conforme dispuser o regulamento.

Vale salientar que a definição de localidade especial é usada sempre que se tratar de assunto relacionado à remuneração e para fins de movimentação, utiliza-se a definição guarnição especial.

Segundo a Portaria nº 831, de 20 de outubro de 2008¹¹, temos que a definição de Guarnição Especial¹² é:

¹¹ Portaria nº 831, de 20 de outubro de 2008. Altera dispositivos das Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 325, de 6 de julho de 2000.

¹² O anexo da Portaria Nº 831, de 20 de outubro de 2008, traz a relação das Guarnições Especiais.

Art. 11. As Guarnições Especiais (Gu Esp) de que tratam o Art. 3º, inciso VI, do R-50, para fins de movimentação, encontram-se listadas no Anexo a estas Instruções e assim são consideradas, de acordo com os seguintes aspectos:

- deficiência de recursos educacionais;
- deficiência de recursos médico-hospitalares; III - insalubridade da área;
- deficiência de saneamento básico, energia elétrica ou de outros recursos de vida; e
- distância e meios de acesso a cidades com maiores recursos. (NR)

Por estar servindo em localidade especial, o militar recebe os valores percentuais acrescidos ao soldo conforme tabela abaixo:

Quadro 10 - Gratificação de localidade especial

SITUAÇÕES	VALOR PERCENTUAL QUE INCIDE SOBRE O SOLDADO	FUNDAMENTO
Categoria A.	20	Arts. 1ª e 3ª.
Categoria B.	10	

Fonte: Medida Provisória Nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001.

2. Ajuda de custo

Quanto a ajuda de custo, a Portaria Nº 290-DGP, de 9 de dezembro de 2013¹³, trata em seu Art. 82:

Art. 82. A concessão de ajuda de custo, transporte de pessoal e de bagagem ao servidor civil lotado no Comando do Exército que, no interesse da administração, mudar de sede, será de acordo com o que prescreve o Decreto nº 4004, de 8 de novembro de 2001, que dispõe sobre a concessão de ajuda de custo e transporte de servidores públicos civis da União.

Utilizando-se, ainda, do Decreto Nº 4.004, de 8 de novembro de 2001, o qual dispõe sobre a concessão de ajuda de custo e de transporte aos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Temos:

¹³ Portaria Nº 290-DGP, de 9 de dezembro de 2013, aprova as Normas para Gestão dos Recursos Financeiros Destinados à Movimentação de Pessoal e Deslocamento Fora da Sede no Âmbito do Exército Brasileiro (EB30-N-10.003)

Art. 1º Ao servidor público civil regido pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que, no interesse da administração, for mandado servir em nova sede, com mudança de domicílio em caráter permanente, conceder-se-á:

- ajuda de custo, para atender às despesas de viagem, mudança e instalação;
- transporte, preferencialmente por via aérea, inclusive para seus dependentes;
- transporte de mobiliário e bagagem, inclusive de seus dependentes.

[...]

Art. 2º O valor da ajuda de custo de que trata o inciso I do Art. 1º será calculado com base na remuneração de origem, percebida pelo servidor no mês em que ocorrer o deslocamento para a nova sede.

§ 1º É facultado ao servidor requisitado para o exercício dos cargos em comissão de que trata o § 1º do Art. 1º optar pela ajuda de custo em valor equivalente à remuneração integral do respectivo cargo.

§ 2º A ajuda de custo corresponderá a uma remuneração, caso o servidor possua um dependente, a duas remunerações, caso o servidor possua dois dependentes e a três remunerações, caso o servidor possua três ou mais dependentes.

[...]

Art. 4º No transporte de mobiliário e bagagem referidos no Art. 1, será observado o limite máximo de doze metros cúbicos ou 4.500kg por passagem inteira, até duas passagens, acrescido de três metros cúbicos ou novecentos quilogramas por passagem adicional, até três passagens.

Parágrafo único. Compreende-se como mobiliário e bagagem os objetos que constituem os móveis residenciais e bens pessoais do servidor e de seus dependentes.

c) Incentivos não financeiros

Além dos incentivos já citados até o momento, existem, ainda, incentivos “não financeiros” relacionados à transferência do militar como a possibilidade de morar em Próprio Nacional Residencial (PNR), ou seja, o militar solicita a transferência para aquelas localidades onde exista a possibilidade de ocupar o PNR e não precise arcar com despesas referentes ao aluguel. Outro ponto, também, muito visualizado pelos militares que possuem filhos em idade escolar é poder pleitear a transferência para localidades onde existam colégios militares (CM) a fim de adquirir vaga automática¹⁴ para seus filhos.

Em vista do exposto até o momento, pode-se perceber que existem muitos incentivos financeiros e não financeiros para que o militar solicite transferência

¹⁴ De acordo com a Portaria nº 042, de 6 de fevereiro de 2008, Art 52, traz em sua letra a) movimentado, com mudança de sede, para localidade assistida por CM, condicionada a matrícula, tão somente, ao CM que assiste a localidade para qual ocorreu a movimentação do militar, considerando como prazo, para fins de efetivação e matrícula, até quatro anos posteriores ao ano da publicação do início do ato da movimentação (boletim do órgão movimentador), ou até três anos posteriores ao ato final da movimentação do militar (data de apresentação do militar na Guarnição de destino).

corroborando, mais uma vez, o desafio a que este trabalho se destina que é a construção de capacidades nas Organizações Militares.

Tal situação garante a permanência, nas Organizações Militares estudadas, de quadros de pessoal, pelo tempo suficiente para permitir a transferência de conhecimento e garantir certa estabilidade na burocracia, utilizando-se da análise de questões que envolvem o desenvolvimento das capacidades no meio militar, principalmente nos agentes da administração capacitados pelo IEFEx.

2 O AGENTE DA ADMINISTRAÇÃO

A seguir serão trazidos esclarecimentos sobre o Agente da Administração, tais como: o que seria esta função, como é exercida, qual é o processo de designação, como se dá o processo de capacitação e como é a carreira do militar que assume esta função.

A Portaria C Ex nº 816, de 19 de dezembro de 2003¹⁵, que aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1) e cuja finalidade é definida no Art. 1º, do Capítulo I, do Título I:

Art. 1º O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG) prescreve tudo quanto se relaciona com a vida interna e com os serviços gerais das unidades consideradas corpos de tropa, estabelecendo normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício dos cargos e das funções de seus integrantes.

E em sua seção XV, do capítulo I, do Título II traz as atribuições dos Agentes da Administração, conforme Art. 52, a seguir:

Art. 52. Os agentes da administração da unidade têm a competência e as atribuições prescritas no RAE e em outros regulamentos e instruções que estabeleçam normas para a Administração Militar.

Diante do exposto, será utilizada como fonte principal de informação o Regulamento de Administração do Exército (RAE)¹⁶, em razão do mesmo ser responsável por ditar os preceitos gerais para as atividades administrativas do Comando do Exército, conforme definição constante em seu Art. 1º:

Art. 1º: O Regulamento de Administração do Exército (RAE), EB10-R-01.003, tem por finalidade estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Comando do Exército.

¹⁵ Alterada em alguns dos seus Art. pela Portaria – C Ex nº 1.774, de 15 de junho de 2022.

¹⁶ BRASIL. Portaria – C Ex Nº 1.555, de 9 de julho de 2021, que aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE) (EB10-R-01.003), 1ª Edição, 2021.

De acordo com o RAE (2021, p. 3), no Art. 2º, da seção II, temos:

[...] V - Administração do Exército - conjunto formado por todas as organizações integrantes do Comando do Exército, nas quais agentes designados praticam os atos necessários à gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, visando ao alcance dos Objetivos Estratégicos do Exército;

VI - agente da administração - todo militar ou servidor civil que planeja, executa, participa ou controla atividades de gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial ou de recursos humanos; [...]

Já no Art. 21, da seção I, do capítulo III, do RAE temos a definição de quem são os Agentes da Administração do Exército:

Art. 21:

I - dirigente máximo; II - gestor de ação orçamentária; III - ordenador de despesas (OD); IV - fiscal administrativo; V - encarregado do setor de pessoal; VI - encarregado do setor de contabilidade; VII - encarregado do setor financeiro (tesoureiro); VIII - encarregado do setor de material (almoxarife); IX - encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador); X - encarregado da seção de aquisições, licitações e contratos (SALC); XI - agente de contratação; XII - encarregado da conformidade dos registros de gestão; XIII - gestor de contrato; XIV - fiscal de contrato; XV - comandante de Subunidade (SU) incorporada; XVI - chefe de serviços; XVII - militares e servidores públicos civis em geral; XVIII - oficial de dia; XIX - encarregado de material da SU; XX - encarregados de depósitos, de oficinas ou de material; e XXI - qualquer pessoa física a que se tenha atribuído competência para exercer atividade administrativa, de acordo com a legislação em vigor.

2.1 A FUNÇÃO

Para definir a função do Agente da Administração, ainda tomando como base o RAE, em seu Art. 22 e nos Art. subsequentes e de acordo com a seção e o capítulo citados anteriormente, apresentamos as atribuições dos agentes da administração:

Art. 22: O dirigente máximo, ainda que delegue competências a terceiros, é o principal responsável:

I - pela gestão da OM, tomando todas as providências de caráter administrativo necessárias ao desempenho das atividades fim e meio da OM;

II - pelos atos e fatos administrativos praticados na sua OM; e

III - pelo atingimento de metas estabelecidas.

§ 1º Para fins deste Regulamento, o dirigente máximo é o Comandante, Chefe ou Diretor da OM.

§ 2º Nas OM com autonomia administrativa, o comandante poderá exercer ou delegar a função de OD, conforme legislação específica.

O dirigente máximo da Organização Militar é o responsável por garantir que todas as atividades da unidade, tanto administrativas quanto operacionais, sejam

executadas com eficácia. Mesmo que ele delegue algumas funções, a responsabilidade final continua sendo sua.

Art. 23. O gestor de ação orçamentária é o responsável por um conjunto de operações, do qual resulta produto ou serviço necessário à manutenção da ação do Exército ou concorre para sua expansão ou aperfeiçoamento.

Art. 24. O OD realiza atos que resultam em alterações do patrimônio, emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento de fundos ou dispêndio de recursos da União ou pelos quais responda.

Art. 25. O fiscal administrativo é responsável pelo assessoramento ao OD, nos assuntos de gestão patrimonial e, no que couber, orçamentária e financeira.

A função de gestão orçamentária é vital para o controle dos recursos financeiros da OM. O OD, por exemplo, tem um papel central na execução do orçamento, enquanto o fiscal administrativo atua como suporte, garantindo a correta aplicação dos recursos.

Art. 26. O encarregado do setor de pessoal (gestor de pessoal) é o principal assessor do comando na administração e direção do pessoal militar e civil da OM.

Art. 27. O encarregado do setor de contabilidade é o responsável pela orientação, análise e proposta de solução para corrigir eventuais inconsistências nos registros contábeis dos atos e fatos da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, de acordo legislação específica.

Art. 28. O encarregado do setor financeiro (tesoureiro) é o responsável pela execução das atividades contábeis e financeiras na OM, de acordo com os preceitos deste Regulamento e na forma da legislação específica.

O gestor de pessoal auxilia diretamente o Comando na organização dos militares e civis, enquanto o encarregado de contabilidade garante que os registros de todos os atos administrativos estejam corretos e de acordo com as normas financeiras e patrimoniais e o tesoureiro é o responsável pela execução das atividades contábeis e financeiras na OM.

Art. 29. O encarregado do setor de material (almoxarife) é o responsável pela gestão do material recebido pela OM, compreendida pela guarda, localização, segurança e preservação, a fim de suprir adequadamente as necessidades.

§ 1º Aos gestores de quaisquer depósitos ou oficinas vinculados à administração direta das OM cabem as atribuições do encarregado do setor de material, no que lhes for aplicável.

§ 2º Incluem-se entre os depósitos e oficinas a que se refere o § 1º deste artigo, os localizados nos OP, parques regionais, batalhões de manutenção, arsenais de guerra e outras OM que atuam em proveito regional ou do Comando do Exército.

Art. 30. O encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador) é o responsável pela gestão das atividades relacionadas à alimentação do pessoal e à segurança alimentar.

A correta gestão de materiais e aprovisionamento é essencial para o funcionamento contínuo da OM. O almoxarife e o aprovisionador são responsáveis por garantir que os materiais e suprimentos necessários estejam sempre disponíveis e em boas condições de uso.

Art. 31. O encarregado da SALC é o responsável pela condução dos processos e procedimentos das contratações públicas e alienações realizadas pela OM, bem como pela elaboração dos termos de contrato.

Art. 32. O agente de contratação é o responsável por tomar decisões, acompanhar o trâmite da licitação, dar impulso ao procedimento licitatório e executar quaisquer outras atividades necessárias ao bom andamento do certame, até a homologação.

§ 1º O agente de contratação será auxiliado por equipe de apoio e responderá individualmente pelos atos que praticar, salvo quando induzido a erro pela atuação da equipe.

§ 2º Em licitação que envolva bens ou serviços especiais, desde que observados os requisitos estabelecidos em legislação específica, o agente de contratação poderá ser substituído por comissão de contratação formada por, no mínimo, 3 (três) membros.

§ 3º Em licitação na modalidade pregão, o agente responsável pela condução do certame será designado pregoeiro.

O encarregado da SALC e o agente de contratação são peças-chave no processo de aquisição de bens e serviços para a OM. Eles asseguram que os processos licitatórios sejam realizados de acordo com a legislação vigente e que todos os contratos sejam executados conforme o previsto.

Art. 33. O encarregado da conformidade dos registros de gestão é o responsável pela certificação dos registros dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial realizados pela OM e da existência de documentos hábeis que suportem as operações registradas.

Art. 34. O gestor de contrato é o agente da administração designado para coordenar e comandar o processo de gestão e fiscalização da execução contratual.

Art. 35. O fiscal de contrato é o agente da administração responsável pelo acompanhamento da execução dos contratos nos aspectos previstos em norma específica.

Imagine que a OM precise realizar uma reforma em suas instalações. O encarregado da conformidade verifica se todos os documentos, como notas fiscais e registros financeiros, estão corretos. O gestor de contrato supervisiona se a empresa contratada está cumprindo o cronograma da obra, enquanto o fiscal de contrato

acompanha a execução diária, verificando se os materiais estão sendo entregues conforme o combinado e se as etapas do serviço estão sendo realizadas corretamente.

Art. 36. O comandante de SU incorporada é o executor das atividades administrativas dessa fração e responsável, portanto, por todos os atos e fatos administrativos que resultarem de sua ação.

Art. 37. Os chefes de serviços são os executores das atividades de saúde, de veterinária e outras especiais, bem como responsáveis pela administração dos respectivos setores, segundo o estabelecido na legislação pertinente.

Art. 38. Os militares e servidores civis em geral, além dos seus encargos funcionais, podem ser designados para integrar grupos de trabalhos, comissões, representações e outras missões na área da administração, que sejam compatíveis com a sua habilitação e posição hierárquica.

O comandante de uma SU incorporada deve garantir que todos os registros administrativos relacionados ao pessoal e material estejam devidamente organizados, enquanto o chefe de saúde cuida da gestão dos serviços médicos. Se houver necessidade de organizar um grupo para revisar contratos de manutenção, militares e servidores civis qualificados podem ser convocados para formar uma comissão temporária.

Art. 39. O oficial de dia, como representante do comando, direção ou chefia, tomará conhecimento, fora das horas de expediente ou mesmo durante este, quando for o caso, de todas as ocorrências que possam redundar em fatos administrativos.

Art. 40. O encarregado de material da SU é o auxiliar do comandante da SU na administração desta e detentor direto de sua carga.

Parágrafo único. Quando a SU incorporada se destacar para local onde fique sem poder ligar-se, diariamente, com a sede da OM a que pertence, o encarregado de material terá atribuições análogas às do encarregado do setor de material e do encarregado do setor de aprovisionamento, desde que não seja posto um oficial à disposição da SU para o desempenho dessas atribuições.

Art. 41. O encarregado de depósito, de oficina ou de material é o agente responsável pela execução dos registros de controle, pela guarda dos bens estocados, pela manutenção dos equipamentos, bem como pela administração das atividades do respectivo setor.

O oficial de dia é a figura que, durante um feriado, verifica se houve algum problema na OM, como a entrega de suprimentos ou emergências. Já o encarregado de material da SU tem a responsabilidade de garantir que o estoque de materiais esteja correto e bem gerido, enquanto o encarregado de um depósito supervisiona a segurança e controle dos itens armazenados.

E no Art. 42, da seção II, do capítulo III, do RAE, temos a função dos Auxiliares dos Agentes da Administração:

Art. 42. Os auxiliares dos agentes da administração são militares ou servidores civis, designados pelo comandante da OM, para auxiliá-los em suas respectivas funções.

O processo de designação do Agente da Administração acontece como o processo de designação de outros militares nas Organizações Militares, por meio de designação do próprio comandante, conforme Art. 4º, da seção I, do capítulo III, da Portaria - SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022:

[...] Art. 4º São atribuições do dirigente máximo:

[...] III - publicar em Boletim Interno (BI) da OM:

as funções a serem exercidas por cada agente da administração da OM, observado o previsto no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), bem como as passagens daquelas entre os agentes, em caráter provisório ou definitivo, por motivo de afastamentos ou substituições; [...]

E de acordo com o Art. 21, da seção I, do capítulo I, do Título II, do RISG:

[...] Art. 21. Ao Cmt U, além de outros encargos relativos à instrução, à disciplina, à administração e às relações com outras OM, prescritos por outros regulamentos ou por ordens superiores, incumbem as seguintes atribuições e deveres:

[...] XLIX - designar oficiais, praças e servidores civis para os cargos da unidade, de acordo com as prescrições em vigor, com o QCP ou com o QLPC, observando que nenhum oficial seja, em princípio, mantido no mesmo cargo por mais de dois anos consecutivos;

Assim como ocorre com o processo de designação, o RAE, em seu Art. 131, traz os prazos para transmissão de encargos quando ocorre a mudança dos Agentes da Administração :

Art. 131. Os prazos para a passagem de material, transmissão de encargos e de valores são de:

I - até 20 (vinte) dias úteis para os encarregados de setor de material, encarregados de depósito de órgãos provedores, chefes de oficina e encarregados de setor de provisionamento; II - até 10 (dez) dias úteis para os OD, fiscais administrativos, comandantes de SU e encarregados de setor financeiro; e III - até 4 (quatro) dias úteis para as demais frações e seções da OM. § 1º Ocorrendo acúmulo de funções ou cargos, os prazos serão consignados separadamente para cada transmissão de responsabilidade. § 2º O substituto será considerado investido da função quando formalizar ao OD, conforme o caso, dentro dos prazos estabelecidos neste Regulamento, que assumiu a função. § 3º Os prazos estabelecidos neste artigo podem ser prorrogados conforme o que prevê o Art. 140 deste Regulamento.

2.2 O PROCESSO DE CAPACITAÇÃO

O processo de capacitação do Agente da Administração pode acontecer de inúmeras formas.

A Portaria — EME/C Ex nº 879¹⁷, de 26 de setembro de 2022, define em seu Art. 4º o Sistema de Ensino do Exército (SEE):

Art. 4º O SEE é regulado em lei específica e se destina a qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz ou na guerra, na estrutura organizacional do EB.

Em seu Art. 7º traz a estrutura do SEE, o qual está organizada em graus, linhas e ciclos. O ensino no Exército é dividido em três graus, ensino fundamental, ensino médio e ensino superior:

Art. 7º. § 1º O ensino no Exército compreende os seguintes graus:

I - fundamental, de qualificação profissional, destinado à qualificação de pessoal para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias de soldados e cabos;

II - médio, destinado à qualificação profissional dos militares que ingressaram na carreira nesse nível, para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias das graduações de sargentos e subtenentes e dos postos dos integrantes do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO);

III - superior:

a) destinado à qualificação de pessoal com formação inicial em nível tecnológico para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias das graduações de sargentos, subtenentes e dos integrantes do QAO formados em conformidade com o Decreto nº 3.182, de 1999; e

b) destinado à qualificação de pessoal com formação inicial em nível de bacharelado ou de licenciatura para a ocupação de cargos militares e o desempenho de funções próprias de oficiais e de oficiais-generais.

E se desenvolve em quatro linhas distintas: linha Bélica, linha Científico-Tecnológica, linha de Saúde e linha Complementar:

§ 2º O ensino no Exército desenvolve-se em quatro distintas linhas de ensino militar:

I - Bélico, destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção, ao preparo e ao emprego da Força Terrestre;

II - Científico-Tecnológico, destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades científico-tecnológicas;

¹⁷ Aprova a Diretriz para o Planejamento de Cursos e Estágios no âmbito do Sistema de Ensino do Exército (EB20-D-01.007), 2ª Edição, 2022.

III - de Saúde, destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção e à execução das atividades de saúde; e

IV - Complementar, destinada à qualificação continuada de pessoal necessário ao desempenho de atividades não enquadradas nas linhas anteriores e definidas em legislação específica.

Os militares do Exército, provenientes das muitas escolas de formação¹⁸, nas diversas linhas de ensino militar, Bélica, Científico-Tecnológica, de Saúde e Complementar podem exercer a função de Agentes da Administração.

Em seu Art. 8º, a portaria nº 879 traz as modalidades de cursos existentes:

a) Cursos de Formação e Graduação:

Art. 8º. Para atender a sua finalidade, o SEE mantém as seguintes modalidades de cursos:

I - formação, que assegura a qualificação inicial, básica para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções de menor complexidade em cada segmento da carreira militar, e a prestação do serviço militar inicial e suas prorrogações;

II - graduação, que qualifica em profissões de nível superior, com ou sem correspondentes civis, para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções militares;

b) Cursos de Especialização e Extensão:

III - especialização, que qualifica para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções que exijam conhecimentos e práticas especializadas;

IV - extensão, que amplia os conhecimentos e as técnicas adquiridos em cursos anteriores, necessários para a ocupação de determinados cargos e para o desempenho de determinadas funções;

c) Aperfeiçoamento e Preparação:

V - aperfeiçoamento, que atualiza e amplia os conhecimentos obtidos com a formação ou a graduação, necessários para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções de maior complexidade;

VI - altos estudos militares, que qualifica para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções privativas do Quadro de Estado-Maior da Ativa, bem como atualiza, amplia e estrutura conhecimentos em ciências militares, políticas e sociais; e

¹⁸ As Escolas Militares são estabelecimentos de ensino militar do Exército que possuem a responsabilidade de formar os oficiais ou os sargentos de carreira do Exército Brasileiro: Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEx), Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Instituto Militar de Engenharia (IME), Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx), Escola de Sargentos das Armas (EsSA) e Escola de Sargentos de Logística (EsSLog). Disponível em: <http://www.cmp.eb.mil.br/index.php/escolas-militares> .

VII - preparação, que amplia, sedimenta e uniformiza conhecimentos, bem como qualifica para o ingresso em determinados cursos.

Outras formas de qualificação de recursos humanos são mostradas no Art. 9º:

Art. 9º O SEE pode se valer de outras formas de qualificação de recursos humanos, tais como: treinamentos, pesquisas e outras atividades de interesse do Exército, mesmo que realizadas organizações estranhas à sua estrutura, civis ou militares, nacionais ou estrangeiras.

E em seu Art. 10, trata sobre o militar temporário, o qual, também, pode exercer a função de Agente da Administração:

Art. 10. O militar temporário do EB é convocado por meio de edital/aviso de convocação, para ocupar os cargos existentes na estrutura organizacional do Exército, em conformidade com a sua capacitação profissional pré-existente e exigida no respectivo edital/aviso de convocação.

O processo de capacitação do Agente da Administração ocorre após a sua designação para a função e em conformidade com o prescrito na Portaria da SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022¹⁹, a qual estabelece como objetivo:

Art. 22 Estabelecer as atribuições dos agentes da administração e a capacitação mínima exigida para o desempenho de cada função.

Para o desempenho de suas atribuições como agente da administração, o militar ou servidor civil deve estar capacitado, possuindo os seguintes cursos e/ou estágio trazidos no Art. 41, do capítulo IV, que trata sobre a capacitação mínima dos Agentes da Administração:

Art. 41. Para o desempenho de suas atribuições como agente da administração, o militar ou servidor civil deverá estar capacitado, possuindo os seguintes cursos e/ou estágios:

a) Ordenação de Despesas e Fiscal Administrativo:

I - OD:

a) Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais; e

b) Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), Curso de

¹⁹ BRASIL. Portaria - SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022. Aprova as Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006), 1º Edição, 2022.

Preparação para o Comando (CPCOM) ou Estágio Setorial de Ordenação de Despesas;

II - fiscal administrativo:

a) Estágio Setorial de Fiscalização Administrativa; e

b) Estágio Setorial de Apuração e Acompanhamento de Dano ao Erário;

b) Setor de Pessoal e Setor Financeiro:

III - encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal: Estágio Setorial de Pagamento de Pessoal;

IV - encarregado do setor financeiro (tesoureiro): Estágio Setorial de Gestão do Setor Financeiro;

c) Setor de Material e Aprovisionamento:

V - encarregado do setor de material (almoxarife):

a) Estágio Setorial de Gestão de Almoxarifado; e

b) Estágio Setorial de Gestão de Estoques;

VI - encarregado do setor de provisionamento (aprovisionador): Estágio Setorial de Gestão do Serviço de Aproveitamento;

d) SALC e Agente de Contratação:

VII - encarregado da SALC: Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos;

VIII - agente de contratação: Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos e Estágio Setorial de Formação de Agente de Contratação/Pregoeiro;

e) Conformidade e Gestão de Contratos:

IX - encarregado da conformidade dos registros da gestão: Estágio Setorial de Conformidade de Registros de Gestão;

X - gestor de contrato: Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos e Estágio Setorial de Fiscalização de Contratos;

XI - fiscal de contrato: Estágio Setorial de Fiscalização de Contratos;

XII - encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material: Estágio Setorial de Gestão de Estoques; e

f) Auxiliares dos Agentes da Administração:

XIII - auxiliares dos agentes da administração:

a) fiscalização administrativa: Estágio Setorial para Auxiliar da Fiscalização Administrativa;

b) setor de pessoal e subsetor de pagamento de pessoal: Estágio Setorial de Pagamento de Pessoal;

- c) setor financeiro: Estágio Setorial para Auxiliar de Setor Financeiro;
- d) setor de material: Estágio Setorial para Auxiliar de Almoxarifado;
- e) setor de aprovisionamento: Estágio Setorial para Auxiliar do Serviço de Aprovisionamento;
- f) SALC e membros de equipe de apoio e de comissão de contratação: Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos; e
- g) conformidade dos registros da gestão: Estágio Setorial para Auxiliar de Conformidade de Registros de Gestão.

Em seus parágrafos e artigos subsequentes temos considerações a respeito da capacitação dos Agentes da Administração:

§ 1º O dirigente máximo deverá providenciar as condições necessárias para a efetiva capacitação dos militares e servidores civis em sua OM, cabendo-lhe a culpa **in eligendo**²⁰ ou **in vigilando**²¹, nos casos de ocorrência de irregularidades administrativas, por ação ou omissão dos agentes da administração no desempenho de suas atribuições.

§2º A capacitação mínima exigida aos agentes da administração titulares das funções será, também, exigida aos seus substitutos.

[...]

§ 4º A falta da capacitação de que trata o **caput** deste artigo não é impeditiva para a assunção da função, devendo-se observar o prazo máximo de 90 (noventa) dias corridos para sua conclusão com aproveitamento, contados da data da assunção da função.

§ 5º A previsão constante do § 4º do **caput** deste artigo não se aplica ao gestor de contrato, fiscal de contrato e agente da contratação, os quais deverão estar previamente capacitados para o desempenho da função.

Art. 42. A fim de cumprir os objetivos aos quais se destinam, os estágios setoriais deverão ser realizados pelos agentes da administração quando:

I - designados para funções administrativas, como titular, substituto ou auxiliar, no âmbito das respectivas OM; e

II - completarem 2 (dois) anos consecutivos no exercício da mesma função, a título de atualização.

Art. 43. Além dos estágios previstos nestas Normas, os agentes da administração e seus auxiliares poderão realizar cursos e estágios em organizações civis, públicas ou privadas, em complemento à capacitação de que trata os Art. 41 e 42 destas Normas.

Art. 44. A capacitação dos agentes da administração ocorrerá, também, por meio da realização do Simpósio de Administração, evento de periodicidade anual com a finalidade de atualizar os conhecimentos relacionados à gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, de custos e de pagamento de pessoal, a ser regulado pela SEF.

²⁰ *Culpa in eligendo*: ocorre quando o agente a quem foi delegada a função não possui habilitação suficiente para o seu exercício, sendo a responsabilidade pelos seus atos atribuída à autoridade delegante.

²¹ *Culpa in vigilando*: ocorre quando a autoridade delegante não fiscaliza a atuação do agente a quem delegou a função, podendo ser responsabilizada pelos seus atos.

2.3 A CARREIRA

Como mencionado na página do Exército Brasileiro²², o ingresso na carreira militar pode acontecer como militar de carreira, militar temporário ou serviço militar obrigatório.

O militar de carreira (oficial ou sargento) é aquele que ingressa no Exército mediante a aprovação em concurso público, de âmbito nacional, de acordo com a sua faixa etária e escolaridade, por meio das Escolas de Formação.

[...]

O militar temporário (oficial ou sargento) é aquele que ingressa no Exército por meio de uma seleção conduzida pelas Regiões Militares, que estabelece o período e as vagas para cada área de interesse necessária.

[...]

O Serviço Militar é obrigatório por Lei, e todo brasileiro do sexo masculino deverá se alistar no ano em que completar 18 anos para a sua seleção e poderá ser incorporado para servir na Marinha, no Exército ou na Aeronáutica. O alistamento está previsto na Lei do Serviço Militar e no seu regulamento.

Independente das formas de ingresso, o militar pode assumir a função de Agente da Administração, sendo necessária apenas a designação do comandante da OM em que estiver servindo.

Diante do exposto, pode-se perceber que o Agente da Administração pode advir de um militar de carreira, temporário ou proveniente do serviço militar obrigatório e sua carreira será regida por legislação própria conforme modo de ingresso ou escola de formação que ingressar.

Além do Agente da Administração militar, também é possível encontrar civis nas OM exercendo essa função.

²² Disponível em: <https://www.eb.mil.br/web/rp/junte-se-a-nos>.

3 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES

Tratando, agora, sobre o desenvolvimento das capacidades e segundo PAULA *et al* (2017, p.325), temos que a existência de um corpo administrativo profissional e dotado dos recursos e instrumentos necessários é condição necessária para a ocorrência da capacidade administrativa.

Na mesma linha, SOUZA (2016) indica que a qualidade e a profissionalização da burocracia são algumas das principais preditoras da efetividade de políticas públicas, partindo-se do pressuposto de que o aumento das competências individuais dos servidores está diretamente relacionado ao aumento das competências organizacionais que, por sua vez, afetam o desempenho organizacional.

Nesse sentido, então, a capacitação dos servidores é um fator importantíssimo para se alcançar um nível desejado de capacidade administrativa. [PAULA (2017) *apud* SOUZA (2016)].

Seguindo essa perspectiva, a questão lançada por GOMIDE, SÁ E SILVA e PIRES, 2014 (p.240), também foi uma das inspirações para o desenvolvimento deste estudo:

Assim, a questão central para a reflexão sobre capacidades estatais em contexto de governança complexa passa a ser: que tipos de arranjos de políticas públicas são capazes de envolver os múltiplos atores interessados e proporcionar interações entre eles que permitam a tomada de decisão, a execução competente de ações e o aprendizado contínuo?

Apesar deste trecho tratar sobre capacidades estatais, as quais são focadas no Estado como um todo e não em instituições específicas como é o objetivo deste projeto de intervenção, a reflexão proposta pelos autores aborda quais arranjos de políticas públicas são capazes de envolver múltiplos atores e proporcionar interações que resultem em tomada de decisão eficiente, execução competente e aprendizado contínuo.

No contexto deste trabalho, essa questão se conecta diretamente à análise da rotatividade e capacitação dos Agentes da Administração no Exército Brasileiro, na busca por arranjos que, além de garantirem a execução eficaz das funções, possibilitem a evolução constante das capacidades institucionais, contribuindo para a eficiência e continuidade das atividades nas Organizações Militares.

Tratando, agora, sobre as capacidades institucionais, objeto deste projeto, buscou-se a definição trazida por LONDERO, 2021 (p. 43):

Define-se capacidades institucionais como o conjunto de instrumentos e recursos – legais, humanos, orçamentários, relacionais, técnicos etc. – disponibilizados e produzidos pelos diferentes órgãos da burocracia estatal para a execução de suas tarefas. Isso engloba a —profissionalização do corpo de funcionários, os seus recursos materiais e instrumentos de trabalho, e a sua complexificação organizacional.

Por meio desta definição, é possível compreender o desenvolvimento deste estudo no que se refere a profissionalização do Agente da Administração por meio da capacitação, os seus recursos materiais e instrumentos de trabalho utilizados e a sua complexificação organizacional abordados na pesquisa aplicada por meio do *survey*.

Complementando a definição apresentada por LONDERO (2021), temos as cinco dimensões de intervenção para construção das capacidades institucionais apresentada por [FERNANDES (2015) apud TAYLOR (2010)]:

Taylor (2010) apresenta cinco dimensões possíveis de intervenção para a construção da capacidade institucional: construção do conhecimento base da organização (*building the knowledge base*), por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização; desenvolvimento profissional (*professional development*), relacionados à formação dos recursos humanos; fortalecimento organizacional (*organisational strengthening*); que envolve os níveis intraorganizacional e interorganizacional; reformas diretivas (*directive reforms*); e reformas que estimulam mudanças na organização (*facilitative reforms*), todas relacionadas às leis e políticas desenvolvidas no âmbito governamental.

Essas dimensões oferecem um norte para a criação de um ambiente que incentive a eficácia e a adaptação das Organizações Militares à nova realidade das instituições. Partindo deste princípio, trataremos a seguir do desenvolvimento profissional dos militares por meio da capacitação.

3.1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO EXÉRCITO

Com o intuito de mitigar os impactos causados pela mobilidade de pessoal, o Exército Brasileiro está se adaptando às novas necessidades. Conforme aponta Bastos (2020), em seu artigo, O reflexo da pandemia da COVID-19 para o ensino no âmbito do Exército Brasileiro:

A utilização das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), por intermédio principalmente de computadores e smartphones, bem como a utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) nas aulas ou instruções, é amplamente difundida no âmbito do Exército Brasileiro, sob coordenação e orientação do Centro de Educação a Distância do Exército (CEADEx) e com o apoio técnico dos Centros de Telemática de Área (CTA).

No artigo, Ensino a Distância sem Tutoria: uma visão de futuro, Gröhs (2020) traz a seguinte citação:

Ter acesso à internet é ter acesso ao mundo. Com um celular nas mãos, pode-se navegar por ilimitadas fontes de informações. Concebem-se novas percepções de tempo e espaço e encurta-se a distância por meio de interações no espaço virtual. Tornam-se possíveis novas formas de socialização, de trabalho e de ensino e, nesse contexto, se desenvolve uma nova modalidade de transmissão de conhecimento, o Ensino a Distância (EaD).

Segundo NETO (2011), a Era do Conhecimento, como se entende este novo momento de nossa geração, tem sido um fator de inquietação permanente para as organizações, fazendo com que elas busquem, incessantemente, meios para gerenciar uma gama enorme de informações, procurando analisá-las, transformá-las em conhecimento e em ações. O Exército Brasileiro tem procurado se adaptar a esse novo momento, buscando capacitar seus quadros e rediscutindo seus paradigmas.

Recentemente, observamos a utilização do ensino híbrido por intermédio da utilização dos recursos disponíveis no ambiente virtual de aprendizagem do Exército Brasileiro (EB Aula) e das técnicas formais, notadamente utilizadas no ensino tradicional. O distanciamento social trouxe à baila novos recursos tecnológicos e alterou os usos e costumes, impactando, positivamente, no estabelecimento da educação assistida por tecnologias digitais para garantir engajamento e imersão do discente nos conteúdos didático-pedagógicos do EB Aula, plataforma de *e-Learning* que hospeda treinamentos, cursos e estágios de interesse da Força Terrestre por intermédio do Centro de Educação a Distância do Exército (CEADEx), estabelecimento de ensino subordinado à Diretoria Técnica Militar do Departamento de Educação e Cultura do Exército. (Bernardo, 2023)

A grande quantidade de informações disponíveis nos dias de hoje tem impactado tanto as pessoas como as organizações.

O desenvolvimento de capacidades refere-se ao processo pelo qual uma Organização, seja ela militar, empresarial, governamental ou outra, aprimora suas habilidades, recursos e competências para alcançar seus objetivos estratégicos a longo prazo. No contexto militar, como no Exército, o desenvolvimento de capacidades é crucial para garantir que uma instituição esteja melhor equipada e preparada para enfrentar os desafios presentes e futuros. Aqui estão alguns aspectos relacionados ao desenvolvimento de capacidades no Exército:

Em seu artigo *Ensino a Distância sem Tutoria: uma visão de futuro* (GRÖHS, 2020) traz a ideia dos cursos das principais escolas de governo e centros de capacitação da Administração Pública, assim como da Fundação Getúlio Vargas (FGV) na capacitação a distância sem tutoria e a entrada do Exército Brasileiro neste novo mundo:

No âmbito do EB, esse formato tem sido adotado desde 2018, quando a Seção de Apoio Técnico e Treinamento da 3ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército (3ª ICFEx) criou capacitações auto instrucionais para Agentes da Administração Militar.

A iniciativa surgiu devido ao baixo alcance das atividades com tutoria realizadas em 2017, que tinha como principal causa a realização dos treinamentos em datas impostas, muitas vezes incompatíveis com as atividades operacionais das OM.

Em novembro de 2018, uma comitiva do Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) foi recebida em Porto Alegre para a realização da 1ª Reunião de Coordenação de Ensino a Distância sem Tutoria IEFEx - 3ª ICFEx, importante marco nesse processo.

Na ocasião, apresentou-se a seguinte visão de futuro: disponibilização de cursos voltados para a Gestão das OM, no formato EaD sem Tutoria, de forma centralizada e para Agentes da Administração de toda a Força Terrestre (E Blog, 2020)

3.2 O INSTITUTO DE ECONOMIA E FINANÇAS DO EXÉRCITO (IEFEX)

Nesta senda e tomando, mais uma vez, como referência a Portaria Nº 187-DGP, de 13 de dezembro de 2011, o IEFEx, como instituição de ensino militar, proporciona a capacitação de militares, como forma de desenvolvimento técnico-profissional, visualizando melhores condições de trabalho por meio de profissionais mais preparados a exercer as funções as quais se propõem.

“Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), diretamente subordinado à Secretaria de Economia e Finanças²³ e vinculado tecnicamente ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX)²⁴ por meio da Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil)²⁵, destina-se a buscar

²³ Supervisiona e realiza as atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, administração financeira, contabilidade e pagamento de pessoal, relativas aos recursos de qualquer natureza alocados ao Comando do Exército Brasileiro, atuando de forma proativa na gestão desses recursos.

²⁴ Planeja, organiza, dirige e controla as atividades relativas à educação, à cultura, à educação física, aos desportos e à pesquisa científica nas áreas de defesa, ciências militares, doutrina e pessoal, excluídas as atividades de ensino voltadas para a Instrução Militar e para a Ciência, Tecnologia e Inovação.

²⁵ Órgão de apoio do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), tem por missão exercer ação de comando, coordenar, controlar e supervisionar a execução e a avaliação do

assegurar que agentes da administração sejam previamente capacitados ao assumir funções administrativas, a realizar estudos e diagnoses na área de sua competência, inclusive, se necessário, com a participação de instituições congêneres, no País e no exterior, prospectando e identificando necessidades do EB em capacitações nas áreas de interesse do Sistema de Economia e Finanças, coordenar iniciativas de capacitação no âmbito do Sistema de Economia e Finanças e conceder certificados aos concluintes de estágios e cursos conduzidos ou coordenados por ele.” (Secretaria de Economia e Finanças, s.d.)²⁶

Com a finalidade de ampliar o alcance das capacitações coordenadas pelo IEFEx, o mesmo hospeda, no Portal de Educação do Exército, seus Estágios Setoriais, que são capacitações realizadas no formato EAD. Mas o que seria o Portal de Educação do Exército?

“O DECEEx criou o seu Portal de Educação visando atingir os seus objetivos de forma eficaz, eficiente e efetiva como um espaço virtual destinado a desenvolver e aperfeiçoar a Educação Militar. O contexto do Portal de Educação concebe um espaço virtual de grande relevância para o incremento e aperfeiçoamento da educação formal institucional e da viabilização da educação não-formal.”(Portal de Educação do Exército, s.d.)²⁷

Por intermédio do Portal de Educação, o IEFEx utiliza-se de vinte e seis Estágios Setoriais destinados à capacitação dos Agentes da Administração, entre outros. Os estágios setoriais são mostrados abaixo:

processo ensino aprendizagem nos estabelecimentos de ensino e nas organizações militares (Estb Ens/OM) subordinado(a)s, voltado(a)s para especialização, extensão, formação, aperfeiçoamento e altos estudos, bem como estabelecer a ligação técnica com o(a)s Estb Ens/OM com encargos de ensino vinculados que lhe forem determinado(a)s para essas atividades.

²⁶ Disponível em <http://www.sef.eb.mil.br/iefex.html>.

²⁷ Disponível em: <https://portaldeeducacao.eb.mil.br/index.php/apresentacao>.

Figura 3 - Página do Portal de Educação do Exército, hospedando as capacitações do IEFEx:

 EXÉRCITO BRASILEIRO Portal de Educação CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA DO EXÉRCITO	
Sistema de Gestão Técnica de EAD	
IEFEx - SEF	
2023/2024 - IEFEx - SEF - CSP - Conversando com a SEF - Podcast	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - EAGA - Estágio de Ambientação dos Gestores de Ações Orçamentárias	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - EEF - Estágio de Educação Financeira	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESAADE - Estágio Setorial de Apuração e Acompanhamento de Dano ao Erário	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESAA - Estágio Setorial para Auxiliar de Almojarifado	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESACRG - Estágio Setorial para Auxiliar de Conformidade de Registros de Gestão	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESAE - Estágio Setorial de Aquisições no Exterior	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESAFA - Estágio Setorial para Auxiliar de Fiscalização Administrativa	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESALC - Estágio Setorial de Aquisições, Licitações e Contratos (Lei 14.133/21)	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESAPP - Estágio Setorial para Auxiliar de Pagamento de Pessoal	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESASA - Estágio Setorial para Auxiliar de Serviço de Aproveitamento	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESASF - Estágio Setorial para Auxiliar de Setor Financeiro	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESCACP - Estágio Setorial de Cadastramento de Atos de Pensão no Sistema e-Pessoal/TCU	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESCRG - Estágio Setorial de Conformidade de Registros de Gestão	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESFA - Estágio Setorial de Fiscalização Administrativa	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESFC - Estágio Setorial de Fiscalização de Contrato - 1º Semestre	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESFP - Estágio Setorial de Formação de Pregoeiro	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESFSCDP - Estágio Setorial de Funcionamento do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESGA - Estágio Setorial de Gestão de Almojarifado	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESGE - Estágio Setorial de Gestão de Estoques	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESGF - Estágio Setorial de Gestão Financeira	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESGRCIG - Estágio Setorial de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos da Gestão	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESGSA - Estágio Setorial de Gestão de Serviço de Aproveitamento	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESOD - Estágio Setorial para Ordenador de Despesas	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESPP - Estágio Setorial de Pagamento de Pessoal	Inscriver
2024 - IEFEx - SEF - ESTCE - Estágio Setorial de Tomada de Contas Especial	Inscriver

Fonte: Portal de Educação do Exército

Por meio da Portaria da SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022²⁸, foram estabelecidas as atribuições dos Agentes da Administração e a capacitação mínima exigida para o desempenho de cada função, sendo esta capacitação mínima integrada pelos Estágios Setoriais coordenados pelo IEFEx.

No ano de 2023, o IEFEx propôs a alteração das Portarias nº 095²⁹, 096³⁰ e 097³¹, todas do DGP, de 22 de maio de 2017, com o objetivo de promover a integração de militares que exercem regularmente a atividade de instrução na modalidade de EAD e não se encontram em cargo de nomeação de instrutor ou monitor.

Inseridas na proposta estão algumas considerações sobre os Agentes da Administração que também exercem a função de conteudistas dos estágios coordenados pelo IEFEx, apresentadas pela Seção de Pesquisa, Pós-Graduação e Doutrina do IEFEx:

- Os agentes da administração competentes e conteudistas passam a integrar banco de talentos, exercendo atividades de docente, ou instrutor ou monitor na montagem, na atualização de conteúdos e disciplinas voltadas para a governança e gestão.

- Esses talentos destacados, portanto, executam as suas atividades previstas no cargo e na função e tratam de tarefas de instrução, acumulando atribuições de ensino, ao longo de considerável período do ano, sem, contudo, obter algum reconhecimento em justa medida.

Assim como foi inserida a necessidade de valorização destes conteudistas por meio do SVM:

- Como é possível perceber a valorização dos conteudistas já é uma realidade necessária e a atualização da legislação vigente sobre o SVM incrementará e estimulará ainda mais o emprego da EAD como apontado nas Diretrizes do Comando

²⁸ BRASIL. Portaria - SEF/C Ex nº 198, de 28 de junho de 2022. Aprova as Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006), 1º Edição, 2022.

e) ²⁹ Revogada pela Portaria - DGP/C Ex Nº 488, de 9 de abril de 2024. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB30-IR-60.004), 2ª Edição, 2024.

³⁰ Revogada pela Portaria - DGP/C Ex Nº 489, de 9 de abril de 2024. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira do Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de Oficiais, Serviço de Saúde e Serviço de Assistência Religiosa do Exército (EB30-IR-60.005), 2ª Edição, 2024.

³¹ Revogada pela Portaria - DGP/C Ex Nº 490, de 9 de abril de 2024. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira (EB30- IR-60.006), 2ª Edição, 2024.

do Exército. Se a infraestrutura tecnológica do EAD vem sendo aperfeiçoada, se faz necessário também observar a importância dos instrutores e monitores da EAD com o devido reconhecimento profissional.

- Por outro lado, não se espera que o presente estímulo venha a propor a substituição das atividades presenciais de educação pela EAD. A valorização, como já apontada, será na justa medida, considerando que as modalidades de educação são complementares.

Como benefícios e resultados esperados presume-se:

- reconhecer o profissional que atua na EAD;
- integrar o militar ao Estabelecimento de Ensino (Estb Ens) responsável pela EAD;
- aumentar o comprometimento do militar com a tarefa do EAD;
- aumentar a qualidade do profissional que atuará na EAD;
- promover solução inovadora para atuação de docente sem a necessidade de movimentação;
- racionalizar o emprego de recursos humanos;
- racionalizar o emprego de recursos orçamentários;
- evitar soluções de criação de cargos;
- valorizar a atividade de EAD; e
- valorizar o Estabelecimento de Ensino que emprega a EAD.

Para cumprir o objetivo proposto, a alteração das portarias incluiria um novo artigo, artigo 16, versando sobre a pontuação que deveria ser aplicada aos militares que atuam em EAD não nomeados como instrutores de Estabelecimentos de Ensino.

As propostas a seguir serão encaminhadas ao Estado-Maior do Exército³² em 2025, em consonância com o Art. 9º, do capítulo V, da Portaria - DGP/C Ex nº 100, de 23 de abril de 2021³³, abaixo:

Art. 9º A OM proponente deverá preencher o Formulário de Proposta de Alteração do SVM (Anexo A), inserindo o maior número de informações possíveis, evitando a inserção de considerações pessoais ou particulares referentes ao seu ambiente de trabalho, procurando ainda observar sempre os princípios da imparcialidade e isonomia de oportunidades no EB.

"Parágrafo único. A fim de permitir a maturação do SVM e sua necessária

³² Órgão de Direção Geral responsável pela elaboração da Política Militar Terrestre, pelo planejamento estratégico e pela expedição de diretrizes que orientem o preparo e o emprego da Força Terrestre (F Ter), visando ao cumprimento da Missão e à consecução da Visão de Futuro do Exército Brasileiro.

³³ Estabelece as Normas de Funcionamento da Comissão Permanente de Valorização do Mérito (CPVM). (EB30- N-60.038)

segurança, a CPVM analisará as propostas, conforme prescrito a seguir, independente das datas de sua apresentação." (NR - alterado pela Portaria – DGP/C Ex nº 290, de 24 de novembro de 2021)

"I - anos ímpares – inserção de pontuação em componentes da profissão militar constantes do SVM; e" (NR - alterado pela Portaria – DGP/ C Ex nº 290, de 24 de novembro de 2021)

"II - anos pares – supressão de pontuação em componentes da profissão militar constantes do SVM." (NR - alterado pela Portaria – DGP/C Ex nº 290, de 24 de novembro de 2021)

Figura SEQ Figura * ARABIC 4 - Proposta para os Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários



Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos oficiais de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência¹ (EB30-IR-60.004, Port Ch DGP Nr 095-DGP, de 22 Mai 2017, 1ª Edição/2017)

QUADRO COMPARATIVO

ATUAL (Port Ch DGP Nr 095_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA
Seção IX Do tempo de Instrutor ou Auxiliar de Instrutor Art 15. (...)	Seção IX Do tempo de Instrutor ou Auxiliar de Instrutor Art. 15. (...) Art. 16 O SVM poderá considerar cumulativamente, também, o tempo de desempenho de Instr ou Mon nas atividades de Ensino a Distância (EAD) dos Estb Ens do Exército, da MB ou da FAB, por ano letivo ou fração superior a 180 (cento e oitenta) dias, contados conforme as datas de exercício da atividade para montagem de conteúdo e tutoria, do militar indicado pelo Gabinete do Comandante do Exército, pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército, pelo Departamento de Ciência e Tecnologia, pela Secretaria de Economia e Finanças do Exército, por C Mil A ou por RM, desde que: I – o militar tenha sido indicado e selecionado pelo conhecimento técnico do assunto ou pelo notório saber; II – O militar não seja nomeado para cargo de Instr ou Monitor do Estb Ens responsável pelas	<u>Justificativa síntese:</u> Atualização da Port 095/17-DGP para contemplar no mérito os militares que atuam na modalidade EAD e que não se encontram em cargo de nomeação de instrutor ou monitor, e, valorização das atividades de EAD no âmbito do Sistema de Ensino do EB. <u>Justificativas no tocante às instituições e ao sistema de ensino do EB:</u> - valorizar o Estb Ens que emprega a EAD;

¹ Publicada no BE Nr 21, de 26 Mai 2017

1/3

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários

ATUAL (Port Ch DGP Nr 095_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA
Art. 16. (...) (...) Art. 27. (...)	Art. 17. (...) (...) Art. 28. (...)	A proposta de acréscimo do "Art. 16" provoca a mudança de numeração em mais um dos artigos seguintes do texto, a partir do original "Art. 16", até o último artigo do texto que se torna "Art. 27".

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários

ATUAL (Port Ch DGP Nr 095_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA																								
	atividades EAD; III – A OM de ensino execute o monitoramento e controle das atividades do militar instrutor e monitor do EAD; e IV– a informação conste publicada em Boletim Interno da OM de ensino para a qual o militar será instrutor ou monitor em EAD. Parágrafo único – Quadro resumo do tempo de Instr ou Mon que poderá ser considerado pelo SVM: <table><tr><th rowspan="2">Tempo de Instr ou Mon EAD</th><th rowspan="2">Pontos Base</th><th colspan="4">Pontuação máxima no posto ou na graduação de</th><th rowspan="2">Obs</th></tr><tr><th>2º Ten, 1ª Ten e Cap</th><th>Maj</th><th>Ten Cel</th><th>Cel</th></tr><tr><td>No Brasil</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td rowspan="2">(a)/(b) (c)/(d)</td></tr><tr><td>No Exterior</td><td>0,5</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr></table> Observações: (a) pontos considerados por ano letivo, executando a atividade de instrução EAD e/ou de tutoria; (b) será considerada a pontuação acumulada, independente do EstbEns onde o militar tenha exercido a atividade de instrução; (c) deverá ser observado o previsto na Observação "(b)" do quadro Resumo constante do §6º do art. 13 destas IR. (d) Essa pontuação não será considerada para instrutores ou monitores nomeados para cargos em Estb Ens.	Tempo de Instr ou Mon EAD	Pontos Base	Pontuação máxima no posto ou na graduação de				Obs	2º Ten, 1ª Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	No Brasil	1	2	3	4	5	(a)/(b) (c)/(d)	No Exterior	0,5	1	2	2	2	- racionalização do emprego de recursos humanos e orçamentários; - promoção de solução inovadora para atuação de docente sem a necessidade de movimentação; - adiantamento de soluções que resultem em criação de cargos; - coerência na proposta de pontuação no mérito aplicada aos militares que atuam em EAD não nomeados nos Estb Ens considerando ser menor que a pontuação daqueles nomeados; e - estímulo à criação de cursos no formato híbrido (à distância e presencial) para economia de recursos materiais e de pessoal. <u>Justificativas no tocante aos militares:</u> - aumento da qualidade do profissional que atuará na EAD pela seleção dos mais vocacionados e/ou capacitados à docência; - aumento do comprometimento do militar selecionado para a tarefa do EAD; e - integração e reconhecimento dos militares ao Estb Ens responsável pela EAD e a consequente criação de uma rede de docentes.
Tempo de Instr ou Mon EAD	Pontos Base			Pontuação máxima no posto ou na graduação de					Obs																	
		2º Ten, 1ª Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel																					
No Brasil	1	2	3	4	5	(a)/(b) (c)/(d)																				
No Exterior	0,5	1	2	2	2																					

Fonte: Seção de Pesquisa, Pós-Graduação e Doutrina do IEFEX

Figura SEQ Figura * ARABIC 5 - Proposta para os Oficiais de Carreira do Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de Oficiais, Serviço de Saúde e Serviço de Assistência Religiosa do Exército

60

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários



Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos oficiais de carreira do Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de oficiais, Serviço de Saúde e Serviço de Assistência Religiosa do Exército¹ (EB30-IR-60.005. Port Ch DGP Nr 096-DGP, de 22 Mai 2017, 1ª Edição/2017)

QUADRO COMPARATIVO

ATUAL (Port Ch DGP Nr 096_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA
Seção IX Do tempo de Instrutor, Auxiliar de Instrutor ou Instr/Preceptor do PROCAP/Sau	Seção IX Do tempo de Instrutor ou Auxiliar de Instrutor	Justificativa síntese: Atualização da Port 096/17-DGP para contemplar no mérito os militares que atuam na modalidade EAD e que não se encontram em cargo de nomeação de instrutor ou monitor, e, valorização das atividades de EAD no âmbito do Sistema de Ensino do EB.
Art. 15. (...)	Art. 15. (...)	Justificativas no tocante às instituições e ao sistema de ensino do EB: - valorizar do Estb Ens que emprega a EAD;
Art. 16. (...) inserção proposta no quadro	Art. 16. (...) inserção proposta no quadro	

1. Publicada no BE Nr 21, de 26 Mai 2017

1/3

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários

ATUAL (Port Ch DGP Nr 096_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA																								
seguir.	atividades EAD; III – A OM de ensino execute o monitoramento e controle das atividades do militar instrutor e monitor do EAD; e IV – a informação conste publicada em Boletim Interno da OM de ensino para a qual o militar será instrutor ou monitor em EAD. Parágrafo único – Quadro resumo do tempo de Instr ou Mon que poderá ser considerado pelo SVM: <table><tr><th rowspan="2">Tempo de Instr ou Mon EAD</th><th rowspan="2">Pontos Base</th><th colspan="4">Pontuação máxima no posto ou na graduação de</th><th rowspan="2">Obs</th></tr><tr><th>2º Ten, 1º Ten e Cap</th><th>Maj</th><th>Ten Cel</th><th>Cel</th></tr><tr><td>No Brasil</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td rowspan="2">(a)/(b) (c)/(d)</td></tr><tr><td>No Exterior</td><td>0,5</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td><td>2</td></tr></table> Observações: (a) pontos considerados por ano letivo, executando a atividade de instrução EAD e/ou de tutoria; (b) será considerada a pontuação acumulada, independente do EstbEns onde o militar tenha exercido a atividade de instrução; (c) deverá ser observado o previsto na Observação “(b)” do quadro Resumo constante do §6º do art. 13 destas IR. (d) Essa pontuação não será considerada para instrutores ou monitores nomeados para cargos em Estb Ens.	Tempo de Instr ou Mon EAD	Pontos Base	Pontuação máxima no posto ou na graduação de				Obs	2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	No Brasil	1	2	3	4	5	(a)/(b) (c)/(d)	No Exterior	0,5	1	2	2	2	- racionalização do emprego de recursos humanos e orçamentário - promoção de solução inovadora para atuação de docente sem a necessidade de movimentação; - adiamento de soluções que resultem em de criação de cargos; - coerência na proposta de pontuação no mérito aplicada aos militares que atuam em EAD não nomeados nos Estb Ens considerando ser menor que a pontuação daqueles nomeados; e - estímulo à criação de cursos no formato híbrido (à distância e presencial) para economia de recursos materiais e de pessoal. <u>Justificativas no tocante aos militares:</u> - aumento da qualidade do profissional que atuará na EAD pela seleção dos mais vocacionados e/ou capacitados à docência; - aumento do comprometimento do militar selecionado para a tarefa do EAD; e - integração e reconhecimento dos militares ao Estb Ens responsável pela EAD e a consequente criação de uma rede de docentes voltadas para o sistema de economia e finanças.
Tempo de Instr ou Mon EAD	Pontos Base			Pontuação máxima no posto ou na graduação de					Obs																	
		2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel																					
No Brasil	1	2	3	4	5	(a)/(b) (c)/(d)																				
No Exterior	0,5	1	2	2	2																					

2/3

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários

ATUAL (Port Ch DGP Nr 096_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA
Art. 16. (...)	Art. 17. (...)	A proposta de acréscimo do "Art. 16" provoca a mudança de numeração em mais um dos artigos seguintes do texto, a partir do original "Art. 16", até o último artigo do texto que se torna "Art. 27".
Art. 27. (...)	Art. 28. (...)	

Fonte: Seção de Pesquisa, Pós-Graduação e Doutrina do IEFEX

Figura SEQ Figura * ARABIC 6 - Proporta para os Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos oficiais de carreira das Armas, do Quadro Auxiliar de oficiais e graduados de carreira¹
(EB30-IR-60.006. Port Ch DGP Nr 097-DGP, de 22 Mai 2017, 1ª Edição/2017)

QUADRO COMPARATIVO

ATUAL (Port Ch DGP Nr 097_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA
Seção IX Do tempo de Instrutor ou Monitor Art 15. (...) Art 16. (...) <i>inserção proposta no quadro seguir.</i>	Seção IX Do tempo de Instrutor ou Auxiliar de Instrutor Art. 15. (...) Art. 16 O SVM poderá considerar cumulativamente, também, o tempo de desempenho de Instr ou Mon nas atividades de Ensino a Distância (EAD) dos Estb Ens do Exército, da MB ou da FAB, por ano letivo ou fração superior a 180 (cento e oitenta) dias, contados conforme as datas de exercício da atividade para montagem de conteúdo e tutoria, do militar indicado pelo Gabinete do Comandante do Exército, pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército, pelo Departamento de Ciência e Tecnologia, pela Secretaria de Economia e Finanças do Exército, por C Mil A ou por RM, desde que: I – o militar tenha sido indicado e selecionado pelo conhecimento técnico do assunto ou pelo notório saber; II – O militar não seja nomeado para cargo de Instr ou Monitor do Estb Ens responsável pelas	<u>Justificativa síntese:</u> Atualização da Port 097/17-DGP para contemplar no mérito os militares que atuam na modalidade EAD e que não se encontram em cargo de nomeação de instrutor ou monitor, e, valorização das atividades de EAD no âmbito do Sistema de Ensino do EB. <u>Justificativas no tocante às instituições e ao sistema de ensino do EB:</u> - valorizar do Estb Ens que emprega a EAD;

¹Publicada no BE Nr 21, de 26 Mai 2017

1/3

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários

ATUAL (Port Ch DGP Ir 097_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA																									
	atividades EAD; III – A OM de ensino execute o monitoramento e controle das atividades do militar instrutor e monitor do EAD; e IV– a informação conste publicada em Boletim Interno da OM de ensino para a qual o militar será instrutor ou monitor em EAD. <u>Parágrafo único – Quadro resumo do tempo de Instr ou Mon que poderá ser considerado pelo SVM:</u> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Tempo de Instr ou Mon EAD</th> <th rowspan="2">Pontos Base</th> <th colspan="4">Pontuação máxima no posto ou na graduação de</th> <th rowspan="2">Obs</th> </tr> <tr> <th>2º Ten, 1º Ten e Cap</th> <th>Maj</th> <th>Ten Cel</th> <th>Cel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>No Brasil</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>(a)/(b) (c)/(d)</td> </tr> <tr> <td>No Exterior</td> <td>0,5</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>2</td> <td>2</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <u>Observações:</u> (a) pontos considerados por ano letivo, executando a atividade de instrução EAD e/ou de tutoria; (b) será considerada a pontuação acumulada, independente do Estb Ens onde o militar tenha exercido a atividade de instrução; (c) deverá ser observado o previsto na Observação “(b)” do quadro Resumo constante do §6º do art. 13 destas IR. (d) Essa pontuação não será considerada para instrutores ou monitores nomeados para cargos em Estb Ens.	Tempo de Instr ou Mon EAD	Pontos Base	Pontuação máxima no posto ou na graduação de				Obs	2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel	No Brasil	1	2	3	4	5	(a)/(b) (c)/(d)	No Exterior	0,5	1	2	2	2		- racionalização do emprego de recursos humanos e orçamentários; - promoção de solução inovadora para atuação de docente sem a necessidade de movimentação; - adiamento de soluções que resultem em de criação de cargos; - coerência na proposta de pontuação no mérito aplicada aos militares que atuam em EAD não-nomeados nos Estb Ens considerando ser menor que a pontuação daqueles nomeados; e - estímulo à criação de cursos no formato híbrido (à distância e presencial) para economia de recursos materiais e de pessoal. <u>Justificativas no tocante aos militares:</u> - aumento da qualidade do profissional que atuará na EAD pela seleção dos mais vocacionados e/ou capacitados à docência; - aumento do comprometimento do militar selecionado para a tarefa do EAD; e - Integração e reconhecimento dos militares ao Estb Ens responsável pela EAD e a consequente criação de uma rede de docentes voltadas para o sistema de economia e finanças.
Tempo de Instr ou Mon EAD	Pontos Base			Pontuação máxima no posto ou na graduação de					Obs																		
		2º Ten, 1º Ten e Cap	Maj	Ten Cel	Cel																						
No Brasil	1	2	3	4	5	(a)/(b) (c)/(d)																					
No Exterior	0,5	1	2	2	2																						

2/3

Legenda: ■ texto atual / ■ alterações (supressões) / ■ modificações propostas / ■ comentários

ATUAL (Port Ch DGP Nr 097_22 Mai 17)	PROPOSTA DE INSERÇÃO	JUSTIFICATIVA
Art. 16. (...) (...) Art 29. (...)	Art. 17. (...) (...) Art. 30. (...)	A proposta de acréscimo do “Art. 16” provoca a mudança de numeração em mais um dos artigos seguintes do texto, a partir do original “Art. 16”, até o último artigo do texto que se torna “Art. 27”.

3/3

Fonte: Seção de Pesquisa, Pós-Graduação e Doutrina do IEFEX

4 A INTERVENÇÃO PROPOSTA

O presente trabalho de conclusão de curso, para subsidiar a intervenção no processo de capacitação de militares como Agentes de Administração, apresenta a discussão sobre duas concepções de governança que interagem entre si: a governança de recursos humanos e a governança organizacional, além de aspectos específicos de gestão de pessoal militar.

A governança de recursos humanos influencia a governança organizacional, à medida que políticas e práticas relacionadas aos militares em funções administrativas têm impacto na eficácia e no desempenho geral da instituição.

Portanto, ao abordar o desafio do tempo de permanência dos militares na função de Agente da Administração, é necessário considerar aspectos tanto da governança de recursos humanos quanto da governança organizacional, a fim de promover a construção de capacidades institucionais e a formação de uma burocracia profissionalizada, o que permitirá alcançar os objetivos da Organização Militar.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo que subsidia a proposta de intervenção se configura, metodologicamente, como hipotético-dedutivo, que engloba uma pergunta de pesquisa e lacuna de conhecimento. Em termos de desenho e seleção de técnicas de pesquisa, caracteriza-se como quali-quantitativo, para responder às seguintes perguntas orientadoras:

- Qual é o tempo médio de permanência do militar no posto/função de Agente da Administração, pelas diversas Organizações Militares?
- Quais são as políticas e práticas atuais de governança de recursos humanos em relação ao tempo de permanência dos militares em funções administrativas nas Forças Armadas?
- Como as políticas de seleção e promoção influenciam o tempo de permanência dos militares nessas funções?
- Quais são os desafios enfrentados na gestão do tempo de permanência dos militares em funções administrativas e como eles podem ser superados?
- Quais estratégias de desenvolvimento de competências podem ser implementadas para construção de capacidades institucionais,

melhorando a eficácia e a capacidade administrativa dos militares?

- Qual é o impacto do tempo de permanência dos militares em funções administrativas na garantia das capacidades instaladas nas organizações como um todo?
- Quais são as implicações das transferências frequentes de militares em funções administrativas para a continuidade e a transferência de conhecimento?

4.2 PESQUISA DOCUMENTAL E REVISÃO NARRATIVA

Nesta etapa, foi realizado o levantamento de referências adicionais a respeito do tema na literatura especializada e aprofundamento das leituras bibliográficas, documentais e de legislação e o delineamento do marco teórico.

Os critérios utilizados para validação deste estudo envolveram a realização da pesquisa sobre legislação relacionada à função do Agente da Administração militar no âmbito do Exército, tais como:

- o Regulamento de Administração do Exército (RAE);
- o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1); e
- as Normas para Atuação dos Agentes da Administração.

Ademais, foi analisada a legislação referente à movimentação dos militares, particularmente:

- as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército;
- a concessão de ajuda de custo e de transporte aos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais;
- o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50);
- as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro (EB10-IG-02.037);
- as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira (EB30-IR-60.006);
- as Normas para a Comprovação, o Reconhecimento e o Cadastramento do Tempo de Serviço em Situações Diversas (EB30-N-60.033);
- as Normas para Gestão dos Recursos Financeiros Destinados à Movimentação de Pessoal e Deslocamento Fora da Sede no Âmbito do Exército Brasileiro (EB30-N-10.003);
- as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos

Militares do Exército (IR 30- 30); e

- as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02).

Além da legislação relacionada à capacitação mínima exigida para a função de Agente da Administração militar contida nas Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006).

Foram analisadas, também, as limitações e dificuldades para o exercício da função de Agente da Administração, utilizando-se o método de pesquisa *survey* por meio de aplicação de questionários para coleta de dados quantitativos.

O levantamento de dados foi feito por meio da aplicação de questionários nas OM do Exército Brasileiro, enviadas por meio de documento formal, o Sistema de Protocolo Eletrônico de Documentos (SPED), do EB e encaminhados aos chefes dos doze Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército³⁴ com a finalidade de buscar informações sobre os Agentes da Administração dos CGCFEx e de suas Unidades Gestoras Apoiadas (UGA) como sua função, posto ou graduação, Região Militar a que faz parte, tempo em que se encontra na função, além de outros questionamentos julgados pertinentes.

As técnicas de pesquisa, assim, não tiveram apenas abordagem qualitativa como também quantitativa, com o objetivo de verificar estatisticamente a efetividade das atividades de capacitação desenvolvidas pelo IEFEx e sua contribuição para o desenvolvimento de capacidades por meio do aperfeiçoamento da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações Militares, a partir da coleta de dados sobre a capacitação dos militares para exercer a função como Agentes da Administração.

As respostas obtidas por meio das perguntas abertas ou subjetivas, foram tratadas por meio da observação das respostas que mais se repetiam, restringindo as opções para cinco ou até sete.

A partir do conhecimento adquirido por meio das respostas coletadas com a utilização do *survey*, será apresentada uma proposta de intervenção para garantir

³⁴ O Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB10-R-08.006), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército Nº 1.533, de 2 de junho 2021, determinada como finalidade dos CGCFEx acompanhar e avaliar a gestão de suas unidades gestoras apoiadas (UGA), bem como prestar consultoria a estas, contribuindo para a governança do Exército e auxiliando na geração de poder de combate da Força Terrestre. Dessa forma, os CGCFEx são as unidades setoriais de gestão, contabilidade e controle interno do Exército.

melhor convivência entre o instituto da rotatividade militar com o imperativo da construção de capacidades institucionais e profissionalização do quadro de pessoal.

4.2.1 Abordagem Quantitativa

Segundo Triola, *"a determinação do tamanho da amostra é essencial para assegurar a representatividade dos dados"* (TRIOLA, 2008, p. 154). Para garantir uma amostra representativa da população de Agentes da Administração do Exército Brasileiro, foi necessário calcular o tamanho da amostra com base em uma fórmula estatística. A fórmula utilizada para este cálculo, considerando um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%, dada por:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}$$

onde:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

Z = valor crítico correspondente ao nível de confiança

p = proporção esperada na população (adotada como 0,5 para maximizar a variabilidade)

e = margem de erro

Aplicando-se os valores pertinentes ao contexto do estudo, obteve-se um tamanho de amostra de 588 entrevistados.

Para o cálculo da amostra utilizando-se um nível de confiança de 95%, o tamanho da amostra seria de 588 entrevistados. Observa-se neste ponto que a quantidade de Agentes da Administração entrevistados por RM foi superior à quantidade necessária para atingir o nível de confiança necessário.

O questionário apresentado foi respondido por 671 militares e servidores civis que atuam na função de agentes da Administração, conforme as informações mostradas abaixo:

Quadro 11 - Quantidade de Agentes da Administração por RM

Região Militar (RM)	Quantidade de Agentes por RM	Quantidade de Agentes da Administração entrevistados por RM	Percentual de Agentes da Administração entrevistados por RM
1ª Região Militar	3.640	192	5
2ª Região Militar	2.440	18	1
3ª Região Militar	5.197	74	3
4ª Região Militar	2.026	56	3
5ª Região Militar	2.264	70	1
6ª Região Militar	1.034	23	2
7ª Região Militar	1.410	22	1
8ª Região Militar	1.502	44	4
9ª Região Militar	1.995	42	3
10ª Região Militar	1.323	37	2
11ª Região Militar	2.818	37	2
12ª Região Militar	2.009	54	2
Não respondeu a que RM faz parte	-	2	-
TOTAL	27.658	671	-

Fonte: Elaborado pela autor com a utilização de dados do Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG)

Após a coleta das informações, o tratamento dos dados foi realizado utilizando-se o Excel para organização das respostas, por meio de tabelas, formando a estatística descritiva considerada como parte inicial da tabulação dos dados. Como segunda parte do tratamento dos dados foram elaborados os cruzamentos das informações, utilizando como informações principais, o posto e graduação dos militares, o tempo na função superior a dois anos e a RM que o militar ou servidor civil está atuando.

4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados realizada por meio de duas formas, sendo a análise descritiva realizada por meio das variáveis individualmente, assim como, por meio do cruzamento das variáveis. Destacando que as variáveis consideradas neste estudo referem-se aos questionamentos utilizados no *survey*.

As informações obtidas foram organizadas em três divisões principais de acordo com suas características, sendo elas:

- Identificação da OM e dos Agentes da Administração;
- Competências para o exercício da função de Agente da Administração; e
- Prospecções da Função de Agente da Administração.

Esta divisão busca resgatar as dimensões possíveis de intervenção para a construção da capacidade institucional no que diz respeito à construção do conhecimento base da organização, por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização; ao desenvolvimento profissional, relacionado à formação dos recursos humanos e ao fortalecimento organizacional; que envolve os níveis intraorganizacional e interorganizacional.

À partir das respostas obtidas em 671 formulários respondidos chega-se a seguinte descrição das informações:

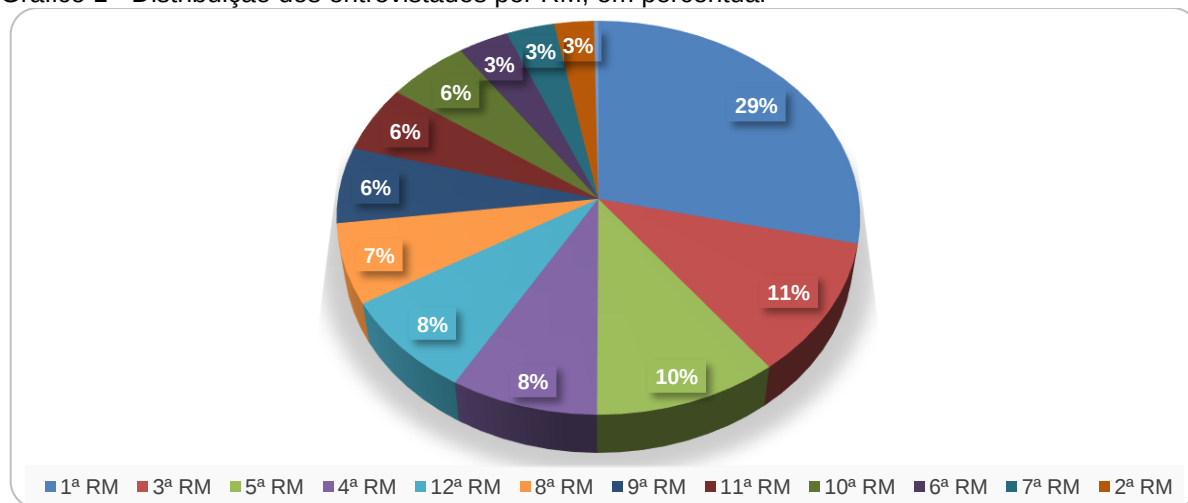
Após observar as informações coletadas por meio do *survey*, pôde-se obter uma fotografia dos Agentes da Administração consultados, ou melhor, foi possível exibir o seu perfil, onde servem, o que dizem a respeito de sua função, de sua carreira e o que almejam para o futuro profissional.

Vale salientar que as respostas citadas de forma qualitativa foram extraídas conforme se encontram no *survey*, sem nenhuma interferência gramatical desta pesquisadora.

Quanto ao fortalecimento organizacional, buscou-se conhecer as características e os níveis intraorganizacional e interorganizacional por meio das respostas obtidas. Reunindo as respostas com maiores percentuais apresentados temos:

a) Identificação da OM e dos Agentes da Administração:

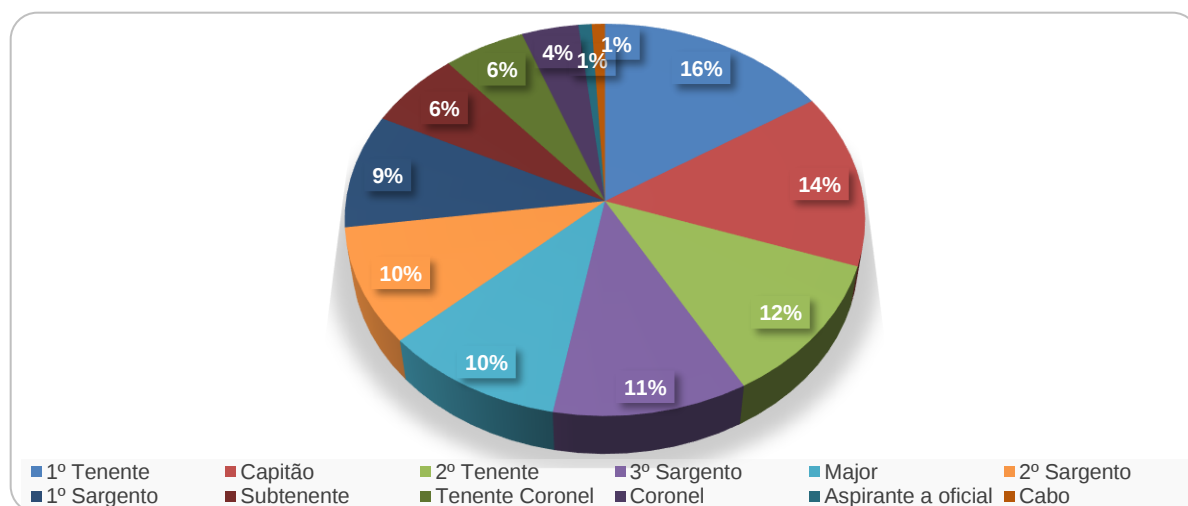
Gráfico 1 - Distribuição dos entrevistados por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

O maior percentual de respostas veio da 1ª RM, com 29% de todas as respostas obtidas, seguido da 3ª RM com 11% e em terceiro a 5ª RM, com 10%.

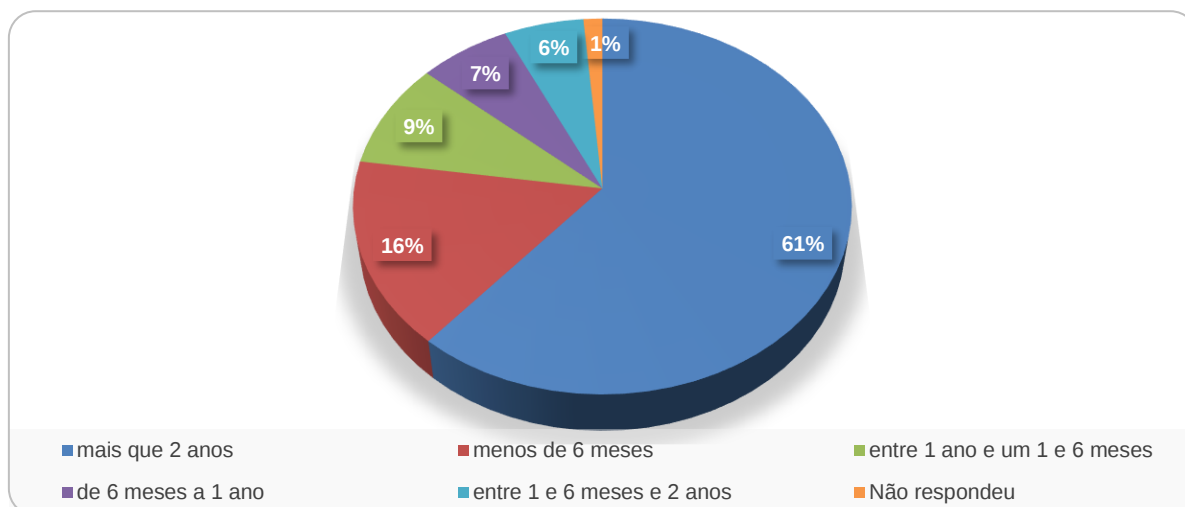
Gráfico 2 – Distribuição dos entrevistados por posto ou graduação, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

De todos os agentes consultados, os postos que apresentaram maior percentual na função de agente são de 1º tenente com 16%, seguido pelo posto de capitão com 14% e em terceiro o posto de 2º tenente com 12%.

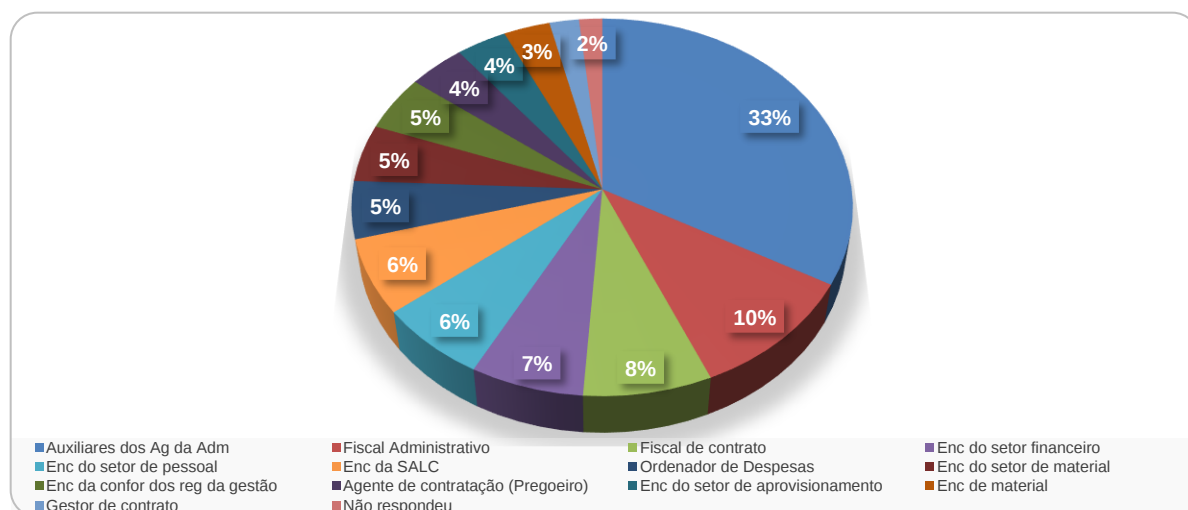
Gráfico 3 – Distribuição dos entrevistados por tempo na função de Agente da Administração, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Dos Agentes da Administração que responderam ao questionário, temos que 61% têm o tempo na função superior a dois anos, seguido pelo percentual de 16% que estão na função a menos de 6 meses e ainda 9% estão na função entre 1 ano e 1 ano e seis meses.

Gráfico 4 – Distribuição dos entrevistados por função que exerce, em percentual



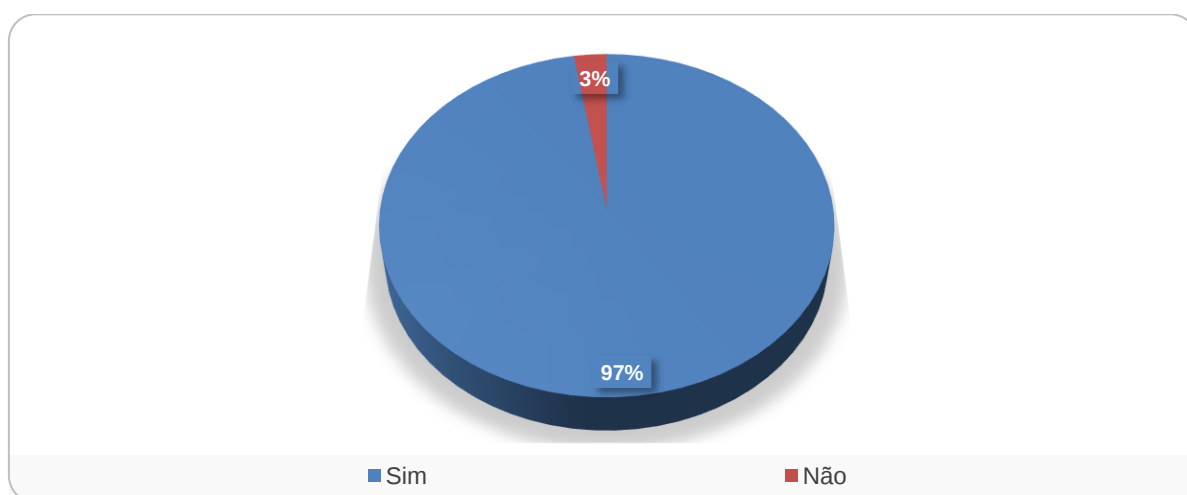
Fonte: elaborado pela autor

A função com maior percentual apresentado nas respostas foi a de auxiliar do Agente da Administração com 33%, seguido pela função de fiscal administrativo com 10% e a função de fiscal de contrato com 8%.

b) Competências para o exercício da função de Agente da Administração:

Nesta seção, temos as informações sobre as competências dos Agentes da Administração, como a necessidade de capacitação, as dificuldades encontradas ao assumir a função, desafios enfrentados, existência de rotatividade e como ela pode interferir na eficácia e na continuidade dos processos. Relacionados à construção do conhecimento base da organização, por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização.

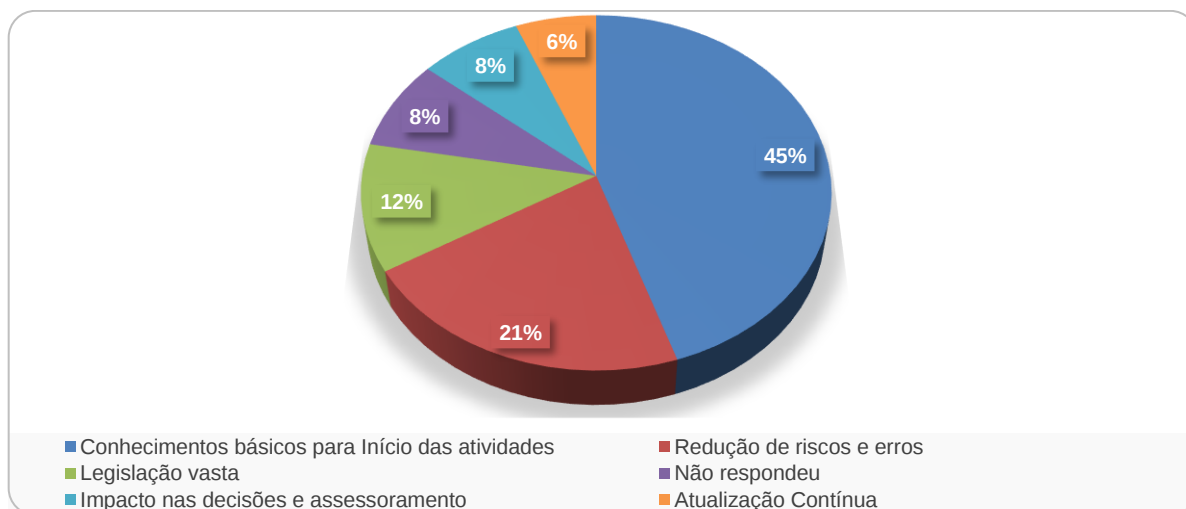
Gráfico 5 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Dos Agentes que responderam ao *survey*, 97% dizem que o Agente da Administração precisa de capacitação antes de assumir a função.

Gráfico 6 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Um percentual de 45% das respostas mostram que o motivo para capacitação ser realizada antes de assumir a função seria para aquisição dos conhecimentos básicos para o início das atividades, 21% mostram que o motivo para capacitação seria para redução de riscos e erros e 12% por causa da vasta legislação.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

“A formação militar tende ao combate. Assim, as atividades administrativas não apresentam-se, em princípio, como atividade-fim. Uma breve pesquisa nos programas de ensino das Escolas Militares é capaz de constatar que, sejam oficiais, sejam sargentos, não possuem formação básica específica para atuar na Administração. Dada sua sensibilidade, tratando de erário público, é inconcebível que deleguem-se funções administrativas aos militares sem antes capacitá-los para tal.”

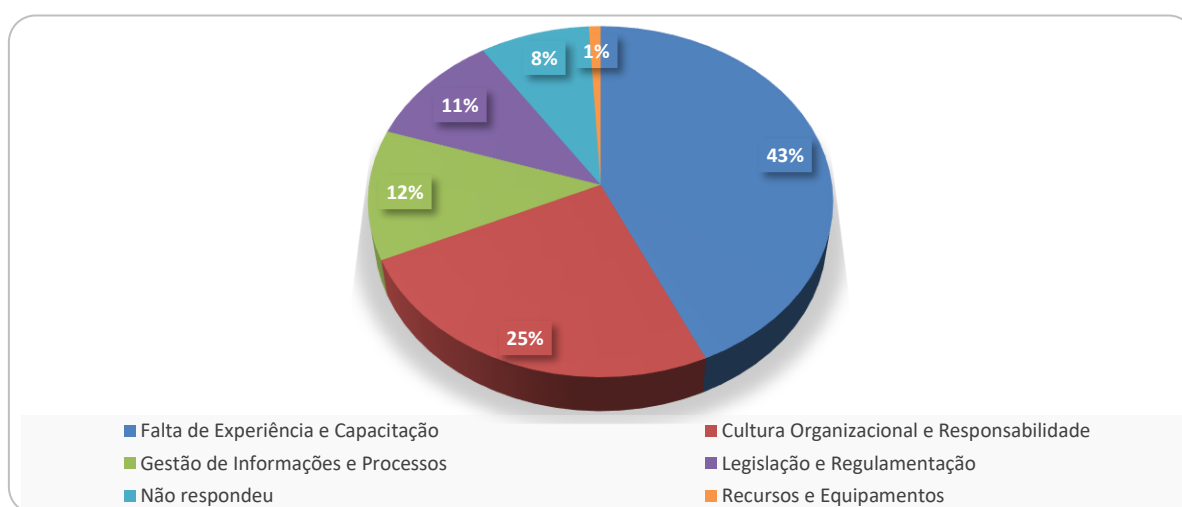
“Sim, entretanto, a capacitação mínima para exercer algumas funções não deveriam depender apenas de um estágio EAD. o EB tem que implantar uma governança de gestão de recursos humanos voltada para identificar melhor afinidades/talentos e aproveitamento de conhecimento adquiridos em bancos escolares externos (faculdade/universidade) dos militares de carreira. No caso dos militares temporários, por exemplo: acredito ser uma ótima prática convocar OF Int Temp já com curso superior concluído, ou um OTT de administração e/ou contabilidade, pois julgo que na minha opinião, um aspirante de Intendência de 19 anos de idade recém egresso do NPOR/CPOR não tem maturidade para assumir um Setor Financeiro, SALC, Conformidade ou um Almoxarifado.”

“O agente da administração acaba assumindo a função sem uma capacitação prévia, por diversas vezes o agente é surpreendido com uma nova função. Em 4 dias (tempo previsto para passagem da função) já está exercendo a nova atividade como autoridade entendedora para todos os fins naquele

assunto. Existem cursos fornecidos pelo exercito, tais como, fiscal de contrato e outros que diversas vezes não demonstram a aplicação do tema ensinado no dia a dia da caserna, derramando legislação sem contextualizar ou explicar sua aplicação fazendo com que seja inócuo o curso realizado, o qual só é concluído pela utilização da consulta aos manuais.”

“Considerando que atuo num Colégio (CMBel) como professora de Física, por exemplo, não tenho capacitação na área de administração, principalmente no que concerne aos conceitos utilizados na área.”

Gráfico 7 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

A maior dificuldade apontada pelos Agentes ao assumir a função é a falta de experiência e a falta de capacitação com 43% das respostas, seguido por 25% que apontam a cultura organizacional e a responsabilidade como maiores dificuldades encontradas ao assumir e 12% consideram a gestão de informações e processos.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

“A passagem de função nem sempre ocorre da melhor forma, possibilitando problemas de memórias das atividades já realizadas, falta de POP nas seções para auxiliar a passagem de função e a assunção de duas ou mais funções impossibilitando maior atenção a todos os detalhes necessários.”

“Atualmente, com o intuito de aumentar a gestão, se faz necessário acesso à inúmeros sistemas, regidos por diversas legislações, nos quais, o agente necessita de conhecimento para pleno domínio dos mesmos. E para um perfeito conhecimento, se faz necessário que o Agente permaneça por mais tempo na função, o que muitas vezes não tem sido possível, devido a alta rotatividade nas diversas

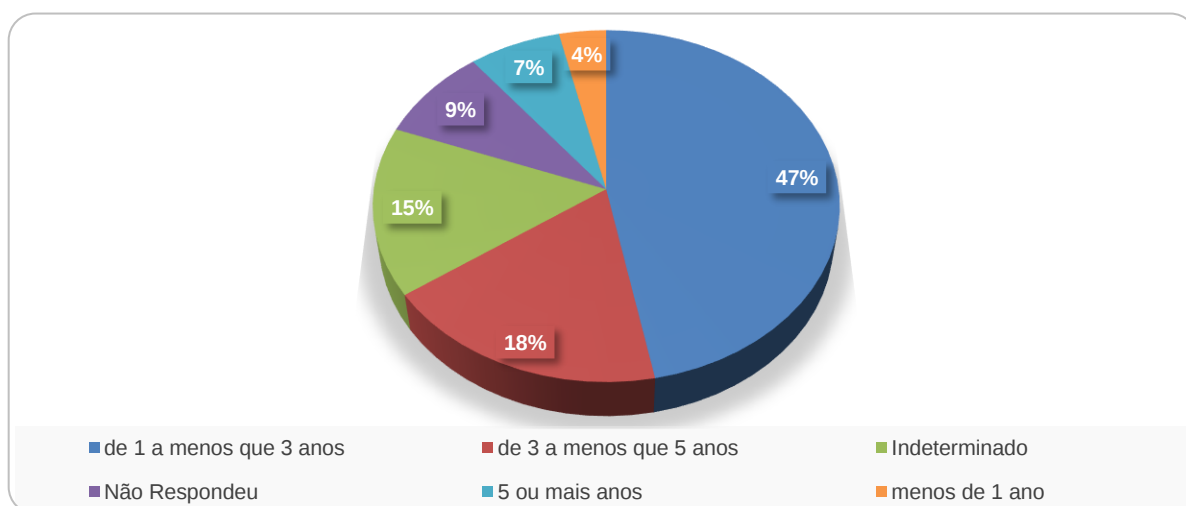
funções.”

“Em sua maioria, a repentina ordem para assunção da função. Sem preparo técnico, muitos militares são lançados do corpo de tropa para as mais diversas funções sem passarem por capacitação técnica prévia. É o sargento infante que vai para o FuSEx. É o tenente cavalariano que assume a Fiscalização Administrativa, Entre outros.”

“Não ter uma formação acadêmica voltada para administração. Sou de infantaria. Por ex, na EsAO não vi nada de adm pública. Vi defensiva, ofensiva, etc. Não vi nada da Lei 14.133. Cabe ressaltar que existe muita rotatividade nas funções de EM. Ora o mil é responsável pela 1º Seção, ora é Fisca Adm. Na minha opinião, a AMAN deveria aumentar as vagas de Intendência, prevendo a alocação de recursos humanos voltados para a administração pública. Além disso, todas as armas, quadros e serviços deveriam ter cadeiras de Adm voltados para a realidade dos diversos quartéis.”

“Tempo para aprender e aplicar o conhecimento. Geralmente os agentes da administração encarregados de requisições ou aqueles que compõe as equipes de planejamento possuem outras funções na OM, sendo as funções administrativas executadas em paralelo as funções tidas como principais e outras atividades inerentes a rotina da vida militar (sv, missões, escalas diversas, etc).”

Gráfico 8 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

O tempo ideal para que os Agentes permaneçam na função foi de 1 a menos que 3 anos completos, segundo 47% das respostas, seguido por 18% que dizem que o tempo ideal seria de 3 a menos que 5 anos completos e 15% dos Agentes que responderam ao *survey* disseram que o tempo ideal seria indeterminado.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações

qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

“acredito que isso pode ser variável, de acordo com o desempenho e interesse de cada militar, entretanto acho viável sempre uma equipe de sucessores, para que quando o titular saia da função o reserva assuma de maneira que não ocorra prejuízos de desempenho por ambientação.”

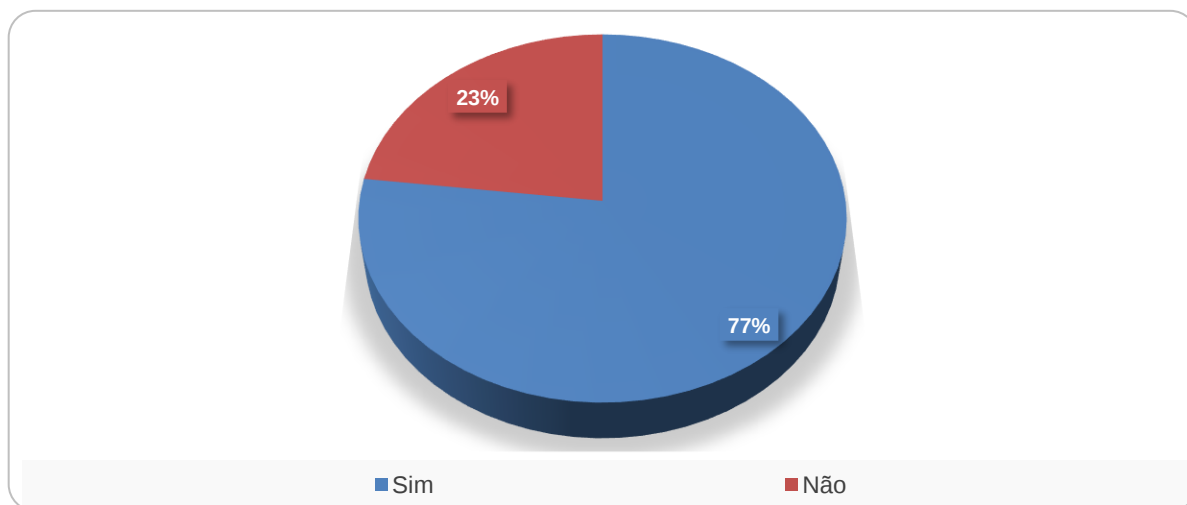
“Essa resposta dependerá de diversos fatores, existem funções no EB que mesmo que o militar permaneça 1 ano na função ainda é muito pouco tempo para o aprendizado, funções Entre as quais podemos citar SALC, Setor de Pagamento de Pessoal e Setor Financeiro, as quais possuem diversas legislações que demandarão grandioso tempo até o seu total domínio, isso sem esquecer claro a parte prática do conhecimento que também demandará grande esforço, baseado em minhas experiências profissionais, as 03 seções citadas acima levarão de 02 a 03 anos de aprendizado para o seu completo domínio. Dito isto qualquer militar que possua anos pertencente a uma das três seções citadas acima é valioso pois o mesmo terá um conhecimento acumulado muito importante que caso o militar troque de função será uma perda de conhecimento para aquela seção.”

“Quanto maior o tempo, melhor será seu conhecimento, porém para os militares que desejam mudar de função posteriormente, acredito que o tempo ideal seria de 2 anos: 1 ano para verificar todo o exercício financeiro e 1 ano para consolidar os conhecimentos.”

“Na minha visão, toda função deveria ficar um mês como “sombra” aprendendo todos os procedimentos. Proibir passar a função sem o substituído não estar presente.”

“o máximo possível porque o que geralmente acontece é que quando um militar assume uma função e ele aprende e fica experiente é trocado de função.”

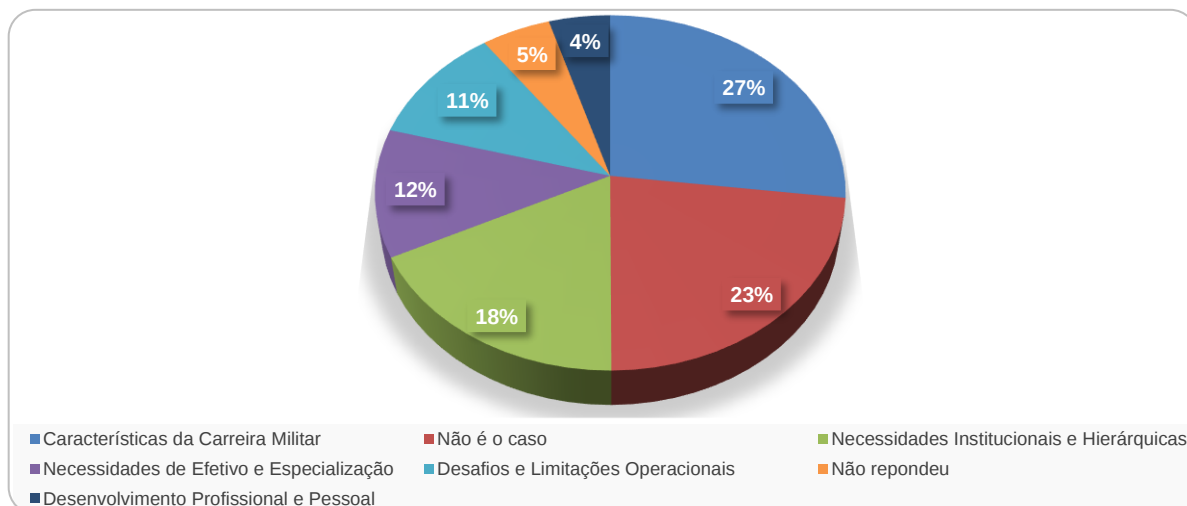
Gráfico 9 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Um percentual de 77% das respostas apontam que os Agentes da Administração têm alta rotatividade dentro do Exército.

Gráfico 10 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

As causas para esta rotatividade, segundo as respostas obtidas, são atribuídas às características da carreira militar com 27%, 23% dos respondentes dizem que não existe alta rotatividade dentro do Exército e 18% acreditam que alta rotatividade se dá devido às necessidades institucionais e hierárquicas.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

“Pela própria doutrina da Força Terrestre, que impõe uma vivência nacional e/ou regional e da dificuldade em completar o efetivo necessário para as várias funções administrativas que são impostas pela Administração Pública em todos os níveis de governo, que têm notadamente aumentado de forma acelerada e constante nos últimos tempos, acarretando troca de funções constantes.”

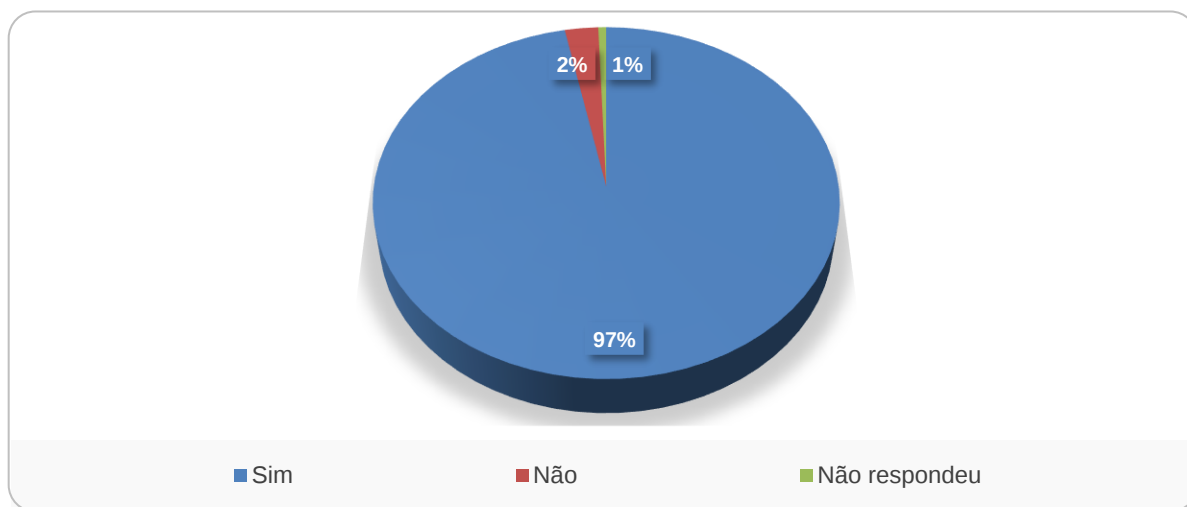
“Mística de que a administração é difícil e que o agente da administração vai estar sempre em risco, falta de conhecimento dos agentes da administração sobre a função, tempo mínimo de permanência da OM para ser movimentado, mentalidade de que a administração deve estar sempre em segundo plano.”

“Um dos principais fatores que contribuem para a alta rotatividade é a natureza do trabalho militar: defesa nacional. Isso ocasiona o conhecimento do território nacional por parte dos militares e, conseqüentemente, a possibilidade de movimentações a cada dois anos de guarnição. Outro fator importante é a falta de pessoal especializado em áreas administrativas, principalmente no caso de OM

de tropa. Nestas, por falta de pessoal, os militares combatentes acabam assumindo funções na administração e acumulando funções inerentes a tropa, colocando em risco a execução das diversas atividades.”

“a rotatividade de agentes da administração pode ser influenciada por uma série de fatores únicos às estruturas militares, como mobilizações, mudanças de designação, exigências de serviço ativo e outros aspectos relacionados às operações militares.”

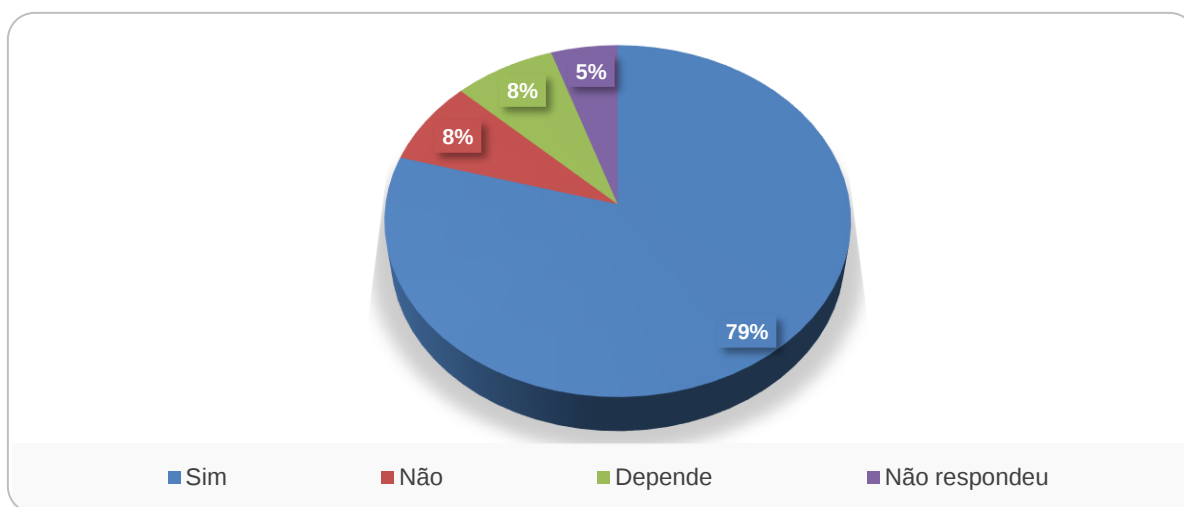
Gráfico 11 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da função de Agente da Administração para a eficácia institucional nas Organizações Militares, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Um percentual de 97% dos Agentes da Administração, que responderam a pesquisa, dizem que sua função contribui para eficácia institucional nas Organizações Militares.

Gráfico 12 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Um percentual de 79% dizem que a alta rotatividade dos Agentes da Administração afeta a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas organizações militares.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

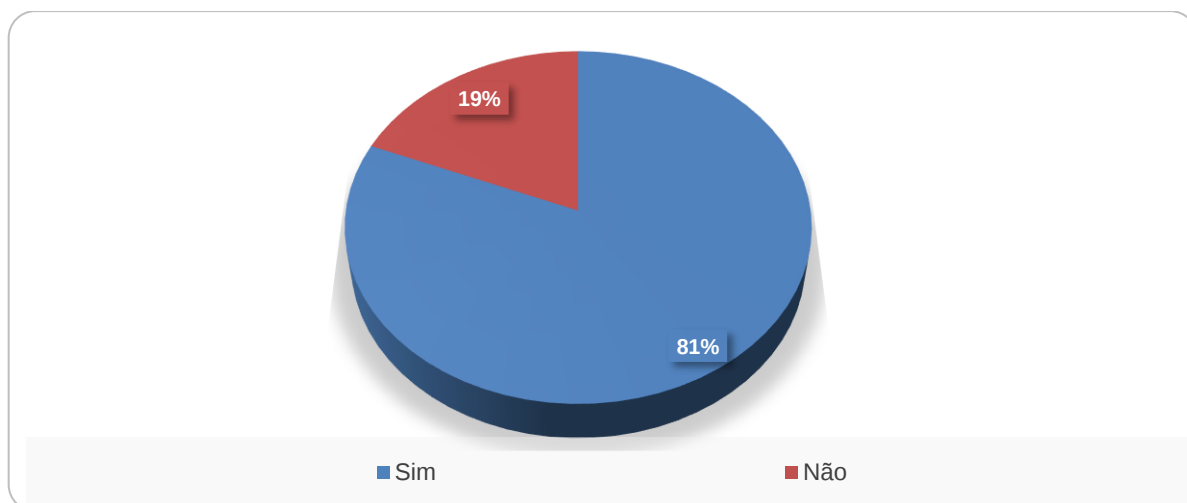
“Penso que sim. Os prazos para passagens de função nem de perto são suficientes para que quem assume tenha segurança na função. Algumas funções, como SALC, por exemplo, leva-se anos para atingir esse nível. Quando ocorre a substituição, processos acabam sendo interrompidos.”

“De modo geral sim, porém a rotatividade permite a inovação e revisão de riscos, evitando desvios e dependência da especialização de RH "insubstituíveis".”

“SIM. A alta rotatividade dos Agentes da Administração constitui um empecilho para a continuidade dos processos administrativos, na medida que o afastamento de militares afeta a "memória" das seções, implica em constante mudança nos Planos de Gestão das OMs (no caso da mudança dos ODs) e exige constante replanejamento. Além disso, acarreta a necessidade de realização de cursos e estágios de capacitação para desempenho de funções administrativas por militares que, em muitas vezes, sequer possuem habilitação/formação para o exercício dessas. Esse último empecilho somente é superado graças ao grau de empenho dos integrantes da Força Terrestre, que apesar da premissa de tempo, buscam realizar cursos e estágios fora do horário de expediente para bem executar suas funções da melhor maneira possível.”

“Sim, no momento que se aprende a função esse processo está dando certo contribuindo para atingir os objetivos da OM, a rotatividade nesse ponto prejudicará tanto o militar quanto à OM, mas acho que devido o exército ter diversas missões paralelas a sua função sempre será prejudicada contribuindo para não eficiência da função.”

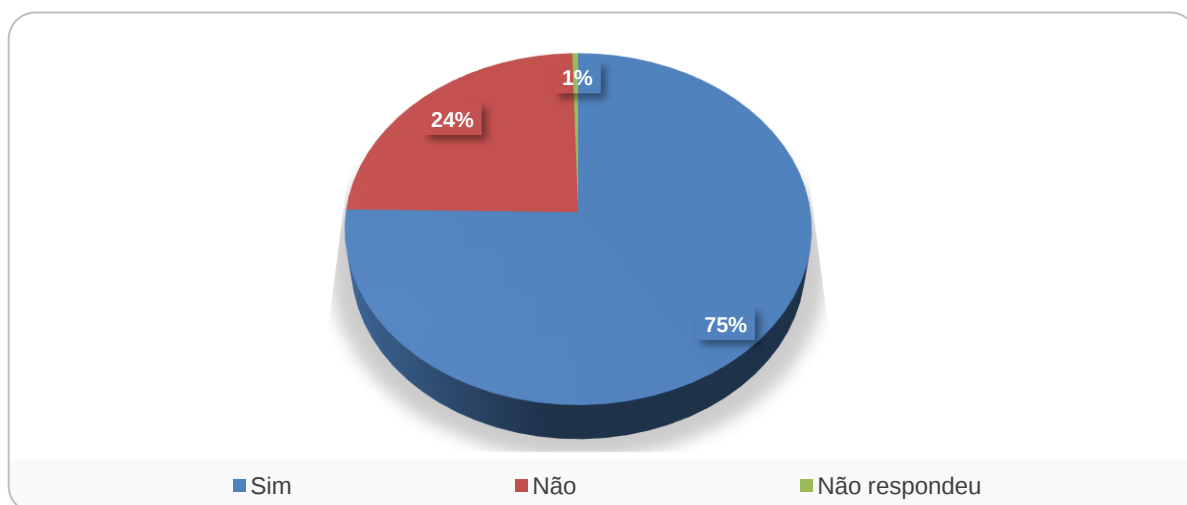
Gráfico 13 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração na capacitação desses militares, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Um percentual de 81% dizem que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere na capacitação desses militares.

Gráfico 14 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional, em percentual



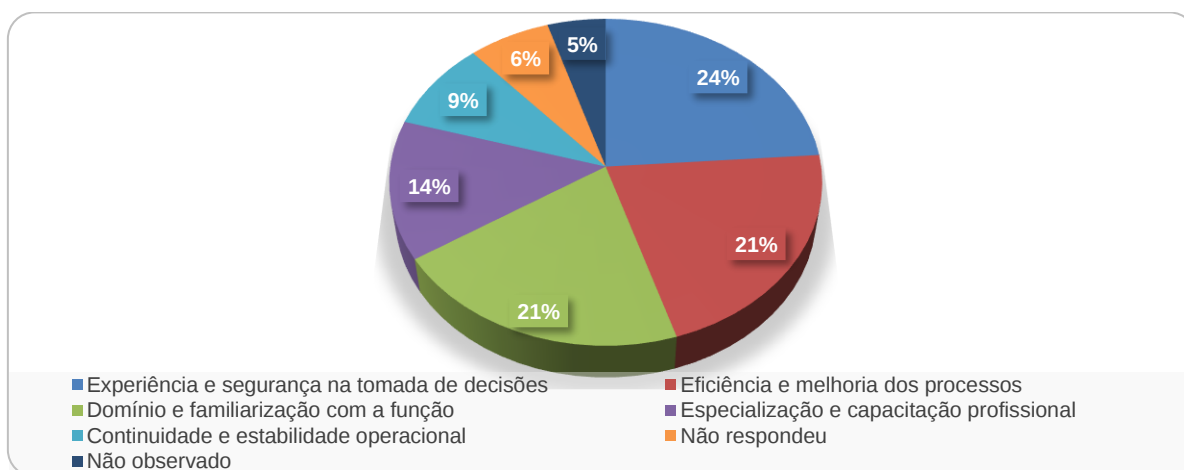
Fonte: elaborado pela autor

Um percentual de 75% dos Agentes dizem que a alta rotatividade interfere no desenvolvimento profissional desses militares.

c) Prospecções da Função de Agente da Administração:

Nesta seção, serão apresentadas as prospecções para função de Agente da Administração, como benefícios e consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência na função, medidas ou políticas que poderiam ser implementadas e a contribuição da estabilidade e continuidade na função. Resgatando a concepção das reformas diretivas, que estabelecem diretrizes estruturais, e reformas facilitadoras, que impulsionam mudanças práticas.

Gráfico 15 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quanto aos benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, 24% das respostas afirmam que seria bom para experiência e segurança na tomada de decisões, enquanto 21% afirmam que seria bom para eficiência e melhoria de processos, assim como, para o domínio e familiarização com a função.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

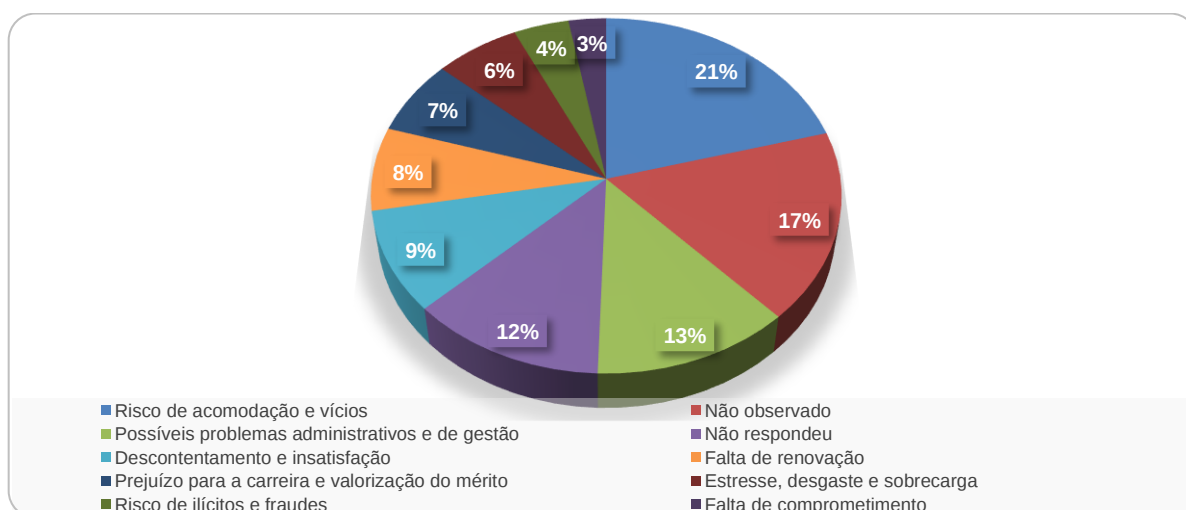
“Evitaria o retrabalho de sempre iniciar do zero com militares que nunca trabalharam na função administrativa, haveria uma memória mais precisa das atividades desenvolvidas, redução dos riscos e mais efetividade e objetividade na execução das atividades pelo conhecimento da função.”

“Maior conhecimento, autonomia e autoconfiança na função; melhor percepção sobre tudo o que afeta o trabalho, pode se antever a erros e problemas; maior visão de trabalho, podendo melhor contribuir com estratégias e planejamentos.”

“Tornar o agente especialista em sua função, com experiência em situações diversas; Aumento da eficiência dos processos, permitindo que o militar possa aperfeiçoá-los e não aprendê-los anualmente; Criação de networking com outros agentes, que permite a retirada de dúvidas e troca de conhecimentos e experiências.”

“Aumento da eficácia (capacidade de atingir objetivos) e da continuidade dos processos administrativos nas organizações militares, facilita o desenvolvimento profissional do militar, tende a proporcionar o tempo necessário para adquirir e aplicar os conhecimentos necessários ao bom exercício das atividades e tarefas inerentes à função e aumenta a capacitação dos Agentes da Administração.”

Gráfico 16 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se trata de consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, 21% dizem que há risco de acomodação e vícios, 17% não observam consequências indesejáveis e 13% enxergam possíveis problemas administrativos e de gestão.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

“Há funções em que o longo tempo pode favorecer à corrupção, uma vez que facilita a montagem de esquemas de desvios. Além disso, a rotatividade pode acarretar na oxigenação da equipe. Por vezes aspectos deficientes de determinado agente podem ser corrigidos com a sua substituição.”

“A carreira militar, principalmente dos militares combatentes, têm características generalistas, que valorizam um conhecimento abrangente da instituição e seus processos, que seria limitada pela permanência em determinada função administrativa por mais de dois anos.”

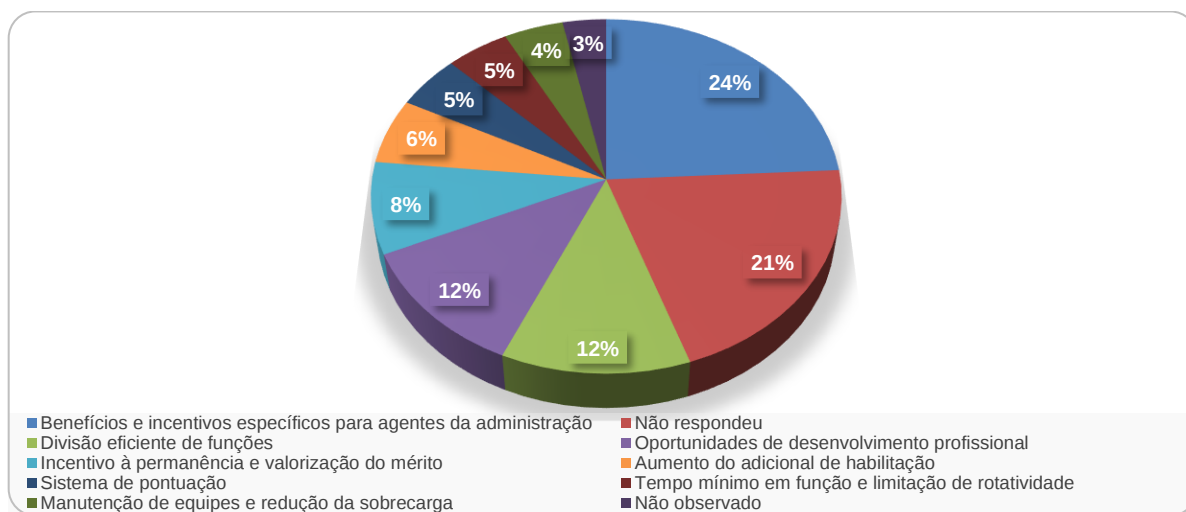
“Dificuldade de recompletamento em guarnições pouco procuradas, já que demoraria mais tempo para o militar ser movimentado novamente.”

“A comodidade pode ser um fator, já que muitos deixam de continuar se aperfeiçoando para sua função. Digo, quando o militar assume uma nova função, ele automaticamente tem que buscar o conhecimento de todos manuais, cadernos de orientações e legislações sobre a nova atividade que irá exercer.”

“Impactos na saúde mental (Estresse), Qualificação da atividade fim (militar) e financeiro (enraizamento na OM).”

“acredito não ter consequências indesejáveis, desde que o militar que esteja na função seja voluntário a permanecer por mais tempo na função, podendo ser filtrado dentro da força quais funções necessitam que militares fiquem maior tempo na função e as que não precisam procurando adequar os recursos humanos de acordo com suas características.”

Gráfico 17 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando perguntado sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, 24% falam sobre benefícios específicos para os Agentes, 21% não responderam e 12% falam sobre a divisão eficiente de funções.

Na análise das respostas coletadas foram apontadas algumas informações

qualitativas que se sobressaíram, colocadas a seguir:

“Criação de um sistema de pontuação, semelhante ao que ocorre com o Sgt que exerce a Função de Sgt Brigada e do ST que exerce a Função de Encarregado de Material.”

“Planos próprios de movimentação, condecorações e pontuações de valorização do mérito a militares ocupantes de funções sensíveis como: SALC, Setor Financeiro, Pagamento de Pessoal, Conformidade de Registros de Gestão.”

“Criar cargos nomeados para o seu desempenho, com consequência positivas para o militar que a desempenhar (valorização do mérito). Além disso, as capacitações poderiam ser mais objetivas, baseadas e focadas no desempenho da função e não em apenas transmitir o conhecimento que deve ser adquirido, pois esse é muito vasto.

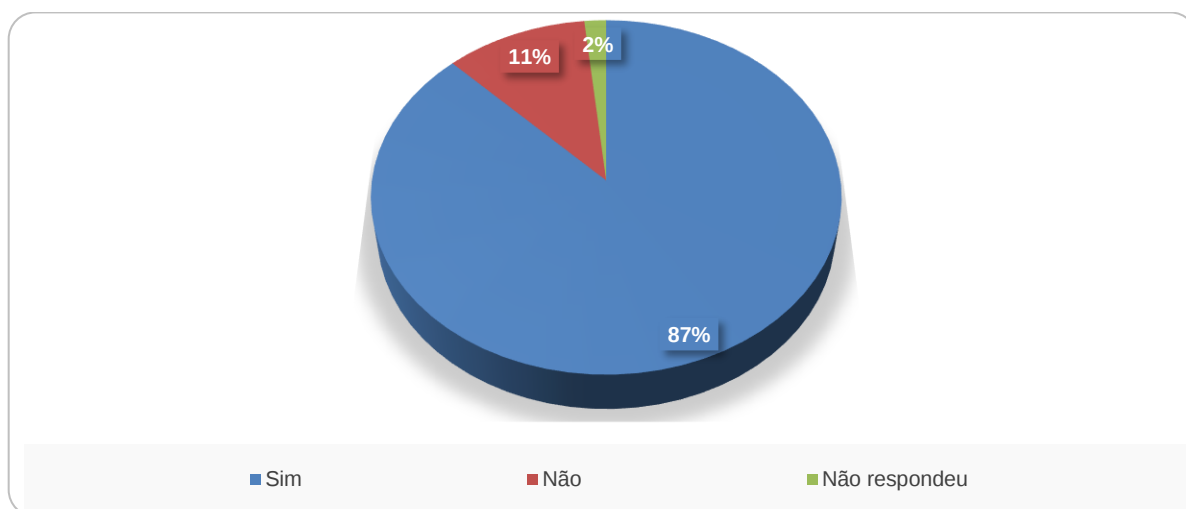
“Algum programa de reciclagem e dinâmica de aprendizado e troca de experiências para estimular o conhecimento e aprendizado constante. Talvez alguns encontros dos agentes da Administração por região.”

“Os agentes da administração normalmente acabam carregando duas mochilas, a militar e da administração, fazendo com que tenha evasão dessas funções. Isso deveria ser revisto.”

“Adicional de insalubridade devido ao grau de envolvimento necessário para algumas funções da administração, funções pontuadas em valorização do mérito, PNR funcional, alguma ferramenta ligada ao tempo de serviço, incentivos que levem a benefícios ligados À promoção, aumento pecuniário ou diminuição de tempo de serviço sempre serão os maiores incentivos.”

“Para incentivar a permanência dos Agentes da Administração, medidas como de desenvolvimento profissional, planos de carreira, reconhecimento e recompensas devem ser adotadas, e ainda, ter flexibilidade no trabalho e um ambiente saudável também são essenciais.”

Gráfico 18 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando perguntado se a estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração na função poderiam contribuir para a eficácia institucional, observa-se um percentual de 87% que respondem sim.

Por último, foi perguntado se os respondentes teriam algum comentário ou consideração sobre os temas abordados no survey apresentado. Serão apresentadas a seguir algumas informações qualitativas que se sobressaíram:

“Implementação de uma gratificação financeira (semelhante ao que ocorre com militares paraquedistas e ao que ocorre com servidores públicos civis) num percentual que incentive os militares a ocuparem as funções.

“Para uma eficácia maior nos processos de finanças (principalmente) seria de grande valia a adoção de um sistema por brigada/DE, em exemplos utilizados por almoxarifados, salc, tesouraria e outras fiscalizações que acontecem por estados em serviços públicos. Desonerando assim as OM operativas que precisam dividir funções entre formação de soldados e administração.”

“Cada um no seu quadrado! Combatente tem que estar mais direcionado para adquirir e repassar conhecimentos sobre o combate! Somos considerados velhos muito cedo, e empurrados para a administração.”

“Na minha opinião, deveria aumentar um pouco o tempo de passagem das funções e diminuir a famosa “dança das cadeiras” exceto em funções sensíveis como setor de pagamento. E tentar utilizar ao máximo os militares dentro de suas especialidades, como por exemplo militar de material bélico em função de Com Soc.”

“Devido a especificidade dos Militares de carreira por serem continuamente transferidos a permanência de no máximo 2 anos e não menos que 1 ano e meio visa proporcionar vivência nas diversas funções. Para os temporários que não possuem a especificidade de transferir-se a cada 2 ou 3 anos torna-se primordial para manutenção da continuidade e do histórico administrativo para a Unidade Gestora e os militares temporários em geral são contratados para funções de acordo com sua formação (ex: militar formado em Economia, Professor, Engenheiro Civil, Contador, Administrador, Informática, Saúde, etc.)”

“O principal ponto de melhoria não é a duração da rotatividade, mas o planejamento das alterações de funções e do tempo hábil para capacitação do militar para a próxima função a ser desempenhada.”

“Dentro das escolas de formação poderia ser dada maior atenção à administração uma vez que a grande maioria dos militares tornam-se agentes da Adm em algum momento da carreira.”

“Além do adicional no salário, o que trará motivação ainda maior para funções específicas, parcerias com instituições de ensino públicas e privadas, com vagas em pós graduação e mestrado para agentes da contratação poderiam contribuir ainda mais para o melhor desempenho na administração pública.”

“A Força deveria preparar melhor seus recursos humanos para Adm Pública, em suas Escolas de Formação e aperfeiçoamento, não apenas disponibilizando Cursos e Estágios no portal de educação. Colocar cadeiras e provas seria uma L Aç plausível.”

“Acho interessante a abordagem do tema, haja vista as considerações da importância do conhecimento para o exercício deste cargo (Ag Adm), já que envolve questões que tratam de direitos, compromissos, zelo, deveres e outros fatores que tornam importante que o militar/funcionário nomeado tenha um conhecimento prévio do cargo que irá desempenhar.”

“Algo que percebo no nosso meio é que os militares que mais dominam um assunto e melhor desempenham suas funções são aqueles que há mais tempo ocupam aquela função. Não por acaso, é normal que em empresas civis uma pessoa que estudou para realizar determinada classe de tarefas permaneça naquela classe por muitos anos de sua carreira, quando não por toda ela. Infelizmente não é o que vemos no meio militar, que um dia chefia a seção de pessoal, no outro uma seção de operações, depois uma seção de licitações, funções que muitas vezes demandam estudos profundos sobre legislações em constante atualização. Ao meu ver é interessante que se procure movimentar o agente PELO MENOS dentro de áreas cujos assuntos sejam próximos (administração orçamentária/financeira, operacional, pessoal, etc).”

“É fundamental considerar que a permanência prolongada dos Agentes da Administração pode trazer benefícios em termos de conhecimento acumulado, estabilidade e referências internas, mas também requer atenção para evitar possíveis consequências indesejáveis, como a estagnação e a falta de renovação.”

“Eu acredito que muitas funções de Agentes da Administração poderiam ser exercidas por servidores civis. Isto porque os referidos servidores podem ser contratados com formação (técnico e nível superior) compatível com os cargos, além de diminuir a rotatividade dos mesmos, permitindo especialização.”

“Como gostaria que essa pesquisa fosse integralmente aplicada. Sou Sargento do Quadro Especial, atuo como Agente da Administração há mais de 30 anos, sempre procurei me Especializar na Função, para apresentar melhor qualidade de serviço e atender nossos usuários com mais presteza e satisfação. Infelizmente, não obtive o reconhecimento da Administração referente aos Cursos já cadastrados junto ao SICAPEx, todos financiados por recursos próprios.”

“Funções delicadas, que envolvam direitos, riscos ao erário ou excesso de responsabilidade não devem ser possuir permanência longa de forma obrigatória, pois gera desgaste emocional e psicológico, entre outros problemas pessoais.”

“Gostaria que abordasse, se possível, o número mínimo de agentes da administração necessários para que se tenha uma eficácia institucional.”

4.4 CRUZAMENTO DAS VARIÁVEIS

Foram realizados cruzamentos entre as três variáveis consideradas como primordiais para definir o perfil dos Agentes da Administração neste estudo e as demais variáveis utilizadas no *survey*. Foram elas posto/graduação (Oficiais e Praças), tempo de serviço (maior que dois anos) e região militar (1ª RM, 2ª RM, 3ª RM, 4ª RM, 5ª RM, 6ª RM, 7ª RM, 8ª RM, 9ª RM, 10ª RM, 11ª RM e 12ª RM)

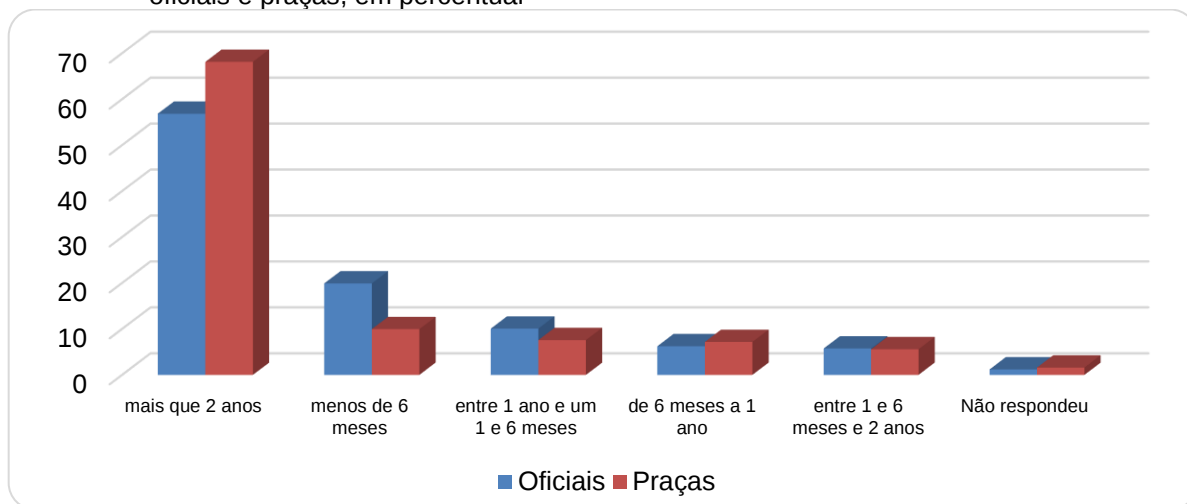
Com a seleção da variável “posto/graduação”, a qual é dividida entre oficiais e praças, será possível perceber se existe alguma diferença de opinião entre estes dois universos. Com a seleção da variável “tempo de serviço”, tomando como informação principal o maior tempo na função, que é o tempo maior que dois anos, será possível esclarecer se o maior tempo na função configura-se como indicativo para respostas divergentes. E com a variável “região militar”, procura-se perceber se a localidade em que o Agente da Administração está servindo interfere no modo como ele responde aos questionamentos realizados por meio do *survey*.

4.4.1 Cruzamento Posto X Graduação (Oficiais e Praças)

a) Identificação da OM e dos Agentes da Administração:

Nesta seção, foi realizada a análise das respostas dos oficiais e praças na função de Agente da Administração, quanto ao fortalecimento organizacional, buscando-se conhecer as características e os níveis intraorganizacional e interorganizacional por meio das respostas obtidas neste cruzamento.

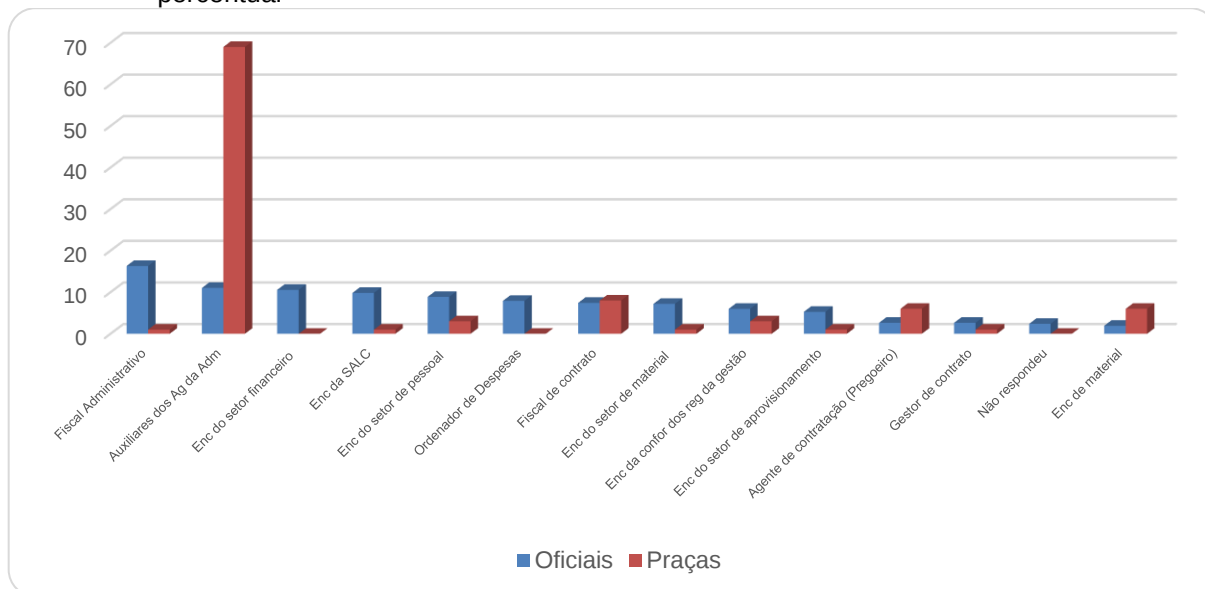
Gráfico 19 - Distribuição dos entrevistados por tempo na função de Agente da Administração segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando perguntado sobre o tempo na função de Agente da Administração, pode-se perceber que oficiais e praças questionados permanecem mais que dois anos na função com 57 % e 68% respectivamente. Ou seja, as praças tendem a permanecer mais tempo na função segundo a pesquisa.

Gráfico 20 - Distribuição dos entrevistados por função que exerce segundo oficiais e praças, em percentual



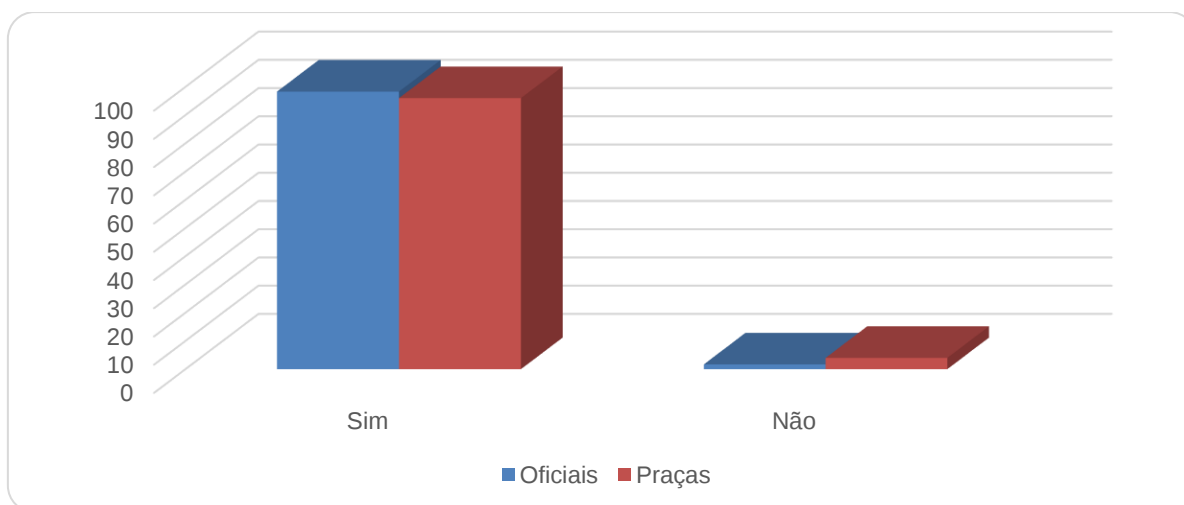
Fonte: elaborado pela autor

Quando indagado sobre a função de Agente da Administração que exerce, pode-se perceber que, entre os oficiais, o maior percentual apresentado está na função de fiscal administrativo com 16% das respostas, enquanto entre as praças o maior percentual encontra-se na função de auxiliar administrativo com 69 % das respostas. Diante do apresentado, percebe-se que, ao passo que entre os oficiais as funções estão distribuídas uniformemente, entre as praças existe uma função predominante.

b) Competências para o exercício da função de Agente da Administração:

Nesta seção, temos as informações sobre as competências dos Agentes da Administração, como a necessidade de capacitação, as dificuldades encontradas ao assumir a função, desafios enfrentados, existência de rotatividade e como ela pode interferir na eficácia e na continuidade dos processos. Relacionados à construção do conhecimento base da organização, por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização.

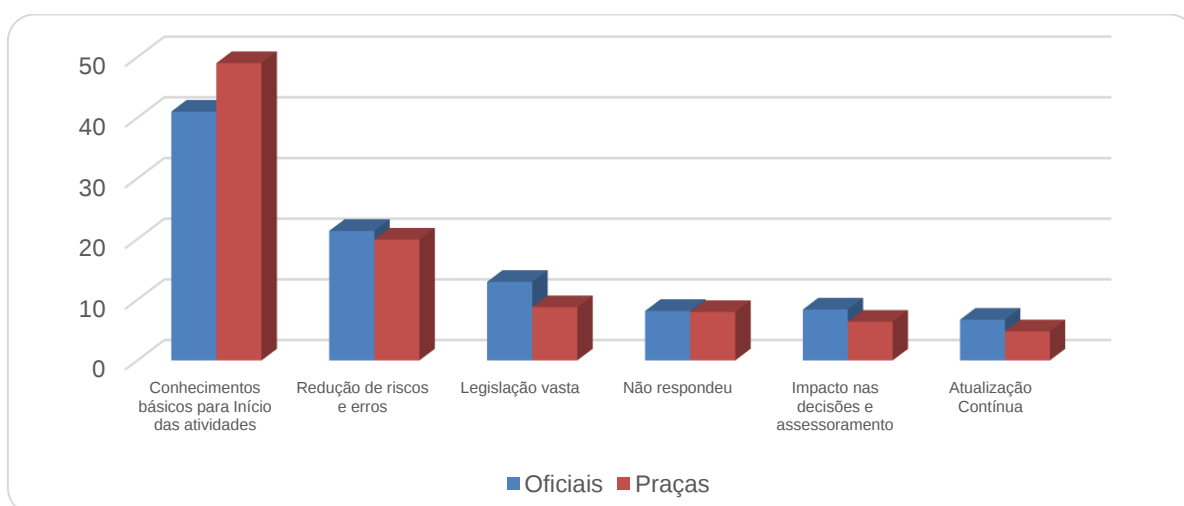
Gráfico 21 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando perguntado sobre a capacitação antes de assumir a função como Agente da Administração, tanto oficiais como praças responderam que ela é necessária, com um percentual de 98% e 96% respectivamente.

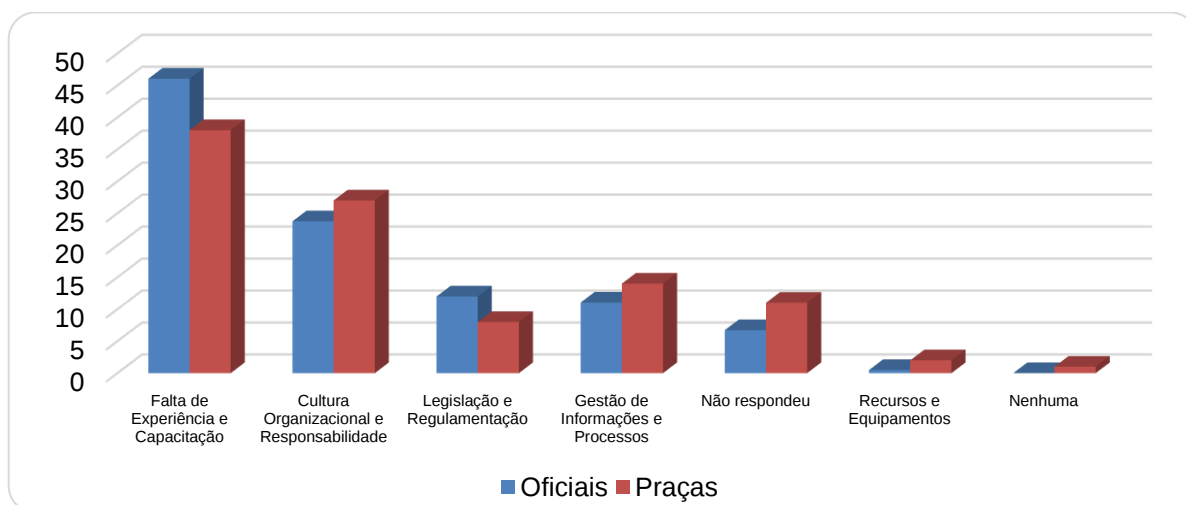
Gráfico 22 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando questionado sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função como Agente da Administração, tanto oficiais como praças responderam que ela é necessária porque traz os conhecimentos básicos para o início das atividades, com percentual de 41% e 49% respectivamente.

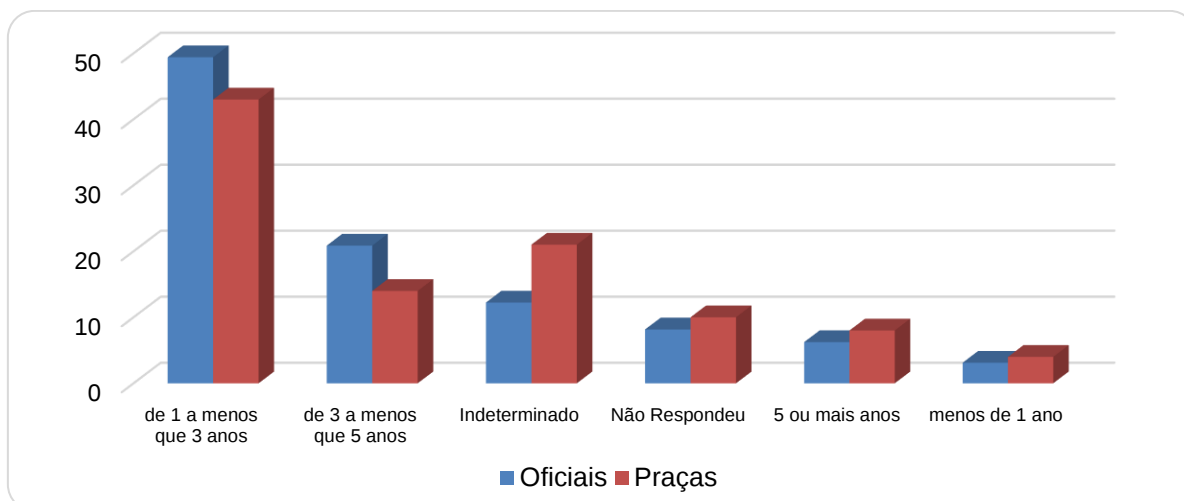
Gráfico 23 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando perguntado sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função, tanto oficiais como praças concordam que a falta de experiência e capacitação são as maiores dificuldades, com 46% e 38% respectivamente.

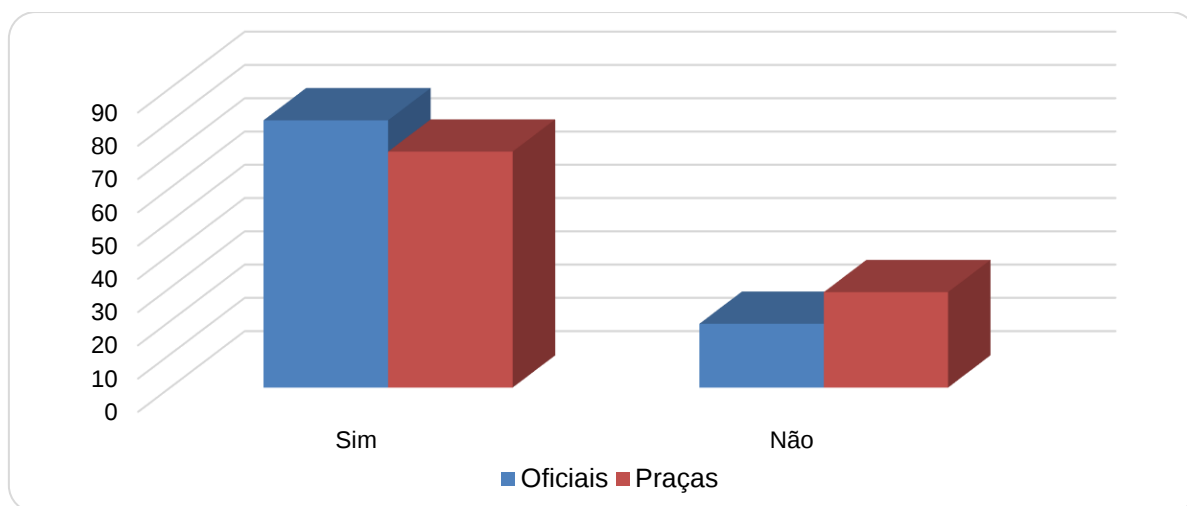
Gráfico 24 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando questionado sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função, tanto oficiais como praças concordam que o período ideal é de 1 a 3 anos, com 49% e 43% respectivamente.

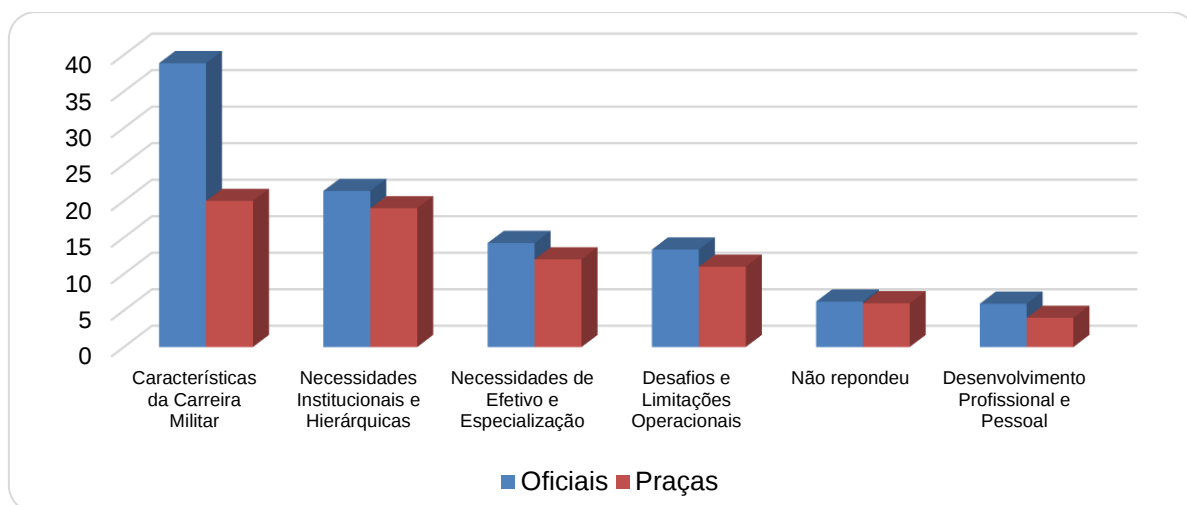
Gráfico 25 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando indagado sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração, tanto oficiais como praças concordam que ela existe, com 80% e 71% das respostas respectivamente.

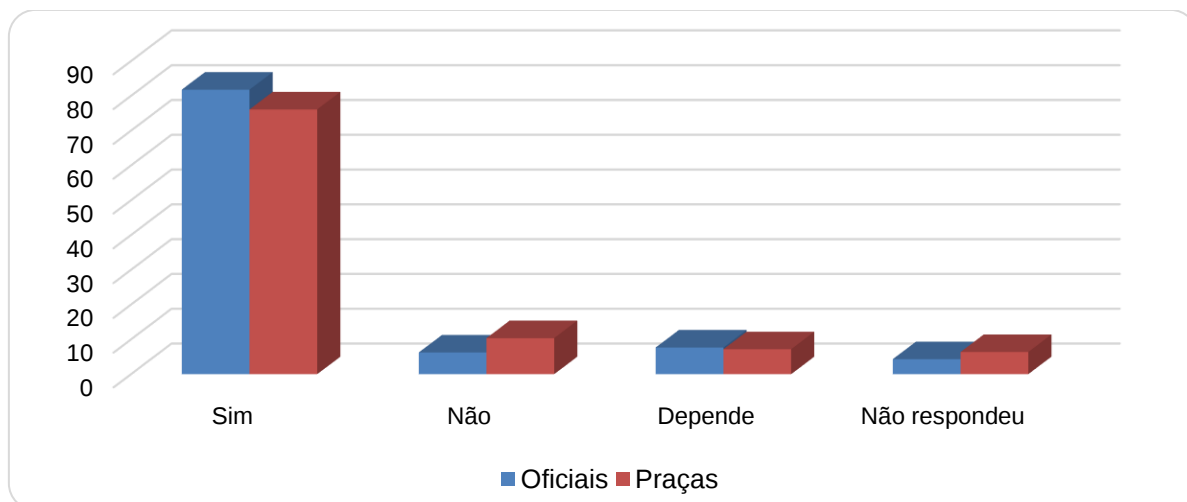
Gráfico 26 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quanto aos principais fatores que contribuem para a alta rotatividade, o maior percentual de resposta dos oficiais e as praças diz respeito às características da carreira militar, com 31% e 20% respectivamente.

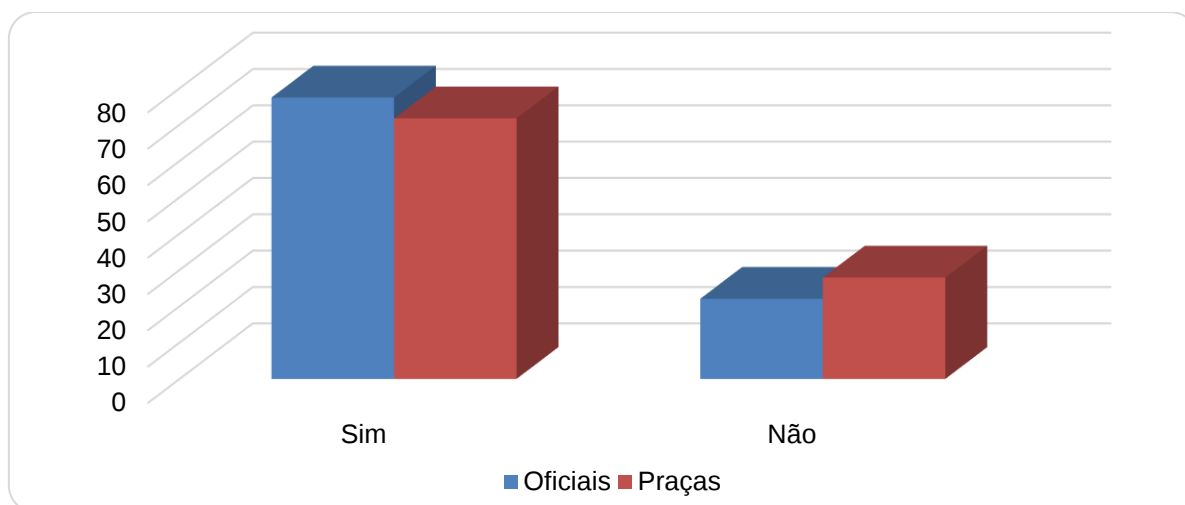
Gráfico 27 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Pode-se perceber que tanto os oficiais quanto as praças concordam que a alta rotatividade dos Agentes da Administração afeta a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares, com um percentual de 82% e 76% respectivamente.

Gráfico 28 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional segundo oficiais e praças, em percentual



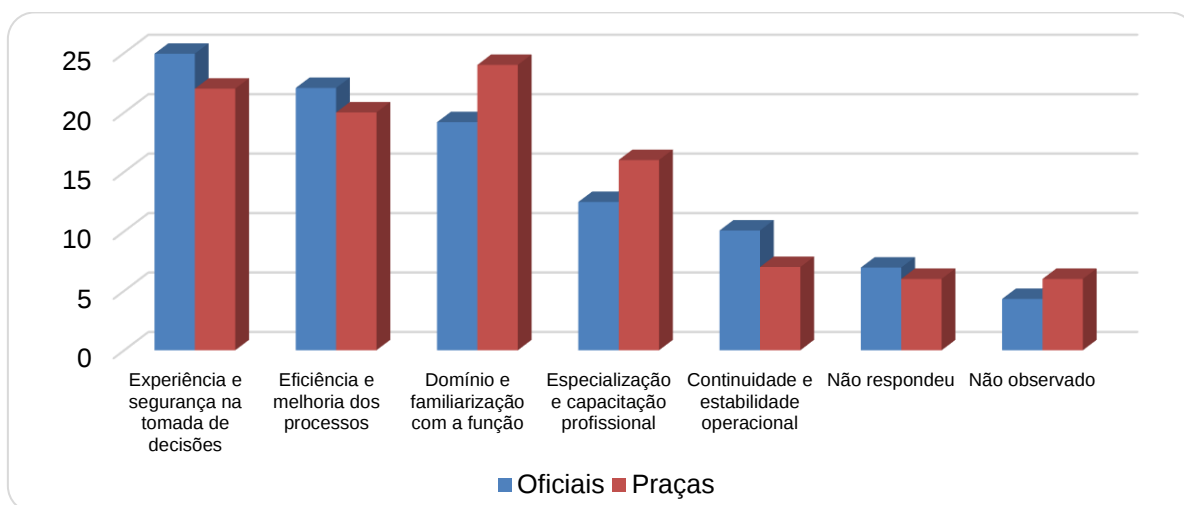
Fonte: elaborado pela autor

Do mesmo modo, percebe-se que de acordo com as respostas dos militares, tanto oficiais como praças concordam que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere no desenvolvimento profissional, com um percentual de 77% e 72% respectivamente.

c) Prospecções da Função de Agente da Administração:

Nesta seção, serão apresentadas as prospecções para função de Agente da Administração, como benefícios e consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência na função, medidas ou políticas que poderiam ser implementadas e a contribuição da estabilidade e continuidade na função. Resgatando a concepção das reformas diretivas, que estabelecem diretrizes estruturais, e reformas facilitadoras, que impulsionam mudanças práticas.

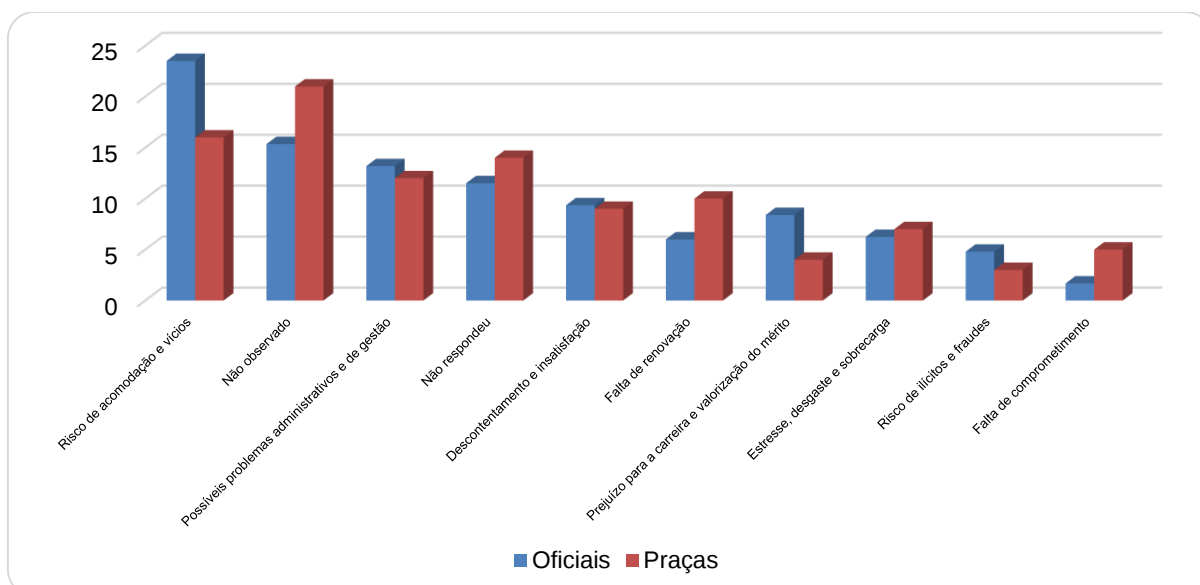
Gráfico 29 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando analisamos a opinião dos militares sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, temos opiniões diferentes entre oficiais e praças, enquanto os oficiais acreditam que o maior benefício é a experiência e segurança na tomada de decisões, com 25% das respostas, as praças acreditam que o maior benefício é o domínio e familiarização com a função, com 24 % das respostas.

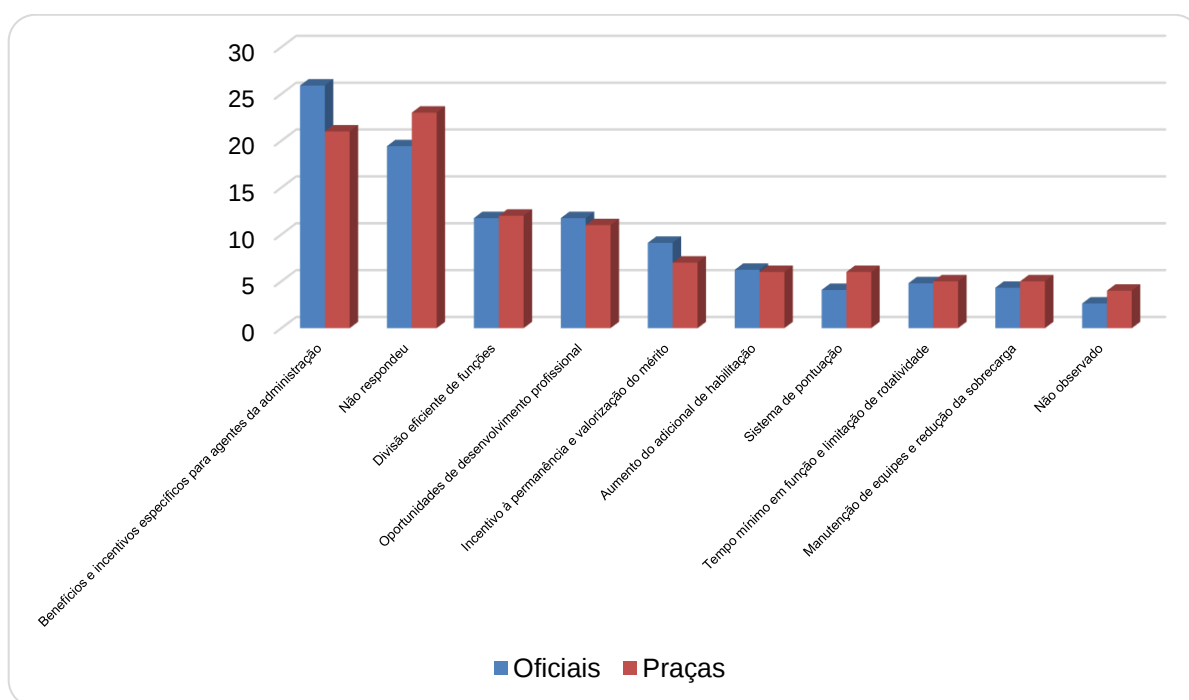
Gráfico 30 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando analisamos a opinião dos militares sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, temos opiniões diferentes entre oficiais e praças, enquanto os oficiais acreditam que a consequência mais indesejável é o risco de acomodação e vícios, com percentual de 24%, as praças não observaram consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, com percentual de 21%.

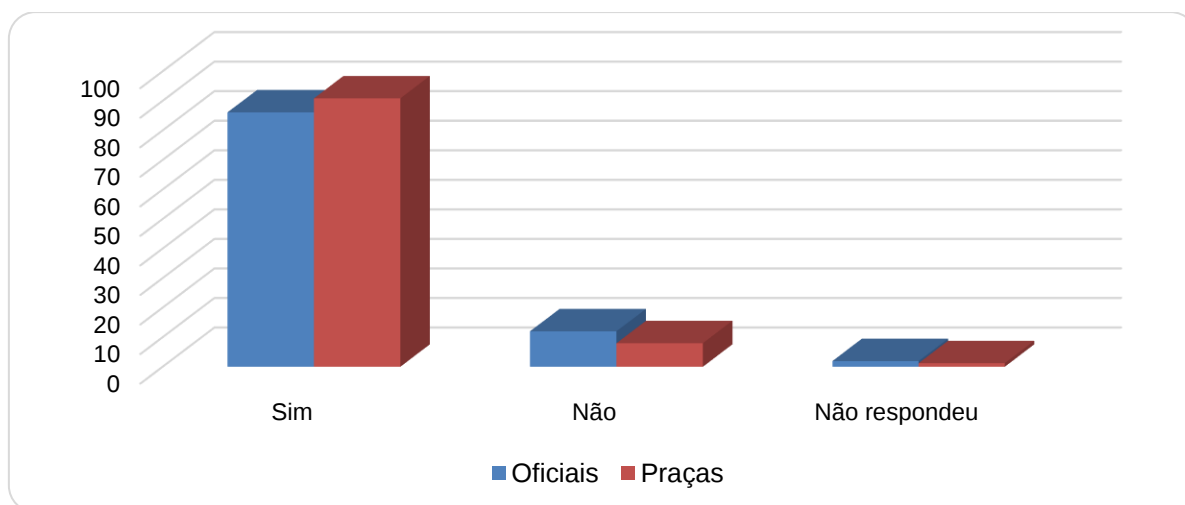
Gráfico 31 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Ao analisar a opinião dos militares sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, os oficiais acreditam que a criação de benefícios e incentivos específicos para agentes da administração seria a melhor medida, com 26%, enquanto as praças obtiveram maioria em não responder a esta questão, com um percentual de 23%, seguida pela opinião de criar benefícios e incentivos específicos para agentes da administração como sua segunda escolha com um percentual de 21%.

Gráfico 32 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional segundo oficiais e praças, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

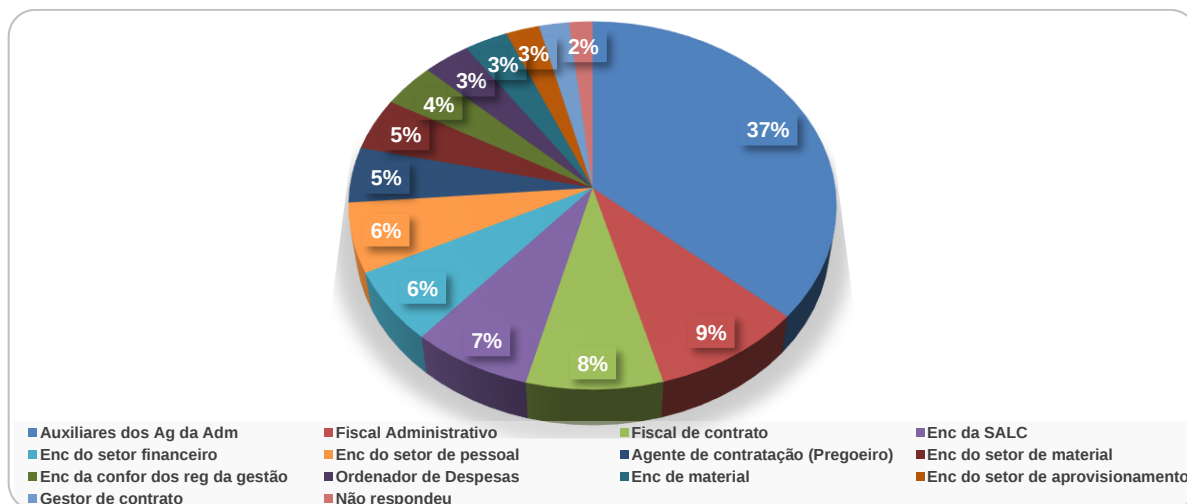
Ao analisarmos a opinião dos militares sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional, temos que, tanto oficiais com praças concordam que a estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração da função contribuíram para a eficácia institucional, com um percentual de 86% e 91% respectivamente.

4.4.2 Cruzamento Tempo de Serviço (Maior que dois anos)

Nesta seção, foi realizada a análise das respostas dos oficiais, praças e servidores civis com mais de dois anos na função de Agente da Administração, quanto ao fortalecimento organizacional, buscando-se conhecer as características e os níveis intraorganizacional e interorganizacional por meio das respostas obtidas neste cruzamento.

a) Identificação da OM e dos Agentes da Administração:

Gráfico 33 - Distribuição dos entrevistados por função que exerce segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



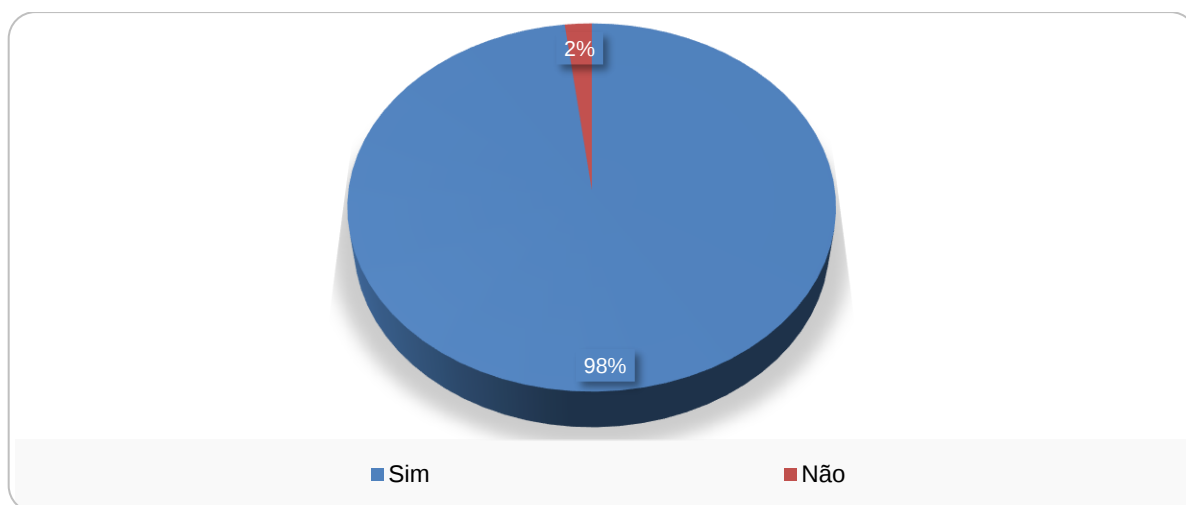
Fonte: elaborado pela autor

Quando se pergunta sobre a função de Agente da Administração que exerce, pode-se perceber que, entre os militares com tempo maior que dois anos, o maior percentual apresentado está na função de auxiliares dos Agentes da Administração com 37% das respostas.

b) Competências para o exercício da função de Agente da Administração:

Nesta seção, temos as informações sobre as competências dos Agentes da Administração, como a necessidade de capacitação, as dificuldades encontradas ao assumir a função, desafios enfrentados, existência de rotatividade e como ela pode interferir na eficácia e na continuidade dos processos. Relacionados à construção do conhecimento base da organização, por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização.

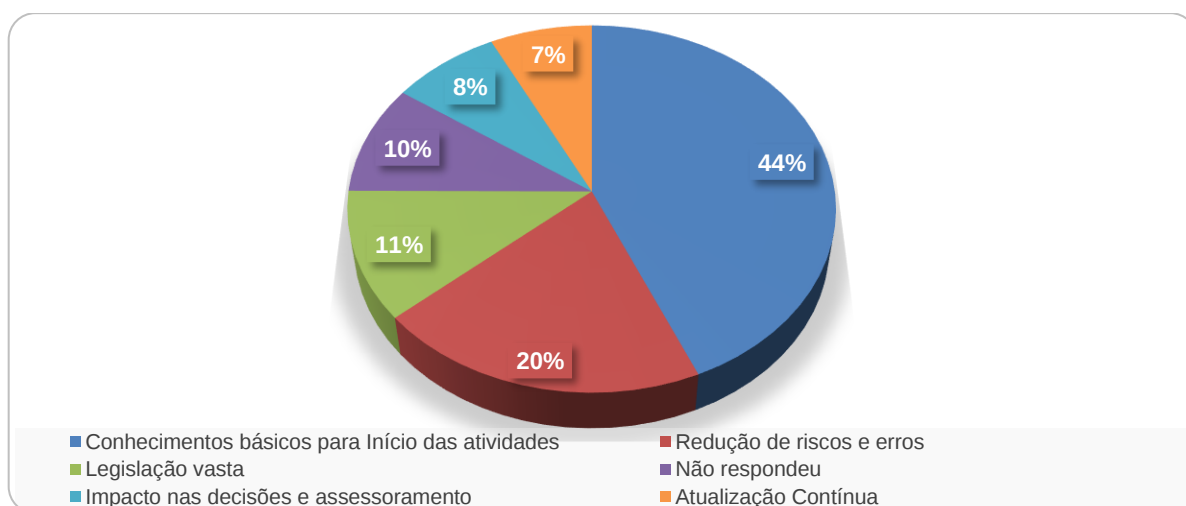
Gráfico 34 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se indaga sobre a necessidade de capacitação antes de assumir a função como Agente da Administração, os militares com tempo maior que dois anos responderam que ela é necessária, com um percentual de 98%.

Gráfico 35 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual

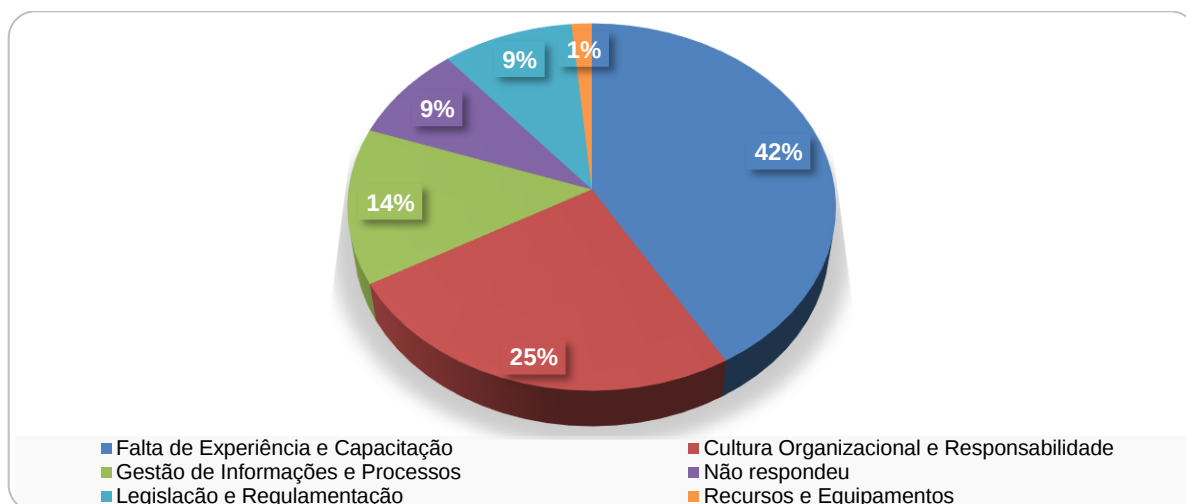


Fonte: elaborado pela autor

Quando se questiona sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função como Agente da Administração, os militares com tempo maior que dois anos responderam que ela é necessária porque traz os conhecimentos básicos para o início

das atividades, com percentual de 43%.

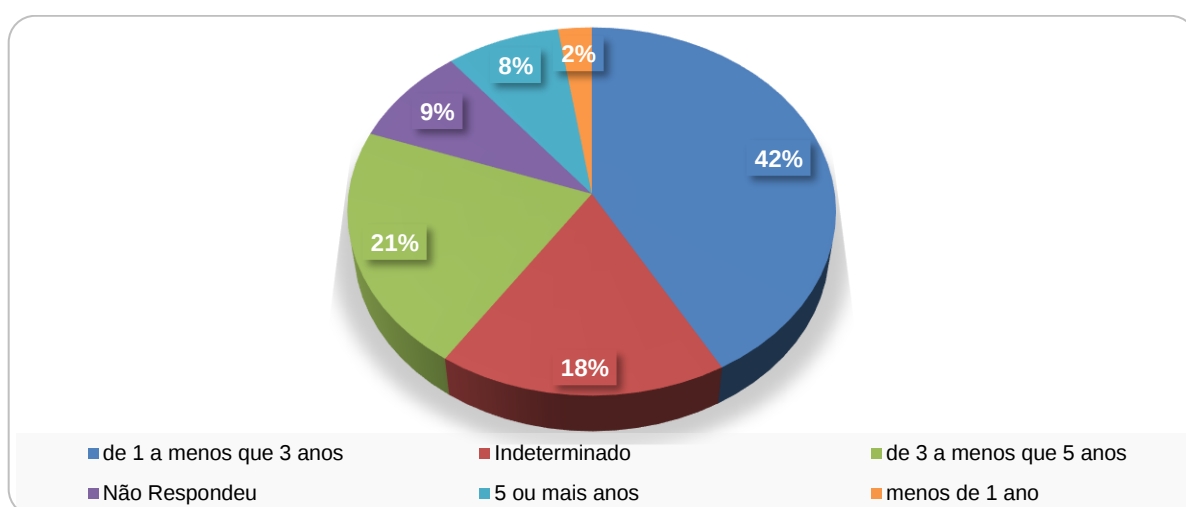
Gráfico 36 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se indaga sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função, os militares com tempo maior que dois anos concordam que a falta de experiência e capacitação são as maiores dificuldades com percentual de 42%.

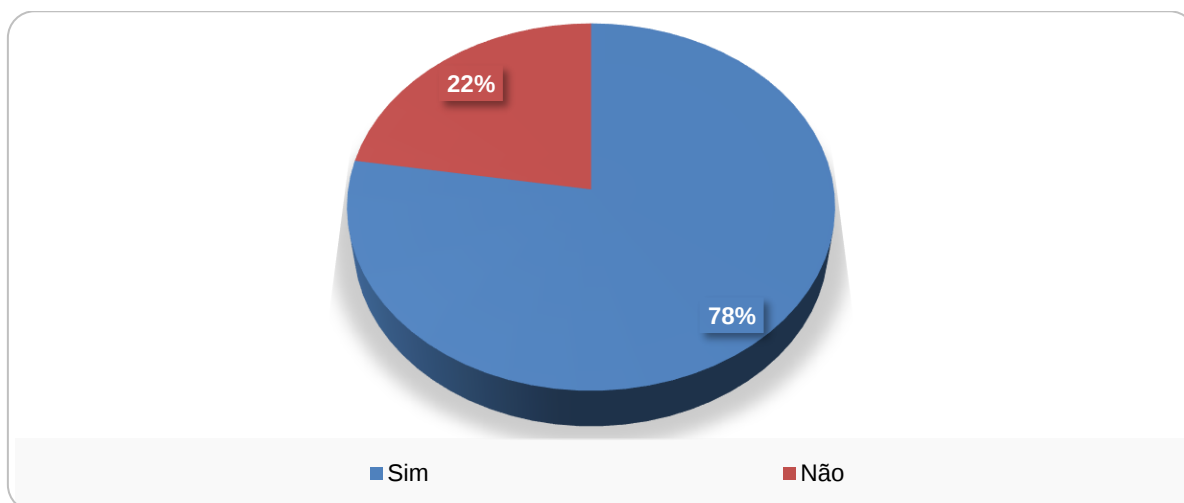
Gráfico 37 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se questiona sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função, os militares com tempo maior que dois anos concordam que o período ideal é de 1 a menos que 3 anos completos, com um percentual de 42%.

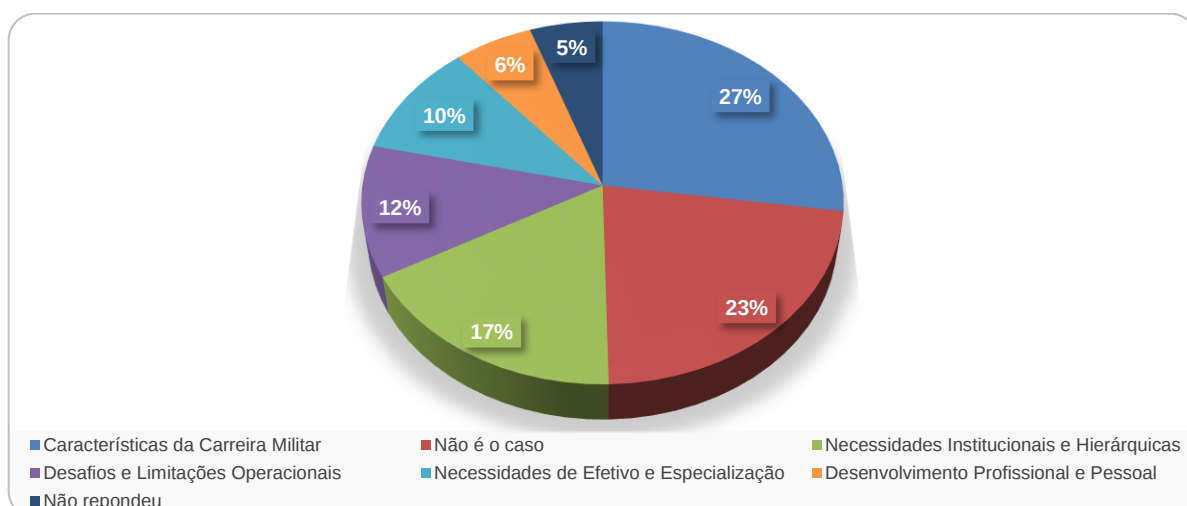
Gráfico 38 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se pergunta sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração, os militares com tempo maior que dois anos concordam que ela existe, com um percentual de 78% das respostas.

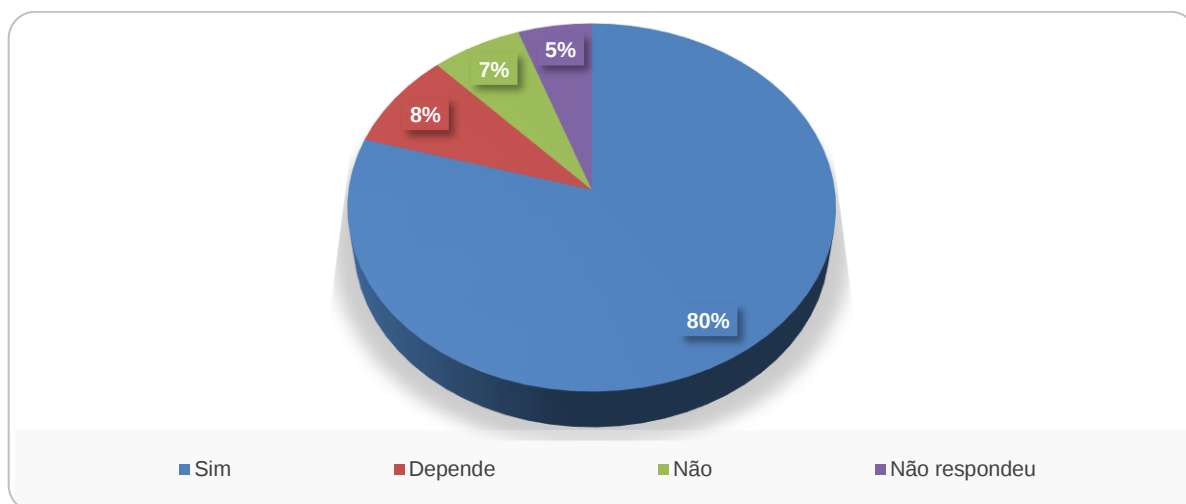
Gráfico 39 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quanto aos principais fatores que contribuem para a alta rotatividade, o maior percentual de resposta dos militares com tempo maior que dois anos diz respeito as características da carreira militar, com 27% das respostas.

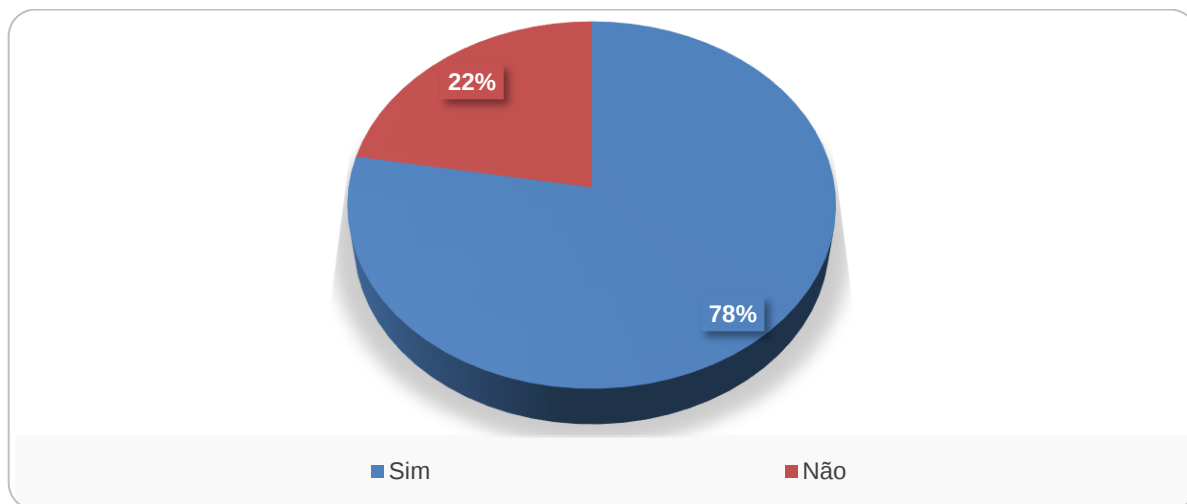
Gráfico 40 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Pode-se perceber que os militares com tempo maior que dois anos concordam que a alta rotatividade dos Agentes da Administração afeta a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares, com um percentual de 80%.

Gráfico 41 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional desses militares segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



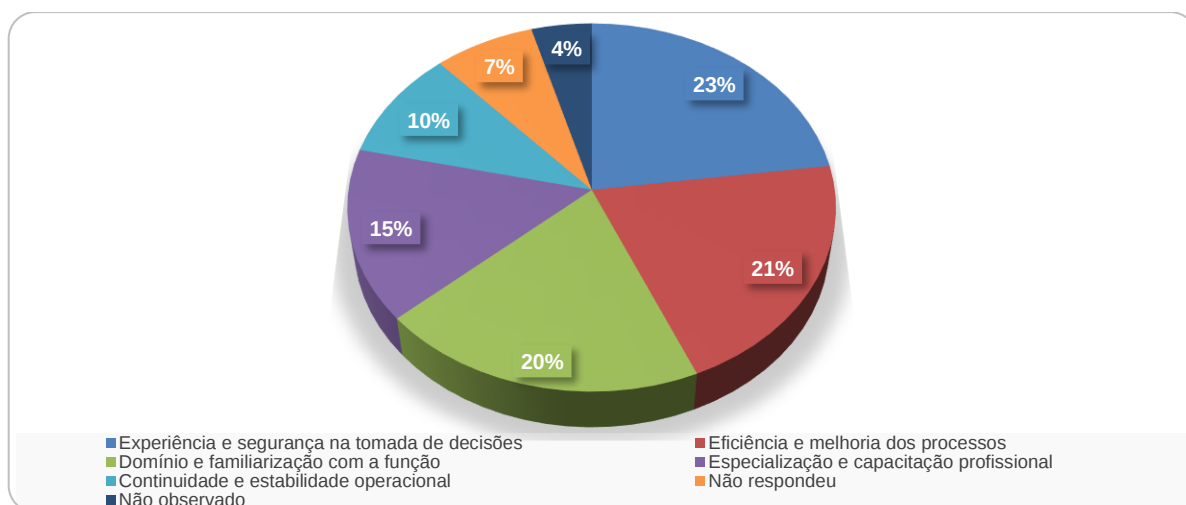
Fonte: elaborado pela autor

Do mesmo modo, percebe-se que de acordo com as respostas dos militares, os militares com tempo maior que dois anos concordam que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere no desenvolvimento profissional, com um percentual de 78%.

c) Prospecções da Função de Agente da Administração:

Nesta seção, serão apresentadas as prospecções para função de Agente da Administração, como benefícios e consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência na função, medidas ou políticas que poderiam ser implementadas e a contribuição da estabilidade e continuidade na função. Resgatando a concepção das reformas diretivas, que estabelecem diretrizes estruturais, e reformas facilitadoras, que impulsionam mudanças práticas.

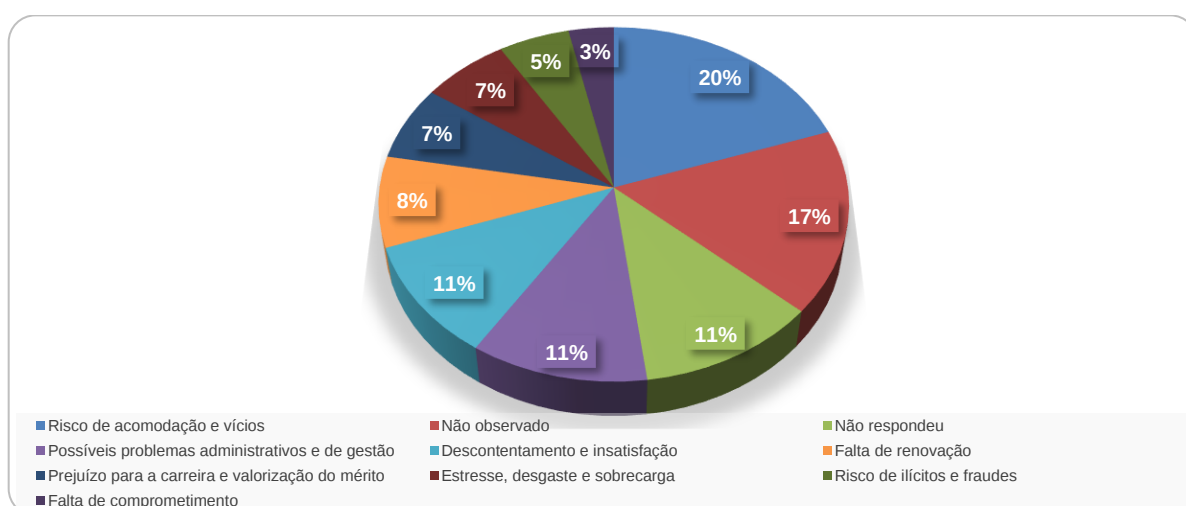
Gráfico 42 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando analisamos a opinião dos militares sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, os militares com tempo maior que dois anos acreditam que o maior benefício é a experiência e segurança na tomada de decisões, com um percentual de 23%.

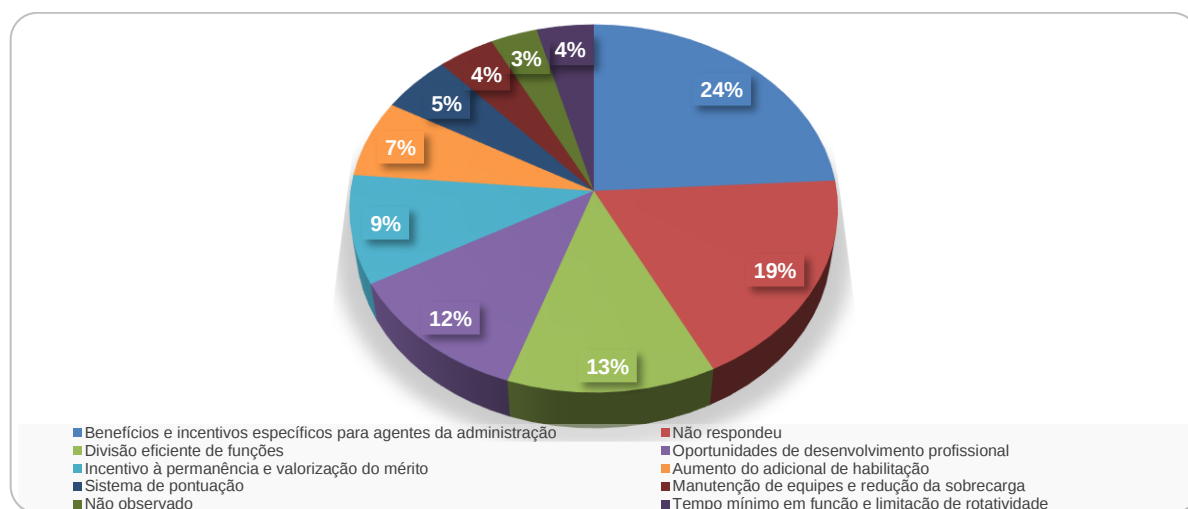
Gráfico 43 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando analisamos a opinião dos militares sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, os militares com tempo maior que dois anos acreditam que a consequência mais indesejável é o risco de acomodação e vícios, com percentual de 20%.

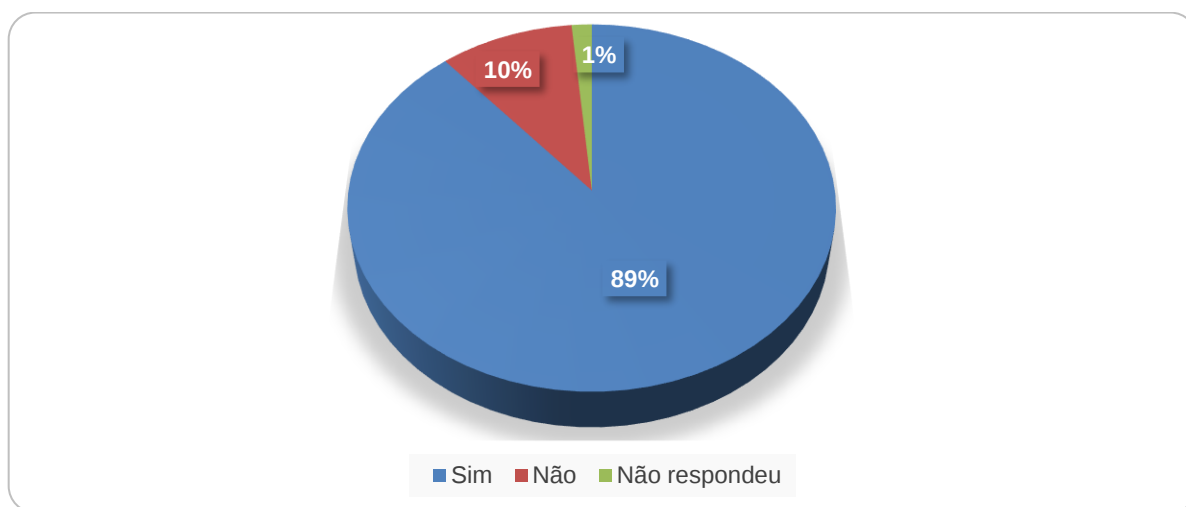
Gráfico 44 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Ao analisar a opinião dos militares sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, os militares com tempo maior que dois anos acreditam que a criação de benefícios e incentivos específicos para agentes da administração seria a melhor medida com um percentual de 24%.

Gráfico 45 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional segundo tempo de serviço maior que dois anos, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

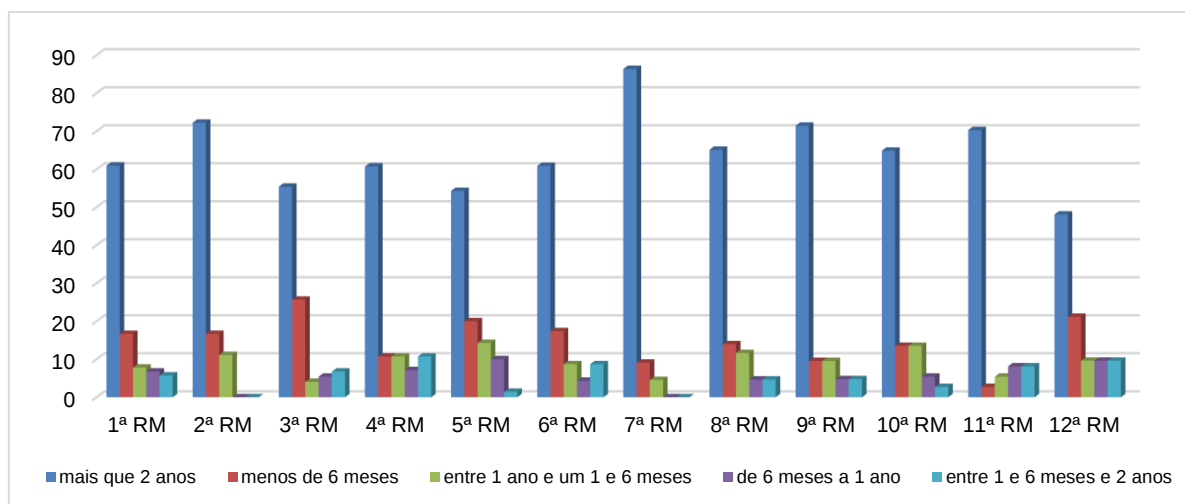
Ao analisarmos a opinião dos militares sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional, temos que, os militares com tempo maior que dois anos concordam que a estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração na função contribuiriam para a eficácia institucional, com um percentual de 89%.

4.4.3 Cruzamento Região Militar (1ª RM, 2ª RM, 3ª RM, 4ª RM, 5ª RM, 6ª RM, 7ª RM, 8ª RM, 9ª RM, 10ª RM, 11ª RM e 12ª RM)

Nesta seção, foi realizada a análise das respostas de oficiais, praças e servidores civis na função de Agente da Administração, nas doze Regiões Militares, quanto ao fortalecimento organizacional, buscando-se conhecer as características e os níveis intraorganizacional e interorganizacional por meio das respostas obtidas neste cruzamento.

a) Identificação da OM e dos Agentes da Administração:

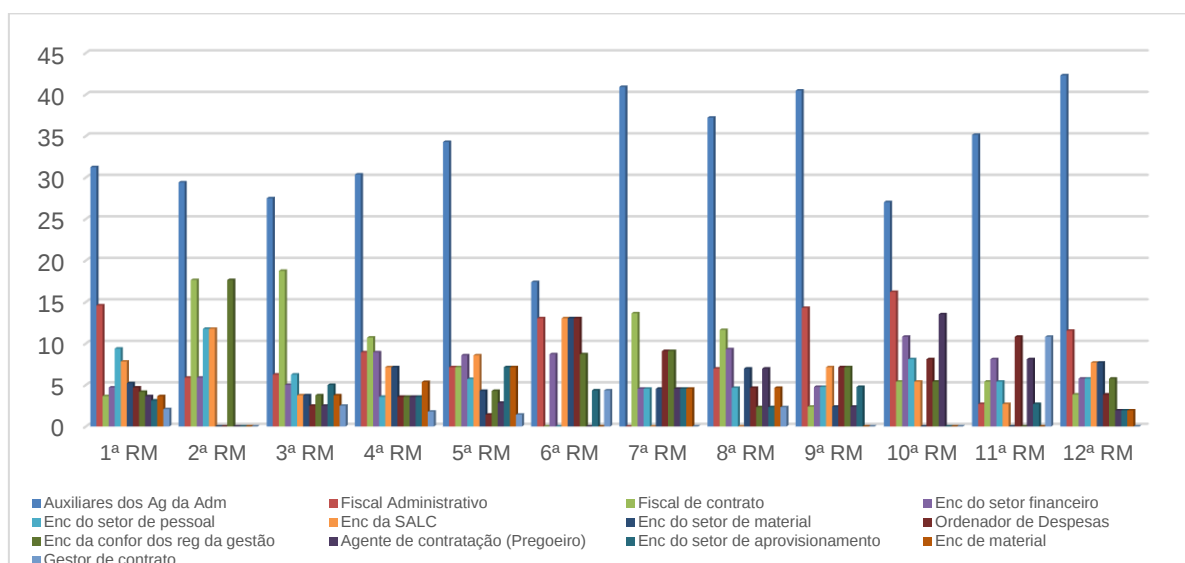
Gráfico 46 - Distribuição dos entrevistados por tempo na função de Agente da Administração por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se pergunta sobre o tempo na função de Agente da Administração, pode-se perceber que os militares e servidores civis questionados permanecem mais de dois anos na função em todas as RM. Ou seja, tendem a permanecer mais tempo na função segundo a pesquisa.

Gráfico 47 - Distribuição dos entrevistados por função que exerce por RM, em percentual



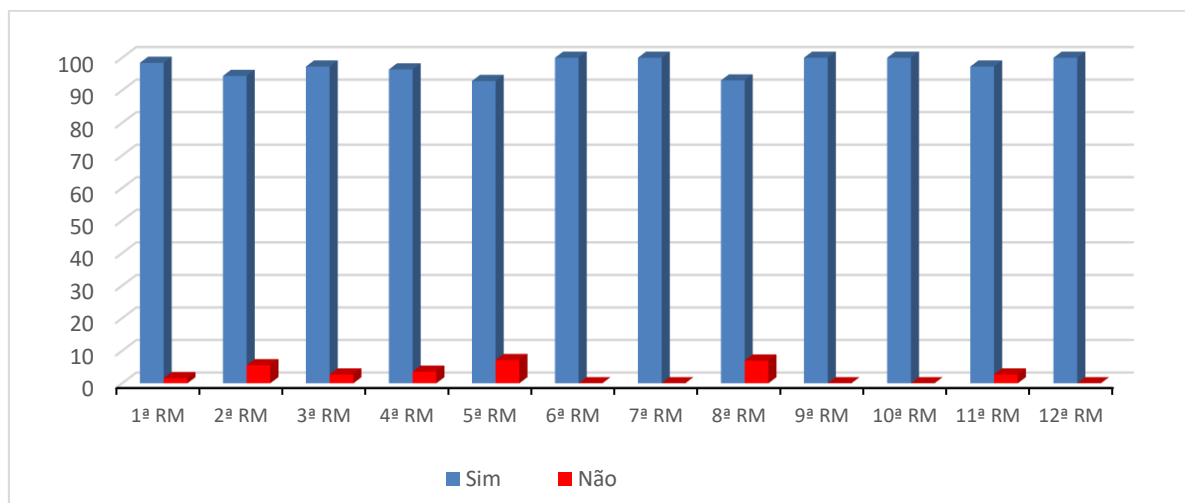
Fonte: elaborado pela autor

Quando se indaga sobre a função de Agente da Administração que exerce, pode-se perceber que, entre os militares e servidores civis questionados, o maior percentual apresentado está na função de Auxiliar dos Agentes da Administração em todas as RM. Ou seja, existe uma função predominante em todas as RM, segundo a pesquisa.

b) Competências para o exercício da função de Agente da Administração:

Nesta seção, temos as informações sobre as competências dos Agentes da Administração, como a necessidade de capacitação, as dificuldades encontradas ao assumir a função, desafios enfrentados, existência de rotatividade e como ela pode interferir na eficácia e na continuidade dos processos. Relacionados à construção do conhecimento base da organização, por meio do qual é possível a obtenção de um melhor entendimento dos objetivos, propósitos e formas de ação da organização.

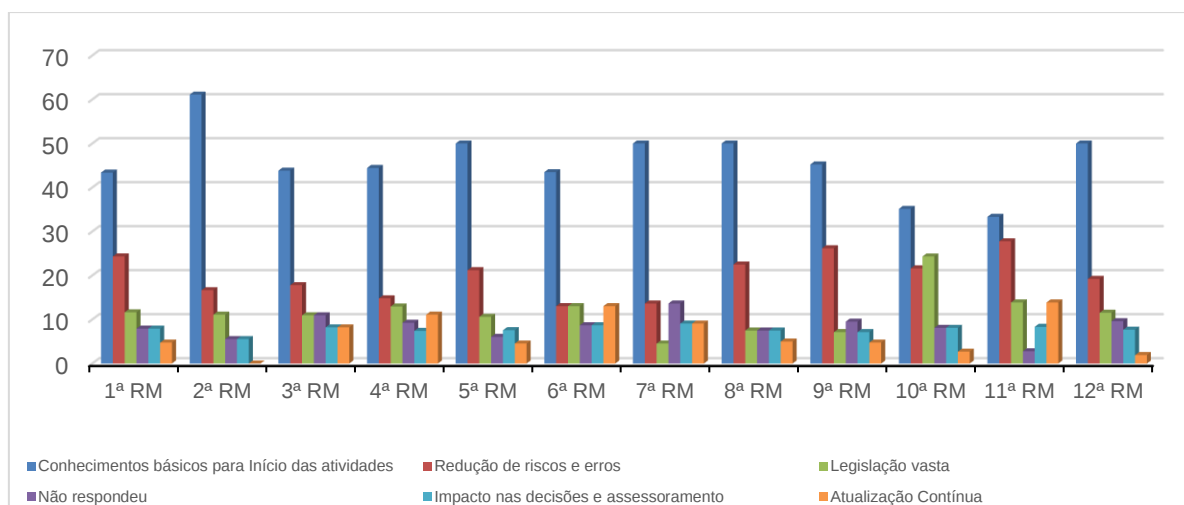
Gráfico 48 - Opinião dos entrevistados sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumir a função por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se questiona sobre a necessidade de capacitação antes de assumir a função como Agente da Administração, temos um consenso entre as opiniões das RM, todas acreditam que a capacitação prévia é necessária.

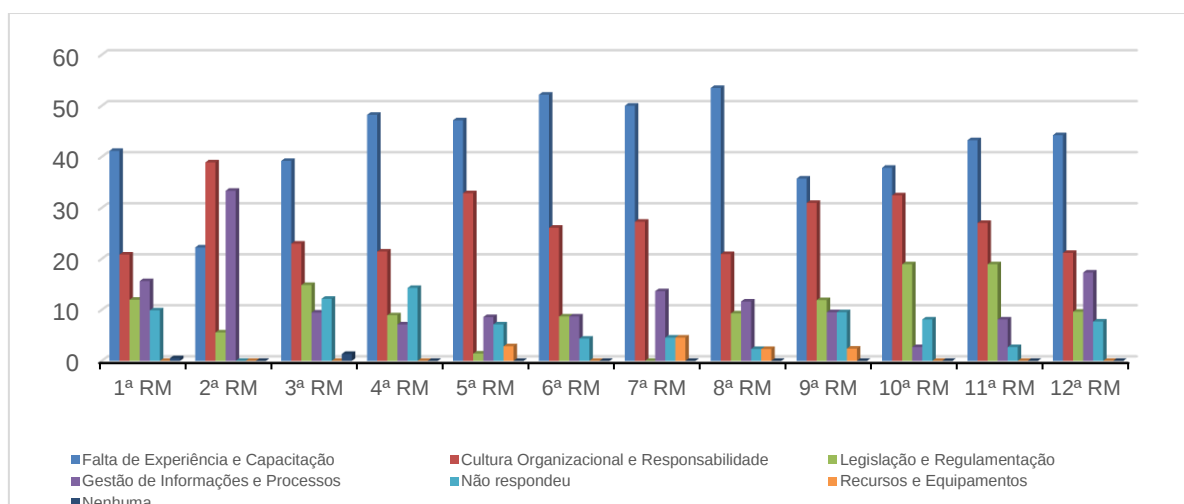
Gráfico 49 - Opinião dos entrevistados sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função de Agente da Administração por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se pergunta sobre o motivo da capacitação antes de assumir a função como Agente da Administração, temos um consenso em todas as RM, na medida em que o maior percentual em todas as RM é para as que responderam que a capacitação é necessária porque traz os conhecimentos básicos para o início das atividades.

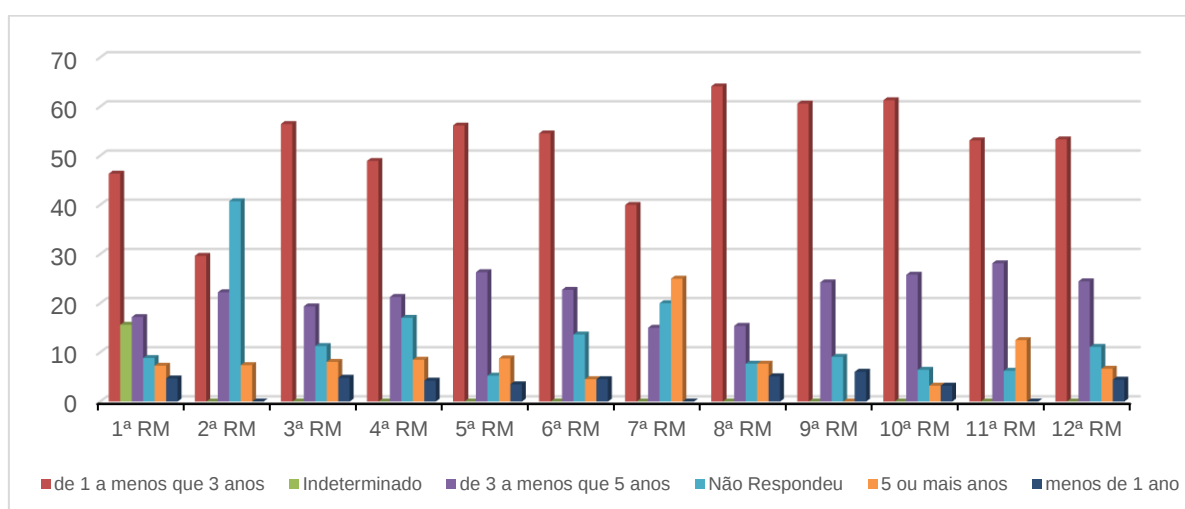
Gráfico 50 - Opinião dos entrevistados sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se questiona sobre as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função, quase todas as RM concordam que a falta de experiência e capacitação são as maiores dificuldades encontradas, com exceção da 2ª RM que acredita que as maiores dificuldades ao assumir a função são a cultura organizacional e responsabilidade.

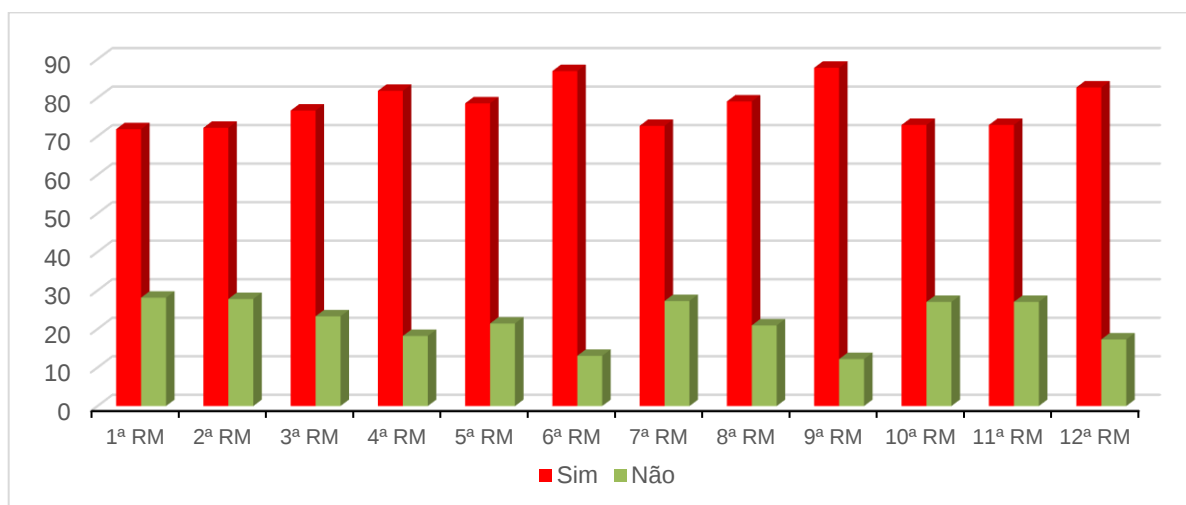
Gráfico 51 - Opinião dos entrevistados sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se indaga sobre o tempo ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função, quase todas as RM concordam que o período ideal é de 1 a menos que 3 anos completos, com exceção da 2ª RM onde o maior percentual não respondeu a este questionamento, concordando com o tempo já citado, apenas, na segunda opção de resposta.

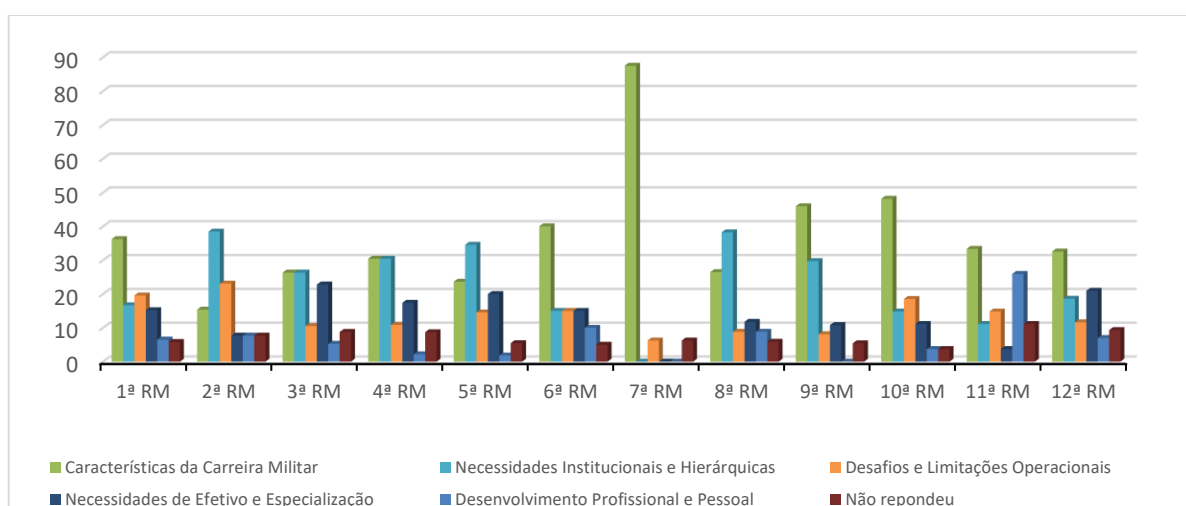
Gráfico 52 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração dentro do Exército por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando se pergunta sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração, temos um consenso, na medida em que o maior percentual em todas as RM concordam que existe sim, uma alta rotatividade entre os Agentes da Administração.

Gráfico 53 - Opinião dos entrevistados sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade por RM, em percentual

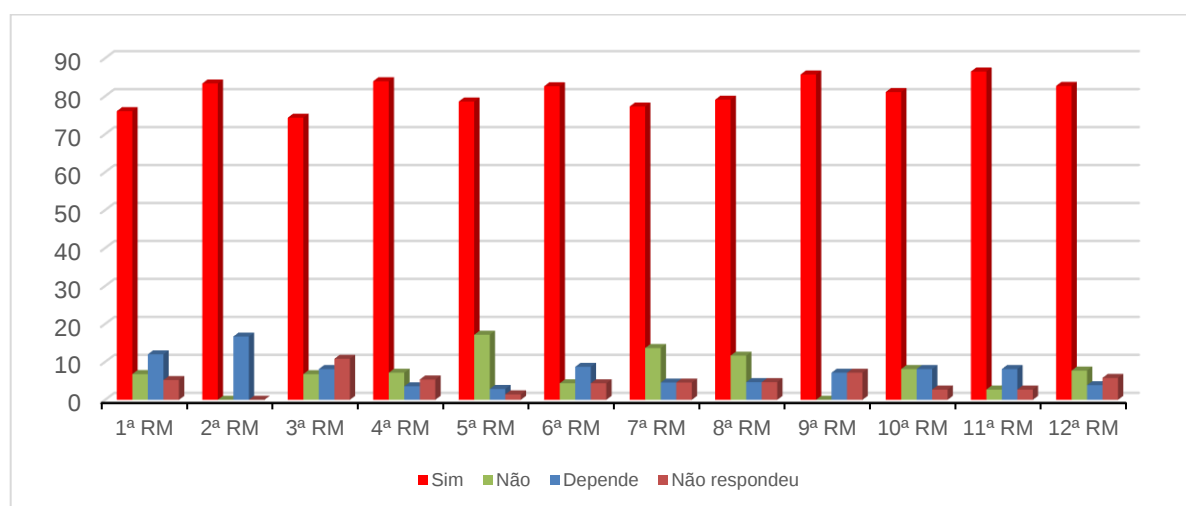


Fonte: elaborado pela autor

Quando se indaga sobre os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade, temos a 1ª, 6ª, 7ª, 9ª, 10ª, 11ª e 12ª RM concordam que as características inerentes à carreira militar seriam o fator mais importante para a alta rotatividade, enquanto a 2ª, 5ª, 8ª acreditam que a característica mais importantes seriam as

necessidades institucionais e hierárquicas e a 3ª, 4ª RM dividem as duas opiniões igualmente.

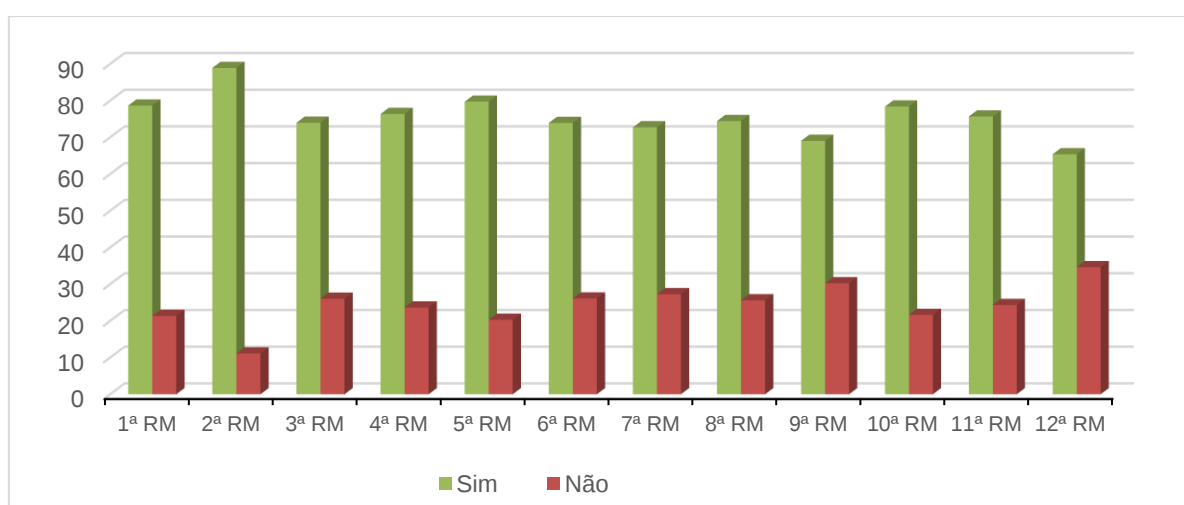
Gráfico 54 - Opinião dos entrevistados sobre a alta rotatividade dos Agentes da Administração afetar a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Pode-se perceber que todas as RM concordam que a alta rotatividade dos Agentes da Administração afeta a eficácia e a continuidade dos processos administrativos nas Organizações Militares.

Gráfico 55 - Opinião dos entrevistados sobre a interferência da alta rotatividade dos Agentes da Administração no seu desenvolvimento profissional por RM, em percentual



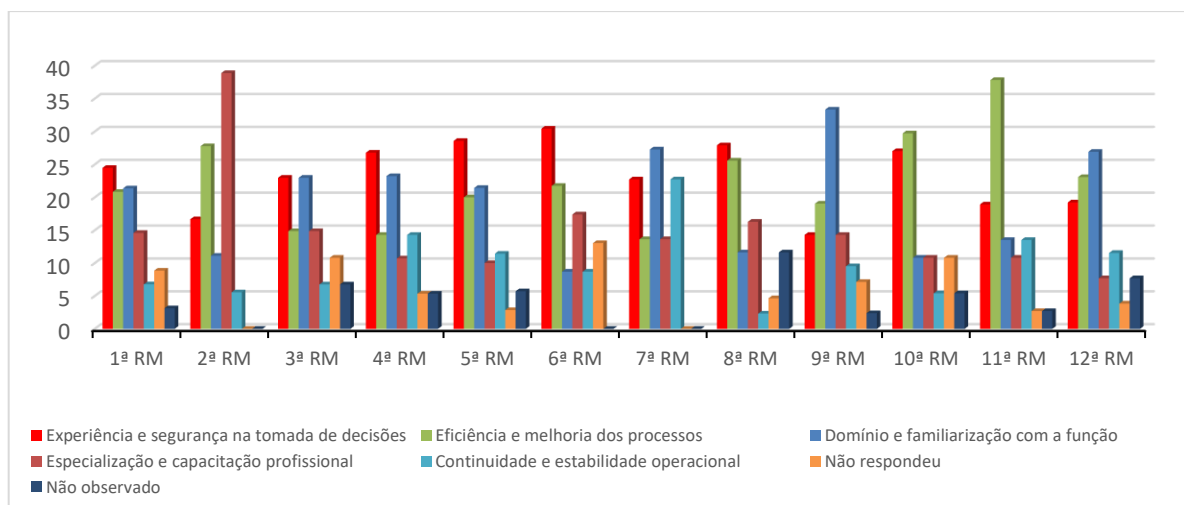
Fonte: elaborado pela autor

Do mesmo modo, percebe-se que de acordo com as respostas coletadas, as RM concordam que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere no desenvolvimento profissional.

c) Prospecções da Função de Agente da Administração:

Nesta seção, serão apresentadas as prospecções para função de Agente da Administração, como benefícios e consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência na função, medidas ou políticas que poderiam ser implementadas e a contribuição da estabilidade e continuidade na função. Resgatando a concepção das reformas diretivas, que estabelecem diretrizes estruturais, e reformas facilitadoras, que impulsionam mudanças práticas.

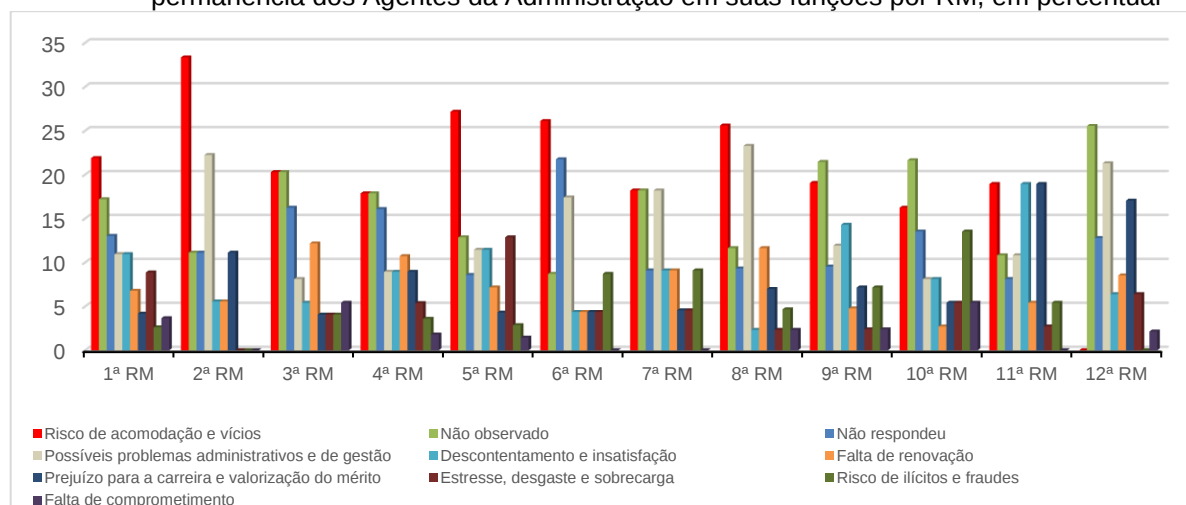
Gráfico 56 - Opinião dos entrevistados sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando analisamos a opinião dos militares sobre os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, a 1ª, a 4ª, a 5ª, a 6ª e a 8ª RM acreditam que o maior benefício é a experiência e segurança na tomada de decisões, enquanto a 7ª, 9ª e 12ª RM acreditam que o domínio e familiarização com a função seria o maior benefício e a 3ª RM divide opiniões

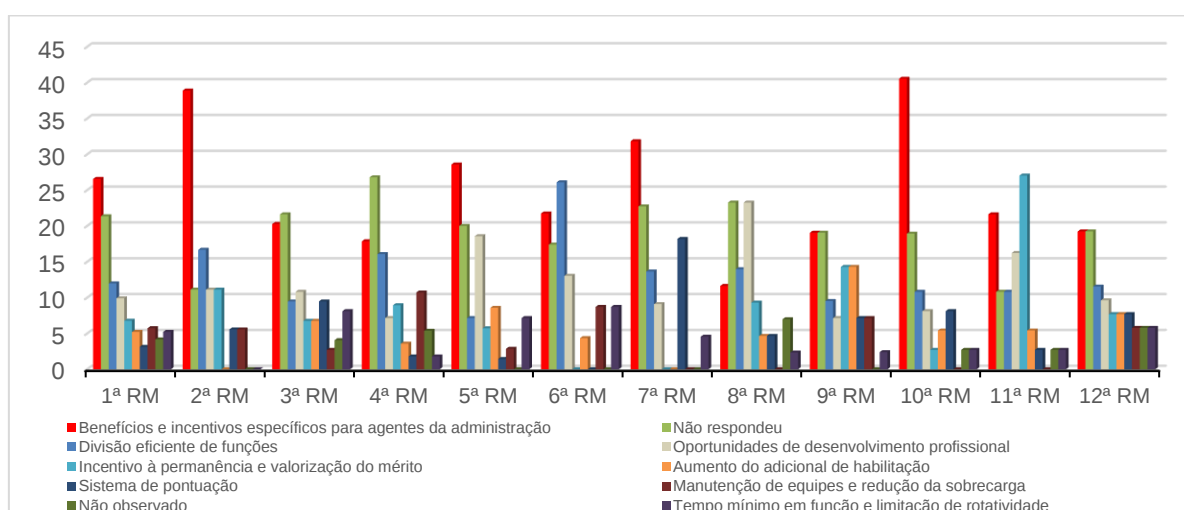
Gráfico 57 - Opinião dos entrevistados sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Quando analisamos a opinião dos militares sobre as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções, a 1ª, a 2ª, a 3ª, a 4ª, a 5ª, a 6ª, a 7ª, a 8ª e a 11ª RM acreditam que a principal consequência indesejável é o risco de acomodação e vícios.

Gráfico 58 - Opinião dos entrevistados sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções por RM, em percentual

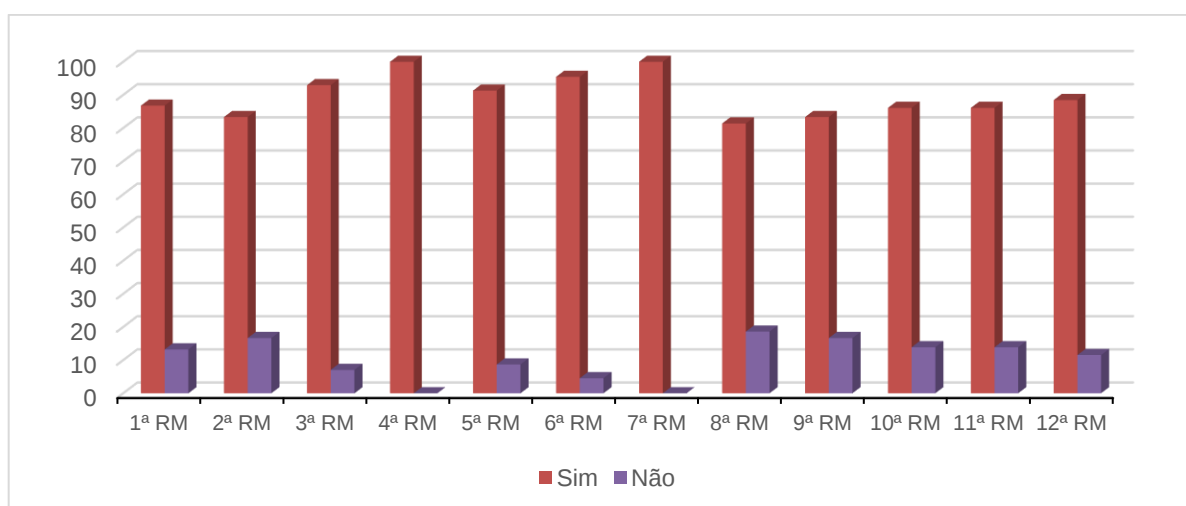


Fonte: elaborado pela autor

Ao analisar a opinião dos militares sobre as medidas ou políticas que poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, a 1ª, a 2ª, 5ª, 7ª, 9ª, 10ª e 12ª acreditam que a

criação de benefícios e incentivos específicos para agentes da administração seria a melhor medida.

Gráfico 59 - Opinião dos entrevistados sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional por RM, em percentual



Fonte: elaborado pela autor

Ao analisarmos a opinião dos militares sobre a contribuição da estabilidade e da continuidade dos Agentes da Administração para a eficácia institucional, temos que, todas as RM concordam que a estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração na função contribuiriam para a eficácia institucional.

5 CONTRIBUIÇÕES DO PROJETO

O presente estudo pode auxiliar na gestão de pessoal do Exército Brasileiro na medida em que contribui com orientações sobre boas práticas de retenção dos quadros de pessoal, sem prejuízo de seu avanço na carreira.

O projeto de intervenção proposto sugere a implementação de ações no âmbito da política de pessoal militar que possam mitigar os efeitos negativos da rotatividade e melhorar o processo de capacitação dos Agentes da Administração. Entre as medidas sugeridas, destacam-se:

- Adoção de uma gestão de carreira mais flexível: essa abordagem permitiria que os militares permanecessem por períodos prolongados em funções críticas, especialmente nas áreas administrativas. Dessa forma, mesmo em caso de transferência para outra localidade, o militar poderia continuar atuando na mesma função, assegurando a continuidade e a eficiência das atividades.

- Programas de capacitação personalizados: adaptados às realidades específicas de cada Região Militar, levando em conta as dificuldades e desafios únicos de cada uma.

- Fortalecimento da Educação a Distância: com a criação de módulos mais direcionados e práticos, que abordem as particularidades das funções desempenhadas pelos Agentes da Administração.

- Um sistema de valorização do mérito para militares que atuam como instrutores da Educação a Distância.

- Melhoria na gestão administrativa da função de Agente da Administração: é necessário inserir nas normas a adoção de um procedimento operacional padrão e garantir uma solução de continuidade por meio de um histórico detalhado e consistente, facilitando a transição e assegurando a continuidade eficiente das atividades.

Em suma, este trabalho não apenas reforça a importância de uma gestão estratégica de pessoal no contexto das Organizações Militares do Exército Brasileiro, mas também destaca a necessidade de se repensar o modelo atual de rotatividade e capacitação, buscando sempre o desenvolvimento das capacidades e garantindo que os Agentes da Administração possuam a formação e o suporte necessários para a execução eficaz de suas tarefas.

Além disso, os cinco pilares de desenvolvimento das capacidades

institucionais, oferecem um caminho para o fortalecimento dessas capacidades no Exército. A aplicação prática dessas dimensões, como o fortalecimento organizacional e o desenvolvimento profissional, pode criar condições que promovam a continuidade, reduzam a rotatividade e aumentem a motivação dos Agentes ao perceberem um ambiente organizacional de constante evolução.

Assim, as contribuições do projeto sugerem que a adoção desses elementos no contexto do Exército resultará em uma força de trabalho administrativa mais capacitada, mais motivada e alinhada com os objetivos institucionais. Ao incorporar tais práticas, é esperado que as Organizações Militares possam não só melhorar a execução de suas funções, mas também garantir uma transição de conhecimento eficaz entre os Agentes da Administração, mesmo em cenários de alta rotatividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo realizar um estudo a respeito do tempo de permanência do militar na função de Agente da Administração como um desafio para a construção das capacidades institucionais nas Organizações Militares do Exército Brasileiro, abordando questões importantes como o impacto da rotatividade no tempo de aprendizado, o desempenho dos Agentes na função, e as particularidades das funções administrativas dentro das diferentes Regiões Militares. Este esforço foi feito para subsidiar uma proposta de intervenção no sentido de construir um arranjo normativo que permita ao militar permanecer por mais tempo na função de Agente da Administração (dessa forma, construindo capacidades internas à organização Exército Brasileiro) sem que seja individualmente penalizado por isso.

Verificou-se que o tempo de aprendizado é um fator determinante na eficácia dos Agentes, sendo evidente que a alta rotatividade pode comprometer a qualidade dos serviços prestados, principalmente em contextos onde o tempo de permanência na função é insuficiente para o pleno desenvolvimento das competências necessárias, causando impacto na gestão de processos, no cumprimento de normas, e até mesmo na condução de processos licitatórios. Cada novo Agente tem que começar do zero e aprender sobre a função enquanto já está na linha de frente das responsabilidades, o que pode gerar falhas e ineficiências.

Conforme apontado pelos entrevistados, o processo de transição entre a saída de um Agente e a chegada de outro é insatisfatório, especialmente no que se refere à passagem de função. O prazo para essa transição é geralmente considerado insuficiente, e não há um procedimento operacional padrão estabelecido. Muitas vezes, o militar que assume a nova função acaba sem acesso ao histórico da seção que está assumindo, o que compromete a continuidade e a eficiência do trabalho.

Ao nos depararmos com a informação sobre o tempo na função de Agente da Administração conforme apresentado nos resultados obtidos por meio do *survey*, verificamos que a permanência de dois anos na função se apresenta como maioria em todos os seguimentos.

Esse cenário, à primeira vista, poderia enfraquecer a hipótese de que a rotatividade é um fator prejudicial à formação de capacidades se considerarmos que dois anos de permanência na função seria um tempo aceitável para aquisição do conhecimento, contudo, podemos evidenciar neste ponto que, este tempo pode até

ser suficiente para aprender as funções básicas conforme citado anteriormente, mas não para atingir níveis de alta proficiência ou criar um ciclo eficaz de transferência de conhecimento ao longo do tempo despendido na passagem de função como demonstrado pelos comentários extraídos da própria pesquisa.

Vale salientar que o sucesso na transferência de conhecimento vai além do tempo de permanência na função. Depende de outros fatores, como a existência de mecanismos bem estruturados de capacitação contínua, a inclusão de manuais de instrução ou procedimentos operacionais padrão que podem reduzir os impactos da rotatividade. Embora o tempo de permanência de dois anos seja um período razoável, ele por si só pode não ser suficiente para garantir um nível mais profundo de proficiência e a continuidade das operações, principalmente se não houver uma estrutura formal bem definida.

Os dados analisados ao longo deste estudo reforçam essa questão. Observamos que oficiais, praças, aqueles que estão na função a mais de dois anos, em todas as Regiões Militares, concordam sobre a necessidade de capacitação antes que o militar assuma o cargo de Agente da Administração.

O gráfico que analisa a opinião dos militares sobre a necessidade de capacitação dos Agentes da Administração antes de assumirem a função mostrou que, em todas as Regiões Militares, há uma percepção majoritariamente positiva sobre a importância dessa capacitação. A análise das razões apontadas para a necessidade de capacitação revelou que a maioria dos militares acredita que o treinamento é essencial para fornecer conhecimentos básicos necessários para o início das atividades, bem como para a redução de riscos e erros.

O impacto das decisões e o vasto conjunto de legislações que os Agentes da Administração devem dominar foram também citados como motivos importantes, destacando a complexidade das funções que esses agentes desempenham, refletindo um entendimento claro de que o preparo prévio é crucial para o desempenho adequado das funções administrativas. Não é apenas uma questão de saber o que fazer, mas de ter a segurança de que as ações tomadas estão corretas e alinhadas com as normas e procedimentos exigidos pelo Exército. E essa segurança só pode ser adquirida com uma capacitação eficaz e uma permanência mínima na função que permita consolidar o aprendizado.

As percepções dos militares e servidores civis, conforme refletido nos gráficos e nos comentários citados, apontam para uma compreensão clara da importância de

uma formação adequada. Não se trata apenas de conhecer as atividades diárias da função, mas de entender a vasta legislação, minimizar riscos e evitar erros que poderiam comprometer a operação da OM. A atualização contínua foi outro ponto levantado como essencial, pois o ambiente administrativo militar é dinâmico e sujeito a mudanças frequentes nas regulamentações.

Os entrevistados da área combatente indicaram que a capacitação para atuar como Agente da Administração deveria ser iniciada já na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). Essa necessidade é destacada pelo fato de que os militares formados por essa instituição assumem a função de Agente da Administração logo após a formação, sem terem tido qualquer contato prévio com as competências e conhecimentos específicos exigidos para o desempenho dessa função.

O gráfico que explora as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função evidenciou que a falta de conhecimento prévio é uma das principais barreiras enfrentadas. A ampla legislação e a necessidade de atualização contínua foram destacadas como desafios significativos, indicando que os agentes frequentemente se deparam com um cenário complexo e dinâmico que exige um preparo rigoroso e constante.

Diante disto, o processo de capacitação dos Agentes da Administração, abordado ao longo deste trabalho, revelou-se não apenas necessário, mas indispensável para garantir a eficiência administrativa das OM. O estudo destacou a importância da Educação a Distância e do papel desempenhado pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército na formação desses militares. Contudo, para que esses programas sejam verdadeiramente eficazes, é essencial que haja uma continuidade na função, permitindo que o conhecimento adquirido seja plenamente aplicado e que o agente desenvolva habilidades que beneficiem a OM.

A capacitação contínua deve ser vista como uma ferramenta estratégica para o Exército e não apenas como uma exigência regulamentar. A complexidade das funções administrativas, combinada com a vasta legislação e a necessidade de atualizações constantes, exige que o militar esteja sempre preparado e bem informado. Somente assim será possível reduzir erros, mitigar riscos e assegurar que as decisões tomadas tenham um impacto positivo na gestão das OM.

Para melhorar a gestão dos processos administrativos, esta pesquisa questionou sobre os possíveis benefícios de se aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções. A resposta, amplamente consensual

entre os entrevistados, foi que essa medida poderia trazer maior experiência e segurança na tomada de decisões. Entre os praças, em particular, foi destacado que o principal benefício seria o maior domínio e familiarização com a função, permitindo um desempenho mais eficiente e confiante.

Da mesma forma, foi levantada a questão sobre as possíveis consequências indesejáveis de se aumentar o tempo de permanência dos Agentes na função. A resposta mais recorrente foi o risco de acomodação e o desenvolvimento de vícios. No entanto, entre os praças, não foram relatadas consequências negativas significativas.

Quando questionados sobre quais medidas ou políticas poderiam ser implementadas para incentivar uma maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções, houve um consenso em torno da necessidade de benefícios e incentivos específicos para esses profissionais. Entre as sugestões destacaram-se melhoria na gestão dos processos como a passagem de função, expediente diferenciado e a implementação de um sistema de pontuação, semelhante ao que já é aplicado em outras funções como. No entanto, as praças não apresentaram respostas a essa questão.

Sugere-se que o tempo de permanência na função de Agente da Administração seja reavaliado, de modo a garantir que esses militares tenham a oportunidade de adquirir e aplicar plenamente o conhecimento necessário para o desempenho de suas funções, se assim o desejarem, sem afetar sua carreira.

As Organizações Militares, como qualquer instituição, dependem da continuidade e da eficiência de seus processos para operar de forma eficaz. Nesse sentido, investir na capacitação adequada e na permanência dos Agentes da Administração é investir na construção de capacidades institucionais sólidas, que assegurem a operacionalidade e a eficiência das OM, contribuindo para o cumprimento das missões do Exército Brasileiro.

Por fim, espera-se que as considerações e propostas apresentadas neste estudo possam servir como um ponto de partida para futuras pesquisas e para a implementação de políticas que visem a melhoria contínua do desempenho dos Agentes da Administração, assegurando que estejam sempre prontos para enfrentar os desafios de suas funções e contribuir para o sucesso das Organizações Militares.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, RODRIGO VENTURI DE. **Redução dos Impactos Causados pela Rotatividade de Militares na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC) de uma Organização Militar Operacional do Exército Brasileiro**, 2019. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/4400>. Acesso em: 04 de maio de 2024.

APRESENTAÇÃO, 2020. **Portal de Educação do Exército**. Disponível em: <https://portaldeeducacao.eb.mil.br/index.php/apresentacao>. Acesso em: 23 de maio de 2024.

BASTOS, PAULO RAFAEL FERREIRA. **O reflexo da pandemia da COVID-19 para o ensino no âmbito do Exército Brasileiro**, 2020. EBlog-Blog do Exército Brasileiro. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-reflexo-da-pandemia-da-covid-19-para-o-ensino-no-ambito-do-exercito-brasileiro.html>. Acesso em: 8 de dezembro de 2023.

BERNARDO, MARCELLO CARDOSO. **EBAula - Plataforma de aprendizagem do Exército Brasileiro (e-Learning EB)**, 2023. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/ebaula-plataforma-de-aprendizagem-do-exercito-brasileiro-e-learning-eb.html>. Acesso em: 8 de dezembro de 2023.

BRASIL. **CONSTITUIÇÃO (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidente da República, 2016.

BRASIL. **LEI Nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares.

BRASIL. **DECRETO Nº 4.004, de 8 de novembro de 2001**. Dispõe sobre a concessão de ajuda de custo e de transporte aos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.

BRASIL. **DECRETO 3.213, de 19 de outubro de 1999.** Dispõe sobre as áreas de jurisdição dos Comandos Militares de Área e das Regiões Militares no Exército Brasileiro, e dá outras providências.

BRASIL. **DECRETO Nº 2.040, de 21 de outubro de 1996.** Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército (R-50).

BRASIL. **PORTARIA - DGP/C Ex Nº 488, de 9 de abril de 2024.** Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência (EB30-IR-60.004), 2ª Edição, 2024.

BRASIL. **PORTARIA - DGP/C Ex Nº 489, de 9 de abril de 2024.** Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira do Quadro de Engenheiros Militares, Quadro Complementar de Oficiais, Serviço de Saúde e Serviço de Assistência Religiosa do Exército (EB30-IR-60.005), 2ª Edição, 2024.

BRASIL. **PORTARIA - DGP/C Ex Nº 490, de 9 de abril de 2024.** Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira (EB30-IR-60.006), 2ª Edição, 2024.

BRASIL. **PORTARIA – C Ex Nº 2.029, DE 31 de julho de 2023.** Aprova as Instruções Gerais para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército Brasileiro (EB10-IG-02.037), 1ª edição, 2023.

BRASIL. **PORTARIA - SEF/C Ex Nº 198, de 28 de junho de 2022.** Aprova as Normas para Atuação dos Agentes da Administração (EB90-N-08.006), 1º Edição, 2022.

BRASIL. **PORTARIA – C Ex Nº 1.774, de 15 de junho de 2022.** Altera o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 816, de 19 de dezembro de 2003.

BRASIL. **PORTARIA - C Ex Nº 1533 , de 2 de junho de 2021.** Aprova o Regulamento dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (EB10-R-08.006), 1ª edição, 2021.

BRASIL. **PORTARIA – C Ex Nº 1.555, de 9 de julho de 2021.** Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE) (EB10-R-01.003), 1ª Edição, 2021.

BRASIL. **PORTARIA Nº 1.968, de 03 de dezembro de 2019.** Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, e dá outras providências.

BRASIL. **PORTARIA Nº 1.042, de 18 de agosto de 2017.** Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, e dá outras providências.

BRASIL. **PORTARIA Nº 098-DGP, de 22 de maio de 2017.** Aprova as Normas para a Comprovação, o Reconhecimento e o Cadastramento do Tempo de Serviço em Situações Diversas (EB30-N-60.033), 3ª Edição, 2017.

BRASIL. **PORTARIA Nº 481-EME, de 23 de novembro de 2016.** Aprova a Diretriz de Educação a Distância do Exército Brasileiro (EB20-D-10.046). Boletim do Exército nº Brasília, DF.

BRASIL. **PORTARIA NORMATIVA Nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016.** Aprova o Glossário das Forças Armadas – MD35-G-01 (5ª Edição/2015).

BRASIL. **PORTARIA Nº 900, de 20 de julho de 2015.** Cria e ativa o Centro de Educação a Distância do Exército, e dá outras providências.

BRASIL. **PORTARIA Nº 012 - EME, de 29 de janeiro de 2014.** Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF10.101 O Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2014.

BRASIL. **PORTARIA Nº290-DGP, de 9 de dezembro de 2013.** Aprova as Normas para Gestão dos Recursos Financeiros Destinados à Movimentação de Pessoal e Deslocamento Fora da Sede no Âmbito do Exército Brasileiro (EB30-

N-10.003).

BRASIL. **PORTARIA Nº 193-DGP, de 22 de dezembro de 2011.** Altera dispositivos dos Anexos A, B e C das Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IR 30-30), aprovadas pela Portaria nº 187-DGP, de 13 de dezembro de 2011.

BRASIL. **PORTARIA Nº 187-DGP, de 13 de dezembro de 2011.** Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Militares do Exército (IR 30- 30).

BRASIL. **PORTARIA Nº 831, de 20 de outubro de 2008.** Altera dispositivos das Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 325, de 6 de julho de 2000.

BRASIL. **PORTARIA Nº 816-CMT Ex, de 19 dezembro de 2003.** Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais(R-1).

BRASIL. **PORTARIA Nº 325, de 6 de julho de 2000.** Aprova as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02) e dá outras providências.

BRASIL. **MEDIDA PROVISÓRIA Nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001.** Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nos 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências.

ESCOLAS MILITARES. **Comando Militar do Planalto.** (s.d.). Disponível em: <http://www.cmp.eb.mil.br/index.php/escolas-militares>. Acesso em 25 de julho de 2024.

FERNANDES, F. S. **Capacidade institucional: uma revisão de conceitos e programas federais de governo para o fortalecimento da administração pública.** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 695 a 704, 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/28311>.

Acesso em 27 de outubro de 2024.

GOMIDE, A. SÁ E SILVA, F. de; PIRES, R. **Capacidades estatais e políticas públicas: passado, presente e futuro da ação governamental para o desenvolvimento**. In: MONASTERIO, L. M.; NERI, M. C.; SOARES, S. S. D. (Org.). Brasil em desenvolvimento 2014: estado, planejamento e políticas públicas. 1. ed. Brasília: Ipea, 2014. p. 231-246.v. 2.

GOMIDE, A.; PIRES, R. **Capacidades estatais para o desenvolvimento no século XXI**. Boletim de Análise Político-Institucional, n. 2, p. 25-30, 2012.

GRÖHS, MAURÍCIO. **Ensino a Distância sem Tutoria: uma visão de futuro, 2020**. EBlog-Blog do Exército Brasileiro. Disponível em: <https://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/ensino-a-distancia-sem-tutoria-uma-visao-de-futuro.html>. Acesso em 8 de dezembro de 2023.

HALPERN CHARLOTTE, PIERRE LASCOUMES, PATRICK LE GALÈS. **As abordagens a partir dos Instrumentos da ação pública**. Osmany Porto De Oliveira; Patrick Hassenteufel. Sociologia política da ação pública : teorias, abordagens e conceitos, Escola Nacional de Administração Pública (Brasil), pp.31 - 59, 2021, 9786587791173.

JABBOUR, CHARBEL JOSÉ CHIAPPETTA et al. **Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidências empíricas**. Gestão & Produção [online]. 2012, v. 19, n. 2, pp. 347-360. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000200009>. Acesso em 26 de novembro de 2022.

LONDERO, DAIANE. **O desenvolvimento de capacidades institucionais do Ministério público federal no combate à corrupção (1988-2018)**, 2021. Tese (Doutorado em Políticas Públicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

MAIA NETO, JACINTHO. **O processo de transformação do Exército Brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento**. Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares, n. 24, dezembro de 2011. Disponível

em: <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/76/pdf>. Acesso em 11 de dezembro de 2023.

O INSTITUTO DE ECONOMIA E FINANÇAS DO EXÉRCITO. **Secretaria de Economia e Finanças**. (s.d.). Disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/iefex.html>. Acesso em 25 de maio de 2024.

PAULA, JEAN MARLO PEPINO DE ... [et al]. **Burocracia federal de infraestrutura econômica: reflexões sobre capacidades estatais** – Brasília: Enap e Ipea, 2017

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. **Arranjos de implementação e ativação de capacidades estatais para políticas públicas: a ação governamental em ambientes político- institucionais complexos**. Boletim de Análise Político-Institucional, Brasília, n. 29, p. 75- 94, jan./jun. 2020.

REGIÕES MILITARES, 2023. **Militares Temporários**. Disponível em: https://www.militarestemporarios.com.br/exercito/#google_vignette. Acesso em: 23 de maio de 2024.

RELATÓRIO ANUAL DE ATIVIDADES DE AUDITORIA INTERNA (RAINT), (2023). Centro de Controle Interno do Exército. Disponível em: http://www.cciex.eb.mil.br/images/raint/RAINT_2023 - CCIEx.pdf. Acesso em: 23 de maio de 2024.

SILVA, ÉDER C. DA. **A cultura organizacional no exercício da liderança estratégica no Exército Brasileiro**. A Defesa Nacional, v. 850, 31 maio 2023.

TRIOLA, Mario F. **Elementary Statistics**. 11th ed. Boston: Pearson, 2008.

VIEIRA, MARCELO MILANO FALCÃO e ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em Administração** – Rio de Janeiro - FGV, 2004

XIMENES, DANIEL DE AQUINO. **Implementação relacional de políticas públicas - guia de orientação analítica**. 1. ed. Rio de Janeiro: Autografia, 2020. v. 1. 102p.

ANEXO 1: QUESTIONÁRIO UTILIZADO PARA COLETA DAS INFORMAÇÕES

Seção 1 – IDENTIFICAÇÃO DA OM E DOS AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO															
1	Que Região Militar (RM) o senhor faz parte? <table> <tr> <td>☐ 1ª RM</td> <td>☐ 7ª RM</td> </tr> <tr> <td>☐ 2ª RM</td> <td>☐ 8ª RM</td> </tr> <tr> <td>☐ 3ª RM</td> <td>☐ 9ª RM</td> </tr> <tr> <td>☐ 4ª RM</td> <td>☐ 10ª RM</td> </tr> <tr> <td>☐ 5ª RM</td> <td>☐ 11ª RM</td> </tr> <tr> <td>☐ 6ª RM</td> <td>☐ 12ª RM</td> </tr> </table>	☐ 1ª RM	☐ 7ª RM	☐ 2ª RM	☐ 8ª RM	☐ 3ª RM	☐ 9ª RM	☐ 4ª RM	☐ 10ª RM	☐ 5ª RM	☐ 11ª RM	☐ 6ª RM	☐ 12ª RM		
☐ 1ª RM	☐ 7ª RM														
☐ 2ª RM	☐ 8ª RM														
☐ 3ª RM	☐ 9ª RM														
☐ 4ª RM	☐ 10ª RM														
☐ 5ª RM	☐ 11ª RM														
☐ 6ª RM	☐ 12ª RM														
2	Militar ou servidor civil? Se militar, qual posto/graduação? <table> <tr> <td>☐ Coronel</td> <td>☐ Subtenente</td> </tr> <tr> <td>☐ Tenente Coronel</td> <td>☐ 1º Sargento</td> </tr> <tr> <td>☐ Major</td> <td>☐ 2º Sargento</td> </tr> <tr> <td>☐ Capitão</td> <td>☐ 3º Sargento</td> </tr> <tr> <td>☐ 1º Tenente</td> <td>☐ Cabo</td> </tr> <tr> <td>☐ 2º Tenente</td> <td>☐ Soldado</td> </tr> <tr> <td>☐ Aspirante a oficial</td> <td>☐ Servidor Civil</td> </tr> </table>	☐ Coronel	☐ Subtenente	☐ Tenente Coronel	☐ 1º Sargento	☐ Major	☐ 2º Sargento	☐ Capitão	☐ 3º Sargento	☐ 1º Tenente	☐ Cabo	☐ 2º Tenente	☐ Soldado	☐ Aspirante a oficial	☐ Servidor Civil
☐ Coronel	☐ Subtenente														
☐ Tenente Coronel	☐ 1º Sargento														
☐ Major	☐ 2º Sargento														
☐ Capitão	☐ 3º Sargento														
☐ 1º Tenente	☐ Cabo														
☐ 2º Tenente	☐ Soldado														
☐ Aspirante a oficial	☐ Servidor Civil														
3	Há quanto tempo o senhor exerce a função de Agente da Administração? <table> <tr> <td>☐ menos de 6 meses;</td> </tr> <tr> <td>☐ de 6 meses a 1 ano;</td> </tr> <tr> <td>☐ entre 1 ano e um 1 e 6 meses;</td> </tr> <tr> <td>☐ entre 1 e 6 meses e 2 anos;</td> </tr> <tr> <td>☐ mais que 2 anos.</td> </tr> </table>	☐ menos de 6 meses;	☐ de 6 meses a 1 ano;	☐ entre 1 ano e um 1 e 6 meses;	☐ entre 1 e 6 meses e 2 anos;	☐ mais que 2 anos.									
☐ menos de 6 meses;															
☐ de 6 meses a 1 ano;															
☐ entre 1 ano e um 1 e 6 meses;															
☐ entre 1 e 6 meses e 2 anos;															
☐ mais que 2 anos.															

4	Que função de Agente da Administração o senhor exerce? ☐ Ordenador de Despesas ☐ Fiscal Administrativo ☐ Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal ☐ Encarregado do setor financeiro (tesoureiro) ☐ Encarregado do setor de material (almoxarife) ☐ Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador) ☐ Encarregado da SALC ☐ Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro) ☐ Encarregado da conformidade dos registros da gestão ☐ Gestor de contrato ☐ Fiscal de contrato ☐ Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material ☐ Auxiliares dos agentes da administração (fiscalização administrativa, setor de pessoal e subsetor de pagamento de pessoal, setor financeiro, setor de material, setor de aprovisionamento, SALC e membros de equipe de apoio e de comissão de contratação, conformidade dos registros da gestão)
Seção 2 – COMPETÊNCIAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE AGENTE DA ADMINISTRAÇÃO	
5	O senhor acredita que o Agente da Administração precisa de capacitação antes de assumir a função? Justifique a resposta. ☐ Sim ☐ Não
6	Quais são as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função?
7	Qual é o quantitativo de tempo que o senhor acha ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função?
8	O senhor acredita que os Agentes da Administração têm alta rotatividade dentro do Exército? ☐ Sim. ☐ Não
9	Caso a resposta anterior seja positiva, quais são os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade?
10	O senhor acredita que a função de Agente da Administração contribui para a eficácia institucional nas organizações militares? ☐ Sim

	☐ Não
11	Pode-se dizer que a alta rotatividade dos Agentes da Administração afeta a eficácia (capacidade de atingir objetivos) e a continuidade dos processos administrativos nas organizações militares?
12	Pode-se dizer que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere na capacitação desses militares? ☐ Sim ☐ Não
13	Pode-se dizer que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere no desenvolvimento profissional desses militares? Justifique sua resposta. ☐ Sim ☐ Não
PROSPECÇÕES DA FUNÇÃO DE AGENTE DA ADMINISTRAÇÃO	
14	Quais seriam os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções?
15	Quais seriam as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções?
16	Que medidas ou políticas poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções?
17	A estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração na função poderiam contribuir para a eficácia institucional? Justifique sua resposta.
18	A estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração na função poderiam contribuir para a melhoria dos resultados nas organizações militares?
19	Algum comentário ou consideração sobre os temas abordados neste questionário?

ANEXO 2: BASE DE DADOS

Que Região Militar (RM) o senhor faz parte?	Militar ou servidor civil? Se militar, qual posto/graduação?	Há quanto tempo o senhor exerce a função de Agente da Administração?	Que função de Agente da Administração o senhor exerce?	O senhor acredita que o Agente da Administração precisa de capacitação antes de assumir a função?	Justifique a resposta anterior.	Quais são as dificuldades encontradas pelos Agentes da Administração ao assumirem a função?	Qual é o quantitativo de tempo que o senhor acha ideal para que os Agentes da Administração permaneçam na função?	O senhor acredita que os Agentes da Administração têm alta rotatividade dentro do Exército?	Caso a resposta anterior seja positiva, quais são os principais fatores que contribuem para esta alta rotatividade?	O senhor acredita que a função de Agente da Administração contribui para a eficácia institucional nas organizações militares?	Pode-se dizer que a alta rotatividade dos Agentes da Administração afeta a eficácia de atingir objetivos e a continuidade dos processos administrativos nas organizações militares?	Pode-se dizer que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere na capacitação desses militares?	Pode-se dizer que a alta rotatividade dos Agentes da Administração interfere no desenvolvimento profissional desses militares?	Quais seriam os benefícios de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções?	Quais seriam as consequências indesejáveis de aumentar o tempo de permanência dos Agentes da Administração em suas funções?	Que medidas ou políticas poderiam ser implementadas para incentivar a maior permanência dos Agentes da Administração em suas funções?	A estabilidade e a continuidade dos Agentes da Administração na função poderiam contribuir para a eficácia institucional?
9ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Não
10ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento básico para início das atividades	Legislação e Regulação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Sistema de pontuação	Sim
10ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
11ª RM	3º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Não respondeu	Sim
9ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento básico para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Major	mais que 2 anos	Não respondeu	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Risco de ilícitos e fraudes	Não observado	Não
3ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
3ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
3ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento básico para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de comprometimento	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
9ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Aumento do adicional de habilitação	Sim
10ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e	menos de 1 ano	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes	Sim

						Responsabil ade										da administração	
3ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
8ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característic a da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Domínio e familiarizaçã o com a função	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
2ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Característic a da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
8ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Característic a da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Não respondeu	Sim
8ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade s de desenvolve mento profissional	Sim
8ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característic a da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Não observado	Oportunidade s de desenvolve mento profissional	Sim
9ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característic a da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Não respondeu	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Falta de comprometim ento	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Não
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Especializaç ão e capacitação profissional	Não observado	Oportunidade s de desenvolve mento profissional	Não
3ª RM	Capitão	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade s de desenvolve mento profissional	Sim
8ª RM	Major	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Não observado	Sim
8ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Experiência na prática	Gestão de Informações e Processos	Indeterminad o	Sim	Desenvolve mento e Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Não	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
12ª RM	Aspirante a oficial	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Falta de comprometim ento	Não respondeu	Não
12ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Não observado	Oportunidade s de desenvolve mento profissional	Sim
12ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característic a da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
12ª RM	Tenente Coronel	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de comprometim ento	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim

5ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Não	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
12ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Não respondeu	Sim
5ª RM	Major	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Major	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
5ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de ilícitos e fraudes	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Sim
4ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
12ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Risco de ilícitos e fraudes	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Descontentamento e insatisfação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
12ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
11ª RM	Coronel	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Depende	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim

12ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
11ª RM	Major	de 6 meses a 1 ano	Gestor de contrato	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentação	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Não	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
10ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Não	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de comprometimento	Não respondeu	Sim
4ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
3ª RM	Capitão	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	5 ou mais anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a permanência e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
4ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
12ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não
2ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
2ª RM	1º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Coronel	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
12ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Aumento do adicional de habilitação	Sim
4ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Não respondeu	Não respondeu	Sim
4ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
4ª RM	3º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Fiscal Administrativo	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
12ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
5ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim

4ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	Não Respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	
4ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
2ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Riscos de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Descontentamento e insatisfação	Não respondeu	Sim
6ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
12ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Não observado	Sim
11ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
12ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não observado	Aumento do adicional de habilitação	Sim
12ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
11ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Experiência na prática	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
7ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Divisão eficiente de funções	Sim
5ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsector de pagamento de pessoal	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
6ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Não respondeu	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
12ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Sistema de pontuação	Sim
5ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim

8ª RM	Major	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
6ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Divisão eficiente de funções	Sim
4ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
6ª RM	Major	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
5ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de comprometimento	Aumento do adicional de habilitação	Sim
5ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
5ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
5ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
5ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
5ª RM	Aspirante a oficial	menos de 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Não
5ª RM	Capitão	de 6 meses a 1 ano	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Estresse, desgaste e sobrecarga	Aumento do adicional de habilitação	Sim
5ª RM	Cabo	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
5ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
8ª RM	Major	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não
11ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor	Sim	Conhecimento s básicos para	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização	Prejuízo para a carreira e	Incentivo à permanência	Sim

			de pagamento de pessoal		Início das atividades									o com a função	valorização do mérito	e valorização do mérito	
5ª RM	1º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Cabo	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Descontentame nto e insatisfação	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
5ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Sistema de pontuação	Sim
5ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Falta de renovação	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
9ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
5ª RM	Subtenente	de 6 meses a 1 ano	Fiscal de contrato	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Estresse, desgaste e sobrecarga	Não respondeu	Não
5ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
5ª RM	Cabo	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Experiência na prática	Não respondeu	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Não respondeu	Sim
5ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Experiência na prática	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Especializaç ão e capacitação profissional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Não	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvime nto Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
5ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminad o	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Não	Sim	Domínio e incentivos familiarizaçã o com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Coronel	de 6 meses a 1 ano	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
9ª RM	Subtenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã	Prejuízo para a carreira e	Sistema de pontuação	Sim

					Início das atividades									o com a função	valorização do mérito		
5ª RM	1º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Não	Não	Não	Sim	Não observado	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Não
9ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Característic as da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
5ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
12ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
11ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Não respondeu	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvime nto Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Aumento do adicional de habilitação	Sim
11ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Divisão eficiente de funções	Sim
8ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Não	Experiência na prática	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Aumento do adicional de habilitação	Não
5ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Divisão eficiente de funções	Sim
5ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não respondeu	Sim
5ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
5ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	Indeterminad o	Sim	Característic as da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Sim
8ª RM	Major	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característic as da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Benefícios e incentivos específicos para agentes	Não

																da administração	
4ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
9ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Soldado	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Não	Não	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Não respondeu	Sim
12ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	Não Respondeu	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Não respondeu	Não
12ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
5ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Não respondeu	Sim
5ª RM	Aspirante a oficial	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Não
12ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Não
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	Não Respondeu	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
8ª RM	Coronel	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Sim
5ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
6ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Não
6ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Aumento do adicional de habilitação	Sim

4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	Major	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Não observado	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
11ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não
8ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
6ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de ilícitos e fraudes	Divisão eficiente de funções	Sim
11ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
7ª RM	Major	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
5ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsector de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
4ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
9ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
9ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
4ª RM	2º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
8ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim

8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não
4ª RM	2º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Não observado	Não respondeu	Sim
4ª RM	1º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	Capitão	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Desenvolvimento profissional	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Não observado	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
Não respondeu	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Experiência e segurança na tomada de decisões	Sim
9ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
5ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsector de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
4ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	menos de 1 ano	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
4ª RM	Major	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
9ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Não
4ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

9ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	menos de 1 ano	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
8ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almozarife)	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Não
11ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
11ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
5ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Não	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
12ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Não	Não	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
2ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
2ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
6ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
6ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Divisão eficiente de funções	Sim
4ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
2ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Não respondeu	Sim
5ª RM	Subtenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes	Sim

			oficinas ou de material			Responsabilidade										da administração	
5ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Desenvolvimento profissional	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Aumento do adicional de habilitação	Sim
4ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização o com a função	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
9ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Domínio e familiarização o com a função	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
9ª RM	Subtenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Não respondeu	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização o com a função	Não observado	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
4ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
5ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Aumento do adicional de habilitação	Sim
11ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
8ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
6ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Não	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização o com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização o com a função	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
8ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não
11ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Estresse, desgaste e sobrecarga	Não respondeu	Não

10ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Não	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não respondeu	Não respondeu	Sim
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Sim
6ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Não respondeu	Sim
12ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Sistema de pontuação	Sim
Não respondeu	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Recursos e Equipamentos	5 ou mais anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
12ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Tenente Coronel	de 6 meses a 1 ano	Ordenador de Despesas	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Não
12ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Não observado	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Não respondeu	Não
9ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Não
4ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Falta de comprometimento	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
4ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Sistema de pontuação	Sim

5ª RM	3º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Sim	Legislação vasta	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Não respondeu	Sim
2ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
5ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentaçã o	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característic as da Carreira Militar	Sim	Depende	Sim	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Não
5ª RM	Cabo	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Transferência de conhecimento diariamente	Recursos e Equipamentos	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
8ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Não	Sim	Não observado	Falta de renovação	Não respondeu	Não
9ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Não respondeu	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Aumento do adicional de habilitação	Não
9ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
4ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Não respondeu	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
6ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvime nto Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaçã o e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
8ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
4ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Característic as da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaçã o e capacitação profissional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisã o eficiente de funções	Sim
9ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimen to s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

9ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
12ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Recursos e Equipamentos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Não	Não	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Não
12ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Sim
11ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Não respondeu	Sim
3ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Fiscal Administrativo	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
5ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
4ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
8ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Não	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de comprometimento	Aumento do adicional de habilitação	Sim
9ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
9ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
5ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Aumento do adicional de habilitação	Sim
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim

9ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
9ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Não	Depende	Não	Não	Não respondeu	Falta de comprometimento	Não respondeu	Sim
6ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Não respondeu	Sim
10ª RM	Subtenente	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Não respondeu	Não observado	Não respondeu	Sim
12ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
12ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
9ª RM	Capitão	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Sistema de pontuação	Sim
3ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Não
8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
12ª RM	1º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de material (almoxtarif)	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
12ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
12ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não observado	Sim
6ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
12ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	Coronel	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de ilícitos e fraudes	Sistema de pontuação	Sim

									Especialização								
3ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	2º Sargento	Não respondeu	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
2ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Não
4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Não respondeu	Sim	Legislação vasta	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Divisão eficiente de funções	Sim
6ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Não observado	Sim
6ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Aumento do adicional de habilitação	Sim
6ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
8ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
5ª RM	Capitão	de 6 meses a 1 ano	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Não respondeu	Sim
9ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
8ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim

8ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Domínio e familiarizaçã o com a função	Não respondeu	Não respondeu	Sim
9ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentame nto e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
8ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Não observado	Sim
12ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Não observado	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
12ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Domínio e familiarizaçã o com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
6ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentaç ão	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
12ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Não
12ª RM	2º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Domínio e familiarizaçã o com a função	Falta de comprometime nto	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
8ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Não observado	Não observado	Sim
3ª RM	2º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Não	Sim	Sim	Sim	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
6ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	menos de 1 ano	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
10ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Descontentame nto e insatisfação	Não observado	Sim
9ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de ilícitos e fraudes	Aumento do adicional de habilitação	Sim
9ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarizaçã o com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

9ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Não respondeu	Sim
3ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
6ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Não respondeu	Sim
9ª RM	Tenente Coronel	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não observado	Não respondeu	Sim
12ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
12ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
12ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
3ª RM	Aspirante a oficial	menos de 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
11ª RM	Capitão	Não respondeu	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
3ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não observado	Sim
10ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

12ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Não observado	Sim
1ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Risco de acomodação e vícios	Sistema de pontuação	Sim
12ª RM	1º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Não respondeu	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
1ª RM	Capitão	de 6 meses a 1 ano	Fiscal Administrativo	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Não
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
8ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Transferência de conhecimento diariamente	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
1ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Depende	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Não
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim

1ª RM	Major	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
1ª RM	Tenente Coronel	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
3ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Depende	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Falta de renovação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
10ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Risco de acomodação e vícios	Não observado	Não
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Risco de acomodação e vícios	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
1ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Não respondeu	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Falta de comprometime nto	Aumento do adicional de habilitação	Sim
3ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Sim
5ª RM	3º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Não	Sim	Não	Domínio e familiarizaçã o com a função	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

1ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvemento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
10ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Sim	Não respondeu	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Não
4ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
10ª RM	2º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
10ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
12ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvemento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Coronel	Não respondeu	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Não
1ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
5ª RM	2º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Sim
12ª RM	2º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento	Sim

					Início das atividades									o com a função		nto profissional	
10ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de ilícitos e fraudes	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Aumento do adicional de habilitação	Sim
3ª RM	Tenente Coronel	Não respondeu	Não respondeu	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não respondeu
1ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Não	Desenvolvimento profissional	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
10ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Não
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	Coronel	Não respondeu	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Não	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	3º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Não respondeu	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Recursos e Equipamentos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
8ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Não
1ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
10ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
9ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
10ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
10ª RM	Coronel	de 6 meses a 1 ano	Ordenador de Despesas	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Sistema de pontuação	Não
3ª RM	1º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Aumento do adicional de habilitação	Não

1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Depende	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de comprometimento	Não respondeu	Sim
1ª RM	Coronel	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
6ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Divisão eficiente de funções	Sim
10ª RM	1º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
9ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	Coronel	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Falta de renovação	Sistema de pontuação	Sim
8ª RM	2º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de provisão (aprovisionador)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
11ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Prego eiro)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Não respondeu	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	Major	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Legislação vasta	Não respondeu	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
1ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não

1ª RM	Major	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
4ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Não respondeu	Sim
10ª RM	1º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
10ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Falta de comprometimento	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Não observado	Sim
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Não	Não	Não respondeu	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e	Possíveis problemas	Oportunidades de desenvolvimento	Sim

					Início das atividades				Especialização					capacitação profissional	administrativos e de gestão	nto profissional	
3ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
4ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Não respondeu	Sim
11ª RM	Tenente Coronel	Não respondeu	Não respondeu	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Nenhuma	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Não observado	Risco de acomodação e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Não
5ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Major	de 6 meses a 1 ano	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
3ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Não	Não	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento	Sim

																nto profissional	
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
6ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Depende	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentame nto e insatisfação	Aumento do adicional de habilitação	Sim
3ª RM	2º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
3ª RM	Subtenente	menos de 6 meses	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaça o com a função	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentaça o	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaça o com a função	Risco de ilícitos e fraudes	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
3ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Experiência na prática	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarizaça o com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Sistema de pontuação	Sim
3ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentaça o	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Não observado	Não observado	Sim
4ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentame nto e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaça o e capacitação profissional	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentaça o	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarizaça o com a função	Falta de renovação	Não observado	Não
3ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	5 ou mais anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Aumento do adicional de habilitação	Sim

8ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Não	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de comprometimento	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
3ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	Cabo	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	Coronel	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
1ª RM	Capitão	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Gestor de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
3ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	menos de 1 ano	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
10ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de ilícitos e fraudes	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
3ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

1ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de comprometimento	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Não respondeu	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
3ª RM	Subtenente	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Sistema de pontuação	Sim
3ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
4ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Não respondeu	Não	Experiência na prática	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Atualização Contínua	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
10ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim

1ª RM	1º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Não respondeu	Sim
12ª RM	Subtenente	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	1º Tenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Não	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
7ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não	Não é o caso	Não	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
5ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Sim
3ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
8ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Sistema de pontuação	Sim
8ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
8ª RM	2º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
8ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de comprometimento	Sistema de pontuação	Não
5ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
12ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Descontentamento e insatisfação	Aumento do adicional de habilitação	Não

1ª RM	Major	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade de desenvolvimento profissional	Sim
10ª RM	Coronel	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Não	Não observado	Risco de ilícitos e fraudes	Não observado	Não	
1ª RM	Aspirante a oficial	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Sim
3ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Não respondeu	Não
7ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
5ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
8ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Falta de renovação	Oportunidade de desenvolvimento profissional	Sim
7ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
7ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança	Não observado	Não respondeu	Sim

					Início das atividades									na tomada de decisões			
1ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Falta de renovação	Não respondeu	Sim
7ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Recursos e Equipamentos	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Não observado	Não
1ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Não respondeu	Sim
1ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
7ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de provisionamento (aprovisionador)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Sim
12ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Não respondeu	Sim
8ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Recursos e Equipamentos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
7ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
7ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
7ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Aumento do adicional de habilitação	Sim
4ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Atualização Contínua	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Não respondeu	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
12ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
2ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Servidor Civil	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
1ª RM	Major	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
7ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Não Respondeu	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Não observado	Sim
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
7ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Não respondeu	Sim

2ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Não	Não respondeu	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
7ª RM	Major	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Não	Não respondeu	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	2º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Depende	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsector de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Não	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
4ª RM	Tenente Coronel	menos de 6 meses	Encarregado da SALC	Não	Experiência na prática	Legislação e Regulamentação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
3ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu
7ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Não respondeu	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Depende	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Servidor Civil	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes	Não

						Responsabilidade										da administração	
3ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Gestor de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
3ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Gestor de contrato	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Não	Não	Sim	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não observado	Não
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Não	Não	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Divisão eficiente de funções	Sim
7ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Ordenador de Despesas	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	Subtenente	de 6 meses a 1 ano	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Sistema de pontuação	Sim
5ª RM	2º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Não respondeu	Sim
8ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimentos básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Atualização Contínua	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	Capitão	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim

10ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Não
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Atualização Contínua	Cultura Organizacional e Responsabilidade	menos de 1 ano	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não respondeu	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de comprometimento	Aumento do adicional de habilitação	Não
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Continuidade e estabilidade operacional	Falta de comprometimento	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Não respondeu	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Não
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Nenhuma	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	5 ou mais anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
10ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	3º Sargento	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Não Respondeu	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Descontentamento e insatisfação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim

1ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Não observado	Não
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Estresse, desgaste e sobrecarga	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	Major	menos de 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarifado)	Sim	Legislação vasta	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
2ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Sistema de pontuação	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Estresse, desgaste e sobrecarga	Não respondeu	Sim
1ª RM	Coronel	de 6 meses a 1 ano	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	Aspirante a oficial	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Não respondeu	Sim
1ª RM	1º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Sim
2ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de ilícitos e fraudes	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Não respondeu	Sim

1ª RM	Subtenente	Não respondeu	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	Indeterminado	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Não	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
12ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	menos de 1 ano	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	2º Tenente	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Não	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
2ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Depende	Não	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
2ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	Indeterminado	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
10ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Redução de riscos e erros	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
12ª RM	2º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
12ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	menos de 1 ano	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Não respondeu	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Sim
12ª RM	1º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Não respondeu	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não respondeu	Não respondeu	Sim
9ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Não observado	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
3ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Atualização Contínua	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	Subtenente	menos de 6 meses	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Legislação vasta	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não Respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim

4ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
2ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Não observado	Não respondeu	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não observado	Não observado	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	2º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de comprometimento	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	3º Sargento	Não respondeu	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Não respondeu	menos de 1 ano	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Falta de renovação	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
2ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsector de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Não respondeu	Não
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
8ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Oportunidade s de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	3º Sargento	menos de 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Não	Transferência de conhecimento diariamente	Não respondeu	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Não Respondeu	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Não respondeu	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim

1ª RM	3º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Não respondeu	Sim	Não	Não	Não observado	Descontentamento e insatisfação	Não respondeu	Não
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Legislação vasta	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Não observado	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Sistema de pontuação	Não
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	menos de 1 ano	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
3ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
1ª RM	Capitão	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Não respondeu	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodação e vícios	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
1ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
6ª RM	1º Sargento	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Não respondeu	Sim
2ª RM	Subtenente	menos de 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Depende	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não
12ª RM	2º Sargento	Não respondeu	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Legislação vasta	Legislação e Regulamentação	5 ou mais anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Não	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Tempo mínimo em função e limitação de rotatividade	Sim
1ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Não
11ª RM	2º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimentos básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Oportunidades de desenvolvimento profissional	Sim
10ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado da conformidade dos registros da gestão	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Não observado	Descontentamento e insatisfação	Divisão eficiente de funções	Não
12ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Depende	Sim	Não	Não observado	Descontentamento e insatisfação	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Estresse, desgaste e sobrecarga	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
10ª RM	Coronel	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Impacto nas decisões e	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvimento	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e	Incentivo à permanência	Sim

					assessoramen to				Profissional e Pessoal						valorização do mérito	e valorização do mérito	
1ª RM	Major	mais que 2 anos	Fiscal Administrativo	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Sim	Desenvolvime nto Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Fiscal de contrato	Sim	Redução de riscos e erros	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Risco de acomodaçã o e vícios	Aumento do adicional de habilitação	Sim
1ª RM	Cabo	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Risco de acomodaçã o e vícios	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
1ª RM	2º Tenente	menos de 6 meses	Encarregado do setor de aprovisionamento (aprovisionador)	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Característica s da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Risco de acomodaçã o e vícios	Manutenção de equipes e redução da sobrecarga	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramen to	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Depende	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Risco de acomodaçã o e vícios	Não observado	Sim
1ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Divisão eficiente de funções	Não
1ª RM	3º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Não respondeu	Falta de Experiência e Capacitação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Risco de acomodaçã o e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Subtenente	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	Indeterminad o	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de ilícitos e fraudes	Divisão eficiente de funções	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Sim	Sim	Sim	Especializaç ão e capacitação profissional	Descontentame nto e insatisfação	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
5ª RM	Capitão	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminad o	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Gestão de Informações e Processos	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Descontentame nto e insatisfação	Oportunidade s de desenvolvime nto profissional	Sim
5ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	5 ou mais anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não observado	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Coronel	menos de 6 meses	Ordenador de Despesas	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Sim	Sim	Domínio e familiarizaçã o com a função	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Subtenente	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para Início das atividades	Cultura Organizacional e Responsabilid ade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Necessidades de Efetivo e Especializaçã o	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Estresse, desgaste e sobrecarga	Aumento do adicional de habilitação	Sim

1ª RM	3º Sargento	entre 1 e 6 meses e 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	1º Tenente	mais que 2 anos	Encarregado de material da SU, encarregados de depósitos, de oficinas ou de material	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Não respondeu	Sim
12ª RM	1º Tenente	entre 1 ano e um 1 e 6 meses	Encarregado do setor de material (almoxarife)	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Não	Não	Não	Domínio e familiarização com a função	Risco de acomodação e vícios	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
1ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Sim	Domínio e familiarização com a função	Não observado	Sistema de pontuação	Sim
11ª RM	Subtenente	de 6 meses a 1 ano	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Impacto nas decisões e assessoramento	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desafios e Limitações Operacionais	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
11ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Falta de renovação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	2º Sargento	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Desenvolvimento Profissional e Pessoal	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Não respondeu	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Não
11ª RM	Servidor Civil	mais que 2 anos	Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Depende	Sim	Sim	Especialização e capacitação profissional	Risco de acomodação e vícios	Oportunidade de desenvolvimento profissional	Sim
11ª RM	2º Tenente	mais que 2 anos	Agente de contratação (agente de Contratação/Pregoeiro)	Sim	Redução de riscos e erros	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Possíveis problemas administrativos e de gestão	Aumento do adicional de habilitação	Sim
11ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 1 a menos que 3 anos	Sim	Não respondeu	Sim	Sim	Sim	Sim	Continuidade e estabilidade operacional	Descontentamento e insatisfação	Benefícios e incentivos específicos para agentes da administração	Sim
11ª RM	Major	menos de 6 meses	Fiscal Administrativo	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Falta de Experiência e Capacitação	5 ou mais anos	Sim	Características da Carreira Militar	Sim	Sim	Sim	Não	Eficiência e melhoria dos processos	Prejuízo para a carreira e valorização do mérito	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
11ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Auxiliares dos agentes da administração	Sim	Redução de riscos e erros	Cultura Organizacional e Responsabilidade	de 3 a menos que 5 anos	Não	Não é o caso	Sim	Sim	Sim	Não	Especialização e capacitação profissional	Não respondeu	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
11ª RM	1º Sargento	mais que 2 anos	Encarregado da SALC	Sim	Redução de riscos e erros	Falta de Experiência e Capacitação	Indeterminado	Sim	Necessidades de Efetivo e Especialização	Sim	Sim	Sim	Sim	Experiência e segurança na tomada de decisões	Descontentamento e insatisfação	Incentivo à permanência e valorização do mérito	Sim
11ª RM	Tenente Coronel	mais que 2 anos	Encarregado do setor de pessoal e chefe do subsetor de pagamento de pessoal	Sim	Conhecimento s básicos para início das atividades	Legislação e Regulamentação	de 3 a menos que 5 anos	Sim	Necessidades Institucionais e Hierárquicas	Sim	Sim	Sim	Sim	Eficiência e melhoria dos processos	Risco de acomodação e vícios	Divisão eficiente de funções	Não respondeu

