



**UNIFACS**  
**UNIVERSIDADE SALVADOR**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES®

**UNIVERSIDADE SALVADOR - UNIFACS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LEANDRO SILVA DE MORAES RAMOS**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS DA LINHA  
BÉLICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA O DESEMPENHO DE FUNÇÕES  
ADMINISTRATIVAS**

Salvador  
2013

**LEANDRO SILVA DE MORAES RAMOS**

**O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS DA LINHA  
BÉLICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA O DESEMPENHO DE FUNÇÕES  
ADMINISTRATIVAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração – UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

Salvador  
2013

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador – UNIFACS. Laureate  
Internacional Universities

Ramos, Leandro Silva de Moraes

O desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica do exército brasileiro para o desempenho de funções administrativas. Leandro Silva de Moraes Ramos. – Salvador: UNIFACS, 2013.

133 f. : il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Élvia Mirian Cavalcanti Fadul.

1. Administração de pessoal. 2. Recursos humanos. 3. Exército brasileiro. I. Fadul, Élvia Mirian Cavalcanti, orient. II. Título.

CDD: 658.3

## TERMO DE APROVAÇÃO

LEANDRO SILVA DE MORAES RAMOS

### O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS DA LINHA BÉLICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA O DESEMPENHO DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, UNIFACS Universidade Salvador, pela seguinte banca examinadora:

Élvia Mirian Cavalcanti Fadul \_\_\_\_\_  
Doutora em Urbanisme pelo Institut d'Urbanisme de Paris da Université Paris XII  
Universidade Salvador - UNIFACS

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Lindomar Pinto da Silva \_\_\_\_\_  
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia  
Universidade Salvador - UNIFACS

Salvador, 17 de outubro de 2013.

**Aos meus pais.  
À minha esposa.**

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Élvia Mirian Cavalcanti Fadul, por acolher a mim e ao meu projeto assim que lhe apresentei e, com seu olhar aguçado e críticas diretas, ter sido essencial à conclusão desta dissertação.

Aos professores da UNIFACS, meu muito obrigado por colaborarem com minha formação, ministrando aulas de qualidade, inspirando-me a prosseguir na carreira acadêmica.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador – UNIFACS, por oferecer um curso de excelência e ter me recebido bem nos seu quadro discente. Também agradeço aos meus colegas nesse programa pelo convívio e troca de experiências. Em especial a Lucas Oliveira, pela construção de uma sólida amizade e apoio inestimável.

Aos amigos e colegas de trabalho, pelos momentos de solidariedade e apoio que, de certa forma, mitigaram os efeitos desgastantes de conciliar trabalho e formação. Em especial à Prof.<sup>a</sup> Margarete Rodrigues, colega e prima, pelas palavras de incentivo e apoio na conclusão deste trabalho.

À minha mãe, Benedita Rodrigues da Silva, por seu exemplo de força e coragem, junto com o poder de suas orações, que sempre me fizeram mover para frente.

À minha amada esposa Cyntia e enteada Beatriz, pela compreensão nos momentos de ausência e constante incentivo, transmitindo-me energia positiva e permitindo-me ter tranquilidade na busca deste objetivo.

Muito obrigado!

Não é mais o forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.

Charles Darwin, 1859

Disposição para mudar é o que a Nação está a exigir de seus marinheiros, soldados e aviadores.

Estratégia Nacional de Defesa do Brasil,  
2008

## RESUMO

O tema desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro para o desempenho de funções administrativas parte da observação deste autor sobre as dificuldades apresentadas por esses profissionais na execução de atividades administrativas. Nesse pressuposto, foi estabelecido como o objetivo geral da pesquisa compreender o processo de desenvolvimento das competências dos oficiais da linha bélica nos cursos de progressão na carreira, na perspectiva do atendimento das demandas das funções administrativas. Para tanto, foi apresentada a estrutura organizacional do Exército Brasileiro; foram revisadas as bases sobre a Reforma do Estado e as novas demandas impostas para capacitação de seus gestores; discutiu-se os conceitos de competência e suas dimensões, e foram analisados os cursos de progressão na carreira do oficial da linha bélica. Como recorte espacial, para a realização da pesquisa de campo, foi selecionada a 6ª Região Militar, que enquadra os estados da Bahia e Sergipe, e, como objeto empírico, foram remetidos questionários para todos os oficiais da linha bélica da área da 6ª Região Militar a respeito da capacitação recebida para o desempenho de funções administrativas, totalizando 157 questionários aplicados. Os resultados desta pesquisa apontam que nos cursos de progressão na carreira do oficial da linha bélica há o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas, sendo desejável um incremento na carga horária e nas disciplinas relacionadas a esse tema.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro. Gestão de Recursos Humanos. Capacitação. Competências. Mudanças.



## ABSTRACT

The theme of developing competencies to the performance of administrative functions by commissioned line officers of the Brazilian Army emerged from the observation of this author on the difficulties presented by these professionals in the execution of administrative activities. Departing from this observation, this research aims at analyzing the development of competencies of Brazilian line officers in institutional courses for career progression designed to meet the demands of administrative functions. To this end, it is presented the organizational structure of the Brazilian Army, it is reviewed the basis on the State Reform and the new demands imposed on the training of its managers, it is discussed the concepts of competency and its constituency, and it is analyzed the courses for career progression of the line officer. A field research was carried out with all the line officers belonging to the 6th Military Region, which encompasses the States of Bahia and Sergipe, amounting to 157 answered questionnaires. They were all interviewed on the training received to the performance of administrative activities. The assumed hypothesis was that there is a need for reformulation in the courses for career progression of line officers related to the preparation for performing administrative functions. Results show that there is development of competencies to perform administrative functions in the courses for career progression of line officers and that it is desirable to have an increase of instruction time in the subjects related to this theme.

**Keywords:** Brazilian Army. Human Resource Management. Training. Competencies. Change.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comandos Militares de Área e Regiões Militares.....	31
Figura 2 – Estrutura de uma Organização Militar .....	37
Figura 3 – Tipo de Administração Pública por setor .....	53
Figura 4 – Mapa conceitual das reformas paradigmáticas .....	59
Figura 5 – Mapa conceitual das reformas não-paradigmáticas.....	61
Figura 6 – Mapa conceitual das reformas em implementação .....	62
Figura 7 – Características das mudanças contínuas e descontínuas .....	66
Figura 8 – Níveis de competência .....	72
Figura 9 – Perfil do profissional competente .....	73
Figura 10 – Dimensões da Competência, segundo Durand (1998).....	74
Figura 11 – Analogia entre as proposições de Pestalozzi, Bloom e Durand .....	75
Figura 12 – Representação gráfica das etapas do desenho instrucional .....	79
Figura 13 – Cronograma para implementação do Ensino por Competência na AMAN .....	81

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Diagnóstico de situação.....	103
Gráfico 2 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais não-aperfeiçoados.....	104
Gráfico 3 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais aperfeiçoados .....	105
Gráfico 4 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas.....	105
Gráfico 5 – Autoavaliação .....	107
Gráfico 6 – Participação em capacitação .....	108
Gráfico 7 – Local onde foi desenvolvida a capacitação dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas.....	109
Gráfico 8 – Importância da capacitação .....	112
Gráfico 9 – Importância de inserção de matérias .....	114

## LISTA DE QUADROS

Gráfico 1 – Diagnóstico de situação.....	103
Gráfico 2 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais não-aperfeiçoados.....	104
Gráfico 3 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais aperfeiçoados .....	105
Gráfico 4 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas.....	105
Gráfico 5 – Autoavaliação .....	107
Gráfico 6 – Participação em capacitação .....	108
Gráfico 7 – Local onde foi desenvolvida a capacitação dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas.....	109
Gráfico 8 – Importância da capacitação .....	112
Gráfico 9 – Importância de inserção de matérias .....	114

## LISTA DE TABELA

Tabela 1 – Respostas dos Questionários.....	85
---	----

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	Alto Comando do Exército
AMAN	Academia Militar das Agulhas Negras
CMA	Comando Militar da Amazônia
CML	Comando Militar do Leste
CMNE	Comando Militar do Nordeste
CMO	Comando Militar do Oeste
CMS	Comando Militar do Sul
CMSE	Comando Militar do Sudeste
CoLog	Comando Logístico
CONSEF	Conselho Superior de Economia e Finanças
CORE	Corpo de Oficiais da Reserva do Exército
COTer	Comando de Operações Terrestre
CTEx	Centro Tecnológico do Exército
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
DCT	Departamento de Ciência e Tecnologia
DEC	Departamento de Engenharia e Construção
DECEX	Departamento de Educação e Cultura do Exército
DFA	Diretoria de Formação e Aperfeiçoamento
DGP	Diretoria Geral do Pessoal
EB	Exército Brasileiro
ECEME	Escola de Comando e Estado-Maior do Exército
EME	Estado-Maior do Exército
EsAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
EsFCEX	Escola de Formação Complementar do Exército
EsSEX	Escola de Saúde do Exército
END	Estratégia Nacional de Defesa
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FT	Força Terrestre
IME	Instituto Militar de Engenharia
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
NERC	Normas para Elaboração e Revisão Curricular

ODG	Órgão de Direção Geral
ODS	Órgão de Direção Setorial
OM	Organização Militar
QEMA	Quadro de Estado-Maior das Armas
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado
RAE	Regulamento de Administração do Exército
RCONT	Regulamento de Continências
RDE	Regulamento Disciplinar do Exército
RISG	Regulamento Interno e dos Serviços Gerais
RM	Regiões Militares
SEE	Sistema de Ensino do Exército
SEF	Secretaria de Economia e Finanças
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>2 CONHECENDO O EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	<b>25</b>
2.1 ORIGENS DO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	25
2.2 ESTRURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	28
2.3 FORÇA TERRESTRE .....	30
2.4 A 6ª REGIÃO MILITAR.....	31
2.5 REGULAMENTOS BÁSICOS .....	33
2.6 POSTOS E GRADUAÇÕES.....	34
2.7 ESTRUTURA BÁSICA DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR .....	36
2.8 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR.....	38
2.9 INGRESSO NO EXÉRCITO BRASILEIRO .....	39
<b>3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>44</b>
3.1 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	44
3.2 A REFORMA DO ESTADO .....	47
3.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	49
3.4 O CASO BRASILEIRO .....	54
<b>4 COMPETÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>
4.1 SURGIMENTO DO TERMO COMPETÊNCIA.....	67
4.2 CONCEITOS TIPOS E NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS.....	68
4.3 DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA.....	74
4.4 APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIA .....	75
4.5 ENSINO POR COMPETÊNCIA E O EXÉRCITO BRASILEIRO .....	79
<b>5 METODOLOGIA</b> .....	<b>82</b>
<b>6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>88</b>
6.1 O ENSINO NO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	88
<b>6.1.1 Estrutura do Sistema de Ensino do Exército Brasileiro</b> .....	<b>88</b>
<b>6.1.2 Linhas de ensino do Exército Brasileiro</b> .....	<b>90</b>
<b>6.1.3 Revisão Curricular</b> .....	<b>91</b>
6.2 CURSOS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA DO OFICIAL DA LINHA BÉLICA .....	94
<b>6.2.1 Curso de formação da AMAN</b> .....	<b>94</b>



<b>6.2.2 Curso de Aperfeiçoamento da EsAO.....</b>	<b>96</b>
<b>6.2.3 Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME.....</b>	<b>98</b>
<b>6.2.4 Análise Parcial.....</b>	<b>100</b>
<b>6.3 PESQUISA DE CAMPO.....</b>	<b>101</b>
<b>6.3.1 Perfil dos Respondentes.....</b>	<b>102</b>
<b>6.3.2 Diagnóstico de Situação.....</b>	<b>102</b>
<b>6.3.3 Autoavaliação.....</b>	<b>106</b>
<b>6.3.4 Capacitação Desenvolvida.....</b>	<b>108</b>
<b>6.3.5 Importância do assunto.....</b>	<b>110</b>
<b>6.3.6 Ênfase na Capacitação.....</b>	<b>113</b>
<b>6.3.7 Análise Parcial.....</b>	<b>115</b>
<b>7 CONCLUSÃO.....</b>	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário aplicado.....</b>	<b>125</b>
<b>ANEXO A – Estrutura organizacional do Exército Brasileiro.....</b>	<b>130</b>
<b>ANEXO B – Características da profissão militar.....</b>	<b>131</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho surgiu da observação deste autor diante da preocupação dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro em trabalhar na área administrativa, além das dificuldades encontradas por esses profissionais na execução de tais tarefas. Nesse sentido, a presente dissertação se propôs a fazer um estudo sobre os cursos de progressão na carreira destinados a esses oficiais, no que se refere ao desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas.

A história da humanidade mostra que a sobrevivência de qualquer nação está diretamente relacionada à capacidade de suas Forças Armadas sustentarem as decisões políticas do Estado ao longo de sua existência. As dimensões continentais do Brasil, a sua crescente representatividade no cenário internacional, as pendências e os contenciosos entre os países no mundo atual denotam que o desenvolvimento desta nação depende, entre outros aspectos, da capacidade de suas Forças Armadas manterem as decisões estratégicas propostas pelo Estado, bem como de atuarem de forma dissuasória contra as ameaças à sua integridade política e territorial (BRASIL, 2008).

As diretrizes presentes na Estratégia Nacional de Defesa (END), documento elaborado em conjunto pelo Ministério da Defesa e a Secretária de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, aprovado pelo Presidente da República em 2008, afirmam que

O Brasil desfruta, a partir de sua estabilidade política e econômica, uma posição de destaque no contexto internacional, o que exige nova postura no campo da Defesa [...] se o Brasil quiser ocupar o lugar que lhe cabe no mundo, precisará estar preparado para defender-se não somente das agressões, mas também das ameaças. Vive-se em um mundo em que a intimidação tripudia sobre a boa fé. (BRASIL, 2008, p. 5-8).

Esse documento destaca, ainda, que o Exército Brasileiro, embora seja empregado de forma progressiva nas crises e conflitos armados, deve ser constituído por meios modernos e por efetivos muito bem adestrados (BRASIL, 2008). Recurso humano competente, capacitado, treinado, motivado e bem equipado é uma premissa que se espera de qualquer Força Armada, sendo que é no aspecto do desenvolvimento de competências que este estudo está alicerçado.

Com a Reforma do Estado empreendida em 1995, e a adoção da Administração Pública Gerencial, o Brasil passa a exigir dos seus gestores públicos um desempenho orientado para a obtenção de resultados. Emerge daí a necessidade de capacitar a mão de obra para atingir os objetivos propostos pelo Estado (BRESSER-PEREIRA, 2006).

O Exército Brasileiro, instituição integrante da Administração Pública Federal, possui a responsabilidade de gerir recursos provenientes dos cofres públicos e a obrigação de dar respostas positivas à sociedade sobre o emprego judicioso desses recursos, não podendo prescindir de uma formação adequada de seus gestores. Assim, verifica-se a demanda do Exército Brasileiro capacitar os seus quadros para o desenvolvimento das atividades administrativas, proporcionando, dessa maneira, meios para o desenvolvimento de competências indispensáveis para o desempenho de suas funções.

Para o Exército Brasileiro, competência é “a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos para solucionar uma série de situações, ou seja, é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesses e vontade em resultados práticos.” (BRASIL, 2007, p.22). Perrenoud (1999) define o termo Competência como sendo “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”.

Assim, um dos pontos principais nessa discussão é entender de que forma é ensinada competência para um indivíduo. Zabala e Arnau (2010) afirmam que é necessário estabelecer um currículo nas escolas com base em competências, que tenham como característica principal a capacidade de ser aplicadas em contextos reais.

Nesse aspecto, Perrenoud (1999) indaga por qual objetivo uma pessoa vai à escola: “se para adquirir conhecimentos ou se para desenvolver competências”. Quase a totalidade das ações humanas exige algum tipo de conhecimento, fato esse que coloca a escola no dilema: “saber por saber ou saber para saber fazer”.

O Sistema de Ensino do Exército Brasileiro possui características próprias quanto aos seus objetivos e propostas pedagógicas e tem a finalidade de qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, em sua organização. A qualificação é constituída

pelos atos sequentes de capacitação, com conhecimentos e práticas, além de habilitação, com certificação e diplomação específica. Esse sistema compreende as atividades de educação, instrução e pesquisa, realizadas nos estabelecimentos de ensino, institutos de pesquisa e outras organizações militares com essas incumbências; utilizando ainda cursos, estágios e graduações, realizados fora do seu sistema de ensino, para a qualificação do seu pessoal (BRASIL, 1999).

Nesse sentido, o que se tem observado é que os oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro recebem capacitação de indiscutível qualidade para o desempenho da atividade fim da Instituição. No entanto, no decorrer de suas vidas profissionais, esses oficiais são levados também a assumir funções gerenciais típicas da Administração Pública Federal, tais como gestores de recursos humanos, gestores patrimoniais, ordenadores de despesa, dentre outras.

Tal situação é observada por este autor, que ingressou no Exército Brasileiro há mais de vinte anos, sendo integrante da linha bélica da Instituição, e, devido à necessidade de desempenhar funções administrativas, realizou a graduação em administração de empresas, prosseguindo com a realização de cursos de especialização na área e o presente estudo.

A partir dessa reflexão, foi possível estabelecer como ponto de partida para a pesquisa a análise do desenvolvimento de competências nos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica para o desempenho de funções administrativas.

Formulou-se então a seguinte questão de pesquisa: *Como os cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro vêm promovendo o desenvolvimento de competências necessárias para o desempenho de funções administrativas?*

Desse modo, o Objetivo Geral deste trabalho é compreender o processo de desenvolvimento das competências dos oficiais da linha bélica nos cursos de progressão na carreira, na perspectiva do atendimento das demandas das funções administrativas.

Para atingir o objetivo ora proposto, fez-se necessário desdobrá-lo em objetivos específicos, que se constituem em:

- a) Identificar a estrutura organizacional do Exército Brasileiro, dando ênfase à sua divisão administrativa e situando a 6ª Região Militar nessa estrutura;
- b) Caracterizar a Reforma do Estado e as novas demandas impostas para a capacitação de seus gestores;
- c) Desenvolver os conceitos de competência e suas dimensões, identificando como o Exército Brasileiro está trabalhando a aprendizagem desse tema;
- d) Verificar os cursos de progressão na carreira do oficial da linha bélica no que se refere ao desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas; e,
- e) Identificar, na percepção dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro pertencentes à área da 6ª Região Militar, o processo de desenvolvimento de competências a que foram submetidos para o desempenho de funções administrativas.

A importância do presente trabalho surge, assim, da necessidade da realização de estudos nos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica sobre o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas. Além disso, busca-se estabelecer uma relação entre a capacitação de pessoal, que vem sendo atualmente desenvolvida pela Instituição, e a necessidade de atualização de conhecimentos, face às demandas impostas pela Administração Pública Federal.

Quanto aos aspectos metodológicos, foram utilizadas duas estratégias de procedimentos. A primeira buscou identificar e entender, através da análise do perfil dos egressos (no Exército Brasileiro denominado perfil profissiográfico) e dos currículos dos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica da Instituição, de que forma as competências vêm sendo desenvolvidas para o desempenho de funções administrativas.

A expressão “cursos de progressão” usada nesta dissertação deve-se ao fato de os cursos serem realizados de forma sequencial durante a carreira do oficial, sendo necessário a sua conclusão para o prosseguimento na carreira.

A segunda estratégia focou na realização de uma pesquisa exploratória descritiva, buscando levantar as dificuldades apresentadas pelos oficiais da área da 6ª Região Militar, pertencentes à linha bélica, no desempenho das suas atividades administrativas, de modo a confirmar, ou não, as análises realizadas dos cursos. O universo pesquisado foi dividido em três grupos: oficiais que concluíram os cursos de formação, de aperfeiçoamento e de estado-maior. Tal divisão permitiu que o questionário fosse direcionado a militares em três fases distintas de suas carreiras: menos de dez anos de serviço, acima de dez anos e acima de vinte anos de serviço, respectivamente; e, conseqüentemente, exercendo diferentes níveis de gerência.

Para operacionalizar o estudo proposto, universo pesquisado foi delimitado geograficamente: a área da 6ª Região Militar, que compreende os estados da Bahia e Sergipe. Tal escolha foi devido à maior acessibilidade para coleta de dados relevantes para a pesquisa, em razão de o autor estar servindo nessa área.

Vale salientar que uma das características marcantes da profissão militar, como será visto adiante, é a mobilidade geográfica. Portanto, o fato de remeter questionário para militares de uma determinada Região Militar não expressa a opinião dessa Região como uma organização isolada, uma vez que os militares lá servem temporariamente, com período de permanência muito variável, sendo oriundos dos mais diversos locais do país.

O universo pesquisado foi exclusivamente de oficiais pertencentes à linha bélica (militares combatentes formados para atuar na atividade fim do Exército Brasileiro), por representarem o maior contingente dentro da Instituição e exercerem as funções de comando na maioria das organizações militares.

Para o tratamento dos dados coletados através do instrumento de pesquisa, foi utilizado o *software* livre *Lime Survey*, que permite o envio e o preenchimento da pesquisa por intermédio da rede mundial de computadores, a internet. Essa escolha deve-se ainda à praticidade da ferramenta e à garantia do sigilo dos dados dos respondentes, uma vez que o programa não possibilita identificar a autoria das respostas. Outro aspecto positivo, considerado sobre esse programa, é a tabulação automática das respostas, facilitando a análise dos dados.

Com este trabalho, pretende-se contribuir para a discussão a respeito do desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro,

para um desempenho ainda melhor de suas funções administrativas, em face da necessidade de atualização de conhecimentos dos profissionais que desempenham atividades administrativas nas organizações públicas.

A fim de atender aos objetivos ora estabelecidos, esta dissertação está organizada em sete capítulos. O primeiro capítulo, constituído por esta introdução, contém a apresentação do trabalho, os seus objetivos geral e específicos, além da metodologia para a realização da pesquisa e apresentar a distribuição dos capítulos ao longo da dissertação.

O segundo capítulo, intitulado Conhecendo o Exército Brasileiro, é o capítulo da ambientação do objeto de pesquisa. Descreve a estrutura administrativa dessa Força, sua divisão no território nacional pelos Comandos Militares de Área e suas subdivisões para fins administrativos em Regiões Militares (RM). Aborda ainda o processo para ingresso na Instituição.

O terceiro e o quarto capítulo são dedicados à revisão da literatura que serviu de base para a análise dos resultados da pesquisa. Para tanto, no terceiro capítulo, foi feita uma abordagem da Nova Administração Pública Brasileira, passando pela Reforma do Estado e chegando à atual Administração Pública Gerencial. Ainda na revisão da literatura, o quarto capítulo traz uma visão geral sobre o tema Competências, abordando seus conceitos e dimensões, além de um breve estudo sobre como se processa o seu ensino e de como o Exército Brasileiro está utilizando tais conceitos.

O quinto capítulo descreve a metodologia aplicada na pesquisa documental e na pesquisa de campo. Além de apresentar o universo pesquisado e o público-alvo selecionado, bem como as ferramentas utilizadas.

A estrutura do Sistema de Ensino do Exército Brasileiro, a divisão dos oficiais de carreira por linhas de ensino e como são desenvolvidas as competências do pessoal compõem o sexto capítulo, que traz ainda a apresentação dos dados coletados na pesquisa e a análise dos seus resultados, tendo por base a revisão da literatura.

No sétimo e último capítulo está a conclusão, que foi baseada na análise dos resultados. Encontra-se também nesse capítulo o resgate dos objetivos

estabelecidos, verificando se foram alcançados, e as proposições para pesquisas futuras.



## 2 CONHECENDO O EXÉRCITO BRASILEIRO

Este é o capítulo de ambientação do leitor e tem por finalidade apresentar a atual estrutura organizacional do Exército Brasileiro, situando a 6ª Região Militar nesse contexto e abordando como se processa o ingresso na instituição.

O Exército Brasileiro é uma das três Forças Armadas do Brasil, cujas atribuições estão previstas na Constituição Federal de 1988, a qual cita em seu Art. 142 que:

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988, p. 87).

As origens do Exército Brasileiro remontam a meados do século XVII, nas Batalhas de Guararapes, em resposta à invasão holandesa em Pernambuco.

### 2.1 ORIGENS DO EXÉRCITO BRASILEIRO

A história do Exército Brasileiro está intrinsecamente relacionada à história do Brasil. Pode-se afirmar que todos os acontecimentos importantes do país tiveram participação decisiva dessa Instituição, como, por exemplo, a Independência em relação ao domínio português, a Proclamação da República, o período do Estado Novo, os episódios de 1964, dentre muitos outros. Tais acontecimentos, de forma recíproca, influenciaram a história da Instituição; não sendo, porém, o foco do presente item aprofundar nesses temas, e sim, trazer para a contextualização o marco inicial da formação do Exército Brasileiro e o acontecimento no qual surgiu grande parcela dos seus vultos históricos, isto é, as Batalhas de Guararapes e a Guerra da Tríplice Aliança.

A descoberta do Brasil e a conseqüente cobiça internacional, no século XVI, impunham a Portugal uma nova postura diante dos seus domínios em terras ultramarinas: a necessidade de defendê-los. Entretanto, Portugal encontrava um sério obstáculo: suas relações comerciais pautavam-se no comércio, que o impulsionou para a vanguarda das Grandes Navegações, e não na produção (SODRÉ, 1965).

No Brasil não havia produção organizada capaz de ser objeto de troca: o indígena produzia apenas para o seu consumo [...] Aqui para preservar a posse era indispensável ocupar e, para ocupar, era necessário produzir. (SODRÉ, 1965, p. 22).

Diante de tal situação, Portugal decidiu realizar um processo de produção em seu novo domínio. O açúcar foi o gênero escolhido, por ser algo que “esta terra distante” era capaz de fornecer abundantemente (a produção deveria ser feita em larga escala para ser compensadora) e que tivesse grande aceitação no mercado consumidor europeu, além do fato de os portugueses já serem produtores tradicionais do gênero. Para viabilizar essa produção, Portugal tomou duas medidas que mudaram de forma marcante e definitiva o destino do Brasil: adquirir mão de obra escrava do continente africano e celebrar parceria com a Holanda; país que já possuía, na época, tecnologia desenvolvida que permitia a transformação do caldo de cana em açúcar e era dotado de força naval capaz de manter o fluxo da mercadoria do Brasil para a Europa (SODRÉ, 1965).

A conquista da área açucareira do Brasil, sob o ponto de vista das operações militares, ocorreu em três momentos distintos: a conquista do território, a consolidação da conquista e, por fim, o declínio e expulsão dos holandeses. A terceira fase, que interessa na presente contextualização, iniciou-se em decorrência da perda da autonomia portuguesa como consequência da União Ibérica (período entre os anos de 1580 e 1640, quando houve o domínio do território português pela coroa espanhola, em função da crise sucessória naquele país). A Espanha não nutria o mesmo relacionamento que Portugal possuía com a Holanda, pelo fato de esta última ter sido colônia espanhola e haver se tornado independente em um passado recente. Tal situação levou os holandeses a tentarem apoderar-se das áreas produtoras de açúcar no Brasil, que muito haviam ajudado a estabelecer (SODRÉ, 1965).

A Holanda realizou a primeira tentativa de invasão no ano de 1624, na Bahia, sendo expulsa um ano mais tarde. A segunda invasão ocorreu em Pernambuco, no ano de 1630, e logrou êxito, fazendo com que os holandeses permanecessem naquela região por 24 anos (BENTO, 1971).

A ocupação holandesa não agradava à coroa portuguesa nem aos produtores locais, fazendo com que arregentassem seus próprios empregados e escravos

para repelir os invasores. Os holandeses foram expulsos de Pernambuco através dos sucessos da Primeira Batalha de Guararapes, no ano de 1648, e da Segunda Batalha de Guararapes, no ano de 1649. Durante essas Batalhas, surgiram figuras importantes da história do Exército Brasileiro, dentre elas destacaram-se o índio Felipe Camarão, o branco Vidal de Negreiros e o negro Henrique Dias. Esses personagens, no comando de seus batalhões, tiveram atuação marcante para a vitória brasileira (BENTO, 1971).

Via-se, então, pela primeira vez na história do país, as três etnias (índio, branco e negro) lutando lado a lado por um objetivo em comum: a expulsão de um invasor estrangeiro. Tal fato fez com que as Batalhas de Guararapes fossem consideradas como o “nascimento” do Exército Brasileiro, e o dia 19 de abril, data de início da Primeira Batalha de Guararapes, o Dia do Exército Brasileiro (BRASIL, 1994).

Um aspecto que marca a cultura organizacional da Instituição é o culto a personalidades que foram importantes na sua história. Grande parte desses vultos históricos tem origem na última participação brasileira em um conflito externo no continente sul-americano: a Guerra da Tríplice Aliança, também conhecida como a Guerra do Paraguai.

A Guerra da Tríplice Aliança foi o maior conflito da história entre as nações da América do Sul e ocorreu no período de 1864 a 1870. O seu nome é devido à aliança firmada entre o Brasil, a Argentina e o Uruguai contra o Paraguai. Esse acontecimento histórico teve diversas causas e, conforme afirmam del Priore e Venancio (2010), não há entre os historiadores consenso sobre seus reais motivos.

De modo geral, podemos afirmar que no debate a respeito de sua origem predominam dois pontos de vista: um que enfatiza os motivos internos dos países envolvidos e outro que sublinha as raízes externas da guerra, particularmente como consequência dos interesses ingleses na região. (DEL PRIORE; VENANCIO, 2010, p. 188).

O Brasil teve participação importante nesse conflito, fazendo com que o seu exército aumentasse o efetivo de 18 mil para 57 mil homens nos três primeiros anos da guerra. De acordo com analistas, a resistência paraguaia foi um fato surpreendente, pois esse país suportou quase seis anos de constantes ataques, tornando essa guerra o mais sangrento capítulo de toda história sul-americana, com

o saldo de mais de trezentas mil mortes, incluído nesse número 20% da população paraguaia (DEL PRIORE; VENANCIO, 2010).

Em razão do êxito alcançado, os comandantes das tropas empregadas na Guerra do Paraguai são reverenciados pelas Forças Armadas brasileiras. Dentre eles se destacam o General Sampaio, o Almirante Tamandaré, o Marechal Osório e o comandante das tropas brasileiras por ocasião do fim da guerra, o Marechal Luís Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, considerado o Patrono do Exército Brasileiro.

Em homenagem ao seu Patrono, no dia 25 de agosto, data de nascimento do Duque de Caxias, é comemorado o Dia do Soldado.

## 2.2 ESTRURA ORGANIZACIONAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Por se tratar de uma das instituições mais antigas do país, que teve seu marco inicial no ano de 1648, o Exército Brasileiro já passou por diversas mudanças estruturais. Revisar as modificações estruturais pelas quais passou a Instituição fugiria aos objetivos desta pesquisa. Nesse sentido, será apresentada apenas a sua atual estrutura organizacional.

Conforme previsto no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), a estrutura organizacional do Exército Brasileiro é composta pelos Órgãos de Assessoramento Superior, Órgão de Direção Geral (ODG), Órgãos de Direção Setorial (ODS) e pela Força Terrestre.

O Alto Comando do Exército (ACE) e o Conselho Superior de Economia e Finanças (CONSEF) são os órgãos de assessoramento superior. O ACE é formado pelo Comandante do Exército e pelos Generais de Exército (posto mais elevado na hierarquia militar, em tempo de paz) da ativa; compete a tal colegiado deliberar sobre as decisões estratégicas da Força (BRASIL, 2003).

O CONSEF é presidido pelo comandante do Exército e dele participam o Chefe do Estado-Maior do Exército, o Comandante de Operações Terrestre, os Chefes de Departamentos, o Secretário de Economia e Finanças e o Secretário de Ciência e Tecnologia. Compete ao Conselho, dentre outras atribuições, a formulação

da política econômico-financeira da Força, em conformidade com as diretrizes governamentais (BRASIL, 1993).

O ODG é composto pelo Estado-Maior do Exército (EME) e é responsável pela política militar terrestre, pelo planejamento estratégico da Instituição e pela orientação e preparo da Força Terrestre. É dividido em sete subchefias, que trabalham nas seguintes áreas:

- 1ª Subchefia: Pessoal, Educação e Cultura;
- 2ª Subchefia: Informação;
- 3ª Subchefia: Doutrina Militar Terrestre;
- 4ª Subchefia: Logística, Ciência e Tecnologia;
- 5ª Subchefia: Assuntos Especiais e Internacionais;
- 6ª Subchefia: Economia e Finanças; e,
- 7ª Subchefia: Política e Estratégia (BRASIL, 2003).

Os ODSs são compostos pelos Departamentos, Secretaria e Comandos que controlam atividades de acordo com a área de atuação específica, a saber:

- a) Departamento Geral do Pessoal (DGP);
- b) Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX);
- c) Departamento de Engenharia e Construção (DEC);
- d) Departamento de Ciência e Tecnologia (DCT);
- e) Comando de Operações Terrestre (COTer);
- f) Comando Logístico (CoLog); e,
- g) Secretaria de Economia e Finanças (SEF) (BRASIL, 2003).

Para melhor entendimento, o organograma da estrutura organizacional do Exército Brasileiro encontra-se disponível no Anexo A deste trabalho.

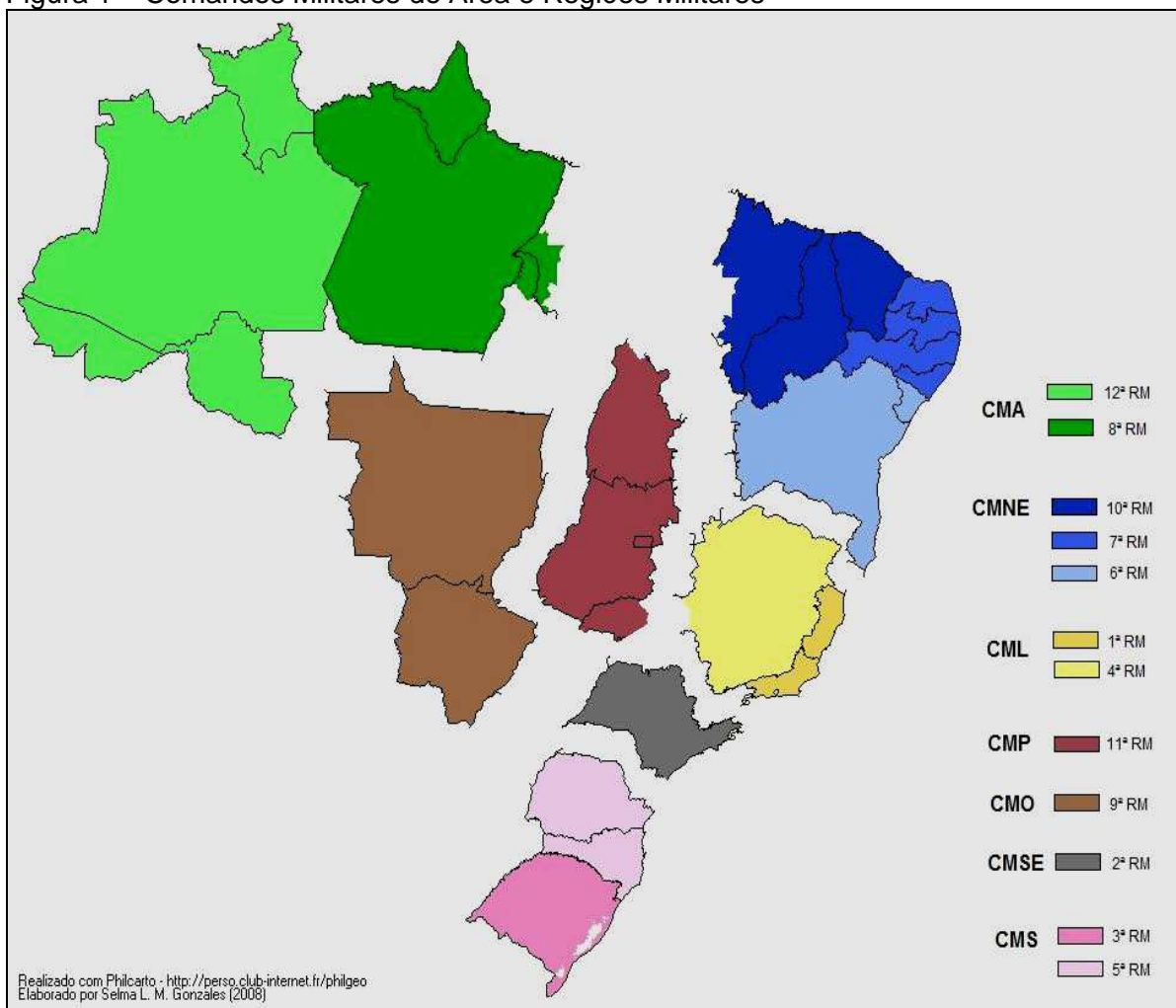
## 2.3 FORÇA TERRESTRE

A Força Terrestre é o instrumento de ação do Exército Brasileiro, sendo dividida no território nacional em Comandos Militares de Área, para o cumprimento de suas atribuições previstas, e está estruturada, de acordo com o RISG, em sete Comandos Militares de Área: Comando Militar da Amazônia (CMA), Comando Militar do Nordeste (CMNE), Comando Militar do Leste (CML), Comando Militar do Planalto (CMP), Comando Militar do Oeste (CMO), Comando Militar do Sudeste (CMSE) e Comando Militar do Sul (CMS).

Os Comandos Militares de Área são o mais alto escalão de enquadramento das Organizações Militares e são subordinados diretamente ao Comandante do Exército, cabendo-lhes o preparo e o emprego operacional da Força Terrestre que esteja dentro da sua área de responsabilidade. Para fins operacionais, os Comandos Militares de Área são subdivididos em Divisões de Exército e Brigadas, que obedecem ainda às características do terreno em que se encontram, tais como Selva, Caatinga, Montanha, Cerrados, Pampas e Pantanal (BRASIL, 2003). Tal subdivisão não será apresentada, por não ser o foco de estudo desta pesquisa.

Os comandos Militares de Área são ainda subdivididos, para fins administrativos, em Regiões Militares (RM), totalizando doze Regiões Militares no país. As Regiões Militares são Grandes Comandos Territoriais, constituídos de um comando e de organizações militares de natureza variável. São dispostas no território nacional conforme pode ser identificado na Figura 1, a seguir.

Figura 1 – Comandos Militares de Área e Regiões Militares



Fonte: Gonzáles (2008, p.65).

A pesquisa de campo do presente trabalho se ateve exclusivamente à 6ª Região Militar, que abrange os estados da Bahia e Sergipe e que, juntamente com a 7ª e a 10ª Região Militar, compõe o Comando Militar do Nordeste.

#### 2.4 A 6ª REGIÃO MILITAR

A 6ª Região Militar teve suas origens no Governo das Armas da Província da Bahia e sua criação ocorreu em 1821. Durante a sua história, teve participação marcante nas lutas pela Independência da Bahia, na Campanha de Canudos, na Guerra do Paraguai e no envio de militares para a II Guerra Mundial. O Comando da 6ª Região Militar está localizado desde a sua fundação no bairro da Mouraria, na cidade do Salvador, recebendo desde então várias denominações. No ano de 1923,

com a alteração da Divisão Militar Territorial da República, do então Ministério da Guerra, passa a receber a sua atual denominação (BRASIL, 2013).

A missão da 6ª Região Militar é atuar, como parte integrante do Comando Militar do Nordeste, prioritariamente nos estados da Bahia e de Sergipe para:

- a) Contribuir para a defesa da Pátria;
  - b) Contribuir para a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem;
  - c) Participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil; e,
  - d) Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.
- (BRASIL, 2013)

Na área da 6ª Região Militar há organizações militares de diversas naturezas, distribuídas pelos estados da Bahia e Sergipe:

- 19º Batalhão de Caçadores, localizado em Salvador-BA;
- 28º Batalhão de Caçadores, Aracaju-SE;
- 35º Batalhão de Infantaria, Feira de Santana-BA;
- 4º Batalhão de Engenharia de Construção, Barreiras-BA;
- Escola de Formação Complementar do Exército, Salvador-BA;
- 51º Centro de Telemática, Salvador-BA;
- 6º Depósito de Suprimento, Salvador-BA;
- Parque Regional de Manutenção/6, Salvador-BA;
- 17ª Circunscrição do Serviço Militar, Salvador-BA;
- 18ª Circunscrição do Serviço Militar, Aracaju-SE;
- 19ª Circunscrição do Serviço Militar, Ilhéus-BA;
- 4ª Companhia de Guardas, Salvador-BA;
- Companhia de Polícia do Exército/6, Salvador-BA;
- Companhia de Comando da 6ª Região Militar, Salvador-BA; e,
- Hospital Geral de Salvador.

Destaca-se que a 6ª Região Militar possui diversos Tiros de Guerra (organizações militares responsáveis exclusivamente para a prestação do Serviço



Militar Inicial em cidades do interior dos estados); tais organizações não foram mencionadas neste trabalho por não possuírem, em seus quadros de pessoal, oficiais pertencentes à linha bélica.

A escolha da 6ª Região Militar como objeto de estudo desta dissertação prende-se à proximidade geográfica e à melhor possibilidade de acessibilidade de coleta de dados importantes à pesquisa.

## 2.5 REGULAMENTOS BÁSICOS

O Exército Brasileiro está fundamentado nos princípios da hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988). Nesse sentido, destacam-se quatro normas básicas que regulam internamente a Instituição de forma geral e que serão recorridos ao longo deste trabalho, são eles:

a) O Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), que prescreve o que se relaciona com a vida interna e com os serviços gerais das organizações militares, estabelecendo normas relativas às atribuições, às responsabilidades e ao exercício das funções de seus integrantes;

b) O Regulamento de Continências (RCONT), que estabelece as honras, as continências e os sinais de respeito que os militares prestam a determinados símbolos nacionais e às autoridades civis e militares; e ainda regulam as normas de apresentação e de procedimentos dos militares, bem como as formas de tratamento e a precedência entre os mesmos;

c) O Regulamento de Administração do Exército (RAE), que tem por finalidade estabelecer os preceitos gerais para as atividades administrativas do Exército. Tal regulamento será detalhado mais adiante neste trabalho; e,

d) O Regulamento Disciplinar do Exército (RDE), que tem por finalidade especificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas a punições disciplinares, comportamento militar das praças, recursos e recompensas.

Os manuais ora mencionados, como pode ser visto, descrevem as normas de funcionamento da Instituição, sendo citados ao longo deste trabalho.

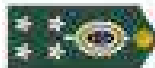




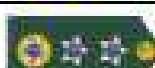
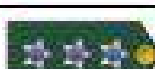
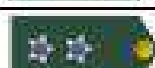
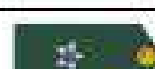
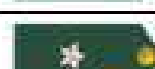
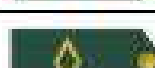





## 2.6 POSTOS E GRADUAÇÕES

Ainda com o intuito de apresentar as peculiaridades do Exército Brasileiro, será feita uma breve explanação de como o pessoal do Exército Brasileiro é classificado. Os militares são divididos, de acordo com a formação e atribuições, em oficiais e praças (também chamados de graduados). A Instituição considera importante essa designação aos seus profissionais, uma vez que 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 e a habilitação necessária para o exercício dos cargos e das atribuições que lhes são correspondentes. (BRASIL, 2013).

Importante ressaltar que, na estrutura hierarquizada do Exército Brasileiro, de uma maneira geral, os oficiais desempenham as funções de nível superior e os graduados as funções de nível técnico. O posto é o grau hierárquico do oficial e a graduação é o grau conferido às praças (BRASIL, 1980). Os oficiais são ainda subdivididos em quatro círculos hierárquicos: oficiais gerais, oficiais superiores, oficial intermediário e oficiais subalternos. No Quadro 1, a seguir, estão representadas as insígnias referentes a cada posto e graduação na Instituição.

Quadro 1 - Postos e Graduações no Exército Brasileiro

Circulo	Postos e Graduações	Simbolo
Oficiais Gerais	General-de-Exército	
	General-de-Divisão	
	General-de-Brigada	
Oficiais superiores	Coronel	
	Tenente-Coronel	
	Major	
Oficial intermediário	Capitão	
Oficiais subalternos	1º Tenente	
	2º Tenente	
	Aspirante-a-oficial	
Praças	Subtenente	
	1º Sargento	
	2º Sargento	
	3º Sargento	
	Cabo	
	Soldado	

Fonte: Elaboração Própria (2013), a partir de Brasil, 2013.

## 2.7 ESTRUTURA BÁSICA DE UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

As Organizações Militares (OM) são organizações do Exército Brasileiro que possuem denominação própria e que genericamente são chamadas de quartéis. As OM podem ser classificadas em Unidades ou Subunidades. A Unidade é a OM cujo comando é privativo de oficial superior, podendo ser tenente-coronel ou coronel, sendo denominada de Regimento, Batalhão, Grupo, Parque ou Depósito, de acordo com a sua finalidade. A Subunidade é uma OM, cujo comando é exercido por capitão ou major, sendo denominada companhia, esquadrão ou bateria.

As denominações das OM são de acordo com a natureza do seu trabalho, por exemplo, as Unidades de Infantaria e Engenharia são denominadas Batalhões, as de Cavalaria são denominadas de Regimentos e as de Artilharia são denominadas Grupos; de igual forma seguem as denominações da Subunidade, em Companhia, Esquadrão ou Baterias.

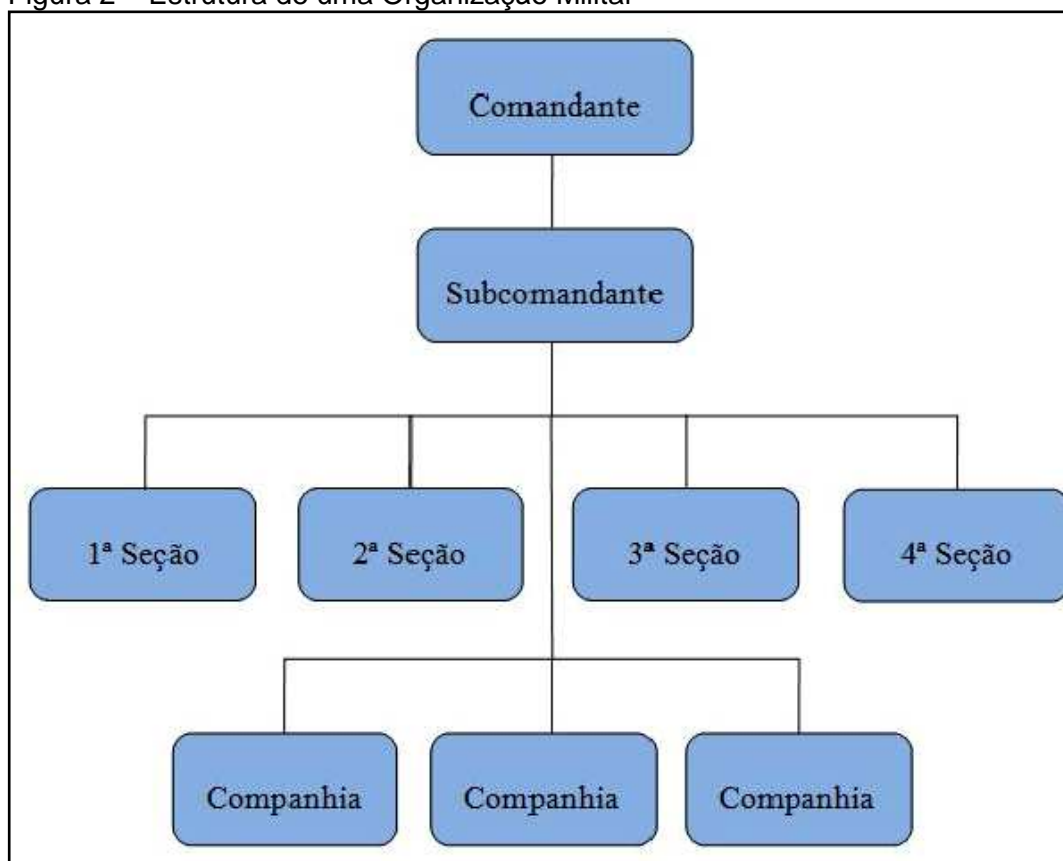
Para melhor entendimento das funções a serem desempenhadas pelos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro nessas organizações, será realizada uma breve apresentação de como está estruturada uma organização militar básica.

De acordo com o RISG, uma organização militar possui quatro seções que tratam de assuntos distintos, a saber:

- a) 1ª Seção – responsável pela administração do pessoal, protocolo e arquivo de correspondências;
- b) 2ª Seção – responsável pelas atividades relacionadas à área de Inteligência;
- c) 3ª Seção – responsável por todas as atividades de instrução e pelas operações;
- d) 4ª Seção – responsável pela observância de todas as disposições regulamentares relativas à administração.

Para fins operacionais, uma organização militar de valor batalhão é dividida em Companhias, cujo número pode variar de uma a três, além de uma Companhia de Apoio, conforme demonstra a Figura 2, a seguir.

Figura 2 – Estrutura de uma Organização Militar



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de Brasil (2003).

O Regulamento de Administração do Exército (RAE) prevê, na composição de uma organização militar, a existência dos agentes da administração. Eles são divididos em Agente Diretor, Agentes Executivos Diretos e Agentes Executivos Indiretos (BRASIL, 1990).

O Agente Diretor é o próprio comandante, sendo o principal responsável pela administração da unidade, competindo a ele a condução de todas as atividades, inclusive as atividades administrativas desenvolvidas na organização militar. Esse militar também exerce a função de Ordenador de Despesa, desempenhando as atividades de administração orçamentária, financeira e patrimonial da unidade que estiver sob o seu comando (BRASIL, 1990).

Os Agentes Executores Diretos desempenham as tarefas de coordenação e controle, prestando assessoramento ao Agente Diretor no que se refere às atividades administrativas praticadas na organização militar, sendo divididos, dentre outras funções previstas, da seguinte forma:

- a) Fiscal Administrativo – é o responsável pela administração patrimonial e orçamentária da unidade, exercendo, dentre outras tarefas, a fiscalização

dos registros contábeis, o controle dos recursos recebidos e a coordenação da redação dos atos e fatos administrativos e posterior publicação em documentos internos;

b) Encarregado do Setor de Pessoal – é o principal assessor do Agente Diretor no que se refere à administração de pessoal na organização militar, sendo responsável pela coordenação e controle das atividades relacionadas com o pessoal, inclusive remuneração e avaliação;

c) Encarregado do Setor de Finanças – é o responsável pela execução das atividades contábeis e financeiras da unidade;

d) Encarregado do Setor de Material – desempenha as atividades de aquisição, alienação de material, bem como a contratação de obras e serviços na organização militar; e,

e) Encarregado do setor de Aproveitamento – é o responsável pelas atividades de aquisição, alienação de material e contratação de serviços do setor, bem como a administração dos refeitórios, além da fiscalização em todas as etapas na confecção de alimentos para a unidade. (BRASIL, 1990).

Os Agentes Executores Indiretos são os oficiais em geral ou qualquer pessoa a quem se tenha atribuído competência para exercer atividade administrativa (BRASIL, 1990).

O presente trabalho está focado no desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica para o desempenho das funções administrativas, dentre elas, as de agentes da administração, uma vez que, como já citado, tais atribuições são motivo de preocupação para esses oficiais pelo fato de não serem tarefas voltadas à atividade fim do Exército Brasileiro.

## 2.8 CARACTERÍSTICAS DA PROFISSÃO MILITAR

Considerou-se importante trazer as características da profissão militar com o objetivo de se poder ter um melhor entendimento das suas peculiaridades, por ser uma profissão que apresenta especificidades únicas. Algumas dessas características serão citadas no decorrer do trabalho, visando a uma melhor familiarização com o tema.

As características da profissão militar, transcritas a partir do *site* oficial do Exército Brasileiro, foram trazidas na íntegra no Anexo B deste trabalho. Dentro dessas características, avultam de importância, para a presente pesquisa, a mobilidade geográfica, a formação específica e o aperfeiçoamento constante.

A importância da mobilidade geográfica deve-se ao fato de que, ao verificar a opinião dos oficiais da 6ª Região Militar, tal verificação não expressa uma situação

isolada, uma vez que os oficiais respondentes possuem período de permanência muito variável e são oriundos de todas as outras Regiões Militares do país.

A política de formação específica e o aperfeiçoamento constante adotados pela Instituição são importantes nesta pesquisa, uma vez que se pretende discutir a respeito da capacitação recebida pelo oficial combatente para o desenvolvimento de funções administrativas, seja durante o seu curso de formação como também nos cursos no decorrer de sua carreira.

## 2.9 INGRESSO NO EXÉRCITO BRASILEIRO

O Exército Brasileiro é uma organização que recebe novos membros todos os anos. Há três formas básicas de ingresso na Instituição: Serviço Militar, Militar Temporário e Escolas Militares.

O Serviço Militar consiste nas atividades específicas desempenhadas, além do Exército, pela Marinha e pela Aeronáutica. Tal serviço é obrigatório por lei para todos os cidadãos brasileiros, sendo que as mulheres são isentas da prestação do serviço em tempo de paz. A obrigação para com o Serviço Militar inicia-se no dia 1º de janeiro do ano em que o cidadão completa dezoito anos e encerra-se no dia 31 de dezembro do ano em que completar quarenta e cinco anos (BRASIL, 1966).

O alistamento militar é o ato de apresentação do cidadão brasileiro para a prestação do Serviço Militar no ano em que completa dezoito anos. Tendo em vista a quantidade de cidadãos brasileiros aptos à prestação do Serviço Militar ser superior às necessidades das Forças Armadas, os que, após o alistamento, não são convocados para a prestação do Serviço Militar recebem o Certificado de Dispensa de Incorporação. Aqueles que apresentam alguma deficiência física ou mental para a prestação do Serviço Militar, comprovada em inspeção de saúde, recebem o Certificado de Isenção (BRASIL, 1964).

Os brasileiros que estiverem, no momento do alistamento, matriculados ou candidatos à matrícula em uma instituição de ensino superior destinada à formação de médicos, dentistas, farmacêuticos ou veterinários terão suas incorporações adiadas até a conclusão de seus cursos e prestarão o serviço militar, exercendo suas profissões, na modalidade de Militar Temporário, como será apresentado mais

adiante. Aqueles que saírem dos cursos antes de sua conclusão ou não forem efetivamente matriculados terão prioridade para a prestação do serviço militar no ano seguinte. Igual tratamento também é destinado aos brasileiros matriculados em uma instituição de ensino para formação de sacerdotes ou de membros de ordens religiosas regulares (BRASIL, 1964).

Os convocados são aqueles que, após realizarem o alistamento, foram selecionados para a prestação do Serviço Militar Inicial, sendo incorporados em um Órgão de Formação da Reserva, cuja finalidade é preparar esse cidadão para a reserva mobilizável da Marinha, do Exército ou da Aeronáutica, estando em condições de serem reconvocados, em caso de necessidade, para a defesa nacional. No Exército Brasileiro, os Órgãos de Formação da Reserva podem ser Quartéis, Tiros de Guerra ou Órgãos de Formação de Oficiais da Reserva (BRASIL, 1964).

Após a convocação, os brasileiros que forem designados para os quartéis são submetidos a mais um processo seletivo, realizado por uma Comissão de Seleção interna no quartel de destino, que tem a finalidade de avaliar os aspectos físico, cultural, psicológico e moral. Aqueles considerados aptos, observada a quantidade de vagas disponíveis, são incorporados nessa organização militar, permanecendo por um período de dez meses de instrução, que é subdividido em período de Instrução Básica e período de Qualificação. Os que não forem selecionados recebem o Certificado de Dispensa de Incorporação (BRASIL, 2013).

As pessoas que realizam o seu alistamento em cidades localizadas no interior dos estados que possuem Tiros de Guerra podem, desde que aptas na seleção, prestar o Serviço Militar Inicial nessas Organizações Militares. Os Tiros de Guerra possibilitam ao cidadão conciliar a prestação do Serviço Militar Inicial com o trabalho e estudo, tendo sua carga de instrução reduzida, possuindo apenas o período de Instrução Básica (BRASIL, 2013).

Os alistados podem solicitar a matrícula em um Órgão de Formação de Oficial da Reserva, desde que tenham concluído o ensino médio, sendo submetidos a uma seleção especial para esse fim. Os selecionados são matriculados em um Curso de Preparação de Oficiais da Reserva e, após a sua formação, o cidadão será licenciado e passará a integrar o Corpo de Oficiais da Reserva do Exército (CORE),



estando habilitado para, em caso de mobilização, ser reconvocato nas funções de oficial do Exército (BRASIL, 2013).

Após a prestação do tempo do Serviço Militar Inicial, as pessoas são licenciadas do Exército Brasileiro e recebem o Certificado de Reservista, podendo ser reconvocadas, em caso de mobilização, até completarem quarenta e cinco anos de idade (BRASIL, 1964).

Existe ainda a possibilidade, após a prestação do Serviço Militar Inicial, da prorrogação do tempo de serviço para os que foram incorporados em Quartéis e nos Órgãos de Formação de Oficial da Reserva. A prorrogação é de caráter voluntário, dependendo da disponibilidade de vagas, e o militar não poderá exceder o tempo de dez anos de serviço na Força, exceto se for aprovado em um concurso público de âmbito nacional para uma Escola Militar, conforme será visto adiante. Aqueles que foram incorporados em quartéis, de acordo com os cursos que fizeram durante o tempo que permanecer na Força, podem atingir até a graduação de 3º sargento, os que realizaram o Curso de Preparação de Oficiais da Reserva atingem, no máximo, o posto de 1º tenente (BRASIL, 2013).

Outra forma existente de pertencer às fileiras do Exército Brasileiro é sendo Militar Temporário, que se refere ao candidato que foi submetido a um processo de seleção conduzido por uma das doze Regiões Militares existentes no país, prestando serviço por tempo previamente estabelecido. Nesse caso, a prestação de serviço pode ser em caráter obrigatório e voluntário. O caráter obrigatório é, de acordo com a Lei do Serviço Militar, destinado aos médicos, dentistas, farmacêuticos e veterinários, no ano posterior à conclusão do curso universitário, que durante o período de alistamento militar solicitaram adiamento da prestação do serviço Militar Inicial, por estarem na condição de alunos desses cursos. As demais pessoas, não enquadradas na situação ora descrita, prestam o serviço em caráter voluntário (BRASIL, 1966).

A seleção pode ser destinada para oficiais, prestação de serviços que necessitem conhecimentos de nível superior; e para sargentos, prestação de serviços que necessitem conhecimentos de nível técnico, sendo baseada em provas de títulos, comprovação de habilitação e especialização para os cargos a desempenhar, entrevista, exame de saúde e teste físico (BRASIL, 2013).

Após a seleção, os militares temporários passam pela formação, que é realizada em duas fases. A primeira fase, com duração de quarenta e cinco dias, denominada instrução técnico-militar, é destinada a adaptar o convocado às normas e procedimentos inerentes da vida militar. A segunda fase destina-se à aplicação dos seus conhecimentos nas Organizações Militares para as quais foram convocados (BRASIL, 2013).

O Serviço Militar Temporário possui a duração de doze meses, prorrogável por períodos sucessivos de igual duração, não podendo ultrapassar a oito anos de serviço, contínuos ou interrompidos. Nessa situação, os que desempenham funções de nível técnico permanecem durante todo o período na graduação de 3º sargento; aqueles que desempenham funções de nível superior podem ser promovidos até o posto de 1º tenente (BRASIL, 2013).

Para que uma pessoa, tendo ou não prestado o Serviço Militar Inicial ou Temporário, possa permanecer por mais tempo nas fileiras do Exército, atingindo postos ou graduações mais elevados, é necessário prestar concurso público para uma Escola Militar, tornando-se desta forma um militar de carreira.

As Escolas Militares são estabelecimentos de ensino do Exército responsáveis pela formação dos oficiais e dos sargentos de carreira do Exército Brasileiro, tais estabelecimentos realizam anualmente concurso de âmbito nacional para ingresso na Força.

O estabelecimento de ensino responsável pela seleção e formação do Sargento de carreira é a Escola de Sargentos das Armas (EsSA). Após a aprovação no concurso da EsSA, o aluno realiza o período básico de instrução em uma organização militar localizada em uma das seguintes cidades: Altamira-PA, Fortaleza-CE, Recife-PE, Jataí-GO, Juiz de Fora-MG, Pouso Alegre-MG, Campo Grande-MS, Rio de Janeiro-RJ, Jundiaí-SP, Blumenau-SC e Alegrete-RS (BRASIL, 2013).

Após a realização do período básico de instrução, o aluno é designado para o período de qualificação, de acordo com a especialidade escolhida, em três organizações militares: Escola de Sargentos das Armas, destinada à formação dos sargentos combatentes (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia e Comunicações); Escola de Sargentos de Logística, destinada a formação dos

sargentos que atuam nas áreas de apoio ao combate, possuindo os cursos de Material Bélico (mecânico de viatura e de armamento), Intendência (área administrativa), Topografia, Manutenção das Comunicações e Saúde e no Centro de Aviação do Exército, destinada a formar o sargento mecânico de equipamentos de aviação (helicópteros) (BRASIL, 2013).

Para a formação dos oficiais, o Exército Brasileiro possui as seguintes Escolas Militares: Escola Preparatória de Cadetes do Exército, Academia Militar das Agulhas Negras, Escola de Saúde do Exército, Instituto Militar de Engenharia e Escola de Formação Complementar do Exército (BRASIL, 2013).

Para melhor compreender as atribuições das escolas de formação destinadas aos oficiais, foco do presente estudo, é importante realizar um aprofundamento na estrutura do sistema de ensino desenvolvido pelo Exército Brasileiro, tal aprofundamento será feito no sexto capítulo da presente dissertação.

Além dessa ambientação, faz-se necessário trazer para discussão no referencial teórico deste trabalho, com a intenção de embasar as estratégias propostas para os procedimentos metodológicos, os temas Administração Pública e Competência. Portanto, no próximo capítulo será abordado a Nova Administração Pública, passando pela Reforma do Estado e chegando à atual Administração Pública Gerencial.

### 3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Com o objetivo de gerir a coisa pública, o governo precisa possuir instrumentos controlados por agentes públicos, em um contexto administrativo. Para tanto, o Estado criou uma estrutura, como se fosse uma grande empresa de múltiplas atividades, e a denominou de Administração Pública (CAFFAGI, 2006).

O Estado brasileiro possui duas formas de administrar: a direta e a indireta. A Administração Direta são pessoas jurídicas que integram a estrutura do Estado, com autonomia política, administrativa e financeira. Coerente com o pensamento que prevaleceu na realização da Reforma do Estado brasileiro, conforme será discutido no tópico seguinte, Caffagi (2006) afirma que a Administração Indireta surgiu da necessidade de o Estado prestar cada vez mais serviços a mais pessoas, criando outras entidades que são denominadas de autarquias, empresas públicas, fundações e sociedades de economia mista.

O Exército Brasileiro é parte integrante da Administração Pública Direta, motivo pelo qual este trabalho vai estudar a Nova Administração Pública, passando pela Reforma do Estado e suas implicações na formação dos agentes públicos, sendo esse último o foco desta dissertação.

#### 3.1 A NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para se falar em Nova Administração Pública, faz-se necessário primeiro mencionar o pensamento social que surgiu na Europa e na América do Norte logo após a Segunda Guerra Mundial: o neoliberalismo.

As ideias neoliberais nasceram através de um grupo de intelectuais, influenciados por Friederich Hayek (1990), que, pouco antes do final da Segunda Guerra Mundial, publicou um artigo intitulado “O Caminho da Servidão”; nesse texto Hayek afirmou que qualquer forma de limitação dos mecanismos de mercado, por parte do Estado, era uma ameaça à liberdade econômica e política. O pensamento neoliberal combatia duramente as ideias keynesianas do pós-guerra, sendo contrário ao Estado intervencionista, e tinha por objetivo preparar as bases para outro tipo de capitalismo (ANDERSON,1995). Nessa perspectiva, Hayek (1990) negava a ideia de

que o Estado pudesse ser eficiente no trato dos assuntos econômicos, pois na sua concepção pode

[...] ocorrer que a vontade unânime do povo exija que o parlamento apresente um plano econômico abrangente, mas que nem o povo nem seus representantes cheguem a um acordo a respeito de qualquer plano específico. A incapacidade das assembleias democráticas de pôr em prática o que parece um evidente mandato do povo ocasionará inevitável descontentamento com as instituições democráticas. Os parlamentos serão considerados locais de debates inúteis, incapazes ou incompetentes para realizar as tarefas a eles atribuídas. Cresce a convicção de que, para se realizar um planejamento eficaz, a gestão econômica deve ser afastada da área política e confiada a especialistas - funcionários permanentes ou organismos autônomos e independentes. (HAYEK, 1990, p. 87).

Para colocar em prática tais ideias, um grupo de intelectuais, dentre eles Milton Friedman, Lionel Robbins e Salvador de Madriaga, reuniu-se, a convite de Hayek, em uma estação suíça denominada Mont Pellerin (ANDERSON,1995). Estava criada a *Mont Pellerin Society*, cujo embrião data de 1947. Tal sociedade tinha por objetivo principal centralizar os esforços dos intelectuais defensores do livre-mercado (PAULA, 2005).

Entretanto, a teoria keynesiana era hegemônica nessa época e assim prevaleceu até o início da década de 1970, momento no qual ocorreu a grande crise do modelo econômico até então vigente. Tal crise política e econômica resultou em uma longa e profunda recessão, havendo altas taxas de inflação e baixas taxas de crescimento na economia mundial. Anderson (1995) afirma que a origem da crise era a concentração de poder dos sindicatos e do movimento operário que, com sua pressão sobre o aumento de salários e benefícios sociais, corroeram as bases de acumulação capitalista e aumentaram os gastos sociais.

Esses dois processos destruíram os níveis necessários de lucro das empresas e desencadearam processos inflacionários que não podiam deixar de terminar numa crise generalizada [...] O remédio, então, era claro: manter um Estado forte, sim, em sua capacidade de romper o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas. (ANDERSON, 1995, p. 2).

A partir desse evento, as ideias neoliberais passaram a ganhar espaço, fortalecidas ainda com a eleição de Margaret Thatcher, em 1979, como primeira-ministra da Inglaterra, e, no ano seguinte, a eleição de Ronald Reagan para a presidência dos Estados Unidos (ANDERSON,1995).

Com a criação *Mont Pellerin Society*, surgiram dois grupos politicamente distintos: os anarcoliberais e os neoliberais. Os anarcoliberais defendiam um estado-mínimo para manter a lei, a ordem e a segurança dos cidadãos, semelhante ao liberalismo puro do século XVII. Já os neoliberais defendiam a teoria de um Estado que seja suficientemente capaz de cumprir quatro objetivos:

- a) Proteger os cidadãos dos potenciais inimigos;
- b) Garantir que cada cidadão seja autossuficiente para o seu desenvolvimento;
- c) Manter uma estrutura que possibilite uma competição e uma cooperação eficientes entre os homens, viabilizando o bom funcionamento do livre-mercado; e
- d) Criar um ambiente seguro para os cidadãos, garantindo não a igualdade material, mas as condições de competição, ou seja, os acessos aos recursos que todos necessitam competir. (PAULA, 2005, p. 32).

Anderson (1995) defende que o neoliberalismo era um fenômeno distinto do simples liberalismo clássico do século anterior. Tal como o modelo aplicado durante o governo de Margaret Thatcher, na Inglaterra, onde houve a colaboração dos *Think Tanks*, como foram denominados os formuladores de políticas e estudiosos das organizações de pesquisa e de análise de políticas públicas. Nesse momento houve grande preocupação com a redução dos gastos públicos e do papel do Estado na área social e a privatização dos serviços. Nessa nova política econômica, a Nova Administração Pública se caracterizou pelas seguintes medidas organizacionais e administrativas:

- a) Descentralização do aparelho de Estado que separou as atividades de planejamento, e de execução do governo;
- b) Transformação das políticas públicas em monopólio dos ministérios;
- c) Privatização das estatais;
- d) Terceirização dos serviços públicos, regulação estatal das atividades públicas conduzidas pelo setor privado;
- e) Uso de ideias e ferramentas gerenciais advindas do setor privado. (PAULA, 2005, p. 47).

Essa nova forma de gerir o Estado, desenvolvida na Europa e na América do Norte, culminou em um novo modelo gerencial, no qual o Estado passou a ter o papel de regulador de contratos e provedor de direitos sociais, inspirando diversos países, assim como o Brasil, cujas influências podem ser vistas claramente no governo neoliberal de Fernando Henrique Cardoso, que passou a adotar tal modelo, promovendo inicialmente a Reforma do Estado.

### 3.2 A REFORMA DO ESTADO

Ao longo dos anos 1980/1990, o mundo passou por um momento no qual há necessidade de uma reorganização tanto no sistema econômico, como também no sistema político. Como consequência desse fenômeno, faz-se imperiosa a reorganização dos Estados nacionais, para que sejam capazes de fazer face aos desafios presentes na atual conjuntura (CARDOSO, 2006).

Nos anos 1980, após a crise de endividamento internacional, o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado foram os assuntos que mais tiveram atenção para os formuladores de políticas públicas. No entanto, na década seguinte, apesar de tais assuntos configurarem ainda como muito importantes, a maior atenção deslocou-se para a Reforma do Estado (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Tal mudança de perspectiva também pode ser percebida no Brasil, visto que uma das principais reformas que se dedicou o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, no início do seu primeiro mandato, foi a Reforma da Administração Pública. Uma das primeiras decisões à frente do governo foi a transformação a antiga Secretaria da Presidência (responsável pela gestão do serviço público) no Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Ao transformar uma secretaria em um novo ministério e ao colocar o termo “Reforma do Estado”, o então novo presidente dava sinais claros da importância do tema em seu governo (BRESSER-PEREIRA, 2006). Assumiu o comando da pasta desse novo ministério o professor Luís Carlos de Bresser Pereira, autor dos mais importantes artigos e livros sobre o assunto.

Bresser-Pereira (2006) aponta várias razões para que a Reforma do Estado seja uma questão central.

- a) Percepção generalizada de que não basta o ajuste estrutural para se retomar o crescimento;
- b) Os cidadãos estão cada vez mais conscientes de que a administração Pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos no capitalismo contemporâneo;
- c) A importância sempre crescente que se tem destinado à proteção do patrimônio público;
- d) A premissa neoliberal que estava por trás das reformas (ideal de Estado mínimo) provou ser irrealista;
- e) A crença que a causa básica da crise dos anos 80 foi o Estado. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p.19).

Ainda de acordo com esse autor, a reforma do Estado é um tema amplo que envolve aspectos políticos, econômicos e administrativos.

A reforma provavelmente significará reduzir o Estado, limitar suas funções como produtor de bens e serviços e, em menor extensão, como regulador, mas implicará também ampliar as funções no financiamento de atividades que envolvam externalidades ou direitos humanos básicos e na promoção da competitividade das indústrias locais. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 23).

Segundo Cardoso (2006), reformar o Estado não pode significar realizar uma desorganização do sistema administrativo e do sistema político, ocasionando assim uma diminuição da capacidade regulatória do Estado, ou ainda, a diminuição do seu poder de liderar o processo de mudanças necessárias. Perante essa situação, o autor afirma que, para alcançar os objetivos de Reforma do Estado, são necessárias mudanças na forma de como é concebido o Estado, assim, para o autor

Mudar o Estado significa, antes de tudo, abandonar as visões do passado de um Estado assistencialista e paternalista, de um Estado que, por força de circunstâncias, concentrava-se em larga medida na ação direta para a produção de bens e serviços. Hoje, todos sabemos que a produção de bens e serviços pode e deve ser transferida à sociedade, à iniciativa privada, com grande eficiência e com menor custo para o consumidor [...] esta visão de um Estado que se adapta para poder enfrentar os desafios de um mundo contemporâneo não pode ser confundida nem com a inexistência de um Estado competente, eficaz, capaz de dar rumo à sociedade ou, pelo menos, de acolher aqueles rumos que a sociedade propõe e que requerem uma ação administrativa e política mais consequente, nem tampouco significar a inércia diante de um aparelho estatal construído em outro momento da história de cada um de nossos países que se concentrou seja no corporativismo e no assistencialismo, seja na produção direta de bens e serviços. (CARDOSO, 2006, p. 15).

Com isso, no cenário da Reforma do Estado promovida, uma das primeiras propostas adotadas pelo então ministro Bresser Pereira foi incluir a reforma administrativa como parte integrante das reformas constitucionais do novo governo, afirmando que seria imperioso flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos, dentre outras medidas, com a finalidade de aproximar os mercados de trabalho público e privado. A reforma era crucial, sendo exigida não apenas internamente, mas também pelos investidores estrangeiros e agências financeiras multilaterais; havendo, portanto, a necessidade de transformar a administração pública brasileira, de burocrática, em gerencial.



### 3.3 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Uma vez contextualizado sobre o ambiente que a administração pública brasileira estava imersa, pode-se discutir o surgimento da Administração Pública Gerencial em contraposição à Administração Pública Burocrática. O seu surgimento é resultante de diversos fatores, tais como:

- a) Resposta à crise do Estado;
- b) Modo de enfrentar a crise fiscal;
- c) Estratégia para reduzir o custo e tornar mais eficiente a administração dos serviços que cabiam ao Estado;
- d) Instrumento de proteção do patrimônio Público. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 28).

A expressão “reforma gerencial” surgiu na Inglaterra como forma de dar conta ao crescimento do aparelho de Estado inglês. Para tanto, foi formada naquele país uma espécie de escola de intelectuais em administração pública, consultores e servidores públicos que se intitulou *New Public Management*. (BRESSER-PEREIRA, 2008). Bresser-Pereira (2006) afirma que algumas características próprias definem a Administração Pública Gerencial.

- a) É orientada para o cidadão e para obtenção de resultados;
- b) Pressupõe que os políticos e funcionários públicos são merecedores de grau limitado de confiança;
- c) Utiliza a descentralização e o incentivo à criatividade e à inovação;
- d) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de exercer controle dos gestores públicos. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 25).

Cabe salientar que a Administração Pública Burocrática também teve a sua importância durante um período determinado no país. Com a sua adoção, no Governo Vargas, o Brasil substituiu a Administração Patrimonialista, transformando o Estado Oligárquico-Liberal em um Estado Desenvolvimentista (BRESSER PEREIRA, 2008); contudo devido às demandas já citadas, o seu funcionamento ficou aquém das necessidades atuais, tendo em vista que o país assume a forma de um Estado Social. A burocracia moderna surgiu no século XIX, em face da necessidade de afirmar o poder do estado em oposição a poderes feudais ou regionais. Nessa perspectiva, Bresser-Pereira relata que

O Estado Nacional nasceu na Europa, nas monarquias absolutas, nas quais a burocracia patrimonialista desempenhava um papel central. As burocracias capitalistas modernas são uma evolução da burocracia patrimonialista, que se auto diferenciaram ao fazerem uma distinção clara entre patrimônio público e patrimônio privado, mas que, ainda assim, se mantiveram próximas da matriz inicial em tudo quanto dissesse respeito à

afirmação do poder do Estado. Esta é a razão pela qual as burocracias tendem a ser auto referidas. Além de promover seus próprios interesses, interessam-se, primariamente, em afirmar o poder do Estado [...] sobre os cidadãos. Em contraste, a administração pública gerencial assume que este poder já não está sob ameaça grave nos países desenvolvidos e semidesenvolvidos. Assim, o serviço público já não precisa ser auto referido, mas se orientar pela ideia de serviço ao cidadão. Afinal, o serviço público deve ser público, é um serviço para todos, para o cidadão. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 11).

A Administração Burocrática Clássica, que teve como base os princípios de administração do Exército Prussiano, foi implantada na Europa no final do século XIX, e nos Estados Unidos no início do século XX. No Brasil tal modelo foi implantado em substituição à administração patrimonialista, em 1938, no período do Estado Novo da Era Vargas, com a reforma administrativa promovida por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes. É o modelo Weberiano, baseado no mérito profissional (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Segundo Bresser-Pereira (2006), tal modelo foi adotado por ser uma alternativa muito superior à administração patrimonialista do Estado. Todavia esse modelo não se mostrou eficiente no momento em que o pequeno Estado liberal do século XIX cedeu lugar ao grande Estado social e econômico do século XX.

Ao contrário da Administração Pública Burocrática, a Administração Pública Gerencial é voltada para resultados, e não para processos. A burocracia volta a sua atenção para os processos, sem considerar a ineficiência que pode estar envolvida no seu desenvolvimento, visto que, de acordo com sua teoria, agindo desta forma, o nepotismo e a corrupção serão evitados. Observa-se ainda que, na Administração Pública Gerencial, faz-se necessário haver confiança limitada e permanentemente controlada por resultados do gestor público (BRESSER-PEREIRA, 2006). Também é importante apontar outras diferenciações entre a Administração Pública Burocrática e a Administração Pública Gerencial que podem ser analisadas no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 – Administração Pública Burocrática X Administração Pública Gerencial

CARACTERÍSTICAS	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	
	BUROCRÁTICA	GERENCIAL
Foco	Concentra-se no processo	Orientada para obtenção de resultados
Responsabilidade	Não há confiança. Visão pessimista da natureza humana	Grau limitado de confiança aos políticos e funcionários públicos
Orientação	Autorreferente	Orientada para os cidadãos

Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados disponíveis em Bresser-Pereira (2006).

Bresser-Pereira (2006) observa ainda que a Administração Pública Gerencial é constantemente identificada com as ideias neoliberais, visto que as técnicas de gerenciamento são quase sempre introduzidas concomitantemente a reajustes estruturais nos Estados. Como já visto, o surgimento das ideias neoliberais ganharam força na reação contra a crise fiscal do Estado, sendo caracterizadas pelos cortes nos gastos e redução do tamanho do Estado. Tal fato, aliado à superioridade da administração pública gerencial sobre a burocrática, levou governos de diversas orientações ideológicas a buscarem atingir prioritariamente duas metas: redução dos gastos públicos e aumento da eficiência mediante orientação gerencial.

A função primordial das Reformas do Estado voltadas para a Administração Pública Gerencial, segundo Bresser-Pereira (2006), é habilitar o Estado para desempenhar as funções que o mercado não é capaz de executar, e que seja ainda capaz de responder às necessidades dos cidadãos, onde os políticos possam fiscalizar o desempenho dos burocratas e, por sua vez, a sociedade possa fiscalizar o desempenho dos políticos. Segundo o autor, os Estados modernos contam com quatro setores distintos:

- a) Núcleo estratégico;
- b) As atividades exclusivas;
- c) Os serviços não-exclusivos; e
- d) A produção de bens e serviços. (BRESSER-PEREIRA, 2001, p. 11).

Na concepção da administração Pública Gerencial, o núcleo estratégico é o local no qual são definidas as leis e as políticas. São partes integrantes desse núcleo o Parlamento, o Presidente ou o Primeiro-Ministro, os ministros de Estado e a alta administração. As atividades que garantem que as leis e políticas públicas sejam cumpridas e financiadas são consideradas atividades exclusivas do Estado. Fazem parte dessas atividades as forças armadas, as forças de segurança pública, as agências arrecadoras de impostos, as agências reguladoras, as agências de financiamento, fomento e controle dos serviços sociais e da seguridade social. Os serviços que são fornecidos pelo Estado, e que também podem ser oferecidos pelo setor privado ou pelo setor público não-estatal, tais como educação, saúde, pesquisa científica e cultura, entre outros, são considerados como serviços não-exclusivos. O setor de bens e serviços é formado pelas empresas estatais (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Considerando a classificação acima descrita, surge a discussão a respeito do tipo de administração pública que deve prevalecer em cada setor, qual é o tipo de propriedade e qual o tipo de instituição seria mais apropriada, conforme resumo apresentado na Figura 3, mais adiante.

Figura 3 – Tipo de Administração Pública por setor

		Forma de Propriedade			Forma de administração		Instituições	
		Estatal	Pública Não-Estatal	Privada	Burocrática	Gerencial		
Atividade exclusiva do Estado	<b>Núcleo Estratégico</b> Congresso, Tribunais Superiores, Presidência, Cúpula dos Ministérios	●				●	Secretarias formuladoras de Políticas Públicas  Contrato de Gestão	
	<b>Unidades Descentralizadas</b> Polícia, Regulamentação Fiscalização, Fomento da área social e científica, Seguridade social básica	●				●	Agências Executivas e autônomas	
	<b>Serviços não-exclusivos</b> Escolas, Hospitais, Centros de pesquisas, museus	Publicização →	●				●	Organizações sociais
	<b>Produção para o Mercado</b> Empresas Estatais		Privatização →	●			●	Empresas Privadas

Fonte: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, *apud* Bresser-Pereira (2006).

Como o presente trabalho tem como objeto empírico o Exército Brasileiro, instituição cuja atividade é considerada exclusiva do Estado, serão discutidos apenas dois setores: o núcleo estratégico e as atividades exclusivas.

Nessa perspectiva, Bresser-Pereira (2006) sustenta a ideia de que para reformar o aparelho do Estado é necessário que o núcleo estratégico seja formado por servidores altamente competentes, bem treinados e bem pagos e que, nas atividades exclusivas, a administração deve ser descentralizada.

Como, por definição, a atividade exclusiva não pode ser fornecida por elementos que não sejam do Estado, a capacitação do seu pessoal é, nesse caso, também de responsabilidade exclusiva do Estado, não podendo, portanto, o Exército Brasileiro prescindir de uma formação adequada e constante atualização dos

conhecimentos dos seus profissionais; uma vez que o usuário desses serviços é o próprio cidadão. Tal capacitação é o tema central desta dissertação.

Diante do exposto, pode-se verificar a busca por uma maior eficiência e também eficácia no trato da coisa pública por parte dos burocratas do Estado. Assim, para atingir o objetivo do aumento da eficiência do governo, faz-se necessário haver uma capacitação do funcionalismo público para que este esteja habilitado a fazer face às novas demandas ora impostas.

Coerente com o pensamento da Administração Pública Gerencial, verifica-se que os agentes da administração do Exército Brasileiro têm a necessidade de se capacitar adequadamente para fazer frente aos novos desafios gerenciais no desempenho de suas funções. Portanto, o presente trabalho busca levantar as dificuldades apresentadas pelos gestores da Instituição, visando uma capacitação ainda melhor para o desempenho de suas atividades administrativas.

### 3.4 O CASO BRASILEIRO

No período colonial, o Estado brasileiro era apenas uma unidade política a serviço de Portugal, não possuindo características próprias, sem normas, hierarquias e definições de competências. Dentro desse ambiente não havia uma distinção clara entre as esferas políticas e econômicas. O poder político podia ser alcançado pela posse de um patrimônio de grande valor ou pelo controle direto de uma fonte substancial de riqueza. Estava estabelecido no País o sistema patrimonialista (PAULA, 2005).

Paula (2005) alerta que, apesar da distância temporal que marca o período colonial, os traços do sistema patrimonialista perduraram por muito tempo na administração pública brasileira durante a República Velha (1829-1929) e na era Vargas (1930-45). Esses traços podem ser observados ainda nos dias atuais. A primeira tentativa de profissionalização do funcionalismo público brasileiro ocorreu no Governo de Getúlio Vargas, mais precisamente no ano de 1936, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP).

O governo Vargas, devido à sua característica populista, foi marcado pela coexistência de traços da cultura política patrimonial e bolsões de eficiência

administrativa; limitando, dessa maneira, a eficiência do Estado. A reforma realizada durante o Regime Militar (1964-1985) implantou mais ações, visto não haver necessidade de o então regime levar em conta as exigências de conciliação política do período anterior. Havia, portanto, antes da década de 1990, duas tentativas de reforma do Estado: a reforma da era Vargas e a reforma do Regime Militar.

Contudo, tais reformas não foram capazes de conciliar a inclusão socioeconômica, que abrange direitos constitucionais como trabalho, educação e saúde; e a inclusão sociopolítica, que se refere à participação dos cidadãos nas decisões de natureza política, sendo esses dois aspectos importantes no exercício da cidadania (PAULA, 2005).

A reforma de 1990 caracterizou-se pela inclusão dessas dimensões em seus debates, não havendo, porém, consenso entre os analistas na forma como tais dimensões são abordadas, sendo inclusive possível identificar duas vertentes: a gerencial, alinhada ao movimento internacional do Estado, utiliza as experiências da Inglaterra e dos Estados Unidos; e a societal, que herdou as ideias dos movimentos contrários ao regime militar (PAULA, 2005). As ideias da vertente gerencial, como já abordado neste capítulo, foram colocadas em prática durante o governo Fernando Henrique Cardoso. Nesse sentido, a análise do Quadro 3, a seguir, permite identificar as Reformas operadas em cada período histórico e os fatos que marcaram cada uma delas.

Quadro 3 – Reformas do Estado Brasileiro

<b>Reformas</b>	<b>Período Histórico</b>	<b>Ano</b>	<b>Fato marcante</b>
1 <sup>a</sup>	Era Vargas	1930	Criação do DASP
2 <sup>a</sup>	Regime Militar	1964	Forte expansão da burocracia governamental
3 <sup>a</sup>	Governo FHC	1990	Criação do MARE

Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados disponíveis em Bresser-Pereira (2006).

Houve uma grande demora até o Brasil realizar a sua primeira grande reforma do aparelho de Estado, só iniciando cerca de 80 anos após as reformas burocráticas ocorridas na França e na Inglaterra. Porém tal demora não é verificada na sua última reforma, iniciando o seu processo menos de dez anos após o marco inicial inglês, antecipando-se inclusive a países desenvolvidos como a França, Alemanha e Japão (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Para dar início e realizar a reforma do estado, o recém-criado Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) lançou, no ano de 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado (PDRAE). O plano alicerçou-se em:

- a) Ajustamento fiscal duradouro;
- b) Reformas econômicas orientadas para o mercado que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantissem a concorrência interna e criassem condições para o enfrentamento da competição internacional;
- c) A reforma da previdência social;
- d) A inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e
- e) A reforma do aparelho de Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas. (COSTA, 2008, p. 863).

A Reforma do Estado deve ser entendida no contexto da redefinição do papel do Estado, que deixa de ser responsável direto e passa a ser promotor e regulador do desenvolvimento econômico e social. Nessa nova visão, busca-se uma transição da administração pública burocrática voltada para o controle interno, para uma administração gerencial, voltada para o atendimento da cidadania, sendo necessário, portanto, uma mudança em três níveis:

- a) No plano no plano institucional-legal, através da reforma da Constituição e das leis do país;
- b) No plano cultural, através da internalização de uma nova visão do que seja a administração pública; e
- c) No plano da gestão, onde afinal se concretiza a reforma. (COSTA, 2008, p. 864).

Dentre as medidas adotadas no primeiro dos níveis acima citados, e coerentemente com o pensamento sustentado por Bresser-Pereira (2006) de que nas atividades exclusivas do Estado a administração deve ser descentralizada, destaca-se a aprovação da Emenda Constitucional 19 que prevê, no seu Artigo 37, a ampliação da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de órgãos e entidades da administração direta e indireta. Tal dispositivo legal, entre outros, afeta



diretamente o Exército Brasileiro, que passa a precisar dispor em seus quadros de profissionais que sejam devidamente capacitados para lidar com essa nova demanda.

O PDRAE assinala que, para que seja possível chegar a esse patamar, faz-se necessário adotar algumas medidas: a redefinição dos objetivos da administração pública, voltando-a para o cidadão-cliente; o aperfeiçoamento dos instrumentos de coordenação, formulação, implementação e avaliação de políticas públicas; a flexibilização de normas e a simplificação de procedimentos; o redesenho de estruturas mais descentralizadas e o aprofundamento das ideias de profissionalização e de permanente capacitação dos servidores públicos, ideias que vêm da administração pública burocrática, mas que jamais foram nela plenamente desenvolvidas (COSTA, 2008).

Observa-se que o tema capacitação é recorrente todas as vezes que se fala em reformar o Estado e dar maior eficiência na prestação dos serviços públicos, sendo este tema foco principal de estudo do presente trabalho.

Na tentativa de encontrar uma solução para compatibilizar as vantagens da administração gerencial com as características próprias do setor público, surgiram diversas propostas, para as quais Rua (1997) aponta características centrais, que têm orientado os esforços em direção à reforma administrativa no Brasil:

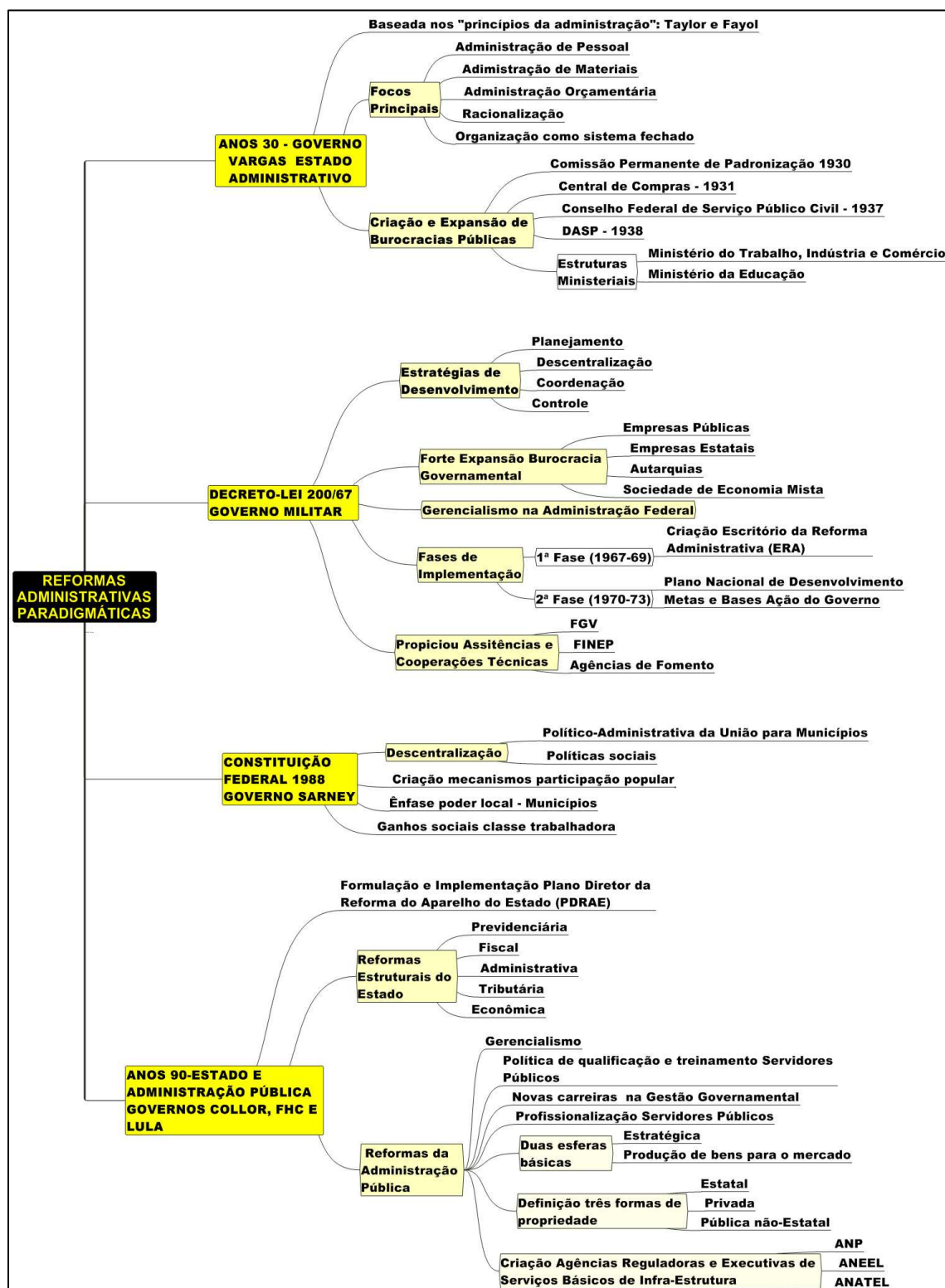
- a) O foco é o cidadão, e as atividades se orientam para a busca de resultados;
- b) O princípio da eficiência econômica cede espaço ao princípio da flexibilidade;
- c) Ênfase na criatividade e busca da qualidade;
- d) Descentralização, horizontalização das estruturas e organização em redes;
- e) Valorização do servidor, multiespecialidade e competição administrada; e
- f) Participação dos agentes sociais e controle dos resultados. (RUA, 1997, p. 143).

Como observado acima, Rua (1997) destaca a dimensão política da administração pública que, dentre as propostas ora citadas, apontou a valorização do servidor, na qual se busca um profissional com multiespecialidade. Tal proposta vai ao encontro do tema central deste trabalho de pesquisa, que além do conhecimento técnico inerente à sua profissão, o oficial do Exército Brasileiro necessita possuir conhecimentos em outras áreas, dentre elas a área administrativa.

Fadul e Souza (2005) sustentam a ideia que a administração pública brasileira é marcada historicamente por movimentos reformistas e propõem a classificação dessas reformas em três categorias: paradigmáticas, não-paradigmáticas e em implementação. Para melhor visualização da classificação dessas reformas, os autores utilizaram o recurso metodológico da estruturação de mapas conceituais, conforme pode ser verificado nas Figuras 4, 5 e 6, apresentadas a seguir.

As Reformas Paradigmáticas iniciaram-se nos anos 1930, durante o período histórico brasileiro denominado Estado Novo. Outras reformas também são consideradas Paradigmáticas: o Decreto Lei nº 200 do ano de 1967, a reforma decorrente da Constituição Federal de 1988 e a reforma dos anos 90. Elas são assim consideradas pelo fato de provocarem grandes mudanças nas estruturas administrativas do setor público, além de contribuírem para a transformação na configuração e na definição dos novos modelos de gestão da administração pública brasileira (FADUL; SOUZA, 2005).

Figura 4 – Mapa conceitual das reformas paradigmáticas

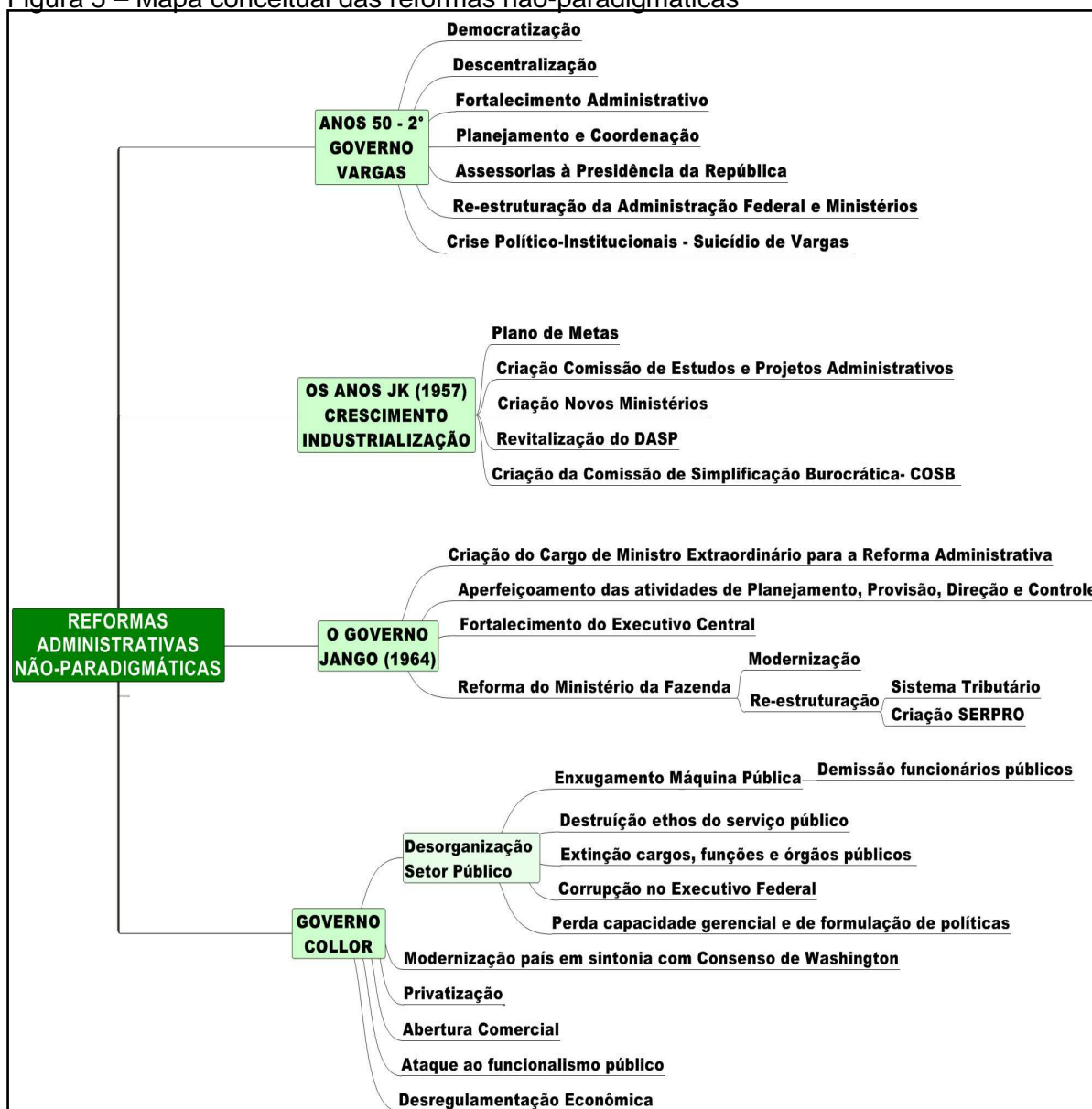


Fonte: Fadul e Souza (2005, p. 5).

Nas Reformas Paradigmáticas destaca-se o período da Era Vargas, por ser o primeiro movimento reformista com a finalidade de modernizar a administração pública, baseada nos princípios administrativos de Taylor e Fayol, tendo como foco principal tornar mais eficiente a administração de pessoal, de material e orçamentária, além da racionalização administrativa. Ainda nas Reformas Paradigmáticas, destaca-se também o Decreto-Lei nº 200/67 cuja estratégia de desenvolvimento das reformas, como pode ser analisada a partir da Figura 4, estava baseada em planejamento, descentralização, coordenação e controle da estrutura burocrática do país. As consequências dessas mudanças levaram o país ao período histórico brasileiro conhecido como “Milagre Econômico”, momento em que houve forte investimento no setor de infraestrutura do país (FADUL; SOUZA, 2005).

As Reformas Não-paradigmáticas foram dessa forma caracterizadas pelo fato de suas mudanças serem menos abrangentes e de complexidade menor, não possuindo subcategorias que representem uma política articuladora capaz de proporcionar modernização da administração pública, não sendo, portanto, consideradas marcos da administração pública brasileira (FADUL; SOUZA, 2005).

Figura 5 – Mapa conceitual das reformas não-paradigmáticas

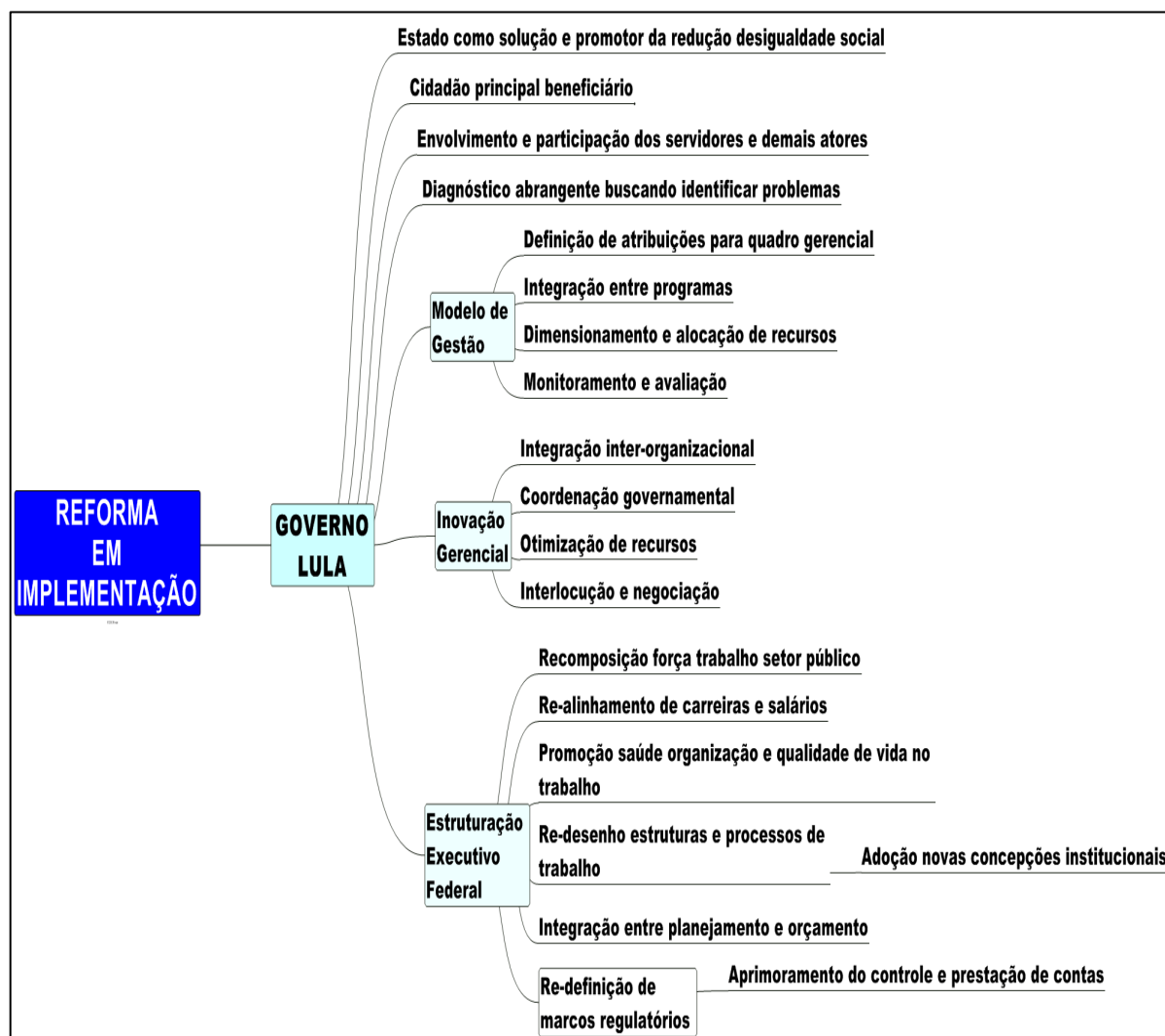


Fonte: Fadul e Souza (2005, p. 7).

As Reformas em Implementação são as referentes ao período do Governo Lula e que são analisadas separadamente, tendo em vista que sua implementação, assim como seus impactos, ainda não podem ser completamente avaliados em razão do afastamento temporal ainda ser insuficiente. Elas são divididas em três categorias: modelo de gestão, inovação gerencial e estruturação do Executivo Federal. Na categoria que envolve reformas de modelo de gestão, identificam-se ações como a definição de atribuições gerenciais, monitoramento e avaliação de

desempenho administrativo. Já a categoria Inovação Gerencial é relacionada com ações que buscam a otimização de recursos e a melhoria do desempenho dos serviços públicos. Por fim, a categoria Estruturação do Executivo Federal destaca a recomposição do trabalho realinhamento de carreiras, redesenho de estruturas e processos de trabalho, dentre outras (FADUL; SOUZA, 2005).

Figura 6 – Mapa conceitual das reformas em implementação



Fonte: Fadul e Souza (2005, p. 10).

Uma vez efetivados, esses conjuntos de reformas passarão a ser considerados como Reformas Paradigmáticas, visto que é esperado que tais reformas possam ocasionar mudanças significativas na estrutura e no papel desempenhado pelo Estado. No entanto, o governo terá muitas dificuldades para

superar as heranças clientelistas, patrimonialistas e burocráticas ainda fortemente arraigadas na administração pública brasileira (FADUL; SOUZA, 2005).

Diante do contexto da reforma do Estado, Abrúcio (1997) apresenta as principais tendências de modificação no antigo padrão burocrático weberiano, vinculadas a estruturas pós-burocráticas profundamente influenciadas pelo debate em torno do modelo gerencial.

- a) Incentivo à adoção de parcerias com o setor privado e com as organizações não-governamentais (ONGs);
- b) Ampla introdução de mecanismos de avaliação de desempenho individual e de resultados organizacionais, atrelados uns aos outros, e baseados em indicadores de qualidade e produtividade;
- c) Maior autonomia às agências governamentais e, dentro delas, aos vários setores, horizontalizando a estrutura hierárquica;
- d) Descentralização política, apoiada no princípio de que quanto mais perto estiver do cidadão o poder de decisão com relação às políticas públicas, melhor será a qualidade da prestação do serviço [...];
- e) Estabelecimento do conceito de planejamento estratégico, adequado às mudanças no mundo contemporâneo e capaz de pensar, também, as políticas de médio e longo prazo;
- f) Flexibilização das regras que regem a burocracia pública, principalmente o Direito Administrativo [...];
- g) Mesmo com a flexibilização da política de pessoal, a profissionalização do servidor público continua sendo prioridade [...] Além disso, as políticas de motivação têm recebido grande atenção, uma vez que pouca atenção foi dada a esta área no início da implantação do modelo gerencial [...].
- h) Desenvolvimento das habilidades gerenciais dos funcionários, em particular os de nível médio e os do alto escalão burocrático. Neste sentido, os funcionários precisam possuir uma grande versatilidade, atuando em várias funções. As principais funções são a de administrador, vinculada à capacidade de trabalhar com os regulamentos rotineiros; a de produtor, ligada ao aumento da produtividade com qualidade; a de inovador, capaz de encontrar novas respostas e modernizar o fluxo de decisões; e a de integrador, habilitado a congregar seu grupo a atuar em conjunto na busca de um objetivo. (ABRÚCIO, 1997, p. 37-39).

Dentre as principais tendências apresentadas pelo autor, avultam de importância, para este trabalho, as duas últimas; uma vez que abordam especificamente a capacitação dos profissionais e ressaltam a necessidade de que é necessário, além do conhecimento técnico, desenvolver habilidades gerenciais para poder atuar em várias funções, sendo uma das principais a função do administrador.

Indo ao encontro desse pensamento, a presente dissertação busca, através da análise documental e da pesquisa de campo, realizar um estudo sobre a capacitação recebida pelos oficiais pertencentes à linha bélica do Exército Brasileiro para o desempenho das atividades administrativas.

Outro aspecto a ser considerado neste referencial teórico diz respeito à análise do desenvolvimento de competências necessárias para que esses oficiais possam bem desempenhar as suas funções. Para tanto, o próximo capítulo aborda os conceitos e as dimensões da Competência e como a instituição está aplicando esses conceitos na formação dos seus profissionais.



## 4 COMPETÊNCIAS

O mundo do trabalho está em constante processo de mudança. Os avanços tecnológicos em diversas áreas como comunicação e informática, os novos modelos de gestão, a globalização, a terceirização e o desemprego têm provocado significativas modificações nas organizações e no trabalho. Tal fato gerou novas dimensões no ambiente organizacional, tornando-o mais complexo, e ocupando papel de destaque cada vez maior na vida das pessoas. É notório o crescimento do debate sobre temas como formação profissional, gestão de pessoas, modernidade organizacional, aprendizagem e competência (BORGES-ANDRADE *et al*, 2006).

Nesse sentido, é no aspecto da gestão de pessoas, mais precisamente na capacitação, que o presente estudo está alicerçado. As mudanças impostas pela evolução da Administração Pública, conforme visto no capítulo anterior, forçam as organizações públicas, em especial o Exército Brasileiro, a terem uma postura de adaptação à nova realidade, na qual a figura do gestor público exerce papel fundamental.

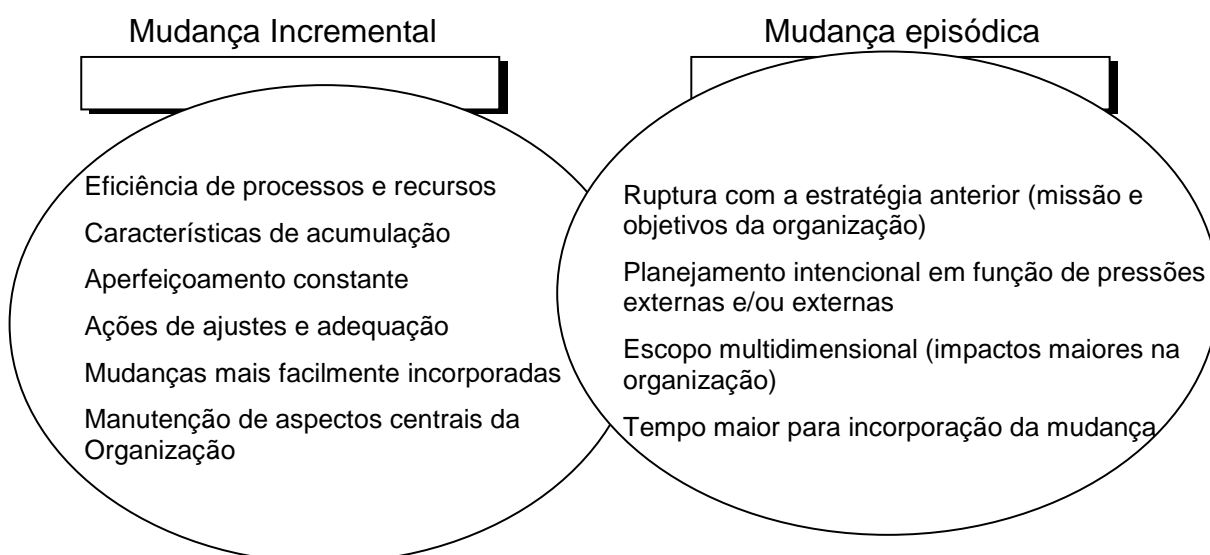
Observa-se que a maneira como as organizações se apresentam passa por uma constante onda de mudanças. Algumas delas profundas e que se perpetuam com o tempo, outras apenas como modismo, que na verdade não passam de modificações de termos em teorias já anteriormente estabelecidas. Assim, Gondim *et al* (2006) afirmam que as mudanças apresentam as seguintes características comuns:

- a) Respostas a alterações no ambiente interno ou externo da organização;
- b) Planejamento e intencionalidade da ação (quando há maior controle do ambiente) *versus* mudanças reativas e, conseqüentemente, não planejadas (quando há pouco controle das variáveis ambientais);
- c) Movimento para o reposicionamento organizacional (no qual a organização “está” e onde “gostaria de estar”), o que exige integração de diversos componentes da organização (estrutura, estratégia, tecnologias, pessoas, produtos, culturas, diretrizes políticas etc.);
- d) Percepção dos gestores sobre a mudança e o conseqüente comprometimento da administração superior, que repercute no escopo da mudança a ser alcançada; e,
- e) Impactos menores (incrementais) ou maiores (estruturais) nas partes ou no todo da organização, com foco na mudança de comportamento, na

alteração de processos e na adaptação do ambiente, que demandariam tempo diferenciado para serem incorporados. (GONDIM *et al*, 2006, p.55).

As mudanças organizacionais podem se manifestar de dois modos distintos: o contínuo e o descontínuo. A mudança contínua, incremental ou transacional compreende ações que alteram apenas alguns aspectos da organização, procedendo alguns ajustes sistemáticos e ocorrendo em situação de ambiente estável. Já a mudança descontínua, episódica ou transformacional contempla ações de rupturas com padrões anteriores, atingindo toda a organização e provocando seu redirecionamento em função das grandes transformações ocorridas em seu ambiente (GONDIM *et al*, 2006). Para melhor compreensão dessa perspectiva, os referidos autores fazem uma comparação dessas mudanças, conforme a Figura 7, a seguir.

Figura 7 – Características das mudanças contínuas e descontínuas



Fonte: Gondim *et al* (2006).

Portanto, o questionamento que se faz sobre o tema competências é se o mesmo é resultado de uma evolução ou modificação na forma de aplicar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes de uma determinada pessoa ou simplesmente é mais um tema que será esmaecido rapidamente, sendo substituído por outros.

Esta revisão de literatura visa trazer o tema competência para discussão, abordando as suas origens, os vários conceitos propostos por diversos autores, suas dimensões e como o Exército Brasileiro está trabalhando com esse assunto.

#### 4.1 SURGIMENTO DO TERMO COMPETÊNCIA

De acordo com a socióloga francesa Viviane Isambert Jamati (*apud* BRANDÃO; FREITAS, 2006) inicialmente, mais precisamente no fim da Idade Média, o termo competência era de domínio exclusivo da linguagem jurídica, que definia como sendo a faculdade atribuída a alguém, ou a uma instituição, para apreciar e julgar certas questões. Tal fato fez com que a expressão passasse a designar o reconhecimento social para que alguém pudesse falar sobre determinado assunto, passando mais tarde, a ser utilizada para qualificar uma pessoa capaz de realizar certa tarefa.

Perrenoud (1999) afirma que o termo competência surgiu nos anos 1970 no âmbito empresarial, com a finalidade de definir um indivíduo capaz de realizar uma tarefa de forma eficiente. O termo ganhou força no meio corporativo, estendendo-se de maneira generalizada, possibilitando a estruturação da grande maioria dos cursos de formação profissional em torno do assunto. Fato esse que, segundo o autor, fez o estudo do assunto migrar para a área educacional.

Atualmente muitas empresas têm utilizado modelos de gestão baseados nos conceitos de competências com a finalidade de levantar necessidades pessoais nos diversos níveis organizacionais (BRANDÃO; FREITAS, 2006).

A falência das abordagens tradicionais da gestão de pessoas foi motivada por pressões que surgiram na década de 1960 e se consolidaram nos anos 1980. As pressões tiveram duas fontes: o ambiente em que a organização está inserida e as pessoas que nela trabalham que, por sua vez, também são influenciadas pelo ambiente. Os trabalhos desenvolvidos ao longo da década de 1990 e no início do século atual revelaram mudanças no modo de gerir pessoas, que foram: alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas; deslocamento do foco da gestão de pessoas do controle para o desenvolvimento e maior relevância das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa (DUTRA, 2004).

No entendimento de Brandão e Freitas (2006), há autores que associam a noção de competência não apenas a pessoas, mas também utilizam para designar equipes de trabalho e organizações.

Nota-se que, no cenário atual, é fator de sobrevivência no mercado de trabalho a formação de pessoas que possuam cada vez mais conhecimentos, habilidades e atitudes condizentes com a realidade da organização onde atuam, estando capacitadas a interagir com as demandas impostas pelo ambiente externo à sua organização.

Nesse contexto, está inserido o Exército Brasileiro, instituição pertencente à Administração Pública Federal, responsável por gerir recursos provenientes dos cofres públicos e com a obrigação de dar respostas positivas à sociedade sobre o emprego judicioso desses recursos, não podendo, portanto, prescindir de oferecer uma formação adequada a seus gestores.

#### 4.2 CONCEITOS TIPOS E NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS

Não há um consenso na definição de competência, contudo há uma forte relação entre a dimensão corporativa e a individual. A dimensão corporativa da competência trata a empresa como um todo, uma vez que, com o avanço tecnológico e a globalização, fez-se necessário alterar os modelos de produção e de gestão, para que novos modelos garantam a possibilidade de competição atual e futura. A gestão por competências surge como modelo estratégico voltado para gestão de pessoas e da organização, cujo objetivo é mostrar como esse método pode ser uma fonte de informação para atender à área de Recursos Humanos. O novo conceito de gestão estratégica de recursos humanos modifica as atribuições do profissional de RH: de operacional para estratégico e de administrativo para consultivo. Assim, a gestão estratégica de recursos humanos e a gestão por competências buscam aprimorar o desempenho das pessoas (dimensão individual) nas metas organizacionais para melhor desempenho da organização (RUANO, 2003).

É importante destacar que esta dissertação se atém à dimensão individual, uma vez que o estudo está focado em um determinado grupo de pessoas, os oficiais integrantes da linha bélica, pertencentes ao Exército Brasileiro. Podendo o presente trabalho servir de base ou sugestão para trabalhos futuros nos quais seja abordada a dimensão corporativa.

Perrenoud (1999) define o termo competência como sendo “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”. Percebe-se nessa definição que há uma clara intenção de se estabelecer uma ligação entre conhecimento e competência, pois se verifica que um precede o outro. Contudo, apenas o fato de possuir um cabedal de conhecimentos não garante possuir competência, pois, de acordo com a definição acima, a ação é que a faz surgir; uma vez que “as competências manifestadas por ações não são, em si, conhecimentos; elas utilizam, integram ou mobilizam tais conhecimentos”.

A adoção do tema competências em áreas distintas do conhecimento é a causa para a inexistência de um consenso comum para a sua definição, além de haver divergências de caráter filosófico e ideológico (BORGES-ANDRADE *et al*, 2006).

Benevides (2008) apresenta um quadro, representado mais adiante, onde são estabelecidas várias definições de competência, e pode ser observada a associação entre o conceito e a qualificação das pessoas para a realização de tarefas. No entendimento da autora, para ser competente é necessário estar aberto a mudanças, ser flexível, ter iniciativa e coragem para desenvolver algo inovador. Faz-se necessário também mudar a organização, o ambiente, criar e estar pronto para decidir.

Quadro 4 – Definições de competência

Autor	Definição
Fleury e Fleury (2000)	Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa.
Fleury e Fleury (2001)	Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Fleury e Fleury (2004)	Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas.
Rocha-Pinto <i>et al</i> (2004)	Noção de competência está associada a desempenho profissional, que exige do empregado não só saber fazer bem suas atividades, como saber ser um bom profissional.
Amora (2000)	Competência é a capacidade, qualidade de quem é capaz.
Neri, N., (2005)	Competência seria formada pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
Zarifian, (2001)	Competência é a atitude do indivíduo que toma iniciativas e assume responsabilidades diante daquilo com que se depara.

Fonte: Benevides (2008).

Nota: Com adaptações do autor.

Borges-Andrade *et al* (2006) afirmam que o conceito de competência não é recente, e, sim, consideravelmente antigo. O que há nos dias atuais é uma reconceituação e revalorização como consequência dos processos de reestruturação produtiva em curso, da intensificação das discontinuidades e das imprevisibilidades das situações econômicas, organizacionais e de mercado; além das constantes mudanças nas características do mercado de trabalho.

A utilização do termo parece estar relacionada ao ambiente turbulento das organizações contemporâneas, nas quais as mudanças deixaram de ser novidade e

viraram rotina. As competências podem ser classificadas como *organizacionais* (inerentes à organização como um todo ou a uma de suas unidades produtivas) e *individuais* - relacionadas ao indivíduo.

As competências organizacionais podem ser ainda classificadas como *básicas* (atributos necessários ao funcionamento da organização, mas não distintiva em relação à concorrência) e *essenciais* (caráter distintivo, que diferenciam a organização das demais). As competências individuais podem ser classificadas como *técnicas* e *gerenciais*, ou ainda, de acordo com a sua importância ao longo do tempo, como *emergentes* (grau de importância tende a crescer no futuro), *declinantes* (grau de importância tende a diminuir no futuro), *transitórias* (importantes apenas em momentos críticos) e *estáveis* (GUIMARÃES *et al*, 2006), conforme pode ser identificado de maneira sintética no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5 – Tipos de competências

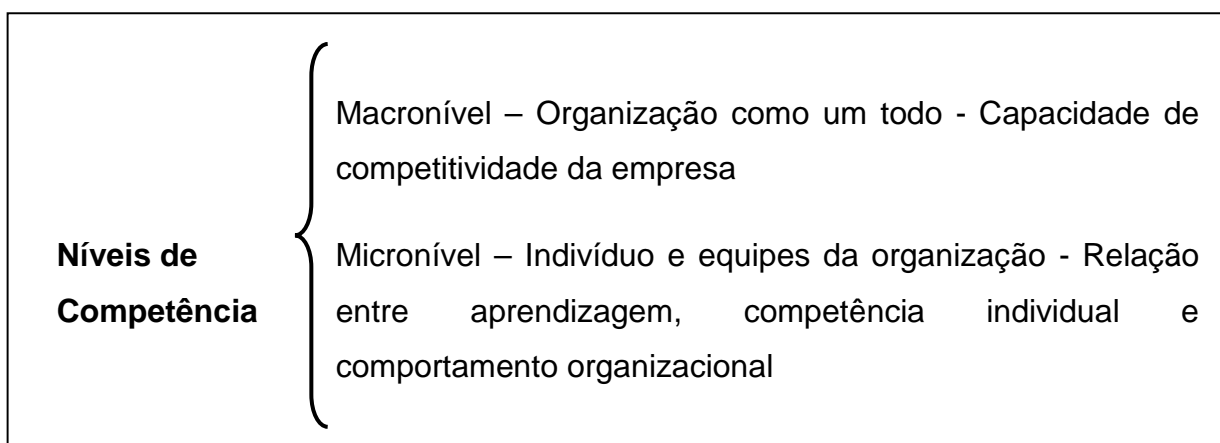
			Autor
<b>TIPOS DE COMPETÊNCIAS</b>	ORGANIZACIONAL	Básicas e essenciais	Nisembaum (2000)
	INDIVIDUAL	Técnicas e gerenciais	Cockerill (1994)
		Emergentes, declinantes e estáveis	Sparrow e Bognanno (1994)

Fonte: Elaboração Própria (2012), com base em dados disponíveis de Guimarães *et al*, (2006).

O conceito de competência, ilustrado pela Figura 8 a seguir, quando aplicado à gestão de organizações, pode ser classificado em dois níveis: o macronível, da organização como um todo, e o micronível, do indivíduo e de equipes na organização. No macronível, o suporte teórico do termo competência é

proveniente da economia e da administração, que tratam competências críticas ou essenciais e associam à capacidade de competitividade das organizações. No micronível, a atenção é voltada para a relação existente entre a aprendizagem, a competência individual e o comportamento organizacional. Sendo possível estabelecer uma nova forma de classificação das competências: *organizacionais e individuais* (GUIMARÃES *et al*, 2006).

Figura 8 – Níveis de competência



Fonte: Guimarães *et al*, (2006).

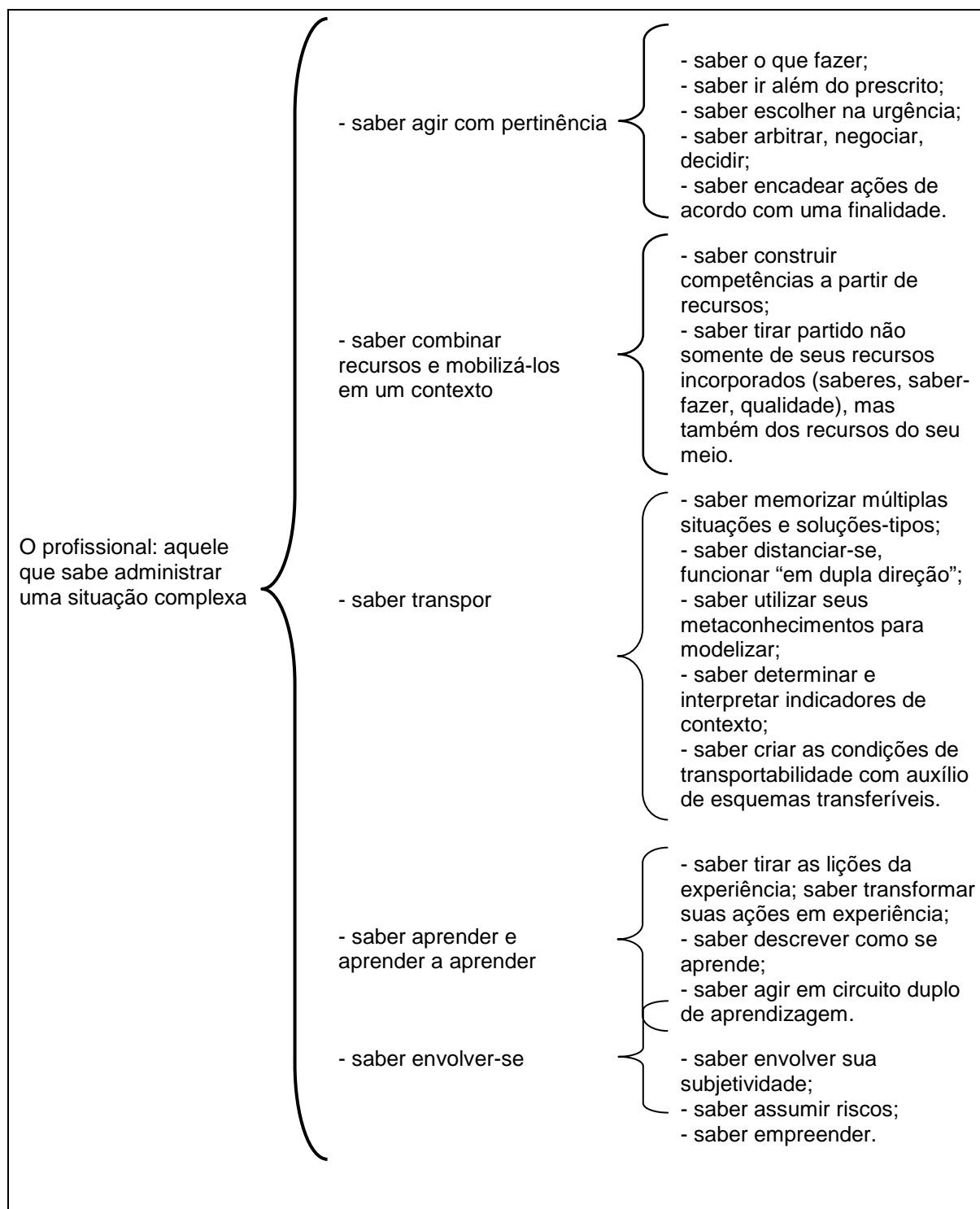
O estudo aqui proposto aborda exclusivamente o micronível, motivo pelo qual, mais adiante, será trazida para a discussão a relação entre aprendizagem e competência.

Le Boterf (2003) afirma que o profissional reconhecido como competente é aquele que sabe agir com competência. Nessa afirmação, o autor estabelece uma ligação intrínseca entre o ser e o saber fazer, não bastando possuir conhecimento, e sim, transformá-lo em ação.

O profissional competente “é aquele que sabe administrar uma situação profissional complexa” (LE BOTERF, 2003, p. 37). Para tanto esse profissional deverá ser capaz de saber agir e reagir com pertinência, saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto, saber transpor, saber aprender e aprender a aprender e saber envolver-se (LE BOTERF, 2003), conforme apresentado de forma sintética na Figura 9 a seguir.



Figura 9 – Perfil do profissional competente



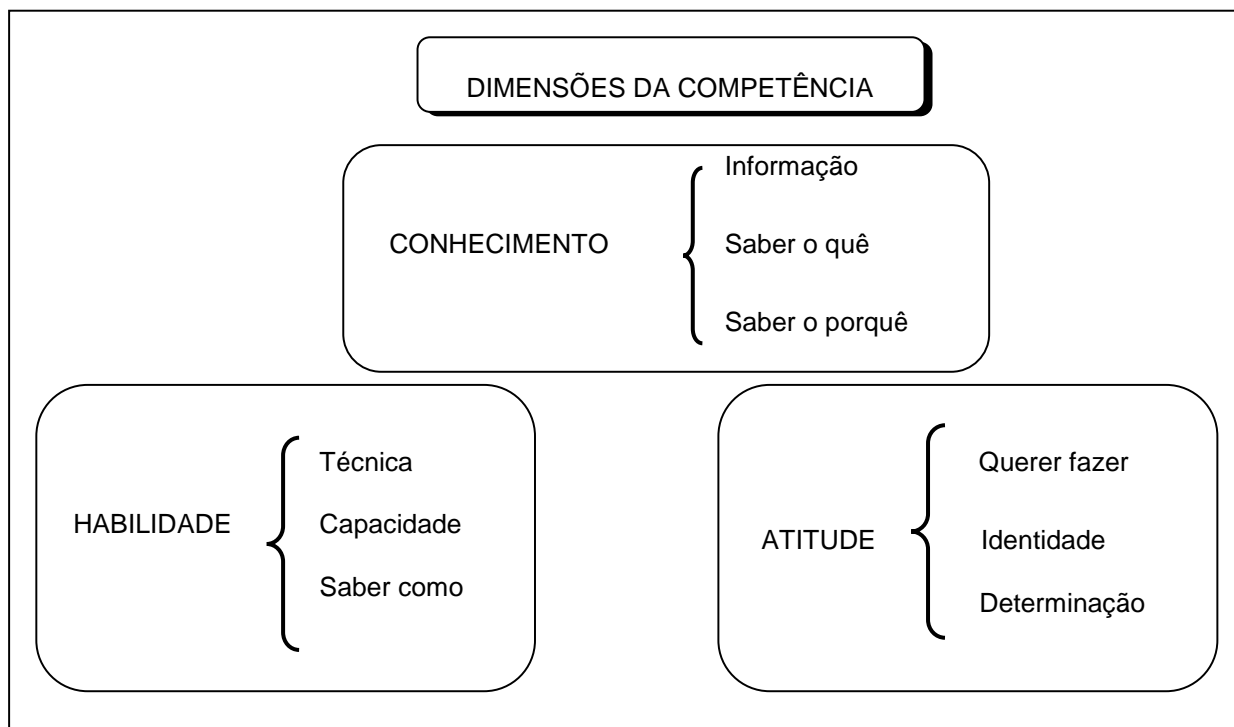
Fonte: Le Boterf (2003).

### 4.3 DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA

Em trabalho publicado na *International Conference on Competence-Based Management*, em Oslo, Durand (1998) apresentou um conceito de competência que se baseia em três dimensões: Conhecimento, Habilidade e Atitude.

Brandão e Guimarães (2001) sustentam que o conceito proposto por Durand não só envolve questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Segundo os autores, a competência diz respeito ao conjunto necessário à consecução de determinado propósito, afirmando ainda que as dimensões são interdependentes, visto que para o trabalhador seja capaz de demonstrar uma habilidade, deve possuir também conhecimento prévio para seu desempenho e, de igual forma, a adoção de um determinado comportamento no ambiente de trabalho exige que o indivíduo seja possuidor de habilidades e conhecimentos apropriados, como expresso na Figura 10 a seguir. Tal abordagem passou a ser amplamente utilizada no meio acadêmico, e diversos autores a tomam por base para discorrer sobre o tema competências.

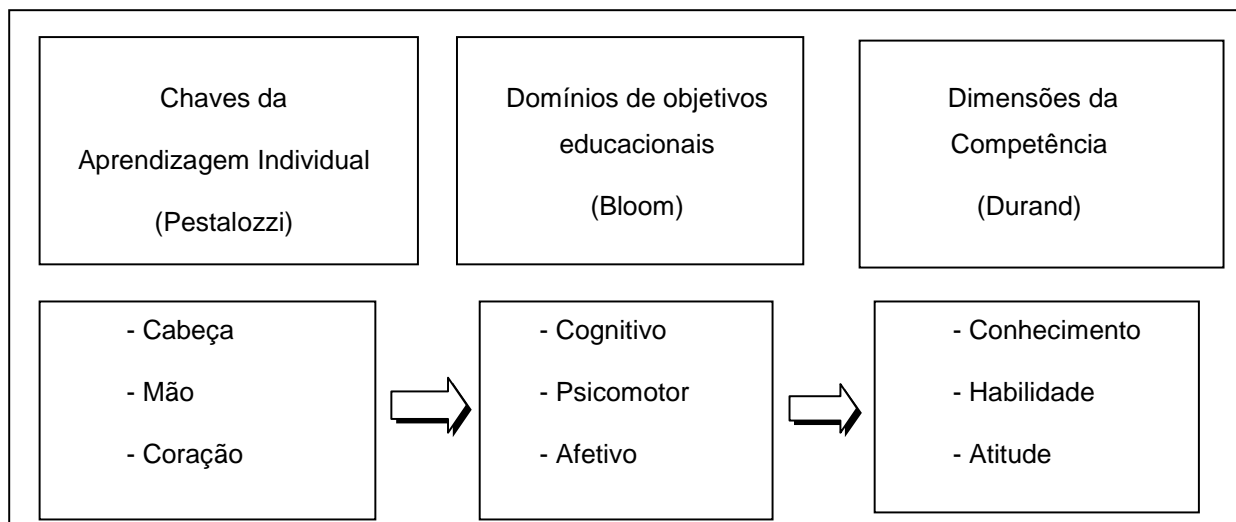
Figura 10 – Dimensões da Competência, segundo Durand (1998)



Fonte: Elaboração Própria (2012), com base em dados disponíveis de Brandão e Guimarães (2001).

Brandão *et al* (2001) estabeleceram uma analogia entre as dimensões da competência citadas por Duran (1998) com as proposições anteriormente estabelecidas pelas Chaves de Aprendizagem Individual de Pestalozzi e pelos Domínios dos Objetivos educacionais de Bloom, conforme Figura 11.

Figura 11 – Analogia entre as proposições de Pestalozzi, Bloom e Durand



Fonte: Brandão *et al*, (2001).

A analogia entre as proposições aqui apresentadas faz com que seja retomado o assunto do início deste item, no qual se questiona sobre o ineditismo do tema competência; ou se o mesmo é apenas uma nova abordagem sobre um mesmo assunto.

#### 4.4 APRENDIZAGEM E COMPETÊNCIA

Brandão e Freitas (2006) afirmam que a aprendizagem é a representação do processo ou do meio pelo qual a competência pode ser adquirida. Enquanto a competência é a manifestação do que uma pessoa conseguiu aprender. Os autores afirmam ainda que a aprendizagem pode ser verificada através da aplicação de testes antes e depois de o indivíduo ser submetido a um processo educacional. Já a competência pode ser verificada através do desempenho antes e depois do processo de aprendizagem. Assim, observa-se que ambos os conceitos, de aprendizagem e de competência, estão vinculados a mudanças de comportamento.

A mudança de comportamento no trabalho é decorrente de novos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa por meio de

elementos inseridos em objetivos instrucionais de treinamento, como resultado de aprendizagem desejado pela organização (BRANDÃO; FREITAS, 2006).

É dessa mudança de comportamento que o estudo aqui proposto trata. Porém, para que essa mudança de comportamento seja realmente efetiva, faz-se necessário munir esse gestor público de ferramentas adequadas. E essas ferramentas só podem ser adquiridas através de um processo de aprendizagem.

Não se pode mencionar aprendizagem e competência sem trazer para discussão a qualificação requerida de um profissional para o bom desempenho de suas tarefas nas organizações, visto que tal discussão é o cerne do presente trabalho, ressaltando a importância do Exército Brasileiro qualificar corretamente os seus quadros para o bom desempenho das atividades administrativas.

Bastos (2006) questiona o que está ocorrendo com a qualificação do trabalhador nos novos arranjos organizacionais impactados pelos avanços tecnológicos. O autor define que podem ser identificadas quatro teses que discutem o futuro do trabalho e da qualificação, apresentadas no quadro a seguir.

Quadro 6 - Rumos da qualificação

Tese	Elementos característicos
Requalificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elevação da qualificação média na força de trabalho.</li> <li>- Visão positiva do impacto das tecnologias: não aprofunda a divisão do trabalho e amplia as atribuições do trabalho.</li> <li>- Utilização mais ampla da competência operária.</li> <li>- Declínio do autoritarismo: maior autonomia e respeito do trabalhador.</li> </ul>
Desqualificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Progressiva: mesma tendência da passagem do artesanato para a manufatura.</li> <li>- Interesse do capital em manter o trabalhador desqualificado para exercer seu controle.</li> <li>- Falsidade do conceito de qualificação quando associado a adestramento para o trabalho, pois os cursos possuem conteúdos muito restritos.</li> </ul>
Polarização da qualificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualificação de um pequeno grupo.</li> <li>- Desqualificação da grande massa.</li> <li>- Processo contraditório.</li> </ul>
Qualificação relativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O capitalismo precisa de pessoas com maior qualificação absoluta (para a produção e consumo).</li> <li>- A qualificação relativa se reduz (a relação entre conhecimentos individuais e o nível atingido pela sociedade).</li> </ul>

Fonte: Bastos (2006), com adaptações.

A par dessa discussão, surge o questionamento sobre como ensinar competências. Zabala e Arnau (2004) afirmam que o uso do termo competência é uma consequência da necessidade de superar um ensino que, na maioria dos casos, foi reduzido a uma aprendizagem memorizada de conhecimentos, fato que implica dificuldade para que esses conhecimentos possam ser aplicados na vida real. Ou seja, há necessidade de vincular uma ação ao conhecimento adquirido e vencer o ensino tradicional de apenas memorizar.

Os autores citados acima estabelecem relação entre o que se deve saber e a identificação do que é necessário para responder aos problemas que o indivíduo terá que enfrentar ao longo de sua vida pessoal e profissional. Observa-se, portanto que os autores vão além da ação e destacam a importância da sua aplicação em situações que o indivíduo precisa superar na solução de problemas.

Mas, de que forma atingir esse objetivo? Zabala e Arnau (2004) propõem o estabelecimento de um currículo nas escolas com base em competências, que tenha como característica principal a capacidade de serem aplicadas em contexto reais.

Observa-se, no entanto, uma grande dificuldade de se colocar em prática a situação proposta pelos autores, pois nem toda aprendizagem é aplicável. Há conhecimentos que apenas servem de base para conhecimentos mais complexos, e ainda cabe a crítica que, dessa maneira, o currículo se transforma numa ferramenta para produzir *fazedores de coisas*, não havendo espaço para a reflexão e para o pensamento crítico.

Porém, os autores abordam o assunto de forma pragmática, sendo extremamente positivo o seu enfoque de se definir, em um primeiro momento, quais são as finalidades da educação, para que se possa decidir, em um segundo momento, quais competências são objeto da educação; afirmando que as competências devem extrapolar os muros escolares e englobar o âmbito social, pessoal e o profissional. A aprendizagem de uma competência está distante de uma simples aprendizagem mecânica, havendo necessidade de dar maior relevância e funcionalidade possível ao assunto; não citando, porém, como se dá essa aprendizagem. No entanto, é útil a abordagem nesse enfoque, necessitando estudos futuros sobre o tema, por não existir uma metodologia definida para o ensino de competências.

Nota-se que a verificação do conhecimento do grau de domínio de uma competência adquirida por um aluno é de extrema complexidade, cabendo ainda o assunto ser amplamente discutido.

Nesse sentido, Perrenoud (1999) questiona por qual objetivo se vai à escola: para adquirir conhecimentos ou para desenvolver competências? Segundo o autor, quase a totalidade das ações humanas exige algum tipo de conhecimento, fato esse que coloca a escola no dilema “saber por saber ou saber para saber fazer”.

Nesse contexto, seja na parte educacional ou no ambiente corporativo, está inserido o Exército Brasileiro, participante da Administração Pública Federal, que necessita capacitar seus gestores para o desempenho das funções administrativas a serem exercidas na Instituição.

Torna-se importante definir quais as competências essenciais para que o oficial da linha bélica venha a desempenhar com desenvoltura as atribuições gerenciais que surgirão no decorrer de sua carreira, definindo assim o perfil do profissional que esteja habilitado a atuar tanto na área operacional da Força Terrestre, como também nas atividades administrativas que lhe são impostas. E ainda, como se dará essa capacitação.

Para Guimarães *et al* (2006), a tomada de decisão no que tange a treinamento, desenvolvimento e educação, deve ser fruto de uma análise criteriosa de competências necessárias para a organização; havendo porém que se estabelecer as principais semelhanças entre diagnóstico de competências e avaliação de necessidades de treinamento.

Os autores ora citados afirmam ainda que as semelhanças são que ambos os métodos pressupõem a coleta e a análise de informações em todos os níveis organizacionais e a adequação com a estratégia e os objetivos organizacionais. Outra semelhança é que remetem aos conhecimentos, habilidades e atitudes, no nível individual.

A diferença reside no propósito de cada método. O diagnóstico de competência indica opções para os subsistemas de gestão de pessoas, tais como seleção, treinamento ou remuneração. Já a avaliação de necessidades visa

principalmente subsidiar as ações de treinamento, desenvolvimento e educação (GUIMARÃES *et al*, 2006).

Abbad *et al* (2006) abordam a importância da criação de um planejamento instrucional que visa atender às necessidades de treinamento, desenvolvimento e educação de uma organização, propondo uma divisão do planejamento instrucional em seis fases distintas. Essas fases estão sintetizadas na Figura 12, a seguir.

Figura 12 – Representação gráfica das etapas do desenho instrucional

1. Redigir objetivos	2. Escolher modalidade	3. Estabelecer sequência	4. Criar/escolher procedimentos	5. Definir critérios	6. Testar o desenho
Transformar necessidades em objetivos	Analisar perfil dos aprendizes	Classificar objetivos	Selecionar/criar situações de aprendizagem	Transformar objetivos e critérios	Delinear a validação
Especificar componentes dos objetivos	Avaliar e escolher alternativas	Definir sequência de conteúdos	Escolher meios e recursos	Criar medidas de avaliação de aprendizagem	Avaliar o plano
Avaliar a qualidade dos objetivos			Preparar materiais		Ajustar o plano
Especificar níveis de análise					

Fonte: Abbad *et al* (2006).

Neste momento cabe salientar que há previsão de atualização, uma vez julgada necessária, nos currículos dos cursos do Exército Brasileiro, assunto que será tratado adiante no item Revisão Curricular, integrante do sexto capítulo. Outro aspecto importante diz respeito à adoção do Ensino por Competência pelo Exército Brasileiro, conforme será abordado a seguir.

#### 4.5 ENSINO POR COMPETÊNCIA E O EXÉRCITO BRASILEIRO

Na Diretriz Geral do Comandante do Exército Brasileiro para os anos 2011-2014, uma das ações a ser desenvolvida pela Força Terrestre nesse período é a implantação da Educação por Competências. Tal atividade está sendo coordenada pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), a fim de

contextualizar o ensino, de modo a relacionar conhecimentos e tecnologias às decisões e atuações em situações diversas (BRASIL, 2011).

Para cumprir a tarefa supracitada, o Comando do Exército Brasileiro determinou ao DECEX que desenvolvesse um projeto de ensino por competências no Sistema de Ensino do Exército, constituindo um grupo de estudo para viabilizar o projeto e priorizando a capacitação de docentes e técnicos para o Sistema do Ensino por Competências (BRASIL, 2012).

O referido grupo de estudo poderá estabelecer convênios e parcerias com outras instituições, a fim de orientar a adoção da citada abordagem de educação, e os Estabelecimentos de ensino deverão implantar, com o apoio do Centro de Estudo de Pessoal do Exército Brasileiro, a abordagem da Educação por Competências, conforme cronograma previamente definido, permitindo que os estabelecimentos de ensino preparem, se necessário for, propostas de alteração de seus regulamentos e regimentos internos para a adequação do novo modelo de ensino (BRASIL, 2011).

Para ilustrar o andamento do projeto, foi trazido o cronograma de implantação para a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), conforme apresentado na Figura 13, mais adiante. Assim como a AMAN, todos os estabelecimentos de ensino do Exército Brasileiro receberam um cronograma para implantação desse novo modelo de ensino.

Tais medidas farão com que a formação e o aperfeiçoamento do oficial de carreira do Exército Brasileiro passem a ser direcionados para a nova abordagem de ensino por competências. Os resultados dessa mudança não serão objeto de análise desta dissertação, pois como já pode ser observado, o projeto está sendo implantado durante a elaboração desta pesquisa.

Observa-se, no entanto, que, desta maneira, o Exército Brasileiro está modernizando-se, buscando uma qualificação ainda melhor para os seus quadros, o que torna o presente trabalho oportuno.





## 5 METODOLOGIA

Conforme já mencionado na introdução desta dissertação, foram utilizadas duas estratégias no que se refere aos procedimentos metodológicos deste trabalho. A primeira, no intuito de identificar e compreender, a partir da análise do perfil dos egressos e do currículo dos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro, de que forma as competências vêm sendo desenvolvidas para o desempenho de funções administrativas.

Os documentos dos cursos de Formação da AMAN, de Aperfeiçoamento da EsAO e de Comando e Estado-Maior da ECEME foram analisados sob a ótica das disciplinas voltadas para as áreas administrativas, suas cargas horárias e os assuntos nelas contidos, além dos conhecimentos, habilidades e atitudes que os seus concluintes devem possuir após a realização dos cursos.

A segunda estratégia focou na realização de uma pesquisa exploratória descritiva, buscando levantar dificuldades apresentadas pelos oficiais no desempenho de atividades administrativas.

Para operacionalizar o estudo proposto, o universo pesquisado foi delimitado geograficamente: a área da 6ª Região Militar, que compreende os estados da Bahia e Sergipe. Tal escolha foi devido à proximidade geográfica e maior acessibilidade para coleta de dados importantes para a pesquisa.

Cabe salientar o fato de que uma das características marcantes na carreira militar é a mobilidade nacional; portanto, remeter questionário para os oficiais de uma determinada Região Militar não expressa a opinião dessa Região como uma organização isolada, uma vez que os oficiais lá servem temporariamente com período de permanência muito variável, sendo oriundos das outras Regiões Militares do país.

O universo pesquisado foi exclusivamente de oficiais pertencentes à linha bélica, ou seja, militares combatentes formados para atuarem na atividade fim do Exército Brasileiro, por representarem o maior contingente dentro da Instituição e exercerem as funções de comando na grande maioria das organizações militares.

Para a realização da pesquisa foram selecionados os oficiais que concluíram o Curso de Formação de Oficiais da AMAN, o Curso de Aperfeiçoamento da EsAO e

o Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME, sendo estes separados em três grupos para discussão dos resultados: oficiais não-aperfeiçoados, oficiais aperfeiçoados e oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas (QEMA).

Os oficiais não-aperfeiçoados são aqueles que concluíram apenas a sua formação na AMAN; os oficiais aperfeiçoados são aqueles que já concluíram o Curso de Aperfeiçoamento da EsAO e, por fim, os oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas são aqueles que realizaram o Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME.

A separação nesses três grupos deve-se ao fato de esses cursos serem realizados de forma sequencial ao longo da carreira do militar, isto é, todo oficial da linha bélica que frequenta a ECEME obrigatoriamente já cursou a EsAO e a AMAN, e o aluno da EsAO, por sua vez, já cursou a AMAN, não havendo maneira de entrar diretamente no Curso de Aperfeiçoamento da EsAO sem ter cursado a AMAN e de igual forma não há possibilidade do oficial da linha bélica ser matriculado no Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME sem ter concluído os cursos da AMAN e da EsAO.

Observa-se assim que o universo escolhido poderá ser analisado em momentos distintos da carreira e, conseqüentemente, exercendo níveis diferentes de gerência. Os oficiais não-aperfeiçoados têm até cerca de 10 anos de serviço; os oficiais aperfeiçoados têm acima de 10 anos de serviço e os oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas têm acima de 20 anos de serviço.

É importante destacar que, tendo em vista que o foco do trabalho recai exclusivamente nos oficiais da linha bélica, o perfil dos respondentes apresenta características semelhantes, ou seja, são todos homens, possuem o mesmo nível de escolaridade, mesmo nível social etc. A diferença está na faixa etária de cada um dos três grupos de análise que, por sua vez, também apresentam pequena variação dentro de cada grupo, visto que todos entraram no Exército Brasileiro pelo mesmo concurso com idade variando, à época de ingresso, em sua maioria, entre 17 e 19 anos.

Com a finalidade de realizar o estudo no universo pesquisado, foi elaborado um questionário que procurou obter dados dos seguintes assuntos:

- a) Execução, ou não, de atividades administrativas ao longo da carreira;

- b) Autoavaliação frente à capacidade de desempenho da função administrativa;
- c) Atividades administrativas desempenhadas com maior frequência;
- d) Capacitação desenvolvida para o desempenho de funções administrativas;
- e) Momento e local da capacitação recebida;
- f) Grau de dificuldade encontrado para o desempenho de funções administrativas; e,
- g) Nível de importância para a inserção de matérias relacionadas à capacitação para o desempenho de funções administrativas nos cursos analisados.

Apesar de os questionários apresentarem perguntas semelhantes, a divisão do universo de pesquisa teve por finalidade obter respostas em diferentes momentos na carreira do militar: no início da carreira, no desempenho de funções de média gerência e, por fim, nas funções de alto assessoramento e comando de Organizações Militares. Tal divisão facilitou a análise dos dados, de acordo com o nível de gerência desempenhado.

Para a operacionalização do instrumento de pesquisa, foi utilizado o *software* livre Lime Survey, que permite o envio e preenchimento da pesquisa por intermédio da rede mundial de computadores, Internet. Tal escolha deve-se à praticidade da ferramenta e ao sigilo das respostas, uma vez que o programa não possibilita relacionar a autoria das respostas. Outro aspecto bastante positivo do programa é a tabulação automática das respostas, facilitando a análise dos dados.

O suporte de Tecnologia da Informação (TI) para a remessa da pesquisa, processamento e tabulação dos dados foi prestado pelo pessoal da Divisão de Telemática da Escola de Formação Complementar do Exército, local onde ficaram hospedados o *software* e os dados desta pesquisa.

Tendo em vista a facilidade de envio e retorno da pesquisa proporcionada pela ferramenta mencionada foram remetidos questionários a todos os militares da área da 6ª Região Militar pertencentes ao universo selecionado. Desta forma, foram direcionados ofícios para os comandantes de 14 (catorze) Organizações Militares (OM) do estado da Bahia e de Sergipe, integrantes da área da 6ª Região Militar, totalizando um efetivo de 157 (cento e cinquenta e sete) militares.

Desse universo de 157 questionários, retornaram, até a data do fechamento da pesquisa, 112 questionários, atingindo desta forma mais de 71% de respostas.

Separando o total das respostas nos grupos para discussão dos resultados, foram obtidas 25 (vinte e cinco) respostas dos oficiais não-aperfeiçoados (54% de resposta), 75 (setenta e cinco) dos oficiais aperfeiçoados (76% de resposta) e 12 (doze) dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas (100% de resposta), conforme tabela abaixo.

Tabela 1 – Respostas dos Questionários

<b>Grupo</b>	<b>Questionários enviados</b>	<b>Questionários respondidos</b>	<b>Percentual</b>
Oficiais Não-aperfeiçoados	47	25	54,3
Oficiais Aperfeiçoados	98	75	76,5
Oficiais QEMA	12	12	100,0
Total	157	112	71,3

Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

Para uma melhor visualização dos resultados, a análise foi realizada dividindo o questionário da seguinte forma: a pergunta de número 1 foi direcionada à verificação do desempenho, ou não, por parte dos respondentes de funções de cunho administrativo no decorrer da carreira, e a pergunta de número 3 foi destinada a verificar quais as funções administrativas o universo exerceu.

As perguntas de número 2, 6 e 7 buscaram informações a respeito da percepção do militar para o desempenho de funções administrativas.

As perguntas de número 4 e 5 serviram para verificar a existência, ou não, de capacitação para o desempenho de funções administrativas e, uma vez existindo, onde foi desenvolvida tal capacitação.

As perguntas de número 8 e 9 se referem ao nível de importância que o universo pesquisado atribui ao tema em estudo.

A pergunta de número 10 busca saber em qual área administrativa deve ser dada ênfase na capacitação do pessoal.

Por fim, o item de número 11 propõe realizar algum comentário julgado pertinente sobre o assunto em tela.

A síntese dessas perguntas está expressa no Quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Matriz de análise do questionário

<b>Pergunta</b>	<b>Assunto verificado</b>
1 e 3	Diagnóstico de situação
2, 6 e 7	Autoavaliação
4 e 5	Capacitação desenvolvida
8 e 9	Importância do assunto
10	Ênfase na capacitação
11	Comentários

Fonte: Elaboração Própria (2012).

Verifica-se, desta forma, que a pesquisa foi direcionada a traçar um panorama a respeito da percepção dos militares sobre a capacitação para o desempenho de funções administrativas, sendo sua análise agrupada em determinados assuntos para melhor entendimento, conforme pode ser visto, de forma resumida, no Quadro 7.

Visando nortear a formulação das perguntas contidas na pesquisa de campo, foi elaborado um Modelo de Análise, conforme Figura 14, baseado na revisão da literatura presente no trabalho. Tal modelo serviu também para realizar a análise da pesquisa de acordo com os indicadores apresentados.

Quadro 8 – Modelo de Análise

MODELO DE ANÁLISE							
Conceito	Dimensões, segundo Durand	Dimensões, segundo Le Boterf	Componentes	Indicadores	Fonte de dados	Referências	Questão Entrevista
Competências	Conhecimentos	Saberes Teóricos	- Entender o que se faz; - Orientar as decisões de intervenção.	Programa de Capacitação	Pesquisa aplicada e consulta documental	Le Boterf (2003) e Durand (1998)	5 e 6
	Habilidades	Saber Fazer	- Condutas ou métodos que o profissional domina.	Condição de Desempenho	Pesquisa aplicada		8 e 9
				Ênfase na Área	Pesquisa aplicada		10
	Atitudes	Recursos Emocionais	- Capacidade de reação; - Experiência.	Confiança na execução do trabalho	Pesquisa aplicada		2
				Dificuldades encontradas	Pesquisa aplicada		6 e 7

Fonte: Elaboração Própria (2011), baseado nas definições de Durand(1998) e Le Boterf (2003).

## **6 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente capítulo é dedicado à apresentação de como se processa o ensino no Exército Brasileiro, bem como os dados referentes aos documentos dos cursos analisados e os dados da pesquisa aplicada, seguida de uma análise parcial dos resultados.

### **6.1 O ENSINO NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Neste item serão apresentados a estrutura e os objetivos do Sistema de Ensino do Exército Brasileiro para a qualificação do oficial de carreira, com especial atenção aos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica.

Para ingressar e se tornar um membro efetivo do Exército Brasileiro, é necessário, além dos requisitos previstos em lei, ser aprovado em um concurso público nacional. Os concursos destinados aos oficiais do Exército são direcionados para as linhas de ensino existentes. Para cada linha de ensino há um concurso específico, cujo curso de formação é realizado em uma escola exclusiva.

Com a finalidade de melhor ambientar o leitor, a seguir será apresentada a estrutura do Sistema de Ensino do Exército.

#### **6.1.1 Estrutura do Sistema de Ensino do Exército Brasileiro**

O Sistema de Ensino do Exército possui características próprias e tem a finalidade de qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, em sua organização (BRASIL, 1999). Nesse sentido, as definições aqui apresentadas foram transcritas a partir da Lei nº 9.786/1999, denominada Lei do Ensino do Exército, e servem de base para o entendimento deste trabalho. Cabe ressaltar que, com o objetivo de manter o foco, foram trazidos para estudo apenas os assuntos constantes da citada Lei que estão relacionados diretamente com o tema em estudo; sendo algumas informações desconsideradas na elaboração desta pesquisa.



Conforme já mencionado no segundo capítulo deste trabalho, dentro da estrutura organizacional do Exército Brasileiro, todas as atividades relacionadas ao ensino são coordenadas pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), órgão responsável pelo gerenciamento do Sistema de Ensino do Exército.

O Sistema de Ensino do Exército compreende as atividades de educação, de instrução e de pesquisa, realizadas nos estabelecimentos de ensino, institutos de pesquisa e outras organizações militares com tais incumbências. [...] Esse sistema de ensino fundamenta-se, basicamente, nos princípios de integração à educação nacional, seleção pelo mérito, profissionalização continuada e progressiva, avaliação integral, contínua e cumulativa, pluralismo pedagógico, aperfeiçoamento constante dos padrões éticos, morais, culturais e de eficiência e titulações e graus universitários próprios ou equivalentes às de outros sistemas de ensino [...] O Sistema de Ensino do Exército realiza ainda o ensino profissionalizante e o escolar, estruturando-se basicamente em graus de ensino, linhas de ensino e ciclos de ensino. Os graus de ensino versam sobre a escolaridade das diferentes atividades e sua correlação com os níveis funcionais militares, os ciclos de ensino dispõem sobre o grupamento das atividades necessárias à progressão na carreira militar e as linhas de ensino dispõem sobre as áreas de concentração dos estudos e das funções militares. (BRASIL, 1999).

Nessa estrutura, avultam de importância as linhas de ensino, pois o presente estudo será focado nos militares da linha bélica. Além dessa linha, há no Exército Brasileiro outras três linhas: científico-tecnológica, saúde e complementar, conforme será aprofundado no próximo item.

Os cursos podem ainda ser classificados de acordo com as suas modalidades, sendo divididos em:

- a) 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;
- b) 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;
- c) Especialização, que qualifica para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções que exijam conhecimentos e práticas especializadas;
- d) 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;
- e) Aperfeiçoamento, que atualiza e amplia conhecimentos obtidos com a formação ou a graduação, necessários para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções de maior complexidade;
- f) Altos estudos militares, que qualifica para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções privativos do Quadro de Estado-Maior das Armas, bem como atualiza, amplia e estrutura conhecimentos em ciências militares, políticas e sociais; e

g) Preparação, que amplia, sedimenta e uniformiza conhecimentos, bem como qualifica para o ingresso em determinados cursos. (BRASIL, 1999).

Os cursos, dentro de suas modalidades, são direcionados para os militares pertencentes às linhas de ensino, isto é, cada linha de ensino possui seu curso de formação, aperfeiçoamento etc. E, quando se trata de curso de formação, é importante destacar que para cada linha de ensino existe apenas uma escola que é responsável pelo curso de formação dos oficiais, desta forma a Instituição garante a padronização do que é transmitido para cada área de atuação.

O curso de formação para os oficiais da linha científico-tecnológico é realizado no Instituto Militar de Engenharia (IME), para os oficiais de saúde o curso de formação é realizado na Escola de Saúde do Exército (EsSEEx), o curso de formação para os oficiais da linha complementar é realizado na Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx), já o curso de formação para os oficiais da linha bélica é realizado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN).

A política de existir apenas um curso ministrado em uma única escola para cada linha de ensino também é aplicada aos cursos de aperfeiçoamento e de altos estudos. Sendo necessário, neste momento, o aprofundamento de conhecimentos dessas linhas.

### **6.1.2 Linhas de ensino do Exército Brasileiro**

O desenvolvimento do ensino no Exército é direcionado para quatro linhas distintas voltadas à preparação dos seus quadros de oficiais de carreira (BRASIL, 1999). Nessa perspectiva, Moraes-Ramos (2010) traz uma síntese das linhas de ensino existentes. Segundo o autor, a linha de saúde é constituída por médicos, dentistas e farmacêuticos que ingressam na instituição, mediante concurso público nacional, após a sua graduação. O curso de formação é realizado na Escola de Saúde do Exército (EsSEEx), na cidade do Rio de Janeiro-RJ, com duração de trinta e cinco semanas de instrução e destina-se a uma adaptação dos seus conhecimentos acadêmicos para o emprego na Força.

A linha complementar é composta por diversos profissionais de nível superior nas áreas de administração, contabilidade, economia, estatística, informática, direito,

comunicação social, psicologia, magistério, pedagogia, enfermagem e veterinária. A exemplo da EsSEx, o ingresso dá-se mediante concurso público nacional após a sua graduação. O curso de formação é realizado na Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEx), na cidade de Salvador, e é também composto de trinta e cinco semanas de instrução, possuindo o mesmo objetivo da EsSEx (MORAES-RAMOS, 2010).

A linha de ensino científico-tecnológica é composta por profissionais que ingressam no Instituto Militar de Engenharia (IME), na cidade do Rio de Janeiro-RJ, por meio de concurso público nacional de nível médio, realizando as suas graduações em diversas áreas da Engenharia. O curso de formação tem a duração de cinco anos letivos (MORAES-RAMOS, 2010).

Por fim, a linha de ensino bélica, composta por profissionais oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), situada na cidade de Resende-RJ, cujo curso de formação tem a duração de quatro anos (MORAES-RAMOS, 2010).

O presente trabalho vai se ater exclusivamente aos oficiais da linha bélica, por representarem o maior universo dentro da Instituição e exercerem as funções de comando na maioria das organizações militares da Força Terrestre. Portanto, além do curso de formação da AMAN, foi realizada uma análise no curso de aperfeiçoamento e no curso de Comando e Estado-Maior pelos quais esses oficiais passam no decorrer das carreiras.

### **6.1.3 Revisão Curricular**

Tendo em vista que um dos objetivos deste trabalho é realizar uma análise nos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica, é importante trazer para este estudo como se dá a modificação, uma vez julgada pertinente, na grade curricular dos cursos ministrados pela Instituição. Assim, como já mencionado, os cursos realizados no Exército Brasileiro têm como objetivo principal a qualificação dos seus recursos humanos para o desempenho de funções dentro das suas organizações. Com o objetivo de manter os cursos sempre atualizados, há previsão em seu sistema de ensino da atividade de revisão curricular (BRASIL, 1999).

Os trabalhos de revisão curricular estão previstos nas Normas de Elaboração e Revisão Curricular (NERC). Esse instrumento prevê que os currículos objetivem capacitar os alunos para o desempenho da sua profissão. É imprescindível, desta forma, o conhecimento atualizado da natureza e das condições de desempenho profissional referente às funções para as quais o curso habilita. O documento supramencionado cita que a coleta de dados para a formação do acervo de informações que fundamentarão a revisão curricular é de três anos, prazo esse que não é contado da última revisão, e sim da ocorrência confirmada de qualquer indício de necessidade de mudança (BRASIL, 1999).

Desta forma, observa-se que a Instituição apresenta a preocupação de manter os seus cursos e, por consequência, os seus quadros de profissionais atualizados para o exercício de suas atribuições. Os estabelecimentos de ensino do Exército devem estar preparados para as revisões curriculares. Tal tarefa se desenvolve em três etapas: coleta de dados, organização e interpretação de dados e modificação curricular.

De acordo com as normas citadas, há dois critérios para a execução da revisão curricular: avaliação curricular e validação curricular. A avaliação de um currículo é a determinação do nível de eficiência de um curso, isto é, saber qual é o nível que os recursos utilizados estão conduzindo os alunos para atingir os objetivos previstos no curso. Os dados são colhidos durante o curso, através dos instrumentos de avaliação do rendimento da aprendizagem, de observações dos instrutores, da administração escolar e dos próprios alunos, tal como expresso no Quadro 9, a seguir.

Quadro 9 – Esquema das operações de Revisão Curricular

OPERAÇÃO A REALIZAR	FONTES DE CONSULTA	INSTRUMENTOS REALIZADOS	DOCUMENTOS A ELABORAR	RESPONSABILIDADE
I. Coleta de dados	-----	- Questionários destinados aos: • Docentes; • Chefes imediatos dos ex-discentes; • Membros da administração escolar; - Avaliação do rendimento da aprendizagem; - Perfil Profissiográfico	-----	Seção Técnica de Ensino
II. Organização e interpretação dos dados	- Questionários destinados aos: • Docentes; • Chefes imediatos dos ex-discentes; • Membros da administração escolar. - Avaliação do rendimento da aprendizagem. - Perfil Profissiográfico.	-----	- Relatório de disciplinas. - Relatório sobre aspectos gerais do currículo.	Seção Técnica de Ensino
III. Modificação curricular	- Relatório de disciplinas. - Relatórios sobre aspectos gerais do currículo. - Outros elementos julgados oportunos e adequados.	-----	- Proposta de modificação curricular	Grupo de Revisão de Currículo

Fonte: Brasil (2000).

Já a validação consiste em determinar o nível de eficácia do currículo, isto é, saber até que ponto os resultados apresentados correspondem às expectativas. Os dados para a validação são colhidos após o desenvolvimento do curso, utilizando-se as seguintes ferramentas: questionários a ex-discentes, que devem ser aplicados cerca de seis meses e outro após cerca de dois anos após a conclusão do curso; e questionários a chefes imediatos dos ex-discentes, aplicados cerca de seis meses após a conclusão do curso.

Na presente pesquisa não foram trazidos para análise os questionários que tratam da validação curricular nos cursos aqui estudados pelo fato de esses instrumentos aterem-se mais às atividades principais de cada um desses cursos; o que não é o caso do desempenho de atividades administrativas.

Observa-se, no entanto, que todos os cursos ministrados no Exército são propostos, em suas origens, de forma dinâmica, devendo possuir constantemente aperfeiçoamentos para fazer face às necessidades que se tornem importantes, como é o caso do objetivo do presente trabalho: verificar como estão sendo desenvolvidas as competências dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro para o desempenho de funções administrativas.

## 6.2 CURSOS DE PROGRESSÃO NA CARREIRA DO OFICIAL DA LINHA BÉLICA

Para o presente estudo, foram analisados o Curso de Formação de Oficiais da AMAN, o Curso de Aperfeiçoamento de oficiais da ESAO e o Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME. O motivo principal da escolha desses cursos é o fato de que são realizados de forma progressiva no decorrer da carreira do oficial da linha bélica do Exército Brasileiro, sendo os dois primeiros de caráter obrigatório e o último com acesso mediante aprovação em concurso interno.

### 6.2.1 Curso de formação da AMAN

O curso de formação de oficiais da AMAN é de nível universitário, conferindo aos seus diplomados a graduação de Bacharel em Ciências Militares e habilitando o oficial a desempenhar funções de comando, desde pequenas frações, com efetivo de cerca de trinta pessoas, denominadas pelotões, até o comando de subunidades, com o efetivo de cerca de duzentas e vinte pessoas, denominadas companhias (BRASIL, 2012).

Atualmente não há concurso para a AMAN. Para ingressar nessa escola, é necessário prestar concurso nacional de nível médio para a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), localizada em Campinas-SP, e realizar o curso com a duração de um ano. O curso da EsPCEEx tem a finalidade de iniciar a formação do oficial combatente do Exército Brasileiro, não possuindo em sua grade curricular disciplinas voltadas à área administrativa, motivo pelo qual não foi estudado na presente dissertação. Após a aprovação nesse curso, o aluno é matriculado automaticamente no primeiro ano da AMAN.

O curso da AMAN é estruturado em duas fases: a primeira fase tem por objetivo iniciar a formação do cadete (termo utilizado para o aluno que cursa a AMAN), com aquisição de conhecimentos comuns a todas as especialidades, habilitando-o, desta forma, para o prosseguimento nos demais anos. A segunda fase tem por objetivo habilitar para o desempenho de cargos de tenentes e capitães não-aperfeiçoados dentro das suas especialidades (BRASIL, 2012).

O curso possui matérias voltadas para a atividade fim, ou seja, para a formação do oficial combatente da Força Terrestre, e disciplinas nas quais o cadete tem aulas de nível universitário, que visam à formação integral do futuro oficial. Cabe salientar que o curso funciona durante quatro anos em regime de internato. O cadete tem atividades de ensino durante os períodos matutino, vespertino e, por diversas vezes, noturno; sendo, ocasionalmente, utilizados também os finais de semana.

No primeiro ano, o ensino é comum a todos os cadetes, ocasião em que é realizado o curso básico. Já no início do segundo ano, o cadete realiza a escolha de sua especialidade, em termos militares denominada “*escolha da arma*”, de acordo com as vagas disponíveis e com sua classificação, por mérito intelectual, dentro de sua turma de formação. São sete cursos: Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Material Bélico e Comunicações.

Uma vez definido o curso, os cadetes frequentam o segundo, terceiro e quarto ano dentro da arma escolhida e, após o final do curso, são designados para o desempenho de suas funções nas diversas organizações militares do território brasileiro, de acordo com a sua respectiva especialidade.

As disciplinas de nível universitário são ministradas nos quatro anos do curso, não possuindo diferenciação entre as especialidades escolhidas pelos cadetes, ou seja, todos frequentam as mesmas disciplinas. Tais disciplinas são ministradas durante o curso em paralelo com as disciplinas voltadas para a atividade fim.

Após o Curso de Formação de Oficiais da AMAN, no que concerne às funções administrativas e de acordo com os objetivos propostos pelo curso, o concluinte deverá estar habilitado a gerenciar com proficiência o emprego e a manutenção dos armamentos, equipamentos, materiais e viaturas pertencentes às organizações militares a que estiver vinculado, devendo possuir ainda condições de evidenciar competências voltadas à otimização de resultados, fundamentada nos

conceitos da excelência gerencial, visando à melhoria contínua, sendo capaz de gerenciar material, pessoal e recursos financeiros, demonstrando capacidade de trabalhar em equipe e possuir visão de futuro (BRASIL, 2012).

Para atingir esse objetivo, há na grade curricular da AMAN a disciplina Excelência Gerencial, com 60 horas, que é ministrada no 4º ano do curso. A disciplina aborda assuntos como sistema de medição de desempenho e análise e melhoria de processos. Como introdução, há os assuntos Teoria Geral da Administração e Administração Pública, possuindo cada um dos temas carga horária de 2 horas (BRASIL, 2012).

Verifica-se, portanto, que o curso proporciona condições ao cadete para desenvolver competências relacionadas à área administrativa, sendo, no entanto, desejável haver um incremento nas disciplinas estudadas e na carga horária, visando fazer face aos objetivos propostos.

### **6.2.2 Curso de Aperfeiçoamento da EsAO**

Após cerca de sete ou oito anos da sua formatura na AMAN, já no posto de capitão, os oficiais são automaticamente matriculados no curso da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), onde realizam o curso dentro das suas respectivas armas no período de dois anos letivos.

O primeiro ano do curso dá-se na modalidade de ensino à distância, com carga horária de 720 horas, e o oficial permanece exercendo suas funções em sua organização militar de origem, realizando atividades sob a supervisão de um tutor da EsAO. Após ser aprovado no primeiro ano, o oficial é transferido para a EsAO, momento no qual realiza o segundo ano, sob a forma de ensino presencial, com carga horária de 1.640 horas, na cidade do Rio de Janeiro (BRASIL, 2012).

O aluno pode optar por fazer o curso como uma pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. No caso da opção pela modalidade *lato sensu*, o aluno deve apresentar uma monografia ao final do curso e, sendo aprovado, receberá o título de Especialista em Operações Militares. Para a opção *stricto sensu*, previamente ao curso, o aluno realiza um teste de credenciamento em língua estrangeira e, na fase



presencial, realiza a defesa de dissertação, cuja aprovação lhe confere o título de Mestre em Operações Militares.

O curso de aperfeiçoamento de oficiais da EsAO habilita o oficial para o desempenho de funções de chefia de seções de Estado-Maior das unidades militares, denominadas genericamente de batalhões, com efetivo aproximado de quinhentas pessoas, até o comando desses batalhões (BRASIL, 2012).

No que se refere à área administrativa, de acordo com os objetivos do Curso de Aperfeiçoamento da EsAO, o concludente deverá ser capaz de aplicar as principais ferramentas do Sistema de Excelência do Exército Brasileiro (BRASIL, 2012).

O Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO possui quatro disciplinas voltadas à área administrativa: Excelência Gerencial I, com carga horária de 68 horas, e Administração Militar I, com carga horária de 42 horas, no primeiro ano do curso; no segundo ano possui as disciplinas Excelência Gerencial II, com carga horária de 34 horas, e Administração Militar II, com carga horária de 34 horas (BRASIL, 2012).

Nas disciplinas Excelência Gerencial I e II, os alunos têm contato com os assuntos Sistema de Medição de Desempenho, Planejamento Estratégico Organizacional, Análise e Melhoria de Processos, Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos, Gestão ambiental e Gestão Organizacional, sendo que este último assunto aborda exclusivamente a estrutura e o funcionamento das Regiões Militares, dos Órgãos de Direção Setorial e do Órgão de Direção Geral do Exército (BRASIL, 2012).

Nas disciplinas Administração Militar I e II, é abordado o funcionamento das 1ª e 4ª seções das Organizações Militares no primeiro ano; já no segundo ano é lecionado mais uma vez o funcionamento dessas seções, com o acréscimo do funcionamento das 2ª e 3ª seções. Como exemplo, o assunto Gestão Patrimonial é abordado em 4 horas, e Gestão Orçamentária em igual carga horária (BRASIL, 2012).

Assim como no Curso da AMAN, o curso proporciona condições para o desenvolvimento de competências relacionadas à área administrativa, uma vez que

tais assuntos representam pouco mais de 10% da carga horária total do curso, compatível com os objetivos propostos pelo curso.

Neste momento, cabe salientar que o curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO integra a linha de ensino militar bélica, portanto tem por objetivo principal o desenvolvimento de conhecimento e habilidades para serem aplicados na atividade fim do Exército Brasileiro, estando fora de propósito levantar discussão a respeito dessa afirmação.

O que se busca neste trabalho de pesquisa é levantar realizar um estudo a respeito do desenvolvimento de competências para desempenhar funções administrativas, uma vez que o concludente, de acordo com os objetivos do curso, estará habilitado a exercer funções gerenciais mais complexas do que os oficiais recém-egressos da AMAN.

Outro ponto importante a ser discutido é o fato de o Curso de Aperfeiçoamento da EsAO ser o último curso de progressão que o oficial combatente tem a obrigatoriedade de cursar ao longo de sua carreira militar, denotando ser desejável um aprofundamento maior nas disciplinas relacionadas à área administrativa.

### **6.2.3 Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME**

Conforme mencionado anteriormente, após a realização do Curso de Aperfeiçoamento, o oficial não possui mais a obrigatoriedade de realizar outros cursos para o prosseguimento de sua carreira. Para os voluntários, há a opção de realizar um concurso interno para a realização do Curso de Comando e Estado-Maior, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

Para se habilitar à seleção da ECEME, o oficial deverá estar no posto de major, ou no último ano do posto de capitão, ser habilitado em um idioma de língua estrangeira e realizar, sob a modalidade de ensino a distância, o curso preparatório para o concurso da ECEME. Aqueles oficiais que logram êxito no concurso são transferidos para a ECEME e realizam o curso presencial de dois anos letivos, com carga horária de 3.340 horas, na cidade do Rio de Janeiro (BRASIL, 2012).

O Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME habilita o oficial ao desempenho das funções privativas do Quadro de Estado-Maior das Armas (QEMA) nas Grandes Unidades e Grandes Comandos, ou seja, exercer a chefia das seções das Brigadas, Divisões de Exército e Regiões Militares. Os oficiais do QEMA possuem prioridade, em relação aos demais oficiais, para a nomeação para o cargo de comandante das organizações militares. Além disso, o referido curso é pré-requisito para alcançar os postos de oficial general no Exército, ingressando desta forma no círculo mais elevado da hierarquia militar (BRASIL, 2012).

Observando os objetivos do curso e as funções a serem desempenhadas, pode-se afirmar que esses oficiais, após a conclusão do Curso da ECEME, exercerão as funções administrativas mais complexas da Instituição.

Nos objetivos gerais do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército da ECEME, há previsão de que o concluinte esteja habilitado a aplicar os conhecimentos de Ciências Gerenciais no escalão que comandará ou estiver subordinado, seja capaz ainda de determinar custos de atividades de qualquer natureza, identificar problemas e formular soluções na administração de recursos financeiro, material e patrimonial que estiver sob sua responsabilidade (BRASIL, 2012).

Dentro da sua grade curricular, no que se refere aos assuntos relacionados à área administrativa, há previsão da disciplina Ciências Gerenciais, com carga horária de 104 horas, ministrada no segundo ano. Além dessa disciplina, pode-se destacar a disciplina Direito, com carga horária de 43 horas, sendo 36 horas no primeiro ano e 7 horas no segundo ano (BRASIL, 2012).

Na disciplina Ciências Gerenciais, são abordados assuntos como Gestão de Recursos Humanos, com carga horária de 10 horas, e Gestão Financeira e Orçamentária, com carga horária de 10 horas. Assuntos como Gestão Patrimonial e Gestão de Material, conforme ocorre no Curso de Aperfeiçoamento da EsAO, também são ministrados com cargas horárias de 6 e 8 horas, respectivamente. Nos objetivos particulares inerentes a essa disciplina está previsto que o aluno, após o curso, será capaz de aplicar os conhecimentos referentes à gestão financeira e patrimonial e ainda aplicar os conceitos da moderna administração na racionalização das funções administrativas do Exército (BRASIL, 2012).

Na disciplina Direito, os objetivos são voltados à organização do Poder Judiciário, as atribuições do Ministério Público Federal e da Advocacia Geral da União, além da descrição dos preceitos básicos do Direito Penal Militar e do Direito Internacional do Conflito Armado, não havendo abordagem dos assuntos Direito Administrativo e Licitações e Contratos (BRASIL, 2012).

Com isso, pode-se afirmar que o Curso de Comando e Estado-Maior proporciona condições para o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas, porém é desejável haver um incremento na carga horária e nas disciplinas relacionadas à área administrativas, que representam cerca de 4% da carga horária total do curso, mesmo considerando que os alunos desse curso são oficiais experientes, com mais de 20 anos de serviço.

Assim como na análise feita no Curso de Aperfeiçoamento da EsAO, não se discute a respeito do objetivo principal do curso, que obrigatoriamente tem que ser voltado para a atividade fim da Força, porém nos objetivos do curso há previsão de que o oficial tenha habilidades gerenciais e exerça as funções administrativas mais complexas da Força.

Cabe destacar ainda que este autor não realizou curso de Comando e Estado-Maior da ECEME, tendo realizado os cursos da AMAN e da EsAO. Portanto, a análise do curso da ECEME prende-se apenas aos documentos coletados e confrontados com conhecimentos da área das Ciências Administrativas.

#### **6.2.4 Análise Parcial**

Analisando de maneira geral os três cursos, observa-se que esses proporcionam condições de desenvolvimento de competências para a área administrativa, sendo desejável haver um incremento na carga horária e nas disciplinas voltadas à área administrativa.

Observa-se, ainda, haver preocupação por parte do Exército Brasileiro a respeito do assunto. Tal preocupação é demonstrada com a existência de disciplinas relacionadas à área administrativa na grade curricular dos cursos de progressão da carreira do oficial da linha bélica com a finalidade de capacitar os militares no desempenho dessas atividades. Essa situação é desejável, uma vez que os cursos

aqui analisados têm como objetivo habilitar seus concludentes para, entre outras atividades, a realização de tarefas voltadas à área administrativa; denotando ainda que as Escolas aqui mencionadas e a Instituição, de forma mais ampla, percebem a importância de desenvolver competências em seus oficiais da linha bélica para o desempenho de funções administrativas, ratificando, portanto, a importância do estudo a respeito do assunto.

É importante ressaltar que há na Instituição diversos cursos que os oficiais da linha bélica podem realizar que são denominados cursos de especialização e extensão. Tais cursos estão fora do estudo do presente trabalho, visto que se destinam a especializar os militares em um determinado campo de conhecimento, seja na área combatente ou de ensino, não estando relacionados exclusivamente ao prosseguimento de suas carreiras na Instituição.

Outro aspecto levado em consideração é o fato de que as funções administrativas, de acordo com os objetivos dos cursos ora analisados, são exercidas por todos os oficiais combatentes da Força, tornando um curso de especialização na área gerencial limitante; uma vez que, nesse caso, só iria especializar uma parcela dos oficiais em uma atribuição que é prevista pela Instituição para todos.

Tal assertiva vai ao encontro do pensamento da Reforma do Estado para a adoção da Administração Pública Gerencial pelos gestores públicos brasileiros, conforme afirma Bresser-Pereira (2006) sobre a necessidade de capacitar o pessoal, não podendo prescindir de uma formação adequada para atingir os objetivos propostos pelo Estado.

### 6.3 PESQUISA DE CAMPO

Além de analisar os documentos referentes aos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica, esta dissertação realizou, como segunda estratégia metodológica, uma pesquisa de campo, com a finalidade de levantar as percepções dos militares integrantes da linha bélica para o desempenho de funções administrativas, de modo a confirmar, ou não, as análises dos cursos realizados.

### **6.3.1 Perfil dos Respondentes**

Para melhor credibilidade dos dados coletados, foram remetidos questionários para todos os oficiais da linha bélica que, no período de realização da pesquisa, estavam servindo na área da 6ª Região Militar, alcançando o número de 157 militares. A única exceção feita foi a não distribuição do questionário para o Comandante da 6ª Região Militar, tendo em vista ser o único oficial general da Região, não expressando, portanto a opinião de um determinado grupo.

Para a discussão dos resultados, os questionários foram analisados considerando três grupos distintos: oficiais não-aperfeiçoados, oficiais aperfeiçoados e oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas. Tal divisão permite verificar as respostas dos militares em fases distintas de suas carreiras: até cerca de dez anos de serviço, acima de dez anos de serviço e acima de vinte anos de serviço, respectivamente.

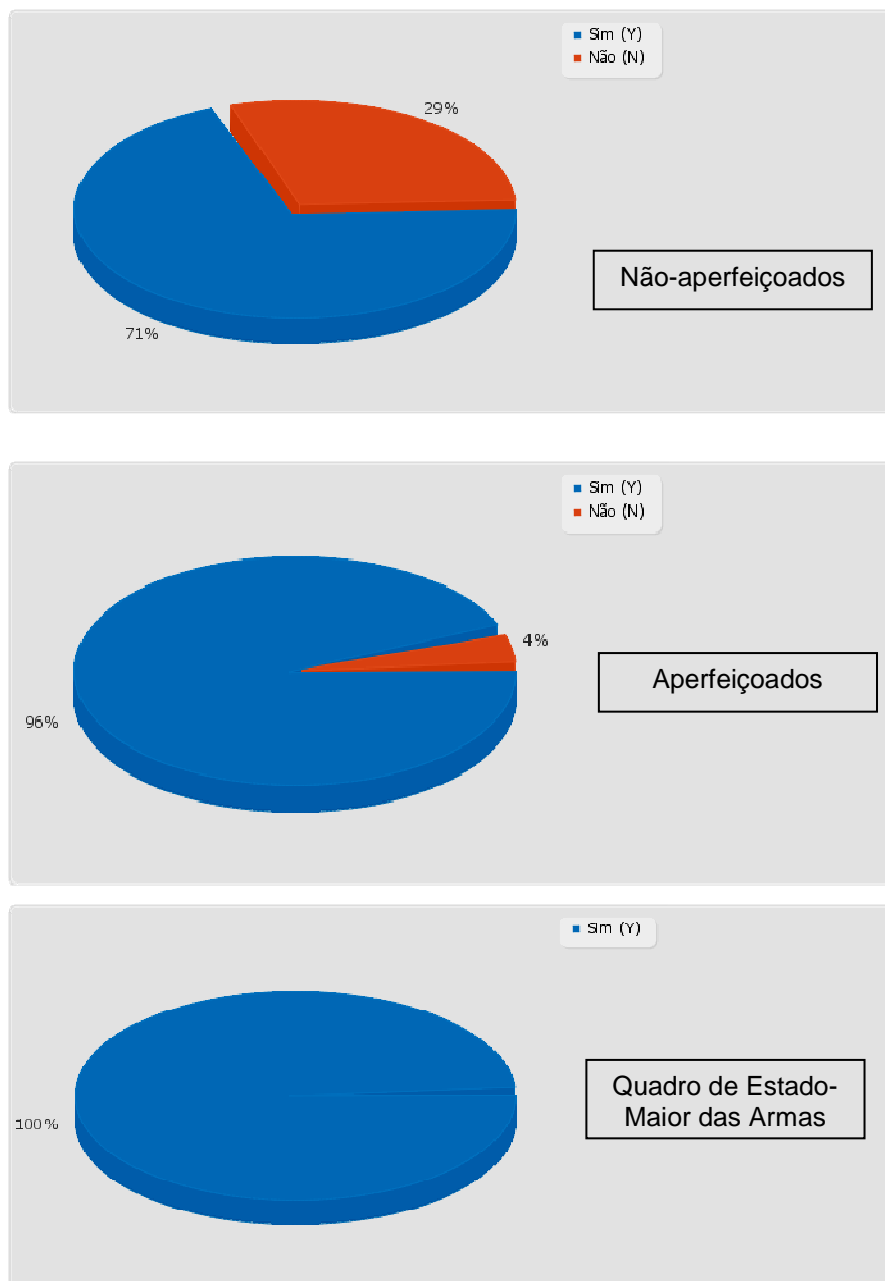
Do total de questionários remetidos, houve 112 respondidos, atingindo dessa forma o percentual de respostas acima de 71%. Uma primeira análise pode ser feita na quantidade das respostas obtidas na pesquisa: o questionário direcionado aos oficiais não-aperfeiçoados teve índice 54% de retorno, enquanto que o índice de retorno dos oficiais aperfeiçoados foi de 75% e o índice dos oficiais do Quadro de Estado Maior das Armas foi de 100%, demonstrando assim que quanto maior o tempo de serviço do oficial, maior é o interesse pelo assunto; fato este também demonstrado pela quantidade de respostas abertas ao questionário, o qual seguiu a mesma tendência.

### **6.3.2 Diagnóstico de Situação**

Para se ter base no presente estudo, verificou-se qual a proporção dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro na área da 6ª Região Militar que já desempenharam funções administrativas. Verificou-se que 71% dos oficiais não-aperfeiçoados já desempenharam tais funções, enquanto que esse índice atinge quase a totalidade, 96%, dos oficiais aperfeiçoados e 100% dos oficiais do Quadro de Estado Maior das Armas, conforme pode ser verificado no Gráfico 1, mais adiante.

1) O Senhor já desempenhou alguma função administrativa no decorrer da sua carreira?

Gráfico 1 – Diagnóstico de situação

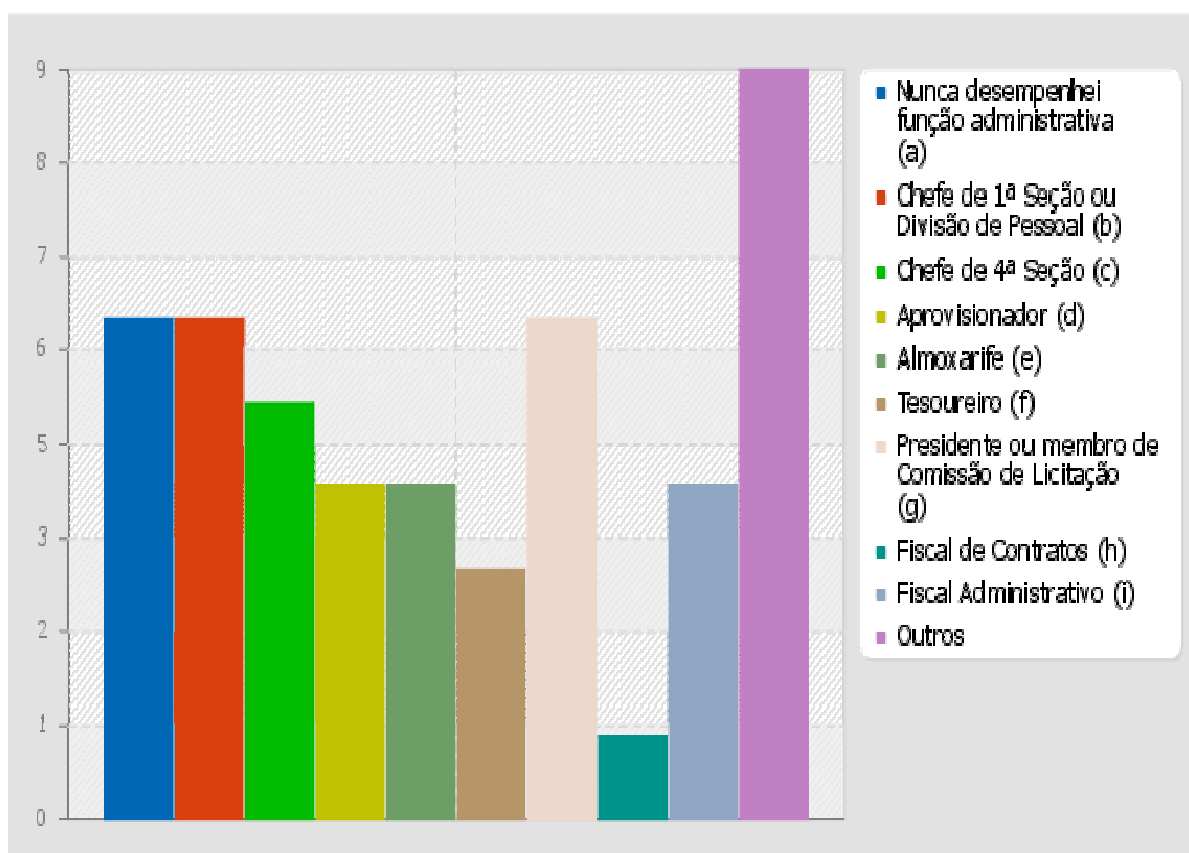


Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

Corroborando com essa assertiva, um dos respondentes afirma que “as funções administrativas, particularmente após o período da EsAO, são uma realidade incontestável no rol de funções a que se submete um oficial da linha bélica”.

Com relação às funções administrativas que foram desempenhadas com mais frequência, a pesquisa mostrou que não há grande prevalência de determinadas funções para os oficiais não-aperfeiçoados, havendo, no entanto um pequeno incremento nas funções de Chefe de 1ª e 4ª Seção e Presidente ou membro de Comissão de Licitação em relação às demais, conforme mostra o Gráfico 2.

Gráfico 2 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais não-aperfeiçoados

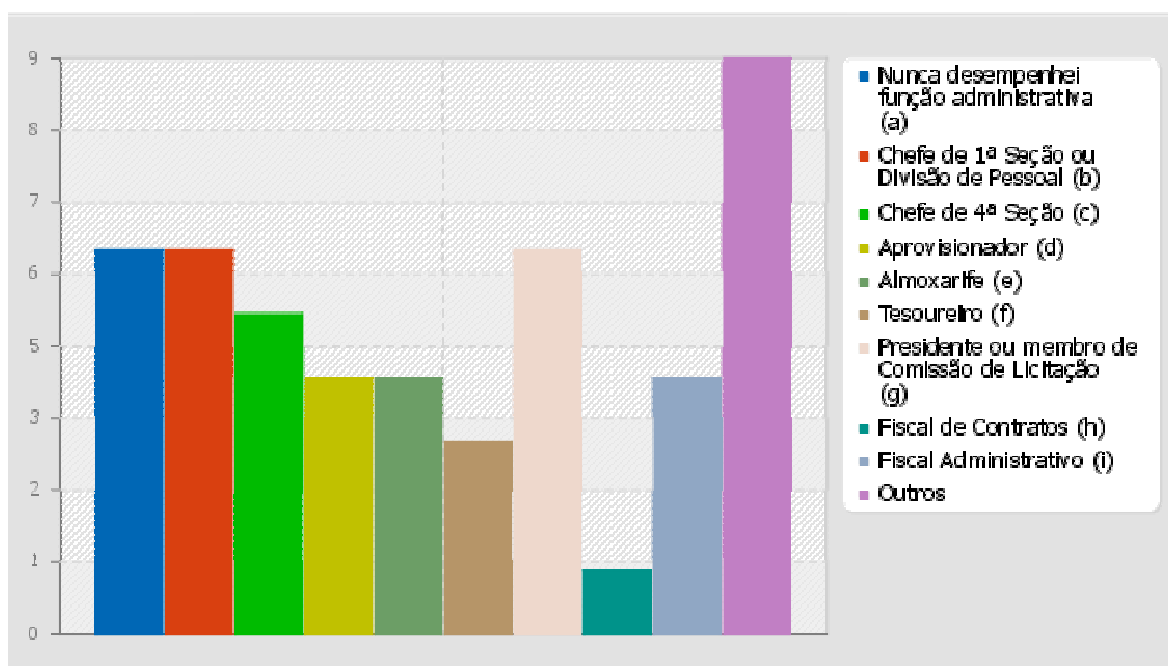


Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

No que se referem aos oficiais aperfeiçoados, os mesmos desempenham, em sua maioria, as funções de Chefe de 1ª e 4ª Seção, Presidente ou membro de Comissão de Licitação e Fiscal Administrativo, dentre outras, conforme apresentado no Gráfico 3.



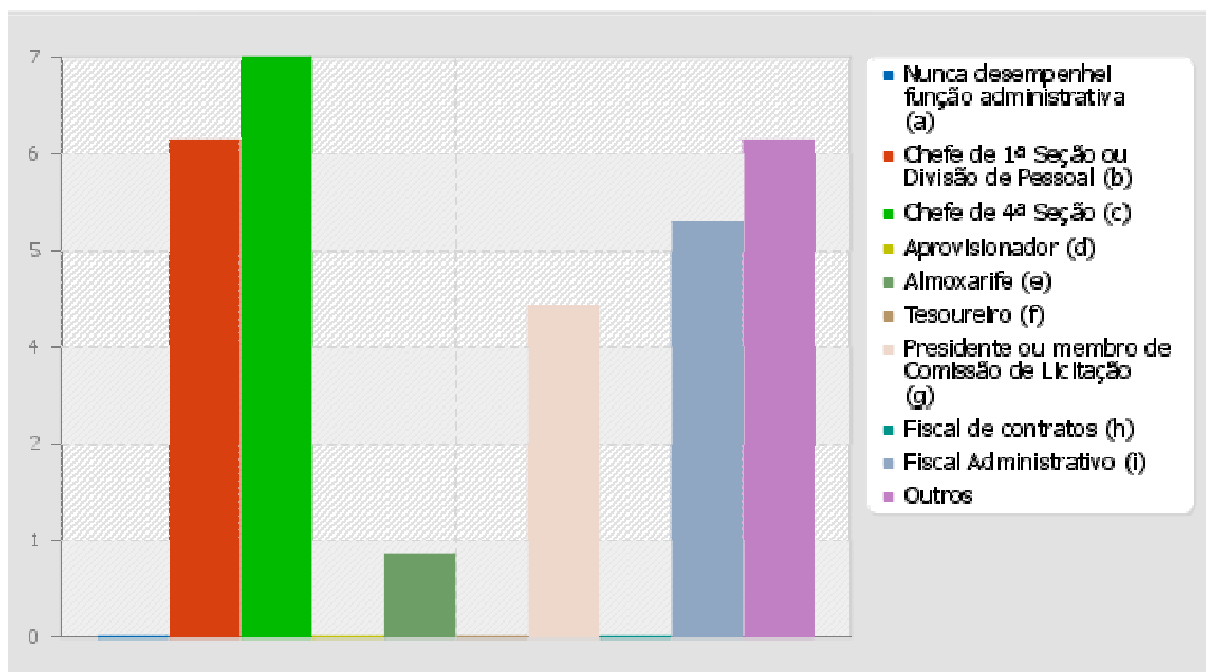
Gráfico 3 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais aperfeiçoados



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

No grupo dos oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas, houve a repetição da prevalência das funções de Chefe de 1ª e 4ª Seção e Fiscal Administrativo, além de ser selecionado por mais da metade dos respondentes a função de Ordenador de Despesas, no campo Outros, conforme Gráfico 4.

Gráfico 4 – Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

Os dados da pesquisa mostram que grande parte dos oficiais desde o início da carreira já desempenha funções administrativas, proporção que quase atinge a totalidade na fase seguinte e atingindo a sua totalidade na fase posterior. Verifica-se, portanto que na área da 6ª Região Militar, os oficiais da linha bélica efetivamente desempenham funções administrativas, e parcela significativa as exercem já nos primeiros anos da carreira, ratificando dessa maneira a pertinência do estudo da presente dissertação.

Ainda, de acordo com os dados apresentados, pode-se observar que as funções desempenhadas pelos militares concentram-se na Chefia das 1ª e 4ª Seções, Fiscalização Administrativa, Presidente ou membro de Comissões de Licitações e Contratos; além da função de Ordenador de Despesas para os oficiais pertencentes ao Quadro do Estado-Maior das Armas.

Tal situação indica ser desejável que se mantenha a preparação para tais funções, no que se refere ao desenvolvimento de competências dos oficiais nos cursos trazidos nesta análise, como pode ser observado na análise documental realizada, de acordo com o nível de gerência a ser desempenhado.

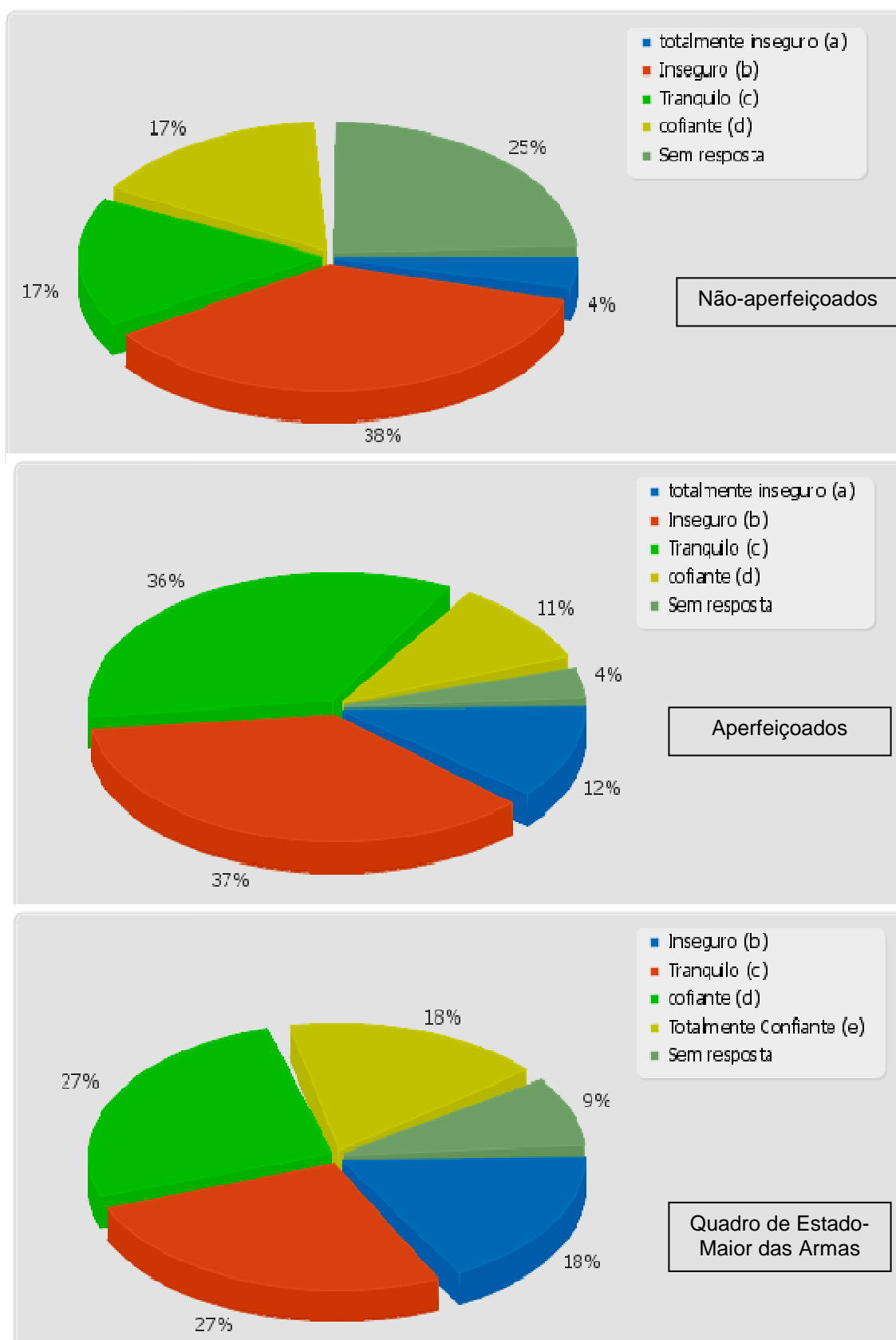
A capacitação vai ao encontro às ideias de Bresser-Pereira (2006), que defende a importância de se possuir agentes públicos capazes para gerir o aparelho do Estado.

### **6.3.3 Autoavaliação**

Com relação ao desempenho das funções administrativas, os oficiais não-aperfeiçoados demonstraram mais insegurança em relação aos demais grupos, tal insegurança foi diminuindo e no grupo dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas aparecem alguns militares que se sentem totalmente confiante para desempenhar tais funções, conforme pode ser verificado no Gráfico 5, mais adiante.

- 2) Como o senhor se sentiu para o desempenho da função administrativa?

Gráfico 5 – Autoavaliação



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

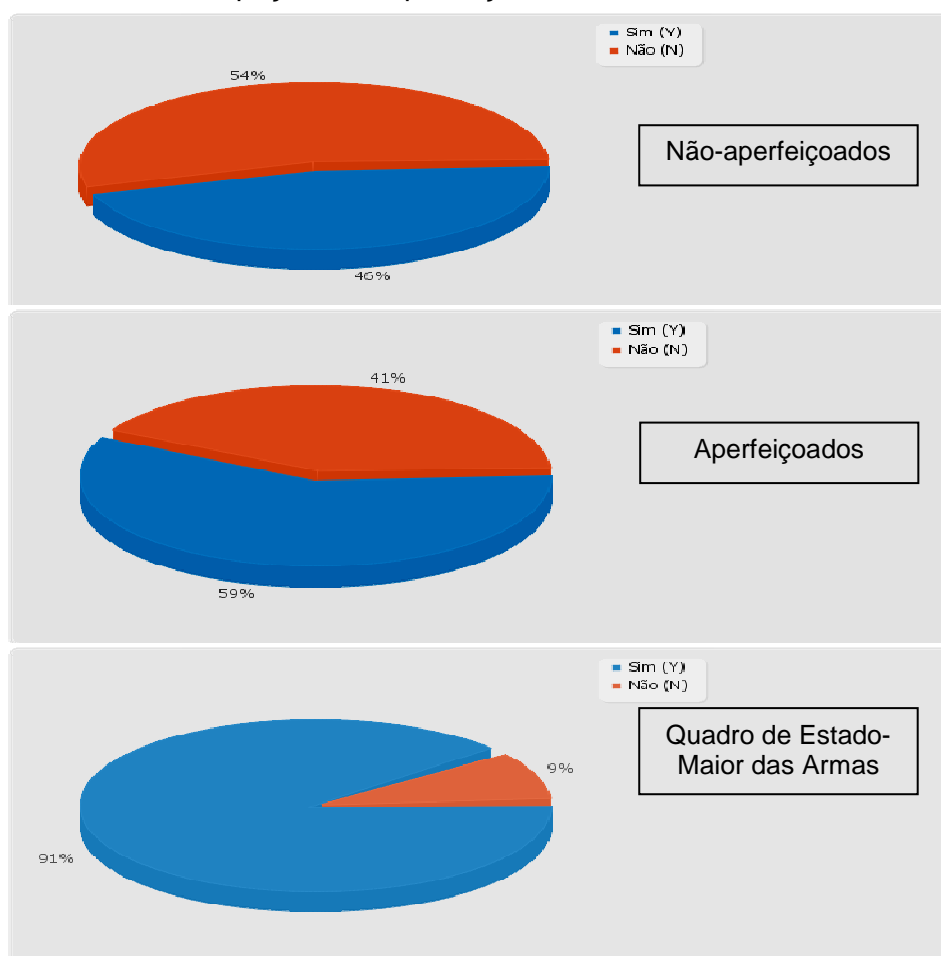
Pode-se observar que, com o decorrer da carreira, o nível de confiança aumenta, ou seja, a confiança demonstrada é resultado da experiência do militar, indicando que a Instituição proporciona condições para o desenvolvimento de competências na área administrativa, ratificando a análise documental dos cursos de progressão trazidas no item anterior.

### 6.3.4 Capacitação Desenvolvida

No que se refere à capacitação recebida, o grupo dos oficiais do Estado-Maior das Armas apresenta a maior quantidade percentual de militares que participaram de alguma capacitação para o desempenho de funções administrativas, seguido pelo grupo dos oficiais aperfeiçoados e, por fim, o grupo dos oficiais não-aperfeiçoados, conforme demonstra o Gráfico 6.

- 4) O senhor já participou de alguma capacitação para desempenhar funções administrativas?

Gráfico 6 – Participação em capacitação

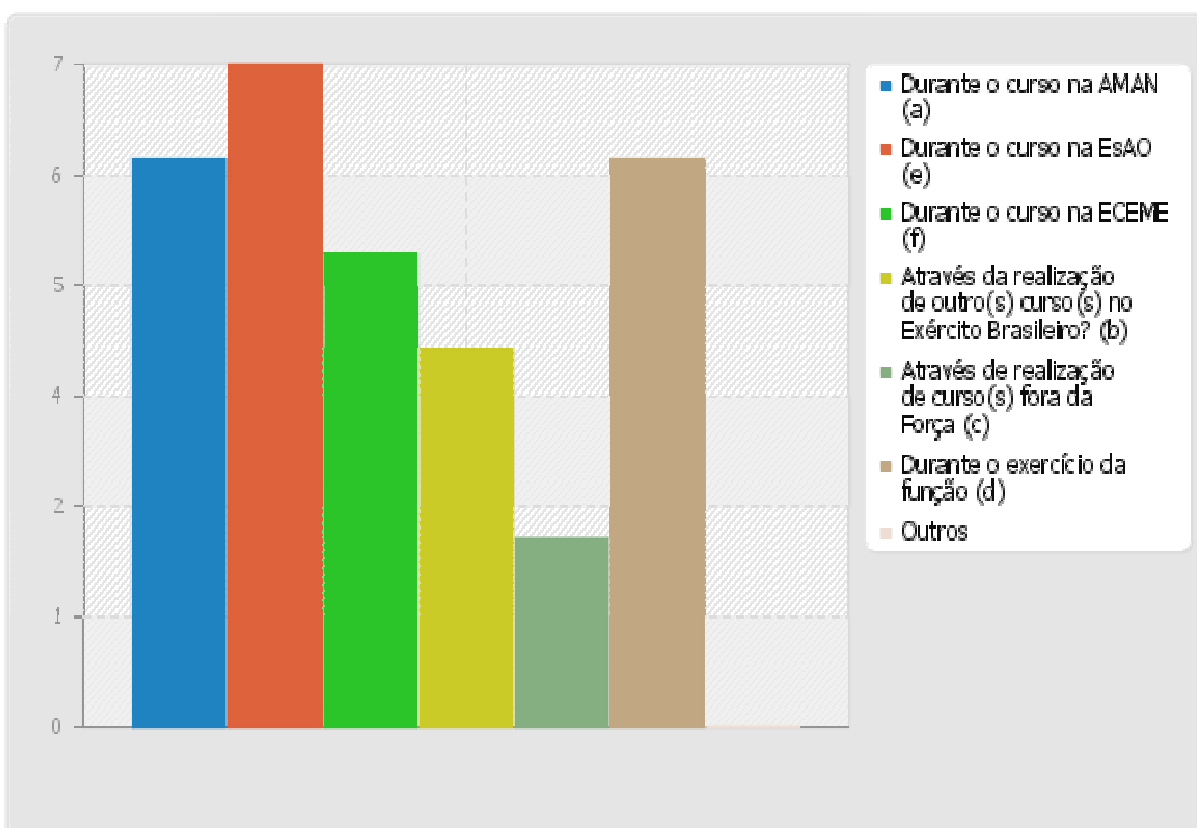


Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

Na análise do local da capacitação, em todos os grupos aparece um percentual pequeno de oficiais que procuraram cursos externos à instituição para realizar a sua capacitação, demonstrando que a Instituição proporciona condições para o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas. Ratificando essa afirmação, cabe salientar que parcela significativa dos oficiais aperfeiçoados (47%) e dos oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas (62%) considera que sua capacitação foi desenvolvida durante o exercício das funções administrativas, conforme indica o Gráfico 7.

No que diz respeito ao local de capacitação, um dos militares afirma que “o oficial, na verdade, utiliza de sua experiência adquirida nos anos de caserna para se adaptar, aprender, ser um autodidata e desenvolver os trabalhos da melhor forma possível” (Pesquisa de Dissertação).

Gráfico 7 – Local onde foi desenvolvida a capacitação dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

A capacitação para o desempenho das funções administrativas vai ao encontro do pensamento da Administração Pública Gerencial, no qual Bresser-

Pereira (2006) sustenta a ideia de que o Estado deve possuir em seus quadros servidores competentes e bem treinados.

Não se pode mencionar capacitação e competência sem trazer para a discussão a qualificação requerida de um profissional para o bom desempenho de suas tarefas nas organizações, ou seja, é importante que haja uma discussão a respeito de quais competências o militar deve possuir após a conclusão dos cursos aqui analisados.

Brandão e Freitas (2006) indicam que a mudança de comportamento no trabalho é decorrente de novos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pela pessoa por meio de elementos inseridos nos objetivos de treinamento, como resultado de aprendizagem desejado pela organização. Essa mudança de comportamento está sendo requerida dos agentes da administração pública, com a adoção da administração pública gerencial, onde o foco, segundo afirma Bresser-Pereira (2006), passa a ser a obtenção de resultados.

Isto posto, pode-se constatar que, na percepção dos respondentes, houve o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas nos cursos de progressão e que tais conhecimentos também foram desenvolvidos com o efetivo desempenho dessas funções ao longo de suas carreiras.

### **6.3.5 Importância do assunto**

Nos quesitos que tratam sobre a importância da capacitação prévia para o desempenho de funções administrativas, os grupos apresentaram respostas semelhantes, sendo que a grande maioria dos oficiais não-aperfeiçoados e dos oficiais aperfeiçoados considerou o assunto como Importante, Muito Importante ou Indispensável; e a totalidade dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas assim considerou, conforme Gráfico 8, mais adiante.

Nesse quesito, à semelhança das outras perguntas, percebe-se que quanto maior a experiência do oficial, mais importância ele atribui ao assunto, sendo que um dos oficiais aperfeiçoados ratificou tal assertiva ao afirmar que “o tema é de suma importância face à vasta legislação que envolve a administração de uma Organização Militar” (Pesquisa de Dissertação).

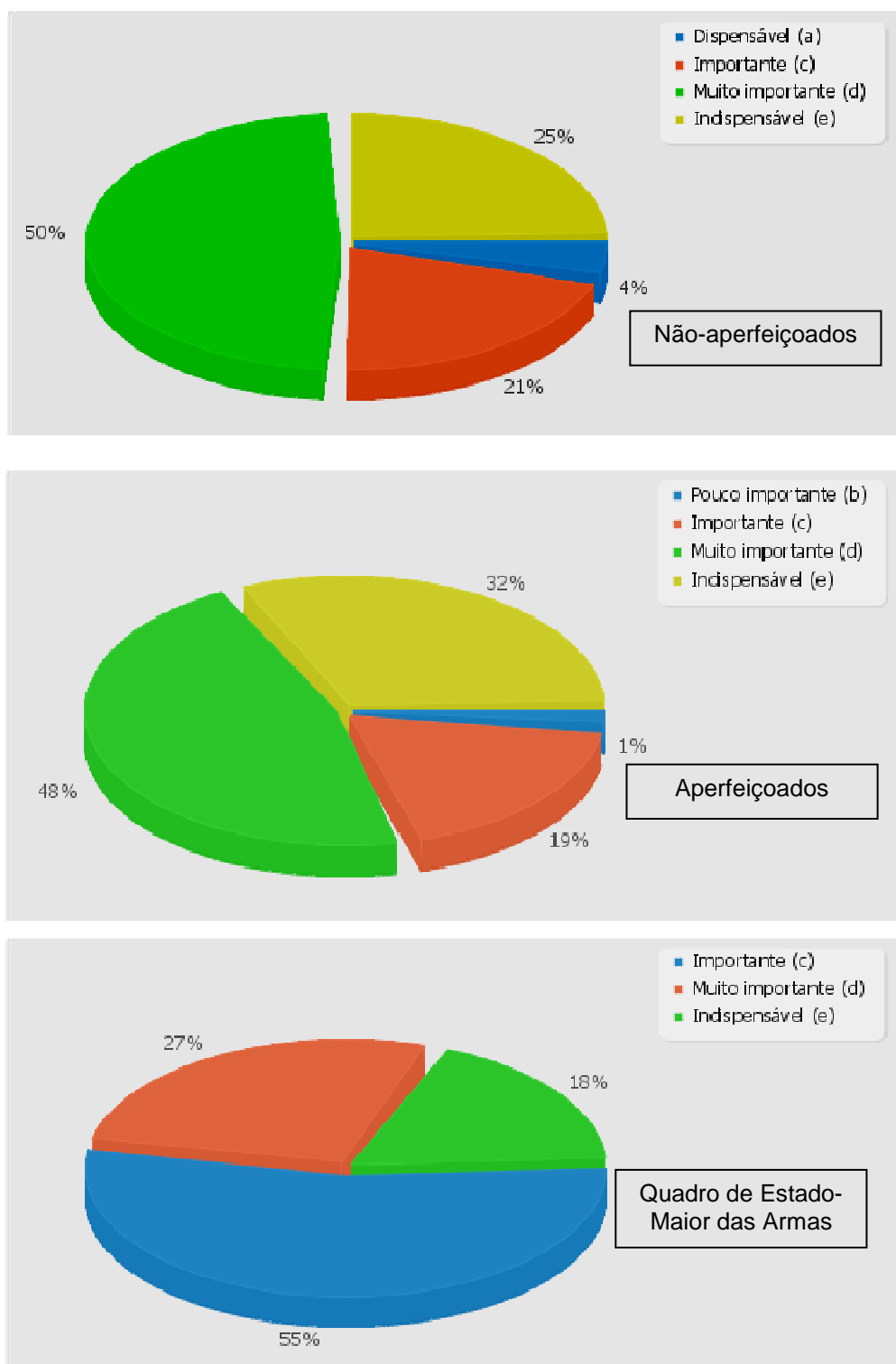
De igual forma, a importância é destacada quando se refere à inserção de matérias, nos cursos analisados, com a finalidade de desenvolver competências para o desempenho de funções administrativas. Os grupos indicaram, em sua maioria, como Importante, Muito Importante ou Essencial a inserção de matérias relacionadas ao assunto na grade curricular dos referidos cursos, conforme o aponta o Gráfico 9. Um dos militares afirma ainda que “É de extrema importância que os oficiais formados na AMAN recebam instruções específicas sobre administração” (Pesquisa de Dissertação).

Bastos (2006), por sua vez, trouxe a discussão da requalificação em decorrência de novos arranjos organizacionais ocorridos. Conforme pode ser verificado nas respostas do questionário aplicado, e tendo por base o referencial teórico aqui trazido para discussão, aliado às constantes modificações na Administração Pública Federal, indica ser desejável um incremento na carga horária e nas disciplinas relacionadas à área administrativa nos cursos de progressão de carreira do oficial da linha Bélica para fazer face a essas mudanças.

Porém, ao discutir esse assunto, surge a preocupação com relação a se tirar o foco dos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica, que é a preparação do oficial combatente. Tal preocupação foi expressa por um dos militares ao alertar que “tirar o foco da atividade bélica para a administrativa iria empobrecer em conhecimento específico a oficialidade [...] (sendo) despropositado transformar o quadro combatente do Exército em oficiais com pegada eminentemente administrativa” (Pesquisa de Dissertação).

8) Como o senhor considera a capacitação prévia para o desempenho de funções administrativas?

Gráfico 8 – Importância da capacitação



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.



Cabe destacar, mais uma vez, que não se pretende propor mudanças na destinação principal dos cursos de progressão dos oficiais da linha bélica, que é a formação e o aperfeiçoamento do combatente da Força Terrestre. O que se busca com o presente trabalho é dar suporte para que esses oficiais possam desempenhar ainda melhor as suas funções administrativas, pois, conforme visto na pesquisa, o desempenho de tais atividades é uma realidade durante as suas carreiras no Exército Brasileiro.

### **6.3.6 Ênfase na Capacitação**

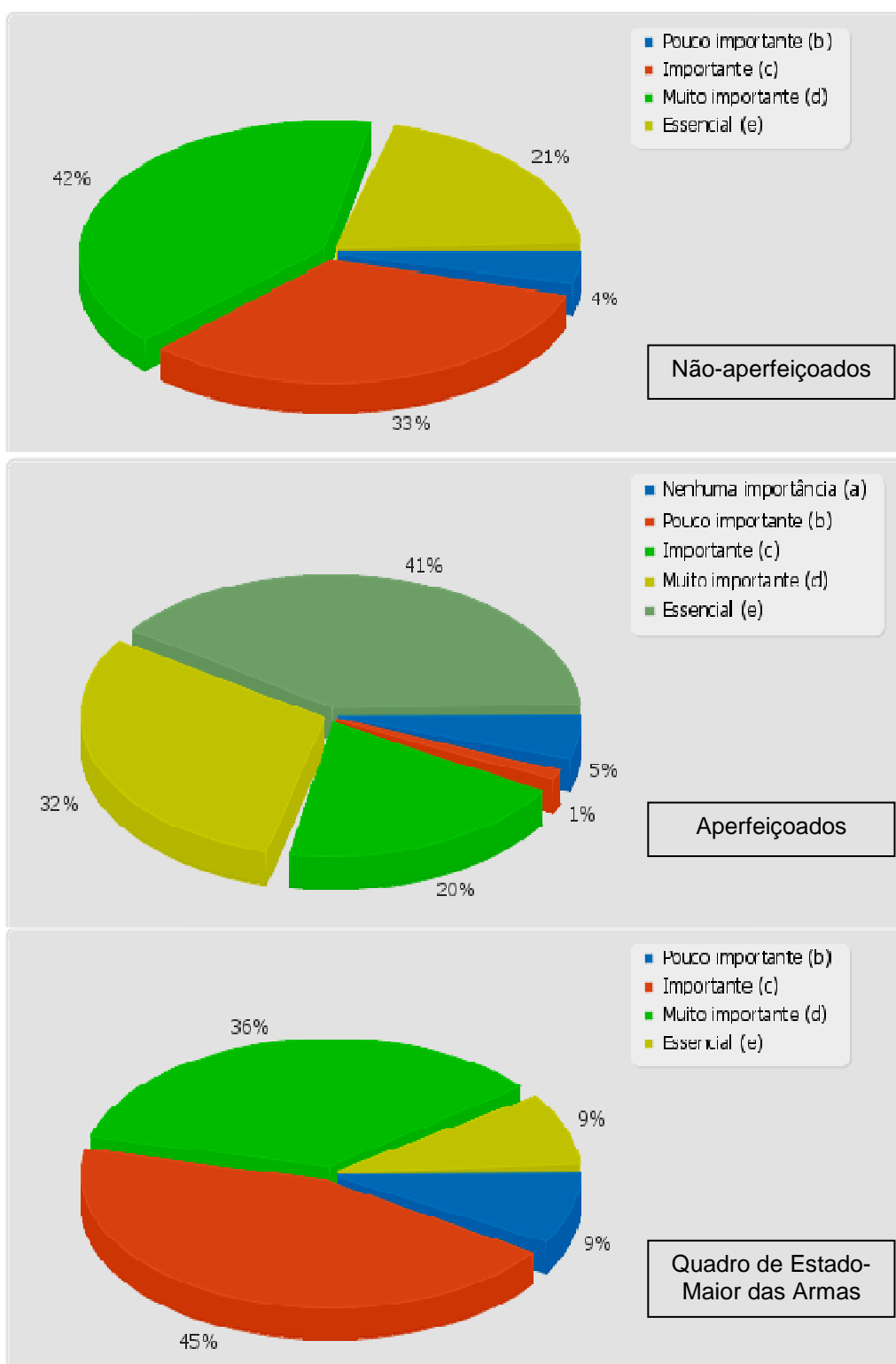
Outro item que apresentou respostas semelhantes entre os grupos foi referente às matérias que deveriam ser inseridas nos currículos dos cursos analisados para melhor capacitar os oficiais no desempenho de funções administrativas. Quanto a isso, os militares apontaram Licitações e Contratos como a mais importante para ser inserida nos cursos; matérias como Administração de Pessoal, Administração Financeira e Contábil estão entre as mais indicadas em todos os grupos.

As respostas do item vão ao encontro das funções desempenhadas com maior frequência pelos oficiais, conforme análise feita no diagnóstico de situação, já demonstrada nos Gráficos 2, 3 e 4, as quais apontam a Chefia da 1ª e 4ª Seção, Fiscalização Administrativa, Presidente ou membro de Comissões de Licitação como principais, além da função de Ordenador de Despesas, apontada pelo grupo dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas.

Comparando as respostas acima com o currículo dos cursos analisados no item anterior, percebe-se que as matérias consideradas importantes, tais como funcionamento das 1ª e 4ª seções, já fazem parte da grade curricular dos cursos, ratificando a pertinência da análise documental nos cursos de progressão realizada nesta pesquisa.

9) Qual o nível de importância que o senhor atribui para a inserção de matérias com a finalidade de preparar para o desempenho de funções administrativas?

Gráfico 9 – Importância de inserção de matérias



Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa.

### 6.3.7 Análise Parcial

A Pesquisa realizada apontou algumas percepções dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro que estão servindo na área da 6ª Região Militar, dentre elas destacam-se as apresentadas a seguir.

Os oficiais da linha bélica que estão servindo na área da 6ª Região Militar efetivamente desempenham funções administrativas, sendo que parcela significativa começa a desempenhá-las já no início de suas carreiras. As funções administrativas desempenhadas com maior frequência pelos militares são as de Chefe de 1ª e 4ª Seção, Fiscal Administrativo, Presidente ou membro de comissão de Licitação, além de Ordenador de Despesas para o grupo dos Oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas.

No que se refere à segurança e confiança no desempenho das funções, verificou-se que estas vêm sendo adquiridas pela experiência dos militares no serviço, indicando que a Instituição promove condições para o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas.

O universo questionado considera que há o desenvolvimento de competências para o desempenhos de funções administrativas nos cursos de progressão a que foram submetidos; e ainda parcela significativa aponta o exercício da função também como local para desenvolver a sua capacitação.

Os grupos apontam de forma homogênea a importância que deve ser destinada à capacitação para o desempenho de funções administrativas. Na percepção dos militares questionados, há a necessidade de manter matérias relacionadas ao assunto nas grades curriculares dos cursos da AMAN, EsAO e ECEME, sendo as matérias Licitações e Contratos, Administração de Pessoal e Administração Financeira as mais indicadas.

Desta forma, os dados da pesquisa confirmam a análise documental realizada nos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica, que há o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas nos cursos de progressão a que são submetidos os oficiais da linha bélica, sendo desejável um incremento nas disciplinas e na carga horária relacionadas ao tema.

## 7 CONCLUSÃO

O presente trabalho tratou do desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro para o desempenho de funções administrativas, a partir de um estudo sobre os cursos de progressão na carreira destinados a esses oficiais.

Inicialmente foi feita uma explanação a respeito da estrutura organizacional do Exército Brasileiro, abordando os seus regulamentos básicos, as características da profissão militar e como se processa o ingresso na Instituição.

Para dar suporte teórico à discussão foi abordado o tema administração pública, passando pela reforma do Estado, chegando à Administração Pública Gerencial. Ainda no referencial teórico, foi realizado um estudo sobre o tema competências, abordando seus conceitos, dimensões e a relação entre aprendizagem e competências.

Com o objetivo de coletar dados para o estudo do assunto, foi realizada uma pesquisa documental relacionada aos objetivos e às grades curriculares dos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha Bélica. Foi realizada também uma pesquisa exploratória descritiva com os oficiais da linha bélica que servem na área da 6ª Região Militar, onde se buscou verificar a percepção desses militares a respeito da capacitação recebida para o desempenho de funções administrativas. E, com base nos dados coletados, foi feita uma análise confrontando os resultados apresentados e a literatura contida no referencial teórico.

No tocante à pesquisa documental, verificou-se que os cursos destinados à progressão na carreira dos oficiais da linha bélica desenvolvem as competências para o desempenho de funções administrativas, sendo desejável um incremento na sua carga horária e nas disciplinas. Tal conclusão foi obtida confrontando os objetivos dos cursos com a distribuição das disciplinas para essa área. Outro aspecto importante a salientar é que o Exército Brasileiro possui, no seu Sistema de Ensino, a ferramenta Revisão Curricular, que prevê a atualização das grades curriculares e dos conteúdos dos cursos, face às necessidades verificadas. Essa possibilidade sugere um aprofundamento nesse sentido, visando aumentar a adequação dos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica às

demandas atuais da administração pública gerencial, coerentes com os objetivos de cada curso.

No que se refere à pesquisa de campo, as respostas do questionário evidenciam que há o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas nos cursos de progressão a que foram submetidos, confirmando a análise obtida através da pesquisa documental citada anteriormente. Assim, de acordo com o Modelo de Análise elaborado como norteador para a formulação do questionário, foi possível chegar às seguintes conclusões:

- a) a pesquisa indica que os militares que responderam ao questionário consideram que durante os cursos de progressão desenvolveram competências para o desempenho de funções administrativas;
- b) esses militares atribuem grande importância ao estudo do tema e apontam como necessária a manutenção de disciplinas relacionadas à área administrativa nos seus cursos de progressão, dando ênfase às matérias que tenham interface com as funções que desempenham com mais frequência, tais como Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Licitações e Contratos; e
- c) os dados da pesquisa apontam que a confiança para o desempenho das funções administrativas é adquirida com a experiência dos militares.

Em resumo, a análise documental e a pesquisa realizada no presente trabalho demonstram que os cursos da AMAN, EsAO e ECEME são adequados à realidade que os militares irão se deparar após sua conclusão, sendo desejável um incremento na carga horária e nas disciplinas nos cursos da com a finalidade de uma adequação ainda maior às demandas referentes aos assuntos de natureza administrativa.

Ainda que a presente dissertação não tenha o caráter propositivo, mas, sobretudo, analítico, após as considerações aqui empreendidas, e para levar a efeito tal conclusão, sugere-se que as Escolas responsáveis pelos cursos aqui mencionados verifiquem a viabilidade dessas modificações, uma vez que, apesar de

a pesquisa revelar a importância do assunto estudado, o desempenho de atividades administrativas não é, e não pode ser, o *core* de nenhum desses cursos.

A finalidade da mudança curricular tem por objetivo uma adequação ainda maior dos cursos em tela face às novas demandas administrativas que são necessárias no desempenho das funções desempenhadas pelos oficiais da linha bélica. No entanto, há que se considerar que tal reformulação ora proposta tem a necessidade de ser analisada como um todo, fazendo com que o conteúdo ministrado na AMAN tenha continuidade na EsAO, e que este, por sua vez, seja aprofundado na ECEME.

A presente proposta de incremento de disciplinas e de carga horária não pretende que o oficial conclua o Curso de Formação da AMAN em paralelo com uma graduação em Administração de Empresas, e sim, que as disciplinas relacionadas à área administrativa sejam distribuídas nos cursos de Formação, Aperfeiçoamento e Altos Estudos, de acordo com o nível de gerência que o oficial irá desempenhar após a conclusão de cada um desses cursos.

A proposta de criar um curso de especialização para o desempenho de atividades administrativas seria limitante, pois desse modo o curso seria destinado a apenas uma parcela dos oficiais e, como verificado na pesquisa de campo e na pesquisa documental, todos os oficiais da linha bélica devem estar preparados para o desempenho de atividades administrativas ao longo de suas carreiras, sendo que parcela significativa destes já as exercem no início delas. Tal situação apresenta ainda a vantagem que as disciplinas podem ser oferecidas nos cursos de progressão de acordo com o nível de gerência a ser desempenhado após a sua conclusão.

A presente dissertação sinaliza, ainda, com a possibilidade estender essas análises para novas pesquisas sobre o tema. Particularmente ao considerar o Exército Brasileiro em sua totalidade, pois os resultados da pesquisa aplicada não atendem a essa escala, uma vez que foi selecionada apenas uma Região Militar, dentre as doze existentes, para realizar o trabalho. Outra possível proposta de trabalho, egressa desta Dissertação, diz respeito à definição do conteúdo e da carga horária sugerida para ser inserida nos cursos de progressão aqui citados. Para se ter tal definição, faz-se necessário realizar um estudo desses cursos por completo,

pois, como já mencionado, o objetivo principal desses cursos não é a formação e o aperfeiçoamento de gestores públicos, e sim de oficiais combatentes do Exército Brasileiro. Porém trata-se de uma sugestão para que o estudo referente ao tema seja aprofundado com a finalidade de realizar uma preparação ainda melhor dos agentes da administração do Exército Brasileiro para o desempenho de suas atividades.

Este trabalho pode ainda servir de base para o estudo do desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas em outros órgãos da administração pública, como as demais Forças Armadas, os órgãos de segurança (Polícia Federal, Polícias Civis e Militares), órgãos do Poder Judiciário, dentre outros, visto que nessas organizações também há a necessidade de bem preparar os agentes da administração.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva et al. Planejamento instrucional em TD&D. In: TREINAMENTO, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamento para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. Brasília: ENAP, n.10, 1997.

ANDERSON, Perry. O balanço do Neoliberalismo. In: SADER, Emir ; GENTILI, Pablo (Org.). **Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1995. p.9-38.

BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Trabalho e qualificação: questões conceituais e desafios postos pelo cenário de reestruturação produtiva. In: TREINAMENTO, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamento para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BENETTI, Luciane; PANTOJA, Maria Júlia. A gestão por competências na perspectiva da aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa de Grande Porte. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 32., Rio de Janeiro. 2008. **Anais...** de 6 a 10 de set 2008, Rio de Janeiro.

BENEVIDES, Telma Nascimento. **Competências profissionais e modernidade organizacional: um estudo em organizações baianas**. 2008. Dissertação de (Mestrado)- UNIFACS- Universidade Salvador, Salvador, 2008.

BENTO, Cláudio Moreira. **As batalhas dos guararapes: descrição e análise militar**. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 1971. Disponível em: <<http://www.ahimtb.org.br>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

BOOG, Gustavo. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar-se para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 2004.

BORGES-ANDRADE, Jairo E.; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamento para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; FREITAS, Isa Aparecida. Trilhas de aprendizagem com estratégia de TD&E. In: TREINAMENTO, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamento para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, nº 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.



BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Competências profissionais relevantes no atendimento bancário**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.35, nº6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. **Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964**. Lei do Serviço Militar. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4375.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm)>. Acesso em: 15 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966**. Regulamento da Lei do Serviço Militar. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l4375.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm)>. Acesso em: 15 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Estatuto dos Militares. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm)>. Acesso em: 17 maio 2012.

\_\_\_\_\_. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Casa Civil, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 25 jan 2011.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990**. Regulamento de Administração do Exército. Brasília, DF.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 989, de 22 de novembro de 1993**. Regulamento do Conselho de Economia e Finanças do Exército Brasileiro. Brasília, DF. <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03)>. Acesso em: 15 maio 2012

\_\_\_\_\_. **Decreto Presidencial de 24 de março de 1994**. Institui o “Dia do Exército”. Brasília, DF: Câmara. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin>>. Acesso em: 15 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999**. Regulamento da Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3182.htm)>. Acesso em: 17 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999**. Ensino no Exército Brasileiro. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9786.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9786.htm)>. Acesso em: 17 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 103/DEP, de 28 de dezembro de 2000**. Normas de Elaboração da Revisão curricular (NERC). 2000. Disponível em: <[www.dee.ensino.eb.br](http://www.dee.ensino.eb.br)>. Acesso em 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº. 816 – Comandante do Exército, de 19 de dezembro de 2003**. Regulamento Interno e dos Serviços Gerais. 2003. Disponível em: <[www.dgp.eb.mil.br](http://www.dgp.eb.mil.br)>. Acesso em 5 set. 2012.

\_\_\_\_\_. **Glossário de Termos e Expressões em Educação e Cultura do Exército Brasileiro**. 2007. Disponível em: <[www.decex.ensino.eb.br/pdfs/educacao/glossario.pdf](http://www.decex.ensino.eb.br/pdfs/educacao/glossario.pdf)>. Acesso em 15 abr 2012.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.7033, de 18 de dezembro de 2008**. Estratégia Nacional de Defesa. Brasília, DF: Casa Civil. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/>>. Acesso em: 15 maio 2012.

\_\_\_\_\_. **A profissão militar**. 2011. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 25 nov 2011.

\_\_\_\_\_. **Estrutura Organizacional**. 2011. Disponível em: <[www.eb.mil.br/estrutura-organizacional](http://www.eb.mil.br/estrutura-organizacional)>. Acesso em: 25 maio 2011.

\_\_\_\_\_. **Diretriz Geral do Comandante do Exército para o período 2011-2014**. Disponível em: <[www.sef.eb.mil.br/sef/docs/Diretriz\\_Cmt\\_Ex\\_2011\\_14.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/sef/docs/Diretriz_Cmt_Ex_2011_14.pdf)>. Acesso em: 7 jul.2012.

\_\_\_\_\_. **Port. 107 – DECEX, de 29 de setembro de 2011**. 2011. Disponível em: <[www.sgex.eb.mil.br](http://www.sgex.eb.mil.br)>. Acesso em 10 out 2012.

\_\_\_\_\_. **Boletim do Exército nº 41, de 14 de outubro de 2011**. 2011. Disponível em: <[www.sgex.eb.mil.br](http://www.sgex.eb.mil.br)>. Acesso em 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Port. 137 – Comando do Exército, de 28 de fevereiro de 2012**. 2012. Disponível em: <[www.sgex.eb.mil.br](http://www.sgex.eb.mil.br)>. Acesso em 20 nov .2012.

\_\_\_\_\_. **Perfil profissiográfico da Academia Militar das Agulhas Negras**. 2012. Disponível em: <[www.aman.ensino.eb.br](http://www.aman.ensino.eb.br)>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Perfil profissiográfico da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais**. 2012. Disponível em: <[www.esao.ensino.eb.br](http://www.esao.ensino.eb.br)>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Perfil profissiográfico da Escola de Comando e estado Maior do Exército**. 2012. Disponível em: <[www.eceme.ensino.eb.br](http://www.eceme.ensino.eb.br)>. Acesso em: 10 out. 2012.

\_\_\_\_\_. **Serviço Militar**. 2013. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 28 abr 2013.

\_\_\_\_\_. **Escolas Militares**. 2013. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Sexta Região Militar**. 2013. Disponível em: <<http://www.6rm.eb.mil.br>>. Acesso em: 12 jan. 2013.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Ano 49, n 1. jan.-mar. 1998.

\_\_\_\_\_. **A administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: ENAP, 2001. (Texto para discussão).

\_\_\_\_\_. **Primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995**. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>> Acesso em: 15 maio 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CABRAL, Otávio. Em que os militares miram. **Revista Veja**, São Paulo, ano 40, n. 2037, p. 130-142, 28 nov. 2007.

CAFAGGI, Dante Pires. **Primeiras linhas de direito administrativo**. 2 ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

CARDOSO, Fernando Henrique. "Reforma do Estado". In: BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

COSTA, Frederico Lustosa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, set.-out. 2008.

DARWIN, Charles. **A Origem das Espécies**. São Paulo: Hemus, 1959.

DEL PRIORE, Mary; VENACIO, Renato. **Uma breve história do Brasil**. São Paulo: Planeta do Brasil, 2010.

DURAND, Thomas. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

FADUL, E. ; SOUZA, A. R. Políticas de reformas da administração pública brasileira: uma compreensão a partir de seus mapas conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 29., 2005. Rio Janeiro. **Anais...** Rio Janeiro: ANPAD, 2005.

GONDIM, Sônia Maria Guedes et al. Práticas inovadoras em gestão de pessoas e TD&E. In: TREINAMENTO, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamento para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

GONZALES, Sema Lúcia de Moura. **A territorialidade Militar terrestre no Brasil: os Tiros de Guerra e a estratégia da Presença**. 2008. Tese (Doutorado)- Universidade São Paulo - USP. São Paulo, 2008.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competência em organizações. In: TREINAMENTO, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamento para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

HAYEK, Friedrich August von. **O caminho da servidão**; tradução e revisão Anna Maria Capovilla, José Ítalo Stelle e Liane de Moraes Ribeiro. 5. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1990.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 5 ed. Goiânia: MF Livros, 2008.

MORAES-RAMOS, Leandro Silva de. **O coordenador pedagógico e a capacitação dos oficiais da linha bélica para o desempenho de funções administrativas**. Rio de Janeiro, 2010.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

\_\_\_\_\_. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

RUA, Maria das Graças. Administração pública gerencial e ambiente de inovação: o que há de novo na administração pública federal brasileira. In: PETRUCCI, V.; SCHWARZ, L. **Administração pública gerencial a reforma de 1995. Ensaio sobre a reforma administrativa brasileira no limiar do século XXI**. Brasília: ENAP, 1999.

\_\_\_\_\_. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, Ano 48, n. 3. set-dez. 1997.

RUANO, Alessandra Martinewski. **Gestão por competências: uma perspectiva para a consolidação da Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark; São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.

SODRÉ, Nelson Werneck. **História Militar do Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1965.

ZABALA, Antoni; ARNAU, Laia. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## **APÊNDICE A – Questionário aplicado**

Prezado Companheiro,

O Presente instrumento de pesquisa visa buscar informações a respeito da capacitação dos Oficiais da Linha Bélica do Exército Brasileiro para o desempenho de funções administrativas ao longo da carreira.

Para tanto, solicito-lhe apoio no preenchimento das questões formuladas abaixo, baseado em sua experiência profissional.

Esclareço que as informações prestadas serão utilizadas única e exclusivamente para análise dos dados da pesquisa, sendo após isso apagadas, não havendo necessidade de identificação.

Desde já, agradeço a colaboração!

Maj Leandro Silva de Moraes Ramos

## QUESTIONÁRIO

**1 O Senhor já desempenhou alguma função administrativa no decorrer da sua carreira?**

Sim

Não

**2 Caso positivo, como o senhor se sentiu para o desempenho da primeira função administrativa?**

Totalmente inseguro

Inseguro

Tranquilo

Confiante

Totalmente Confiante

**3 Qual(is) função(ões) administrativa(s) o senhor já desempenhou?**

Nunca desempenhei função administrativa

Chefe de 1ª Seção ou Divisão de Pessoal

Chefe de 4ª Seção

Aprovisionador

Almoхарife

Tesoureiro

Presidente ou membro de Comissão de Licitação

Fiscal de Contratos

Fiscal Administrativo

Outros

**4 O senhor já participou de alguma capacitação para desempenhar funções administrativas?**

Sim

Não

**5 Caso Positivo, Onde foi desenvolvida a sua capacitação para o desempenho da(s) função(ões) administrativas?**

Durante o curso na AMAN

Através da realização de outro(s) curso(s) no Exército Brasileiro?

Através de realização de curso(s) fora da Força

Durante o exercício da função

Outros

**6 Caso o senhor já tenha desempenhado alguma função administrativa, qual o grau de dificuldade encontrado?**

muito baixo

baixo

médio

alto

muito alto

**7 A qual razão principal o senhor atribui a resposta do item anterior?**

Capacitação adquirida na AMAN

Capacitação adquirida em outro(s) curso(s) no Exército Brasileiro

Capacitação adquirida em curso(s) fora da Força

Ausência de capacitação prévia

Outros

**8 Como o senhor considera a capacitação prévia para o desempenho de funções administrativas?**

- Dispensável
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Indispensável

**9 Qual o nível de importância que o senhor atribui para a inserção de matérias na AMAN com a finalidade de preparar o futuro oficial para o desempenho de funções administrativas?**

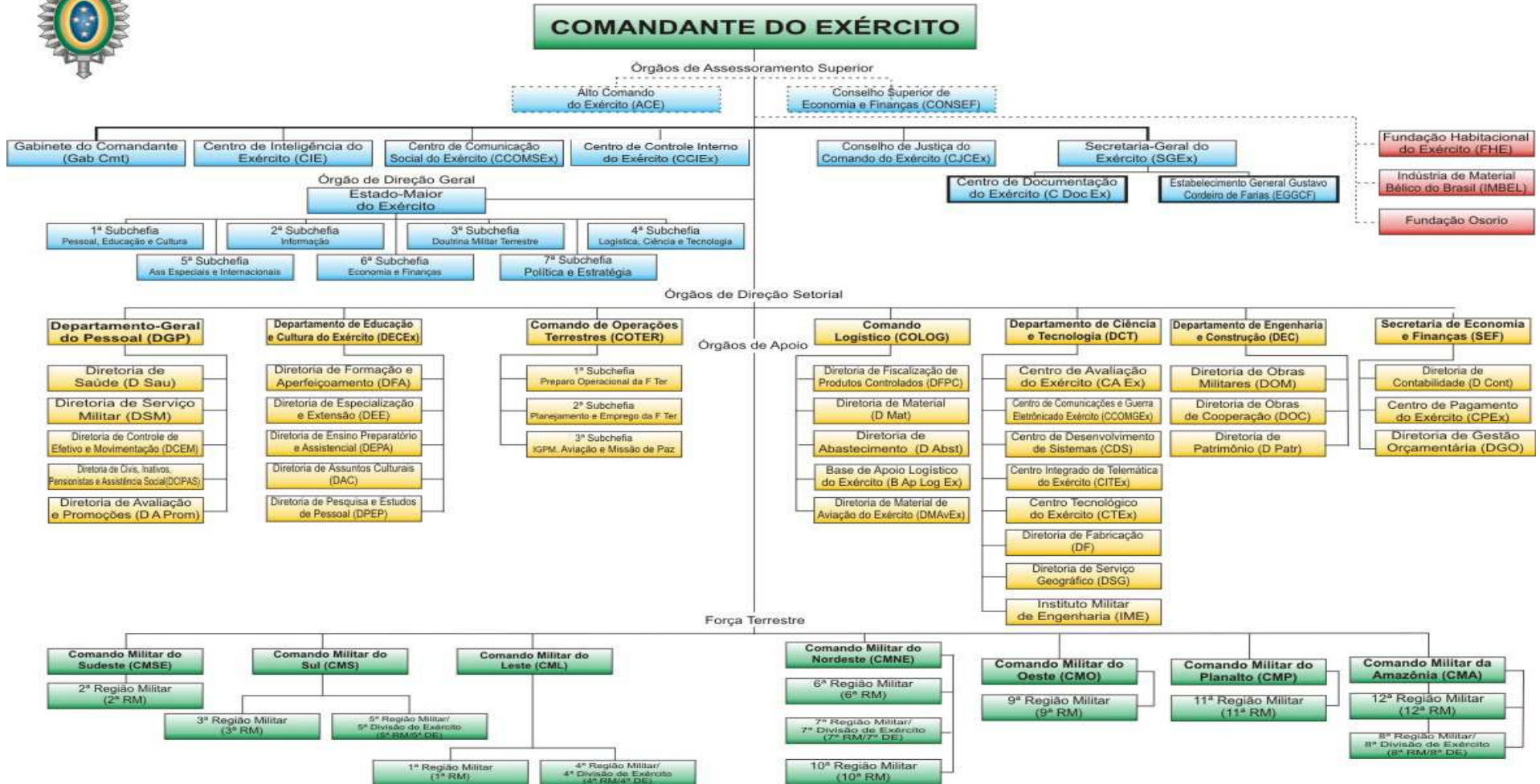
- Nenhuma importância
- Pouco importante
- Importante
- Muito importante
- Essencial



**10 Caso o senhor considere que haja alguma importância, qual(is) matéria(s) o senhor indicaria para ser(em) inserida(s) na grade curricular da AMAN?**

- Teoria Geral da Administração
- Administração de Pessoal
- Administração Pública
- Administração de Materiais
- Administração Financeira e Contábil
- Administração Estratégica
- Gerenciamento de Projetos
- Logística
- Organização, Sistemas e Métodos
- Licitações e Contratos
- Não sei responder
- Outros

### ANEXO A – Estrutura organizacional do Exército Brasileiro



Fonte: Brasil (2011).

## **ANEXO B – Características da profissão militar**

### a) Risco de vida

Durante toda a sua carreira, o militar convive com o risco. Seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou de morte é um fato permanente de sua profissão. O exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida.

### b) Sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia

Ao ingressar nas Forças Armadas, o militar tem de obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

### c) Dedicção exclusiva

O militar não pode exercer nenhuma outra atividade profissional, o que o torna dependente de seus vencimentos, historicamente reduzidos, e dificulta o seu ingresso no mercado de trabalho, quando na inatividade.

### d) Disponibilidade permanente

O militar se mantém disponível para o serviço ao longo das 24 horas do dia, sem direito a reivindicar qualquer remuneração extra, compensação de qualquer ordem ou cômputo de serviço especial.

### e) Mobilidade geográfica

O militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família.

### f) Vigor físico

As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos, para os quais deve estar sempre preparado, mas, também, no tempo de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. O militar é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e testes de aptidão física, que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

g) Formação específica e aperfeiçoamento constante

O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho.

h) Proibição de participar de atividades políticas

O militar da ativa é proibido de filiar-se a partidos e de participar de atividades políticas, especialmente as de cunho político-partidário.

i) Proibição de sindicalizar-se e de participar em greves ou em qualquer movimento reivindicatório

O impedimento de sindicalização advém da rígida hierarquia e disciplina, por ser inaceitável que o militar possa contrapor-se à instituição a que pertence, devendo-lhe fidelidade irrestrita. A proibição de greve decorre do papel do militar na defesa do país, interna e externa, tarefa prioritária e essencial do Estado.

j) Restrições a direitos trabalhistas

O militar não usufrui de alguns direitos trabalhistas, de caráter universal, que são assegurados aos trabalhadores, dentre os quais se incluem:

- remuneração do trabalho noturno superior à do trabalho diurno;
- jornada de trabalho diário limitada a oito horas;
- obrigatoriedade de repouso semanal remunerado; e
- remuneração de serviço extraordinário, devido a trabalho diário superior a oito horas diárias.

k) Vínculo com a profissão

Mesmo quando na inatividade, o militar permanece vinculado à sua profissão. Os militares na inatividade, quando não reformados, constituem a "reserva" de 1ª linha das Forças Armadas, devendo se manter prontos para eventuais convocações e retorno ao serviço ativo, conforme prevê a lei, independentemente de estarem exercendo outra atividade, não podendo por tal motivo se eximir dessa convocação.

### l) Consequências para a família

As exigências da profissão não ficam restritas à pessoa do militar, mas afetam, também, a vida familiar a tal ponto que a condição do militar e a condição da sua família se tornam estreitamente ligadas:

- a formação do patrimônio familiar é extremamente dificultada;
- a educação dos filhos é prejudicada;
- o exercício de atividades remuneradas por cônjuge do militar fica, praticamente, impedido; e,
- o núcleo familiar não estabelece relações duradouras e permanentes na cidade em que reside, porque ali, normalmente, passará apenas três anos.