

# A GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO NA AMAN<sup>1</sup>

Antonio Fernando Adorno Cossa<sup>2</sup>

## RESUMO

Esta Dissertação de Mestrado teve por objetivo reunir dados relevantes que permitissem identificar o melhor processo para a capacitação, em Administração, do Aspirante-a-Oficial egresso da AMAN. Nesse sentido, foi realizada uma extensa revisão bibliográfica, analisando leis, decretos, regulamentos e publicações de autores da comunidade científica. Entrevistas e questionários foram também empregados, ampliando os instrumentos de coleta, o que conferiu maior confiabilidade aos resultados alcançados.

A pesquisa identificou argumentos convincentes que justificam a necessidade da dupla titulação na AMAN e buscou, na discussão dos resultados, contrapo-los às vantagens e desvantagens da inserção do C Adm (3000 horas-aula), restando concluir sobre a melhor opção para o estudo da Administração por parte dos oficiais combatentes de carreira do Exército.

A grande vantagem da inserção do C Adm reside em uma formação que atenda as duas grandes missões de um oficial: combater e administrar. Por um outro lado, existe a possibilidade de redução de horas-aula das atividades ligadas às Ciências Militares, o que poderia comprometer a elevada qualidade já alcançada ou prejudicar o chamado espírito militar pelo risco de uma exagerada burocratização do oficial formado na AMAN.

**Palavras-chave:** Administração Militar; Ciências Militares; AMAN; Graduação.

## ABSTRACT

This Master Thesis aims to gather relevant data that allow us to identify the best process for training in administration. In this sense, we conducted an extensive literature review, analyzed laws, decrees, regulations and publications by authors from the scientific community. Interviews and questionnaires were also conducted, extending the data collection instruments, which gave a high reliability of results.

The research identified convincing arguments in order to justify the necessity for a double degree in AMAN and sought, in the discussion of results, to contrast them with the advantages and disadvantages of the insertion of an Administration Course, concluding on the best option for the study of administration by army officers.

The great advantage of the insertion of an Administration Course lies in having an education that meets the two major duties of an officer: to combat and to manage. On the other hand, there is a possibility of reducing class hours from activities related to the Military Sciences, which could compromise the high quality already achieved, or impair the soldier's creed because of the risk of over-bureaucratization.

<sup>1</sup> Academia Militar das Agulhas Negras. Estabelecimento de ensino superior do Exército Brasileiro destinado a formar os oficiais combatentes de carreira, bacharéis em Ciências Militares.

<sup>2</sup> Mestre em Ciências Militares pela EsAO.

**Keywords:** Military Administration; Military Sciences; AMAN; Graduation.

## 1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro (EB), cada vez mais, necessita de bons administradores. Os recursos disponíveis não são fartos, como, na verdade, historicamente nunca o foram. Com um número de atribuições em crescimento exponencial associado às constantes evoluções conjunturais, como cortes orçamentários, restrições de pessoal e tantas outras, torna-se necessário o emprego judicioso de tudo o que lhes é confiado.

Atualmente, os integrantes das Organizações Militares (OM) exercem um grande número de atividades administrativas para as quais não estão convenientemente preparados, ocasionando um entrave na rotina diária das Unidades (U) com reflexos no nível de operacionalidade das mesmas.

A Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), como resultado da análise dos Relatórios de Validação Curricular, realizou uma mudança curricular incluindo matérias como o Direito Administrativo (2002) e as Ciências Gerenciais (2004), as quais visavam dar ao Cadete melhores condições de exercer as novas práticas de gestão de maneira sistêmica e científica (AMAN, 2010b). Esta significativa mudança, com certeza contribui para a formação de oficiais mais bem preparados e com uma capacidade administrativa mais bem elaborada, mas será que isto é o suficiente?

O aspecto considerado pelos Aspirantes como o mais deficiente na sua formação é aquele relacionado com a administração militar, ou seja, nas tarefas consideradas burocráticas, típicas do tempo de paz. Essa deficiência justifica a sugestão para a criação da disciplina Administração Militar. (AMAN, 2003)

### 1.1 PROBLEMA

O oficial egresso da AMAN, através dos cargos que ocupará em razão de sua formação profissional, torna-se peça-chave na correção da ineficácia citada anteriormente. Esse profissional, com competências e qualidades adequadas à administração militar, deverá ser o gestor que contribuirá na busca pela qualidade nas atividades militares, resultando, espera-se, em significativos ganhos para a atividade-fim através do eficiente controle da atividade-meio.

Uma forma de capacitar os gestores das atividades militares é fazer com que o jovem Cadete estude na AMAN disciplinas peculiares à Administração, ampliando o espectro das atualmente estudadas nas Ciências Gerenciais. Ao final do curso na

AMAN, esse militar tornar-se-ia, além de bacharel em Ciências Militares, um bacharel em Administração.

Entretanto, nesse momento, deparamo-nos com uma aparente contradição: o enfoque da AMAN na formação de um melhor combatente militar, tornando-o também bacharel em Administração, poderá resultar em ganho operacional para a Força, através de uma melhor gestão; assim como poderá ocasionar uma perda do potencial estritamente guerreiro desse profissional, fruto da provável alteração curricular do bacharelado em Ciências Militares, ocasionando um decréscimo da operacionalidade da OM.

Esse dilema entre ganho e perda do nível de operacionalidade foi levado em consideração durante a realização deste trabalho, pois em que pese a necessidade de uma melhor gestão, ela não tem outro fim senão aumentar a eficiência do Exército como braço armado do País nas operações de guerra e mão amiga nas operações internas de garantia da lei e da ordem, ambas previstas no Art 142 da Constituição Federal de 1988.

No sentido de verificar se o Aspirante-a-Oficial egresso da AMAN, bacharel em Administração e em Ciências Militares, poderá traduzir-se em acréscimo de operacionalidade para a Força Terrestre, foi formulado o seguinte problema: “Em que medida uma mudança curricular na AMAN para viabilizar a graduação do Asp Of em Administração contribuiria para uma melhor gestão das atividades militares?”

## 1.2 HIPÓTESE

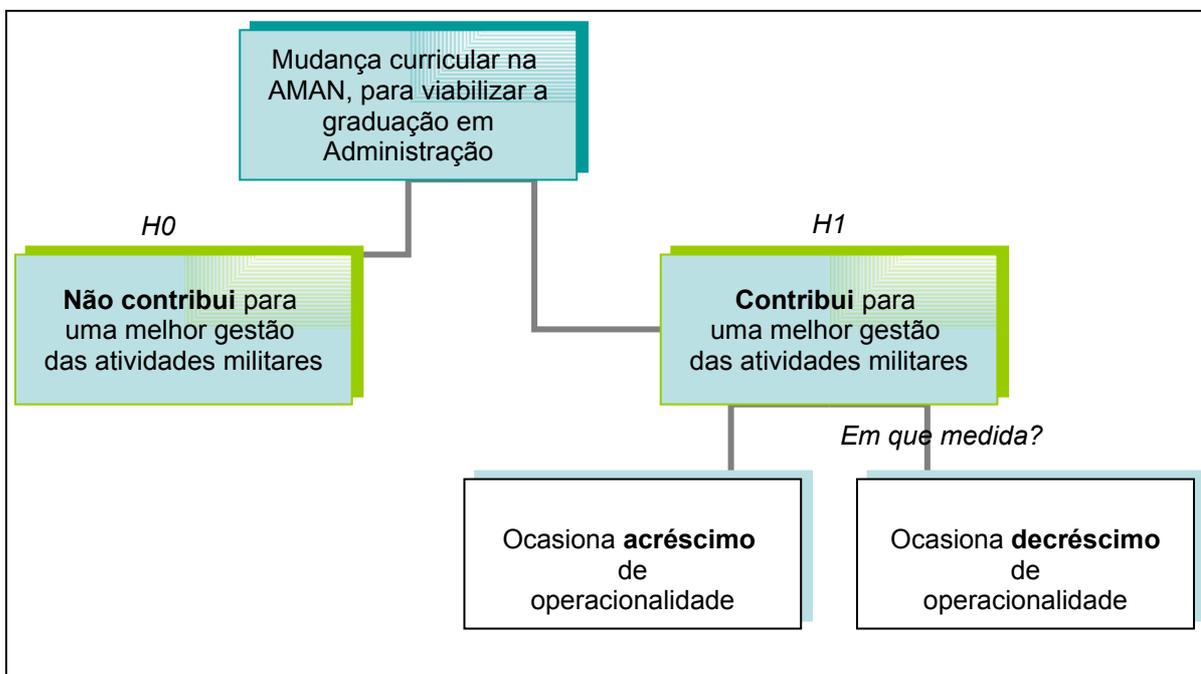
Supondo que a graduação em Administração na AMAN possa exercer um efeito significativo na gestão das atividades militares, foram elaboradas hipóteses estatísticas apresentadas a seguir em suas formas nula ( $H_0$ ) e alternativa ( $H_1$ ) respectivamente:

$H_0$  – A mudança curricular na AMAN para viabilizar a graduação em Administração **não contribui** para uma melhor gestão das atividades militares.

$H_1$  – A mudança curricular na AMAN para viabilizar a graduação em Administração **contribui** para uma melhor gestão das atividades militares.

Ainda que a hipótese  $H_1$  mostre-se verdadeira, ou seja, que o jovem oficial egresso da AMAN, bacharel em Administração, faça com que a Força Terrestre, em curto ou médio prazo, seja capaz de realizar uma melhor gestão de suas atividades,

é necessário, até mesmo fundamental, estabelecer se essa contribuição, considerando-a significativa, resultará em ganhos operacionais. Como disse o próprio Comandante do Exército, a melhor gestão deve resultar em maior operacionalidade. (Quadro 01)



**Quadro 01** – Hipóteses.

Fonte: O autor.

### 1.3 OBJETIVO

A presente investigação tem por objetivo geral apresentar o melhor processo para a capacitação, em Administração, do Aspirante-a-Oficial egresso da AMAN.

A fim de viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, a seguir relacionados, que permitirão o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado nesta dissertação:

- a. Descrever o ensino fundamental na AMAN, destacando o conteúdo de Administração presente no currículo;
- b. Descrever o ensino profissional na AMAN, destacando o conteúdo de Administração presente no currículo;
- c. Apresentar a Administração como área de conhecimento genérica;
- d. Apresentar as Áreas do conhecimento que integram as Ciências Militares, destacando a Administração;
- e. Expor a correlação das atividades militares com as competências de um administrador; e
- f. Mostrar as vantagens e desvantagens do currículo do ensino fundamental da AMAN, no sentido de possibilitar ao futuro oficial de carreira melhor capacitação para exercer as funções de Administrador público militar.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A alteração curricular da AMAN, permitindo que o Cadete seja, além de bacharel em Ciências Militares, um bacharel em Administração, poderá ser a resposta aos déficits encontrados na busca de uma gestão com qualidade, economizando recursos, tempo e facilitando a elevação do nível operacional das Organizações Militares, as reais beneficiárias desta dissertação. Entretanto, deve-se examinar os impactos sofridos na formação do combatente, ocasionados para viabilizar a formação do administrador.

O Cmt Ex determinou em suas Diretrizes Gerais de 2007 e 2011 a adoção de medidas visando aumentar a capacidade administrativa do pessoal de carreira. A inclusão do bacharelado em Administração na AMAN poderá resultar que, de curto a médio prazo, teremos uma nova mentalidade de administradores militares, preocupados com a excelência. É fundamental que os nossos gestores sejam capazes de mensurar, definir e entender, através de instrumentos científicos e não empiricamente, tudo aquilo que possa contribuir com a operacionalidade da Força.

É importante ressaltar que o Exército deseja “aumentar o embasamento acadêmico e a visão crítica dos militares sobre os processos na área de administração” (RICOPE, 2007). Não se trata, portanto, de apenas conferir uma titulação ao jovem oficial. O estudo da administração deverá ser continuado, estendendo-se por todos os níveis acadêmicos. Cumpre, ainda uma função social ao

fornecer uma capacitação para o militar durante a inatividade.

Neste sentido, o presente estudo justifica-se por promover uma discussão embasada em procedimentos científicos a respeito de um tema atual e de suma importância na busca de uma melhor gestão para as atividades militares.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Após a realização de estudo fundamentado em bases teóricas e da realização de pesquisas exploratórias, pode-se apresentar e discutir os resultados.

A exposição dos dados e análises decorrentes se dá através da apresentação dos instrumentos de pesquisa utilizados.

### 2.1 RELATÓRIOS DE VALIDAÇÃO CURRICULAR DA AMAN

Anualmente a Academia Militar apresenta, através de relatórios, os resultados das pesquisas realizadas com os ex-discentes e comandantes dos mesmos, visando aperfeiçoar seu currículo, identificando novas demandas ou corrigindo distorções na formação. No presente trabalho, foram analisados os Relatórios de Validação Curricular dos anos de 2001 a 2008.

Em questionários aplicados à turma de 2000/ AMAN, foi perguntado à totalidade dos Asp Of os aspectos mais deficientes em sua formação (Tabela 01).

**Tabela 01** – Aspectos julgados deficientes na formação pelos Asp Of da Tu 2000

DEFICIÊNCIAS	Inf	Cav	Art	Eng	Int	Com	MB	Média
Em Relação à Adm Mil	87	80	84	77	32	64	92	73
Na adaptação à realidade	37	42	41	49	50	53	53	46
Em ser excessivamente teórica	20	11	13	21	58	43	33	28
Em ser muito generalista	15	11	22	16	21	19	31	19
Não houve deficiências	2	7	3	2	14	4	-	5
Na preparação física	-	2	-	7	-	2	3	2
Em ser muito especialista	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: AMAN (2002). (Valores em %)

Através da observação simples dos resultados apresentados na Tabela 07 verifica-se que a Administração Militar possui o maior índice percentual entre todas as deficiências apresentadas. 87% dos Aspirantes de infantaria julgaram que a sua

formação foi deficiente em aspectos administrativos, ficando a média da turma de 2000 em 73%. Ainda observando a Tabela 07, nota-se que 32% dos Asp de Intendência apontam a sua formação como deficiente neste mesmo aspecto. Ressalta-se que do estudo curricular comparativo entre o CFO/ Infantaria e o CFO/ Intendência, os primeiros praticamente não possuem instruções acerca do assunto, restringindo-se a aspectos de caráter geral, e os segundos, por força da natureza da função para a qual estão sendo preparados, possuem uma formação mais bem elaborada no assunto, mas que ainda, segundo parcela significativa dos formandos, necessitaria de um aperfeiçoamento.

No mesmo questionário dirigido aos Asp da Tu 2000, perguntou-se ainda quais matérias ou assuntos **não constantes do currículo** teriam sido importantes para o desempenho de sua função. A Tabela 02 apresenta a confirmação de que os militares formados àquela época, hoje capitães aperfeiçoados, encontraram sérias dificuldades no tocante à administração quando no desenrolar de suas obrigações funcionais.

**Tabela 02** – Matérias ou assuntos não constantes no currículo que teriam sido importantes para o desempenho das funções dos Asp da Tu 2000/ AMAN.

<b>Especialização</b>	<b>Matérias ou assuntos</b>
Infantaria	<b>Adm Mil</b> , primeiros socorros e estágios
Cavalaria	Documentação <b>Adm</b> , <b>Adm militar</b> e pedagogia
Artilharia	<b>Adm</b> , <b>Adm Mil</b> e confecção de documentos administrativos
Engenharia	<b>Adm</b> , <b>Doc Adm</b> e manutenção de viaturas
Intendência	<b>Direito Adm</b> , elaboração de <b>Doc Adm</b> e <b>Administração</b>
Comunicações	Rede de computadores e Instrução de Of de Tir, Mun e OTF
<b>Material Bélico</b>	<b>Administração Militar</b>

Fonte: AMAN (2002).

Os capitães que em 2001 realizavam o curso de aperfeiçoamento de oficiais foram igualmente questionados sobre os aspectos relativos a sua formação (representantes das turmas de 91 a 93/ AMAN). De uma forma geral, parcela significativa dos capitães das armas, quadro e serviço ressaltaram a pouca preparação para funções administrativas como fator complicador para o desempenho de funções. Depreende-se daí uma justificativa para a necessidade de ampliação da capacidade administrativa dos oficiais desde a AMAN, pois, ainda que os oficiais subalternos e Of intermediários não-aperfeiçoados possuam uma carga

administrativa menor, comparativamente com os maiores postos da carreira, o desempenho desejado, desde a década de 90 está aquém do considerado ideal (Tabela 03).

A análise comparativa entre as Tabelas 02 e 03 permite-nos afirmar que em relação à formação de aspectos ligados à capacidade administrativa, **pouco ou nenhuma mudança ocorreu durante a década de 90**. O relatório da pesquisa aplicada aos formandos de 2000 é conclusivo ao afirmar que “**A administração militar foi apontada pelos chefes imediatos como a principal deficiência na formação dos Asp Of**” (grifo do autor) e que “**(...)as deficiências na formação confirmaram-se nas áreas da administração militar (...)**” (grifo do autor).

**Tabela 03** – Aspectos julgados deficientes na formação pelos Cap do CAO 2º ano no ano de 2001, concludentes da AMAN nos anos de 1991 a 1993 (valores em %)

	Inf	Cav	Art	Eng	Int	Com	MB	Média
Em Relação à Adm Mil	84	81	87	83	22	73	75	72
Na adaptação à realidade	33	14	20	33	51	33	33	31
Em ser excessivamente teórica	21	9	11	30	37	47	42	28
Em ser muito generalista	21	7	9	13	47	47	13	22
Não houve deficiências	1	2	4	-	4	-	8	3
Na preparação física	2	-	-	-	-	-	-	-
<b>Em ser muito especialista</b>	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: AMAN (2002).

Os dados da Tabela 04 apresentam as impressões dos oficiais, graduados em 2003, em relação às deficiências apresentadas na formação recebida. Em relação à Adm Mil, 60% dos infantis e 35% dos intendentes consideraram a formação deficiente neste aspecto, sendo, respectivamente, os números de maior e menor incidência. Metade da Turma (50%), de uma forma geral, considerou a Adm Mil uma deficiência.

**Tabela 04** – Aspectos julgados deficientes na formação pelos Asp Of da Tu 2003 (valores arredondados em %)

<b>DEFICIÊNCIAS</b>	<b>In</b> <b>f</b>	<b>Ca</b> <b>v</b>	<b>Ar</b> <b>t</b>	<b>En</b> <b>g</b>	<b>Int</b>	<b>Co</b> <b>m</b>	<b>M</b> <b>B</b>	<b>Médi</b> <b>a</b>
Em Relação à Adm Mil	60	49	64	40	35	42	64	50
Na adaptação à realidade	30	56	36	47	48	49	47	45
Em ser excessivamente teórica	11	22	18	26	20	19	25	20
Em ser muito generalista	12	19	18	32	32	35	31	25

Não houve deficiências	8	2	8	5	6	5	0	5
Na preparação física	1	-	-	8	4	5	2,8	3
Em ser muito especialista	1	0	0	3	4	2	0	1

Fonte: AMAN (2004).

A Turma de 2003, cujos dados foram apresentados na tabela acima, foi a segunda turma formada na AMAN após a implantação da modernização do ensino, iniciada em 1999. Novas metodologias e técnicas de ensino buscaram fazer com que o discente interagisse mais com o grupo, desenvolvendo diversas habilidades ligadas à comunicação e expressão. Estimular o Cadete ao auto-aperfeiçoamento, também conhecido como “aprender a aprender”, era o grande objetivo.

A parte conclusiva do relatório de validação curricular de 2003, referentes à Turma aperfeiçoada na EsAO naquele ano e à Turma formada na AMAN em 2002 informa o seguinte:

O **aspecto** considerado pelos ex-discentes (Asp e Cap), como o **mais deficiente** na sua formação, é aquele relacionado às **atividades administrativas**, ou seja, nas tarefas consideradas burocráticas, típicas da gestão de pessoal, bens e recursos. Essa deficiência **justificaria** a sugestão de **acréscimo da carga horária destinada à administração militar**, tratando-se de assuntos inseridos **no contexto das rotinas de uma subunidade ou fração valor pelotão**. Preferencialmente com abordagens **interrelacionadas às demais disciplinas que lhes são afins** (Ciências Gerenciais; Direito; Economia; e Estatística). (grifo do autor).

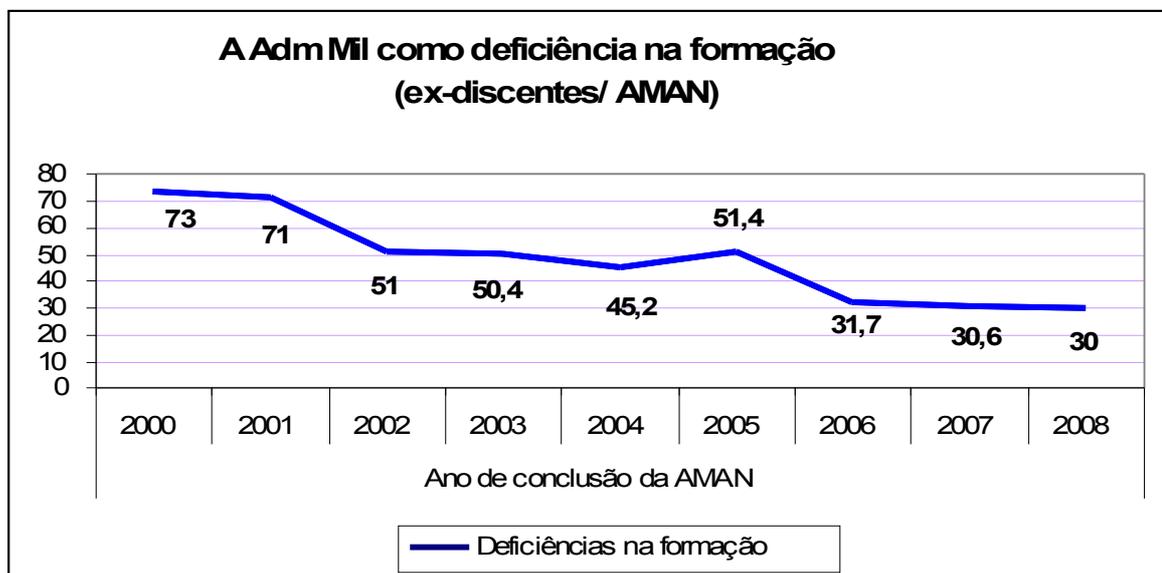
Percebe-se que a recorrência da mesma problemática, revelada nos relatórios de validação curricular, conduz a autoridade a sugerir a criação de uma disciplina que contemple o assunto Administração Militar, onde seriam estudadas as tarefas burocráticas, as quais sobrecarregam os militares, principalmente pelo desconhecimento da correta execução e planejamento das mesmas. A partir do ano de 2004, a AMAN iniciou a formação de Turmas com uma maior orientação voltada para assuntos de natureza administrativa, provavelmente como uma iniciativa para dirimir os pontos negativos observados até então. É certo, porém, que esta mudança curricular foi discreta, acrescentando-se matérias como o Direito Administrativo e as Ciências Gerenciais.

O Gráfico 01 apresenta um resumo de como os concludentes dos cursos da AMAN analisam a formação recebida, especificamente no que diz respeito à administração militar.

Da análise dos relatórios de validação curricular **fica comprovado** que a **Administração** é fonte de inquietação profissional para os formandos, sendo

apontada como a **maior deficiência** na formação recebida. O Gráfico 01, que consubstancia a Adm Mil como deficiência, comprova que as sucessivas **inserções de matérias de cunho administrativo** no ensino da AMAN fez com que a percepção dos formandos sobre **deficiências** nessa área **diminuísse** significativamente ao longo do tempo.

Pode-se esperar que a Hipótese *H0* não seja verdadeira, pois, como demonstra o Gráfico 01, as mais recentes gerações de oficiais encontraram maior facilidade na hora de exercer a gestão das atividades militares, fruto do melhor embasamento teórico recebido na AMAN.



**Gráfico 01** – A Administração Militar como aspecto julgado deficiente na formação da AMAN (valores em %).

Fonte: Adaptado de AMAN (2000 a 2009).

Enfim, em uma primeira análise, as mudanças curriculares verificadas para as turmas que se formaram a partir de 2002 resultaram em uma melhor gestão das atividades militares. Caso assim não o fosse, a tendência de resultado das pesquisas realizadas seria oposta do que se verifica atualmente. Ou seja, os aspectos ligados à administração continuariam a ser apresentados com números de deficiência maior ou igual, nunca expressivamente menores, como são notados.

Em decorrência óbvia, para a **Hipótese H1** pode-se esperar que a mesma **mostre-se verdadeira em plenitude**, melhorando a gestão.

## 2.2 QUESTIONÁRIOS

Nesta seção serão apresentados os questionários, sua constituição e os

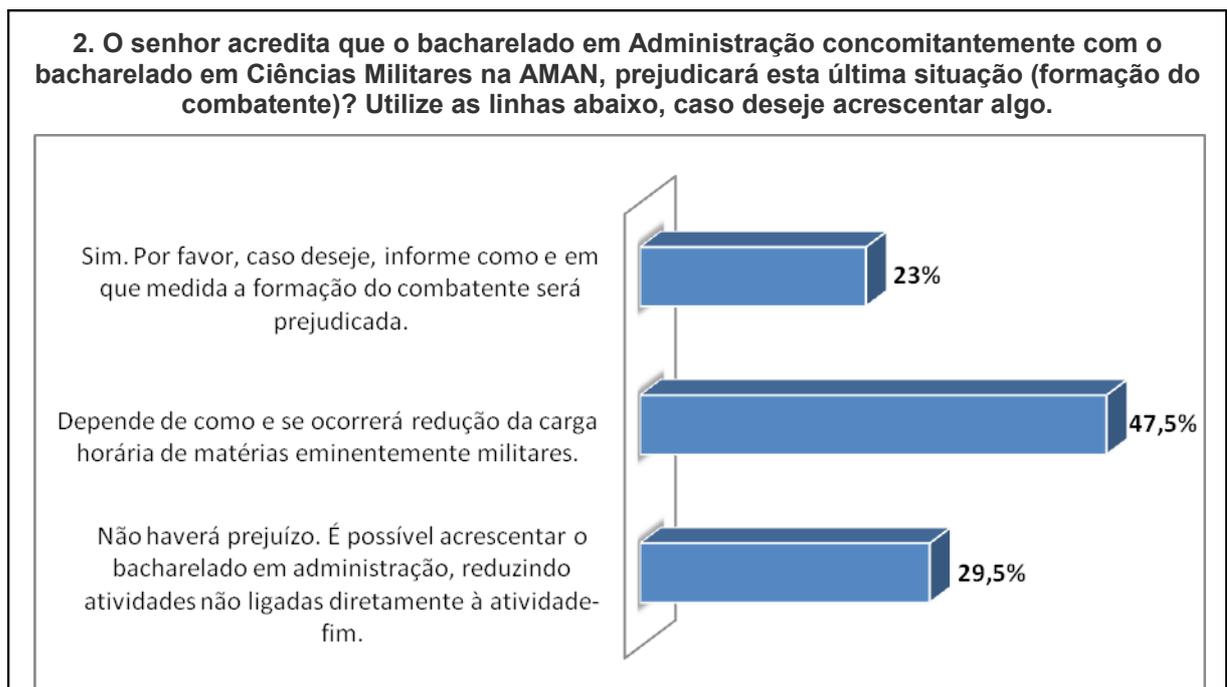
principais resultados.

### 2.2.1 Questionário aos oficiais que comandam ou comandaram OM

O questionário foi organizado com perguntas diretas contendo opções fechadas, perguntas diretas com opções abertas e uma pergunta onde o respondente poderia escrever livremente

A primeira parte do questionário destinava-se a ambientar o respondente com a finalidade do trabalho de pesquisa, a segunda parte (Impressões gerais sobre o ensino da Administração na AMAN) tinha por objetivo colher subsídios que indicassem a percepção de oficiais mais experientes, no topo da carreira hierárquica militar e que possuem o poder de influenciar ou até mesmo decidir as alterações para novos caminhos na Força. Na sequência, a terceira parte visou colher subsídios sobre a melhor forma de aumentar a capacidade administrativa dos quadros formados pela AMAN. A parte final destinou-se a informações complementares, onde o respondente poderia acrescentar algo de livre pensamento.

O Quadro 02 retrata o resultado à uma pergunta de suma importância, indagando sobre as percepções que cada militar deste grupo possui acerca das possíveis consequências danosas sob o formando da AMAN, após uma hipotética inserção do bacharelado em Adm durante a realização dos 4 anos do curso regular da Academia Militar.

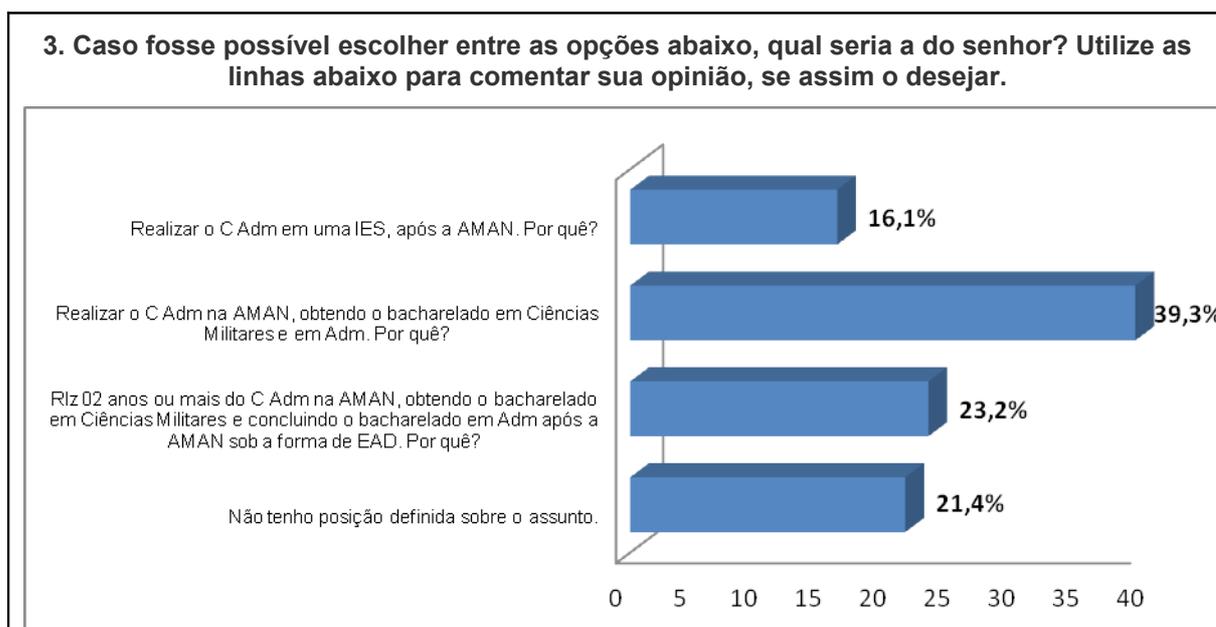


**Quadro 02** – Tabulação das respostas obtidas para o item 2/3ª Parte do questionário enviado aos Of Cmt OM.

Fonte: O autor

Como foi informado, 91,8% dos militares, afirmaram que o estudo da Administração é importante ou muito importante para o desempenho das atividades administrativas de uma OM. O número é expressivo e pode ser confirmado através das informações presentes no **Quadro 02**, onde se verifica que **77% (47,5% + 29,5%) dos militares consideram a possibilidade de inserção do bacharelado em Adm na AMAN, principalmente se o processo contemplar a preservação das matérias eminentemente militares**, salvando o que se chama de espírito militar de um possível corrompimento. Veja, portanto, que este é um ponto fundamental, repetido por 47,5% do universo pesquisado. Mesmo entre aqueles que responderam que haverá prejuízo na formação do combatente da AMAN (23%), há os que consideram a possibilidade de inserção, mas que isso dependeria de um processo meticulosamente estudado.

Continuando na análise dos dados obtidos neste questionário, a próxima pergunta visou buscar a opinião dos oficiais sobre possíveis soluções para o acréscimo da capacidade administrativa dos militares formados na AMAN (Quadro 03). Nesse sentido foram formuladas três opções e dada a oportunidade de colocar-se como indeciso sobre o assunto em questão.



**Quadro 03** – Tabulação das respostas obtidas para o item 3/3ª Parte do questionário enviado aos Of Cmt OM.

Fonte: O autor

Como resultado **obteve-se 39,3% da preferência para um C Adm realizado integralmente na AMAN e de forma simultânea ao bacharelado em Ciências Militares** contra 16,1% que optaram pela realização do C Adm em uma IES após a AMAN e 23,2% que escolheram a realização do C Adm com 02 anos ou mais durante a AMAN e o restante após a formação através de EAD. Ainda, 21,4% dos respondentes se manifestaram como indecisos, não optando por nenhuma das três opções.

Encerrando a apresentação e discussão dos dados obtidos através dos questionários destinados a oficiais que comandaram ou comandam Unidades do Exército Brasileiro pode-se antever algumas afirmações conclusivas sobre os objetivos, hipóteses e problema da pesquisa.

Para a Hipótese H0 espera-se que a mesma não seja verdadeira. Na pesquisa obteve-se dados que conduzem ao pensamento que a viabilização da graduação em Adm proporcionará a melhor gestão das atividades militares, tornando-a mais eficiente (Gráfico 01). O expressivo número de 91,8% dos militares consideram o estudo da Adm necessário ou fundamental para o bom desempenho de tarefas afetas à mesma. Entretanto, 36,9% dos pesquisados afirmam não haver deficiências na formação acadêmica em assuntos Adm e 52,3% afirmam que o desempenho desses militares em tarefas Adm é satisfatório. **Portanto, o que se pode esperar é que o aumento do tempo de estudo dedicado ao assunto incida positivamente em uma melhor gestão.**

Tomando por verdadeira a hipótese H1 (A mudança curricular na AMAN para viabilizar a graduação em Administração contribui para uma melhor gestão das atividades militares), o que se pode esperar de seus desdobramentos? A contribuição para a melhor gestão acrescentará ou reduzirá a eficiência operacional das unidades?

Sobre este assunto os pesquisados mostraram preocupação com a possibilidade de redução de carga horária de assuntos profissionais, ocasionando uma desmilitarização dos formandos. A perda do foco na formação do combatente em favor do bacharel em Adm foi assunto recorrente, mesmo entre os que se colocam favoravelmente a implantação de cursos concomitantes na AMAN, cujo percentual alcançou 39,3% dos pesquisados.

Para 47,5% dos oficiais, caso seja possível a implantação do estudo da Adm sem redução de Atv militares, não haverá prejuízo no espírito militar dos formandos

e seu preparo técnico-profissional. Outros 29,5% afirmaram que é possível a inserção do C Adm reduzinido atividades não ligadas a atividade-fim.

Portanto, para 77% dos pesquisados vislumbra-se a possibilidade de realização do Curso na AMAN sem que isso signifique prejuízos ao atual modelo de formação dos aspectos técnicos-profissionais. Com isso, **a hipótese que se apresenta como mais provável de ser confirmada é a H1, contribuindo para o acréscimo da operacionalidade.**

A análise da carga horária disponível revela um dado conflituoso. Com uma exigência mínima de 3000 horas-aula distribuídas em 04 anos, o C Adm na AMAN possuiria, ainda, um déficit de cerca de 900 horas, se forem convertidas todas as horas-aula disponíveis ao atual ensino universitário para um futuro C Adm. Essas horas-aula, equivalem, aproximadamente, a cerca de um semestre integral com 08 tempos diários. Com o ensino superior militar sendo de 05 anos e não mais de 04 anos, a contar de 2012, poder-se-ia utilizar parte do atual ano acrescido para contemplar a dupla titulação sem a necessidade de subtração de atividades ligadas ao ensino profissional.

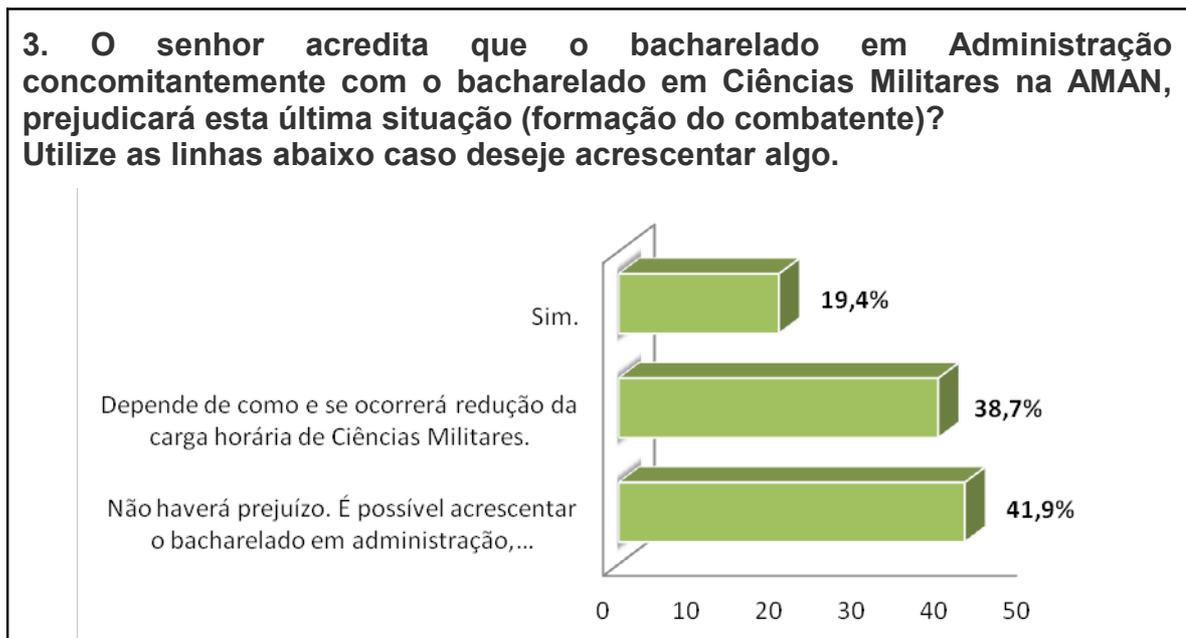
A conversão de toda atual carga horária do ensino universitário para atender a implementação de um C Adm na AMAN ocasionaria a praticamente extinção de disciplinas como a Física, Química, História Militar, Geografia, Idiomas, entre outras... Na prática, isso não poderia ser aceitável, pois para um profissional das armas, o estudo de algumas disciplinas é tão importante quanto o próprio estudo da Administração. Decorre, portanto, que **será viável se considerar outras opções para a graduação em Adm como a adoção de um ensino parte na AMAN (02 anos, por exemplo) e parte sob a forma de EAD (ligado ao Exército ou não, de caráter obrigatório ou não) ou parte realizado em IES civil após a declaração de Aspirante (caráter voluntário).** É bem verdade que algumas medidas são possíveis, como a redução do período de férias escolares para 30 dias, racionalização do tempo destinado a atividades secundárias como formaturas, olimpíadas internas e outras. Porém, isso deve ser objeto de um estudo mais detalhado e específico, pois suas consequências são difíceis de mensurar.

### **2.2.2 Questionário aos ex-discentes da AMAN que realizaram Curso de Administração após a formação**

O questionário foi organizado com perguntas diretas contendo opções fechadas, perguntas diretas com opções abertas e pergunta onde o respondente poderia escrever livremente. A primeira parte ambientou o oficial com a finalidade e o problema da pesquisa. A segunda parte objetivou o levantamento de dados sobre as funções desempenhadas pelos oficiais após a conclusão do bacharelado em Adm. A terceira parte levantou opiniões sobre a visão do oficial sobre o curso de Administração. A penúltima parte avaliou o resultado do respondente nas questões administrativas de sua unidade. A quinta e última parte destinou-se ao preenchimento de informações complementares.

A seguir, serão expostos os principais resultados obtidos após a aplicação do instrumento de pesquisa em questão.

A terceira pergunta da terceira parte buscou a opinião dos oficiais sobre a possibilidade de realização de uma dupla titulação na AMAN (Quadro 04).



**Quadro 04** – Tabulação das respostas obtidas para o item 3/3ª Parte do questionário enviado aos ex-discentes da AMAN com o bacharelado em Adm.

Fonte: O autor

Para 41,9% dos militares a dupla titulação simultânea não acarretará prejuízos nas atividades-fim, sendo possível a racionalização da carga horária disponível. Outros 38,7% mostram preocupações sobre como e se ocorrerá redução de carga horária do ensino profissional. Finalmente, 19,4% afirmaram que a dupla titulação na AMAN, ocasionará prejuízos no espírito militar e conhecimento-técnico profissional dos formandos.

Os valores percentuais obtidos para esta pergunta mostram uma diferença de

pensamento entre os dois grupos de oficiais pesquisados através dos questionários. Os que comandaram ou comandam OM e não possuem o C Adm mostram-se mais céticos em relação ao assunto. Como foi apresentado, **29% acreditam que a dupla titulação na AMAN não acarretaria prejuízos aos formandos, contra 41,9% dos militares que realizaram um C Adm em IES civil.**

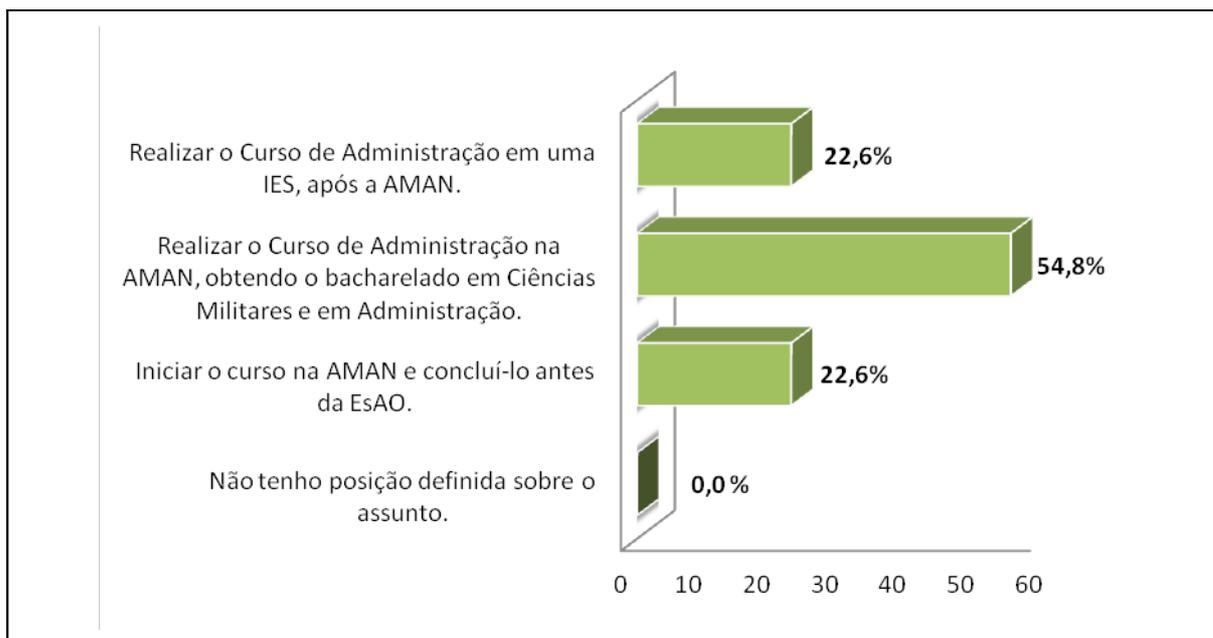
Já foi discutido a problemática da carga horária e foi possível identificar uma lacuna de horas-aula, necessárias para atender ao que prescreve a legislação que regula um C Adm. Medidas simples podem ser adotadas sem que seja necessário o corte de tempos de instrução destinados ao ensino profissional. Por exemplo, pode-se reduzir o tempo de férias escolares para trinta dias corridos. Em média os cadetes, que passam direto, sem realizarem provas de recuperação, possuem 60 dias de férias. Isso representaria cerca de 480 horas adicionais.

Contudo, a previsão de que o ensino superior militar passe para 05 anos com a inclusão da EsPCEEx aumentará ainda mais a quantidade de horas-aula disponíveis, tornando desnecessário a alteração do atual sistema de férias escolares adotado pela AMAN.

O item cinco da terceira parte questionou sobre as formas de introdução do estudo da administração na vida do oficial formado pela AMAN. Nesse sentido, foram fixadas três possibilidades de execução e uma quarta para aqueles que ainda não se definiram sobre o assunto (Quadro 05).

**Os resultados obtidos seguiram a tendência do questionário destinado aos Cmt OM. 54,8% dos militares optaram pela dupla titulação ocorrendo simultaneamente na AMAN.** Os demais dividiram-se igualmente, 22,6% julgam ser mais oportuno realizar o C Adm em uma IES e outros 22,6% preferem iniciar o curso na AMAN e concluí-lo até a EsAO.

<p><b>5. Caso fosse possível escolher entre as opções abaixo, qual seria a sua? Por favor, comente a opção escolhida ou acrescente outras idéias.</b></p>
---



**Quadro 05** – Tabulação das respostas obtidas para o item 5/3ª Parte do questionário enviado aos ex-discentes da AMAN com o bacharelado em Adm.

Fonte: O autor

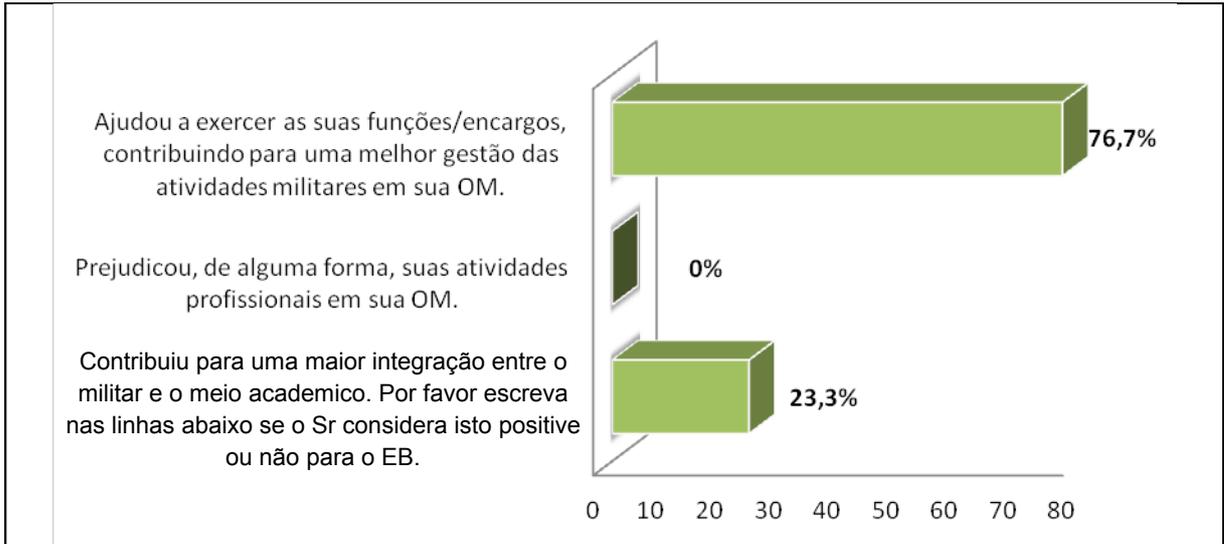
Os comentários abordam as mesmas idéias defendidas pelos militares que responderam os questionários destinados aos Cmt OM. A **ideia força de que é possível adequar a carga horária está presente.**

As preocupações também são as mesmas. Os militares buscam ressaltar que a AMAN destina-se a formação de oficiais combatentes. O que vem a **reforçar a convicção de que não se deve alterar horas-aula do ensino profissional.**

**Confirmando a similaridade de pensamento entre os dois grupos** que responderam os questionários, destaca-se o **receio de burocratizar o oficial combatente**, função que deverá ser exercida por outros, como por exemplo o formado pelo Quadro Complementar de Oficiais.

Os ex-discentes da AMAN com o bacharelado em Adm foram indagados, ainda, sobre o impacto causado pelo C Adm realizado em uma IES civil (Quadro 06).

## 2. O Curso de Administração que o senhor realizou em uma IES civil:



**Quadro 06** – Tabulação das respostas obtidas para o item 2/4ª Parte do questionário enviado aos ex-discentes da AMAN com o bacharelado em Adm.

Fonte: O autor

Com o resultado obtido fica claro que o C Adm realizado não trouxe malefícios para as Organizações Militares, pois essa opção não foi selecionada por nenhum dos oficiais. A opção oposta, na qual o curso auxiliou seu desempenho nos encargos e funções, contribuindo para a melhor gestão de Atv Militares foi a escolhida por 76,7%. Finalmente, os 23,3% restantes preferiram ver o curso como uma oportunidade de integração entre o meio Acadêmico e o Exército Brasileiro.

Da análise do segundo questionário aplicado, verifica-se que em relação a hipótese *H0* (a mudança curricular na AMAN para viabilizar a graduação em Administração não contribui para uma melhor gestão das atividades militares), fica mais claro que a mesma não deverá se confirmar, uma vez que a grande maioria dos militares com especialização em Administração tiveram o seu trabalho reconhecido, sendo alvos de elogios nas atividades que envolviam gestão.

De uma forma mais clara, o Quadro 06 atesta que **não há entre os pesquisados os que afirmem ter havido prejuízos às atividades da OM** após a conclusão do bacharelado em Adm. Pelo contrário, **76,7% afirmam que os conhecimentos adquiridos ajudaram** na execução das funções e encargos recebidos. A partir deste ponto, tem-se outra percepção importante, a de que **44,4% dos oficiais exerceram a função de Cmt Cia**. Portanto, é lícito atestar que a função de Cmt Cia foi mais facilmente executada em razão dos conhecimentos adquiridos no C Adm. **Cabe lembrar que a responsabilidade para o preparo do comandante de subunidade é da Academia Militar.**

Art. 36. Ao Corpo de Cadetes compete:

I - preparar progressivamente o cadete para, **ao final do curso, estar em condições de comandar** e liderar as pequenas frações e as **subunidades** das armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência. (BRASIL, 2003)

Assim, a hipótese tende a ser verdadeira, contribuindo para a gestão de atividades militares. Diante disso e acompanhando o pensamento dos militares que responderam o questionário anterior, a opção para o aprimoramento da capacidade administrativa dos oficiais, segundo 54,8% dos pesquisados, é realizar uma dupla titulação na AMAN.

Ao mesmo tempo em que acreditam ser viável a adequação da carga horária para esse fim, há o receio de que matérias do ensino profissional sejam suprimidas ou reduzidas, abrindo espaço para a formação de oficiais menos combatentes e mais burocratas. Nesse questionário foi possível identificar uma nova fonte de preocupação, principalmente em razão das experiências dos envolvidos neste questionário: o currículo de Administração a ser utilizado. O mesmo, deverá estar voltado para a Adm Mil e suas peculiaridades.

Até o presente momento, o estudo indica **dois aspectos que deverão nortear uma possível introdução do bacharelado concomitante** em Ciências Militares e Administração. Como já foi citado, o primeiro aspecto relaciona-se à **manutenção da carga horária do ensino profissional, os valores e tradições cultuados na AMAN** e o segundo aspecto à **elaboração de um currículo que inclua matérias e assuntos efetivamente ligados à atividade militar**.

### 2.3. ENTREVISTA COM A Prof<sup>a</sup> Dra TÂNIA GODOY

A professora doutora Tânia Godoy é docente de História Militar na AFA professora acompanhou de perto o processo de introdução da graduação de bacharel em Administração, com ênfase em Adm Pública, no curso da AFA, o qual ocorre concomitantemente com a Graduação de Ciências Aeronáuticas para os Aviadores, Ciências Militares para os Infantes e Ciências da Logística para os Intendentes.

Um dos assuntos tratados foi como a professora verificava a possibilidade de inserção do curso de Adm na AMAN, a semelhança do que ocorrera na AFA. Coerente com o que muitos oficiais expressaram nos questionários enviados, a

Prof<sup>a</sup> Dra Tânia Godoy salientou que provavelmente ocorreria prejuízos à formação profissional, em razão da incapacidade de se incluir um curso de 3000 horas-aula sem que ocorresse a redução de matérias militares.

É indiscutível que o oficial formado na AMAN, um oficial combatente, segundo a sua própria missão traduz, deve ser dotado dos mais caros sentimentos do espírito militar. Este profissional deve personificar a essência guerreira do militar, razão de existir de um Exército.

Art. 36. Ao Corpo de Cadetes compete:

(...) II - exercer sobre o cadete **permanente ação educacional, garantindo:**

a) a perfeita compreensão dos preceitos basilares das Forças Armadas: a disciplina e a hierarquia, bem como dos valores centrais do Exército;

b) o **desenvolvimento do espírito militar**, do sentimento do dever e do seu caráter; e

c) o aprimoramento contínuo das áreas psicomotora, afetiva e cognitiva; (BRASIL, 2003. Grifo do autor)

Eventuais prejuízos às atividades de formação da natureza militar deverão ser considerados sempre como indesejáveis. O Quadro 23 descreve o relato colhido durante a entrevista, esboçando a preocupação em não prejudicar a formação militar do Cadete de infantaria da AFA após a redução da carga horária disponível para viabilizar o bacharelado em Administração.

É importante considerar as últimas observações feitas sobre a problemática da redução de carga horária em assuntos de natureza militar. Segundo a professora, a redução afetou a qualidade e quantidade da instrução militar, entretanto tais informações não foram perceptíveis, em razão da ação dos instrutores, que preocupados com a formação do oficial realizaram atividades extras, sem carga horária específica destinada para tal. Obviamente, tal situação, pode resultar em uma aparente normalidade nos indicadores do curso, uma vez que tal problema, como disse a professora, estaria mascarado.

Outro ponto a ser considerado é se a redução de carga horária, caso ocorresse na AMAN, poderia ter resultados práticos para formação do profissional das armas. Acerca do assunto a professora sinalizou suas impressões dos efeitos causados sobre os Cadetes, classificando-os como desmotivadores.

Percebe-se, para a Hipótese *H1* (A mudança curricular na AMAN para viabilizar a graduação em Administração contribui para uma melhor gestão das atividades militares), que **a entrevista não confirma se a melhor gestão resultará**

**em aumento da operacionalidade.** Como nos relatou a Prof<sup>a</sup> Dra Tânia Godoy, o bacharelado em Adm na AFA resultou em **redução de carga horária** de matérias militares. Tal fato teria gerado a desmotivação nos Cadetes da AFA, pois os mesmos passaram a não mais identificar o espírito militar, lidando com disciplinas teóricas em substituição à prática militar.

Portanto, segundo a entrevistada, pode-se afirmar que a possibilidade do **bacharelado concomitante** de Ciências Militares e Administração na AMAN, apesar de contribuir para a Gestão pura e simples, **poderia ocasionar um decréscimo do nível de operacionalidade**, em razão de se ter profissionais das armas com menor potencial técnico-especializado para os assuntos de sua arma, quadro ou serviço e por não se identicar tanto com o espírito e tradições militares.

Outra questão levantada na entrevista foi sobre a **adequação do conteúdo** do currículo do Curso de Administração e a **necessidade** da realização do **curso completo**. Segundo a professora, deveriam ser inseridos apenas **assuntos mais básicos, voltados para a natureza militar**, que propiciassem o desenvolvimento de um raciocínio crítico no aluno, servindo de ferramenta no futuro. Com isso o currículo não seria tão “inchado”.

(...) você não precisa entender, por exemplo, como uma empresa trabalha em uma linha de produção, nossa profissão não é assim. A gente se depara muito aqui com os Cadetes indignados, porque eles [os professores de administração] trazem muitos exemplos de empresas. E **isso foge completamente à realidade dele como um futuro oficial**.  
(Entrevista com a Prof<sup>a</sup> Dra Tânia Godoy. 2009. Grifo do autor)

Ainda com relação a problemática da carga horária (3000 horas-aula) do Curso de Administração, a professora sugere que, caso fique provada a **necessidade de cursos concomitantes na AMAN**, “uma das maneiras de você resolver isso é **umentando o número de anos**”. Tudo para não prejudicar as atividades militares que moldam o oficial do Exército.

Ao serem expostas as linhas de ação do Estado-Maior do Exército, visando ampliar a capacidade administrativa dos oficiais da Força, a entrevistada ressaltou que seria interessante a ideia de se **reorganizar o currículo** da AMAN para permitir o equivalente a dois ou mais anos de carga horária do Curso de Administração, cujo **conteúdo** deveria atender ao que seria utilizado pelo Oficial subalterno e capitão não-aperfeiçoado. O diploma de bacharel em Administração poderia ser obtido

voluntariamente, como sugeriu a professora, após a formação, junto a IES civis. Entretanto, ela observou que a Força poderia expandir-se para além do Curso de Administração, englobando outras áreas do conhecimento, como as Relações Internacionais, por exemplo.

As **vantagens** apontadas para as ideias levantadas na entrevista são, principalmente, a manutenção do contato com a população civil, facilitando a comunicação mútua, e a formação de oficiais com características variadas. Segundo a professora Tânia Godoy, “quanto maior a possibilidade de você ter quadros, ou seja, seus recursos humanos, com uma variada capacidade de resolver problemas, melhor será a proposta [para suas soluções].”

#### 2.4 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NA AFA

Para inferir sobre o processo de implantação do curso de Administração na AFA, utilizar-se-á, também, o trabalho de pesquisa do Cap Inf Antonio Filho Fernandes, ex-instrutor do Curso de Infantaria da AFA, cuja monografia fora elaborada quando aluno da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica no ano de 2009.

A pesquisa de Fernandes (2009) teve como objetivo “identificar de que forma as mudanças ocorridas no campo técnico-especializado do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria (CFOINF), após a implantação do Curso de Administração na Academia da Força Aérea (AFA), influenciaram o desenvolvimento das competências necessárias ao oficial infante para o desempenho de sua atividade profissional”.

Em seu trabalho, o oficial pesquisador demonstra preocupação em avaliar as reduções de carga horária do campo técnico-especializado.

Com a inclusão do Curso de Administração Pública no currículo do CFOINF, algumas modificações foram feitas no seu campo técnico-especializado, como a **redução de disciplinas, a redução da carga horária de algumas matérias e a inclusão de um Estágio Prático**. (Fernandes, 2009, p.9. Grifo do autor)

O processo de inclusão do Bacharelado em Administração na AFA teve início em 2004, portanto a primeira turma formada com as supressões e inclusões foi a de 2007 e a última turma formada nos moldes anteriores aos dos atuais foi a de 2006. Estas duas turmas foram as observadas pelo Cap Fernandes em seu trabalho, tendo

seu alcance restrito ao campo técnico-especializado do currículo.

#### 2.4.1 Resultados alcançados

Em síntese, o Fernandes (2009) realizou um estudo do referencial teórico, uma comparação curricular entre as duas turmas e a análise dos questionários enviados aos oficiais graduados em Inf na AFA, bem como o questionário enviado à seus comandantes de OM.

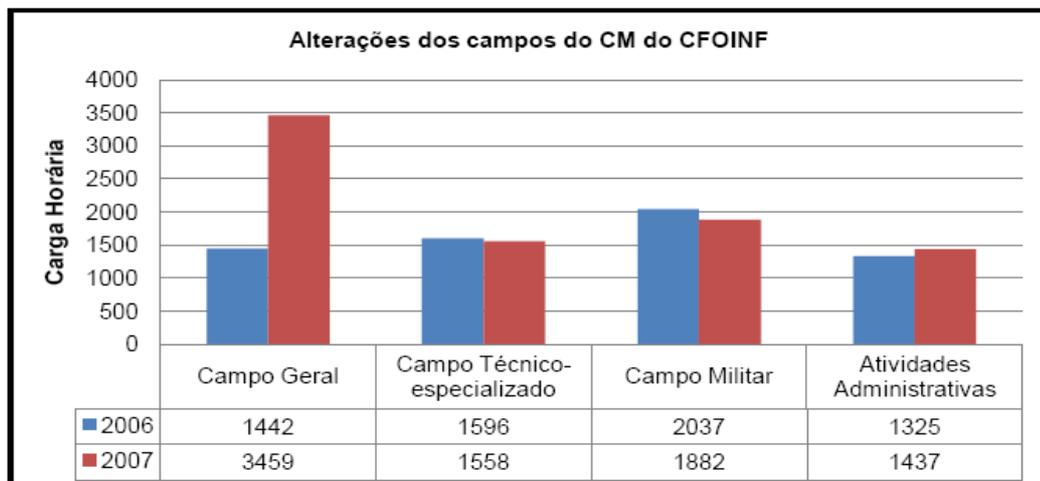
Na análise curricular, verificou-se alterações na carga horária, quando comparadas as turmas de 2006 e 2007 (Tabela 05).

É possível reparar que não houve reduções substanciais nos diversos campos do Currículo Mínimo (CM) que justifiquem o campo geral ter mais do que dobrado. Então, de onde teriam vindo os tempos de instrução necessários para cumprir a exigência mínima de 3000 horas-aula para um C Adm ser reconhecido? A resposta é simples, o Curso foi ampliado em seu tempo efetivo durante os 4 anos. Note que, somados, o número total de tempos de instrução do CFO de Infantaria da AFA passou de 6400 (2006) para 8336 (2007)

Os resultados do questionário aplicado aos **Cmt OM de Inf do COMAR** (Cmto Aéreo) dos Of formados em 2006 e 2007 estão transcritos no Quadro 07.

Os resultados do questionário aplicado aos oficiais formados em 2006 e 2007 estão transcritos no Quadro 08.

**Tabela 05** – Alteração dos Currículos do CFO/ Inf da AFA (tempos total)



Fonte: Fernandes, 2009, p.24.

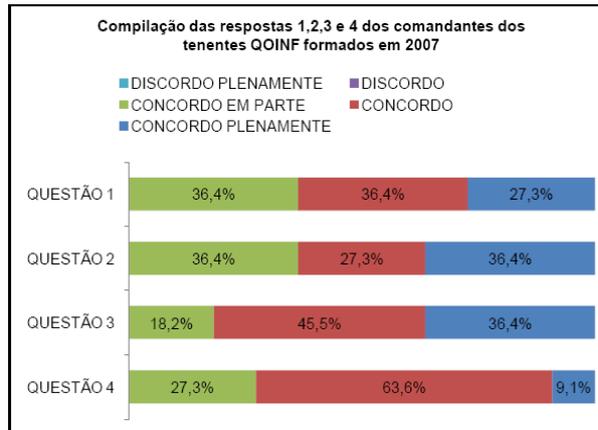
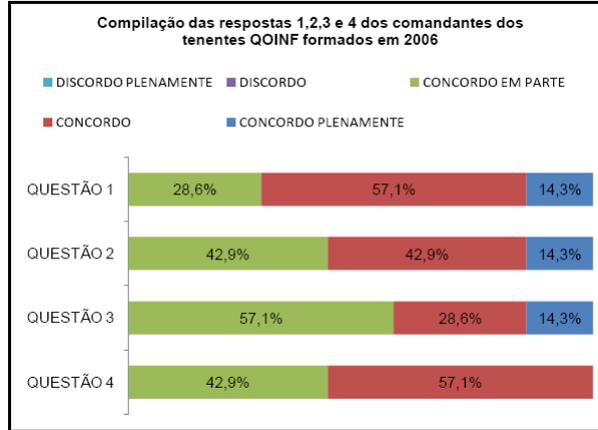
**Questão 1** - “A formação técnico-especializada do Oficial infante (2º Ten) sob seu comando é compatível com as atribuições profissionais específicas da especialidade de infantaria.”

**Questão 2** - “O conhecimento teórico (técnico-especializado) do oficial é adequado para o desempenho da

especialidade de infantaria.”

**Questão 3** – “O oficial é capaz de colocar em prática seus conhecimentos teóricos, para realizar uma atividade específica de sua especialidade.”

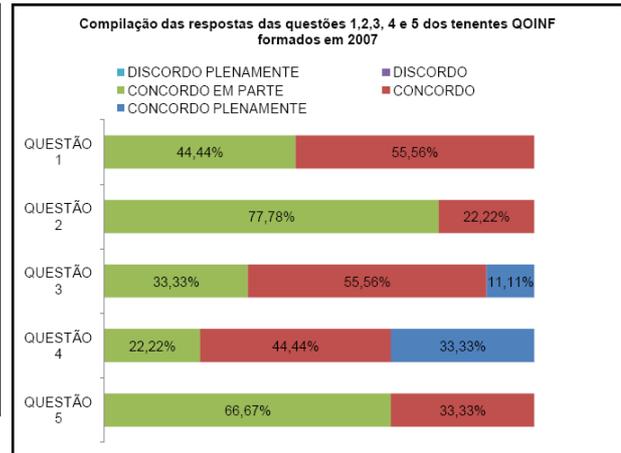
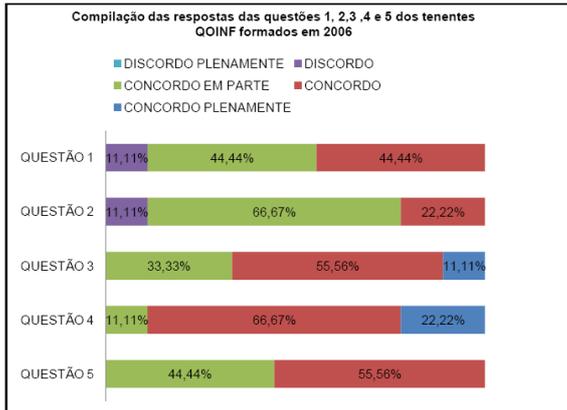
**Questão 4** - “Diante de uma situação-problema, específica de sua especialidade, o oficial mostrou-se capaz de mobilizar seus conhecimentos e habilidades para resolvê-la.”



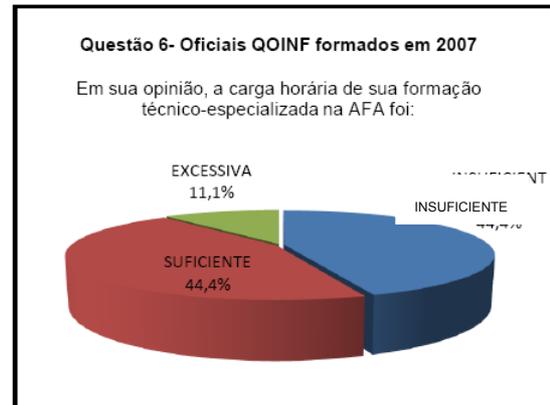
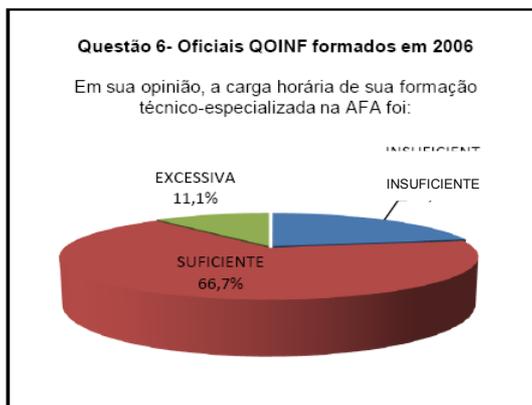
**Quadro 07** – Resultados do questionário aos Cmt OM dos Of Inf Tu 2006 e 2007 da AFA.

Fonte: Adaptado de Fernandes (2009).

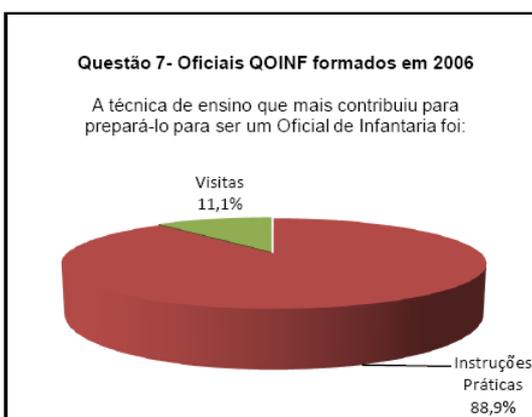
- Questão 1** - “A formação técnico-especializada obtida na AFA é compatível com as atribuições profissionais específicas de sua especialidade.”
- Questão 2** - “Os conteúdos teóricos do campo técnico-especializado estão voltados para as situações vivenciadas no desempenho da especialidade de infantaria.”
- Questão 3** - “Os conteúdos práticos do campo técnico-especializado estão voltados para as situações vivenciadas no desempenho da especialidade de infantaria.”
- Questão 4** - “Ocorreram situações em que o conhecimento e/ou habilidade adquirida em mais de uma disciplina técnico-especializada foram mobilizados para se realizar uma tarefa.”
- Questão 5** - “Os instrutores das disciplinas técnico-especializadas propunham situações-problemas pertinentes à sua atividade profissional.”



**Questão 6** - “Em sua opinião, a carga horária de sua formação técnico-especializada na AFA foi:”



**Questão 7** - “A técnica de ensino que mais contribuiu para prepará-lo para ser um Oficial de Infantaria foi:”  
(O Estágio Prático iniciou-se no ano de 2007, não tendo sido aplicado à Tu 2006).



**Quadro 08** – Resultados do questionário aplicado aos Of Inf Tu 2006 e 2007 da AFA.  
Fonte: Adaptado de Fernandes (2009).

## 2.4.2 Consolidação do Relatório

Houve na AFA o importante acréscimo do Estágio Prático. Tal importância foi confirmada pelos oficiais egressos da AFA/ 2007, com 66,7% de aprovação. Este tipo de Estágio já é utilizado com igual sucesso na AMAN. É, portanto, algo a ser mantido em qualquer eventual alteração curricular, pois possui a clara capacidade de amortecer impactos negativos de uma eventual redução de carga horária.

Em números absolutos e comparativos, houve uma redução de apenas 2,38% da carga horária destinada ao ensino Técnico-Especializado, não podendo ser considerado um número expressivo, que venha resultar em um dano. Ressalta-se que na AFA, a redução foi mínima em todos os campos e **o que ocorreu foi o acréscimo de horas-aula no Campo Geral com horas-aula que não foram, em sua maioria, retirada dos demais campos. O que ocorreu foi que o CFO/Inf na AFA, foi ampliado no tempo efetivamente cursado, saltando de 6400 para 8336 horas-aula, mantendo-se, entretanto, o número de anos cursados (quatro).**

Segundo Fernandes (2009), a redução de 14,92% da carga horária das disciplinas técnico-especializadas do currículo mínimo da turma formada em 2007 (desconsiderando o estágio) ocasionou a redução da percepção de sua suficiência de 66,7% (2006) para 44,4% (2007). Em todos os demais aspectos avaliados, concluiu-se que houve melhores índices de percepção por parte dos Asp de 2007.

Os comandantes de OM conferiram melhores avaliações aos Aspirantes de 2007, confirmando a percepção destes. Entretanto a diferença entre os Of de 2006 e 2007, na visão de seus comandantes, não chega a ser significativa.

Segundo o autor da pesquisa ora avaliada, **apesar de os indicadores afirmarem que a introdução do C Adm não trouxe prejuízos e sim melhorias à formação do Asp Inf da AFA, deve-se manter a atenção na contextualização do C Adm, abordando assuntos, temas e linguajar da cultura castrense.**

(...) torna-se possível concluir que as **alterações curriculares** do campo técnico-especializados do CFOINF, após a implantação do Curso de Administração Pública na AFA, **influenciaram positivamente** o desenvolvimento de competências necessárias para o desempenho profissional do oficial de infantaria. (Fernandes, 2009, p. 49. Grifo do autor)

Em última análise, a pesquisa realizada pelo Cap Inf Fernandes contribui com esta dissertação de mestrado ao colocar de forma evidente, valendo-se de métodos

científicos para isso, que:

- a inclusão do curso de Administração na AFA resultou em **aprimoramento** do Aspirante formado naquele Estabelecimento de Ensino;

- a **redução** de 14,92% da carga horária destinada ao ensino técnico-especializado fez diminuir, em 22,3% dos formandos(2006 x 2007), a **percepção** de que as horas-aula são suficientes;

- a **redução** da carga horária técnico-especializada **não afetou o desempenho** profissional do formando durante o desenrolar de tarefas que exigem esses conhecimentos; e

- o **Estágio Prático** (novidade na turma de 2007) foi apontado por 66,7% dos Cadetes como a técnica de ensino que mais contribuiu na formação, podendo ter compensado a redução da carga horária do ensino técnico-especializado.

### **3. CONCLUSÕES**

Esta dissertação de mestrado teve como objetivo geral verificar o melhor processo para a capacitação, em Administração, do Aspirante-a-oficial egresso da AMAN. Nesse sentido buscou-se atender aos objetivos específicos, formulados para que pudessemos alcançar o objetivo geral.

A busca da melhor gestão do pessoal, material e recursos colocados à disposição do Exército é fato reconhecido como necessário pela própria Força Terrestre, desde o seu comandante, passando pelos capitães que cursam a EsAO até os mais jovens oficiais, recém formados na AMAN. Diversos prêmios de qualidade na gestão, atestam que as Unidades do EB têm se esforçado em buscar a excelência, mas o número continua pequeno, se comparado ao efetivo total.

Nesse interim, a Academia Militar das Agulhas Negras, não ficou parada no tempo, reagindo à necessidade de maior conhecimento em Administração, aperfeiçoando o seu currículo com a inclusão de matérias desta área do conhecimento e a exclusão de outras julgadas não produtoras às atuais demandas da atividade militar. O resultado foi imediato, apontando forte redução no percentual de formandos que julgavam a Administração uma das maiores deficiências na AMAN, revelando que as alterações ocorridas naquele Estabelecimento de Ensino produzem efeito instantâneo. Entretanto, a Adm Mil continua a ser apontada, pelas pesquisas realizadas pela AMAN, como a maior deficiência da formação do oficial do

EB, revelando que as alterações podem não ter sido suficientes o bastante.

É inegável que o maior conhecimento em gestão proporcionará uma melhor visão ao oficial da AMAN, lembrando que este militar é destinado a ocupar no futuro os maiores cargos de chefia da Força. Muito se discutiu sobre o receio de redução de carga horária de matérias ligadas ao ensino militar com a inclusão do Curso de Administração. Este é um assunto pertinente, mas de forma alguma invalida a afirmação de que existe a necessidade de aprimoramento da gestão. A experiência da Academia da Força Aérea, ao introduzir o C Adm concomitantemente com o de Ciências Militares (no caso dos infantes da Aeronáutica), revelou, segundo Fernandes (2009), que o Aspirante formado continua a atender as competências profissionais exigidas para o infante. Entretanto, a pesquisa realizada por ele não abordou, em profundidade, aspectos da área afetiva da formação do militar, limitando-se ao campo Técnico-Especializado. Na área afetiva, a Prof<sup>a</sup> Dra Tânia Godoy, docente da AFA, afirmou que está ocorrendo uma perda do espírito militar, ocasionada pela “burocratização” do oficial formado, que distancia o jovem militar das lides castrenses. Ainda que estas afirmações sejam de cunho pessoal, pode-se constatar as mesmas tendências nos relatos dos oficiais do Exército que já comandaram OM e estão entre os mais experientes no serviço ativo.

Em que pese as discordâncias sobre como deve ser conduzido um C Adm na AMAN, foi possível levantar durante a pesquisa as principais razões que justifiquem que o Asp Of/ AMAN seja um bacharel em Administração (Quadro 09).

**Principais razões que justifiquem que o Asp Of/ AMAN  
seja um bacharel em Administração**

1. A administração, mesmo após a inclusão de carga horária destinada ao assunto na AMAN, continua sendo apontada como **a maior deficiência** da formação do oficial do Exército.
2. O oficial formado na AMAN destina-se **aos mais elevados cargos de chefia da Força**. A possibilidade de inclusão de oficiais do QCO em determinadas posições Administrativas, hoje preenchidas por oficiais da AMAN, não altera a necessidade do C Adm, pois, por sua destinação, o oficial formado na AMAN **deverá estar em condições de compreender, decidir e apontar rumos nos caminhos administrativos**.
3. Diante da necessidade reconhecida de aprimoramento da gestão, não há melhor oportunidade do que fazê-la na AMAN. O Cadete não possui outras obrigações senão o estudo, a **estrutura de ensino** proporcionada é a ideal e a AMAN constitui-se em **pólo difusor** com repercussão imediata na Força.
4. O oficial ocupa **funções e encargos administrativos** desde recém-formado e

após o posto de Major (cerca de 14 anos após formado – Aproximadamente, 19 anos de serviço ativo) as mesmas são praticamente inevitáveis. Como foi dito neste trabalho, fica difícil visualizar **oportunidade** na qual o oficial se dedicará a um curso de 3000 horas-aula (04 anos), sem comprometer suas relações pessoais e profissionais. Além disso, existiria a problemática das transferências e do custo, caso a exigência do curso fosse obrigatória.

5. O C Adm pode ajudar a desenvolver a **capacidade de inovação**, tão necessária em qualquer estrutura organizacional, desde o princípio da carreira.
6. Com a dupla titulação o Exército contribui significativamente junto àqueles que desejarem exercer outras atividades profissionais quando na **inatividade**. O Exército irá preparar uma massa crítica que serviu aos interesses da nação e abrirá caminho para que continuem contribuindo quando na inatividade, seja no meio civil, seja como Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) no próprio Exército. A necessária atualização de conhecimentos poderá ser obtida através de cursos de pós-graduação ao longo da carreira.

**Quadro 09** – Principais razões que justifiquem que o Aspirante-a-Oficial egresso da AMAN seja um bacharel em Administração.

Fonte: o autor.

A análise desta pesquisa mostrou que a **hipótese  $H_0$  não prosperou**, sobretudo pela investigação feita nos relatórios de validação curricular da AMAN, os quais apontaram uma relação diretamente proporcional entre inclusão de matérias ligadas à Administração e a redução da percepção desta área do conhecimento como deficiência. Ou seja, quanto maior o estudo dispensado ao assunto na AMAN, maior será a redução de deficiências na formação. O sentimento da deficiência diminuiu, justamente, porque o jovem oficial sentiu-se mais à vontade ao exercer as funções e encargos administrativos.

O questionário destinado aos oficiais que comandaram ou comandam OM no Exército também contribuiu para **negar a hipótese  $H_0$** . O elevado índice de 91,8% do universo pesquisado afirmou que o estudo da Adm é necessário ou fundamental para o bom desempenho de tarefas relacionadas a ela. Os militares bacharéis em Adm, oriundos da AMAN, confirmam a negação de  $H_0$ , afirmando terem tido seu trabalho reconhecido por elogios nas atividades de gestão e que não ocorreram prejuízos às atividades da OM, ao contrário, ocorreu maior facilidade para o desempenho das mesmas.

Em relação a  **$H_1$** , ficou claro que a mesma **deve se mostrar verdadeira**, entretanto é necessário mensurar em que medida isso ocorrerá. Haverá acréscimo ou decréscimo de operacionalidade? Durante o trabalho, ficou nítida a **associação entre eficiência operacional e espírito militar**. Não há como conceber uma

Unidade dita operacional com um fraco espírito militar. Assim a possibilidade de o C Adm burocratizar o oficial, desviando-lhe o foco das atividades-fim, razão de ser do militar da AMAN, passou a permear o imaginário dos universos pesquisados.

Seguiu-se, então, a linha de raciocínio que associa a **redução da carga horária destinada ao ensino profissional** a um **enfraquecimento do espírito militar** com a conseqüente **redução da eficiência operacional da OM**. É, portanto, a manutenção da carga horária profissional estabelecida para os dias atuais condição necessária para que *H1* seja considerada verdadeira em plenitude, ou seja, o bacharelado em Adm na AMAN contribuirá com a melhor gestão das atividades militares, ocasionando um acréscimo de operacionalidade.

Contraopondo-se a este raciocínio está a pesquisa realizado por Fernandes (2009) com os formandos de **2006 e 2007 na AFA**, respectivamente a última turma formada sem o C Adm e a primeira a receber a dupla titulação. O Cap Inf Fernandes, ex-instrutor do Curso de Infantaria da AFA, verificou que, apesar da **redução de 14,92%** da carga horária destinada ao **ensino técnico especializado**, as **competências** necessárias ao oficial de infantaria **não foram afetadas**, inferindo-se uma **influência positiva** do C Adm sob as mesmas.

Fernandes (2009) mostrou que a redução da carga horária do ensino técnico-especializado pode não ter tido efeitos negativos sob as competências dos formandos de 2007 na AFA em função do **Estágio Prático**. Uma técnica de ensino, já desenvolvida pela AMAN, onde os Cadetes exercitam suas futuras atividades profissionais de maneira intensa durante um determinado período de tempo. 66,7% dos Aspirantes de 2007 informaram ter sido esta a técnica de ensino que mais colaborou em sua formação.

A análise dos questionários destinados aos Cmt e ex-Cmt OM revelou que **77% dos pesquisados afirmam a possibilidade (29,5% com certeza) de realização do C Adm na AMAN sem que isso signifique prejuízos às horas-aula do ensino profissional**. Dessa forma, os oficiais pesquisados, com sua experiência profissional atestam que *H1* deve gerar eficiência operacional ao Exército, uma vez que não seria necessário reduzir as atividades do ensino propriamente militar.

Os oficiais oriundos da AMAN, bacharéis em Adm, manifestaram opiniões no sentido de **adequação do currículo de um C Adm às reais necessidades da Força Terrestre**, uma das críticas da Professora Tânia Godoy ao Curso implantado na AFA. A estrutura militar possui características próprias que as distinguem das

demais profissões do País, entretanto aproxima-se das mesmas por estar sujeita a uma série de procedimentos administrativos necessários para qualquer órgão da administração federal, tanto na gestão de pessoal, material e principalmente na financeira. Deve-se, porém, guardar as devidas ressalvas e exceções. Assim, um C Adm em uma IES civil pode não atender aos interesses do Exército. Um convênio entre o EB e IES para **introdução de um curso específico para militares, na modalidade presencial, mostra-se possível, porém pouco provável** em razão do baixo retorno financeiro para as Instituições de Ensino e da mobilidade nacional exigida aos militares (transferências). Soma-se a isso o elevado custo para o EB.

Portanto, até aqui pode-se destacar **duas propostas**. A **primeira** reestrutura o CFO da AMAN sem reduzir a carga horária profissional e conseqüentemente sem reduzir o espírito militar do Cadete:

- **Introduzir o Curso de Administração Pública ao longo dos 5 anos destinados ao ensino superior militar, o qual será realizado concomitantemente com o bacharelado em Ciências Militares** (Quadro 10).

A **segunda** proposta é uma alternativa para caso o Curso completo de Administração destinado ao jovem oficial seja julgado desnecessário ou inviável em razão do número de horas-aula exigidas:

- **Ampliar o estudo de Administração Pública no ensino superior militar, aumentando a carga horária para o equivalente a 02 anos (1500 horas-aula)** (Quadro 11).

Em ambas as propostas deve-se levar em consideração que existem disciplinas, hoje ministradas na AMAN (apresentadas na Tabela 3), que são coincidentes com as exigidas para o bacharel em Administração (constantes do Art. 5º da Resolução Nº 4, de 13 de Julho de 2005, do CNE/CNS). No total, **existem 930 horas-aula que fazem parte da interseção entre os dois cursos** (Tabela 06).

**Tabela 06** – Disciplinas de interseção (Ciências Militares X Curso de Administração)

<i>Disciplinas do Ensino Fundamental</i>		<i>Horas-aula AMAN</i>
1º Ano	- Filosofia I	30
	- Economia	45
	- Estatística	45
	- Matemática	90
	- Psicologia	60
2º Ano	- Filosofia II	60
	- Psicologia I	60
	- Psicologia I I	30
	- Metodologia da Pesquisa Científica	30
3º Ano	- Liderança Militar	60
	- Introdução ao Estudo do Direito	60
4º Ano	- Ciências Gerenciais	60
	- Direito Administrativo	60
	- Direito Penal Militar	60
	- Relações Internacionais	30
	- Complementação (Comunicação Social)	10
<b>TOTAL (horas-aula)</b>		<b>790</b>

Fonte: O autor (Adaptado de AMAN, 2008g).

Em 2010, a AMAN destinou uma carga horária de 1901 horas-aula para o Ensino Fundamental. **Para que não exista a redução do mesmo**, comparativamente com o ano de 2010, existe a necessidade de que as propostas apresentadas contemplem, no mínimo, **1111 horas-aula** (1901 - 790) destinadas ao Ensino Fundamental, uma vez que as 790 restantes estarão integrando o currículo do C Adm.

Sugere-se que as disciplinas que integrem essas 1111 horas-aula sejam constituídas por aulas que **não fazem parte do rol de disciplinas do C Adm**, mas que **integram as Ciências Militares**, como idiomas (02 diferentes tipos), História Militar e Geral, Geografia, Português e outras que serão eletivas (créditos). Dessa forma, pode-se atender as orientações contidas na Portaria Nº 152-EME, de 16 de novembro de 2010 (Diretriz para a Implantação da Nova Sistemática de Formação do Oficial de Carreira do Exército Brasileiro da Linha de Ensino Militar Bélico), que expressa a necessidade de 02 idiomas fluentes, a preservação da cultura militar e a inserção de matérias eletivas ou obrigatórias que introduzam o EB na era do conhecimento.

**PROPOSTA Nr 1****“Introduzir o Curso de Administração Pública ao longo dos 5 anos destinados ao ensino superior militar”****1. PRESSUPOSTOS**

- a. A carga horária do ensino profissional não deve, em princípio, diminuir.
- b. Caberá à AMAN a definição do Ensino Fundamental a ser desenvolvido (disciplinas que poderão ser suprimidas, ampliadas ou incluídas e disciplinas obrigatórias ou eletivas).
- c. O currículo do C Adm deve possuir aspectos de interesse para a atividade militar.
- d. Atender ao previsto na Portaria Nº 152-EME, de 16 de novembro de 2010:
  - 1) A carga horária da EsPCEX será utilizada nas matérias do ensino fundamental (antes ministradas na AMAN).
  - 2) O ensino de idiomas deve permitir proficiência em 02 línguas estrangeiras.
  - 3) Preservação da cultura militar (tradições e valores).
  - 4) Inserção de matérias obrigatórias ou eletivas que levem o EB à Era do Conhecimento, como Gestão patrimonial, de Pessoal, Financeira e de Processos, Idiomas; Introdução à Estratégia, Logística, Processo de Tomada de Decisão em Ambiente Incerto e outras.

**2. PROPOSTA**

ANO ESCOLAR	DISCIPLINAS	CARGA HORÁRIA	
		2010	PROPOSTA
EsPCEX	Ensino Fundamental	848	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	698	
	Complementação	--	
	<b>TOTAL</b>	<b>1546</b>	
1º ano AMAN	Ensino Fundamental	480	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	660	
	Complementação	173	
	<b>TOTAL</b>	<b>1313</b>	
2º ano AMAN	Ensino Fundamental	480	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	653	
	Complementação	208	
	<b>TOTAL</b>	<b>1341</b>	
3º ano AMAN	Ensino Fundamental	330	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	847	
	Complementação	206	
	<b>TOTAL</b>	<b>1383</b>	
4º ano AMAN	Ensino Fundamental	210	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	920	
	Complementação	190	
	<b>TOTAL</b>	<b>1320</b>	
TOTAL ENSINO FUNDAMENTAL		<b>2348</b>	<b>1100</b>
TOTAL CURSO DE ADMINISTRAÇÃO		<b>--</b>	<b>3000</b>
TOTAL ENSINO PROFISSIONAL		<b>3778</b>	<b>3778</b>
TOTAL COMPLEMENTAÇÃO		<b>777</b>	<b>400</b>
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>6903</b>	<b>8278</b>

**Quadro 10** - A Introdução do Curso de Administração Pública ao longo dos 5 anos destinados ao ensino superior militar (PROPOSTA Nr 1).

Fonte – O autor

Respeitando-se as premissas apresentadas no Quadro 10 e sem alterar significativamente a carga horária para o Ensino Fundamental, verifica-se que para permitir a introdução do bacharelado em Adm Pública será necessário o **acréscimo de 1375 horas-aula**, o que corresponde a um **aumento de 19,9% em relação a 2010**. O **Ensino Profissional e Fundamental foram preservados**, mas foram cortadas **377 horas-aula (48,5%)** destinadas à complementação (Ens Fund).

<b>PROPOSTA Nr 2</b>			
<b>“Ampliar o estudo de Administração Pública no ensino superior militar, aumentando a carga horária para o equivalente a 02 anos (1500 horas-aula)”</b>			
1. PRESSUPOSTOS			
- Os mesmos considerados para a proposta Nr 1.			
2. PROPOSTA			
ANO ESCOLAR	DISCIPLINAS	CARGA HORÁRIA	
		2010	PROPOSTA
EsPCEX	Ensino Fundamental	848	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	698	
	Complementação	--	
	<b>TOTAL</b>	<b>1546</b>	
1º ano AMAN	Ensino Fundamental	480	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	660	
	Complementação	173	
	<b>TOTAL</b>	<b>1313</b>	
2º ano AMAN	Ensino Fundamental	480	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	653	
	Complementação	208	
	<b>TOTAL</b>	<b>1341</b>	
3º ano AMAN	Ensino Fundamental	330	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	847	
	Complementação	206	
	<b>TOTAL</b>	<b>1383</b>	
4º ano AMAN	Ensino Fundamental	210	
	Curso de Administração	--	
	Ensino Profissional	920	
	Complementação	190	
	<b>TOTAL</b>	<b>1320</b>	
TOTAL ENSINO FUNDAMENTAL		<b>2348</b>	<b>1100</b>
TOTAL CURSO DE ADMINISTRAÇÃO		--	<b>1500</b>
TOTAL ENSINO PROFISSIONAL		<b>3778</b>	<b>3878</b>
TOTAL COMPLEMENTAÇÃO		<b>777</b>	<b>425</b>
TOTAL GERAL		<b>6903</b>	<b>6903</b>

**Quadro 10** – A Ampliação estudo da Administração Pública ao longo dos 5 anos destinados ao ensino superior militar (PROPOSTA Nr 2).  
Fonte – O autor

O Quadro 11, por sua vez, mostra que é possível incluir uma considerável carga horária de Administração (1500 horas-aula) sem que seja necessário uma grande alteração na rotina Acadêmica (supressão de parte do período de férias, por exemplo). O montante total de horas-aula do CFO permaneceria o mesmo (6903).

As 1500 horas-aula do C Adm seriam inteiramente retiradas das conferidas à complementação e do Ensino Fundamental, que possui cerca de 790 horas-aula em comum com o C Adm. Ressalta-se que as 848 horas-aula do Ensino Fundamental da EsPCEX eram destinados ao ensino médio e agora foram distribuídas pelo ensino superior militar. No Ensino Profissional da EsPCEX, foi acrescentado uma carga horária de 100 horas-aula, visando atender ao previsto na Portaria N° 152-EME, de 16 Nov 2010 (ampliar o estudo profissional, se possível, na Escola Preparatória).

Em última análise, a introdução do bacharelado em Adm concomitantemente com o de Ciências Militares tem como **vantagem** clara, conforme apresentado nas hipóteses, a melhoria da gestão das atividades militares, acarretando ganho para a atividade-fim. A **desvantagem** seria a possibilidade de desmotivação em razão da sobrecarga de estudos sobre os Cadetes, através da necessidade de ampliar em 19,9% a carga horária existente atualmente ou de se reduzir ou eliminar outras disciplinas ligadas ao Ensino Fundamental.

Em um outro lado, a introdução de apenas dois anos do C Adm Pública no ensino superior militar, permitiria as **mesmas vantagens** (melhor gestão, gerando eficiência operacional), mas **não existiriam as desvantagens** em razão da carga horária se manter a mesma, fazendo com que houvesse uma mudança mais sutil. Por essa razão, **o modelo de bacharelado em Adm Pública que se propõe é o de dois anos de equivalência na AMAN e os demais anos sob a forma de voluntariado em IES Civis (presencial ou EAD)**. Com essa última afirmativa, atende-se ao estabelecido no objetivo geral da pesquisa.

Com um ensino superior militar de 05 anos de duração, o que foi adotado a contar do concurso público de admissão realizado em 2011, é dada a oportunidade de explorar as vantagens da melhor gestão das atividades militares e ganho de eficiência operacional, com a total ausência de prejuízo à formação essencialmente militar. Assim, a Academia Militar das Agulhas Negras poderá formar os mais completos Aspirantes-a-Oficial do Exército Brasileiro, uma geração de jovens que irão integrar as duas maiores missões de um oficial: a de **combatente** e a de **administrador público**.

## REFERÊNCIAS

AFA. **Grade curricular da AFA**. Pirassununga-SP: AFA, 2008.

AMAN. **Academia Militar das Agulhas Negras**. A cidade Acadêmica. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=158&Itemid=173](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=158&Itemid=173)> 2008a. Acesso em 10 de agosto de 2009, 23:01:00.

\_\_\_\_\_. Corpo de Cadetes: Cursos. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=24&Itemid=120](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=120)> 2009a. Acesso em 23 de julho de 2011, 20:41:00.

\_\_\_\_\_. O Ensino. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=21&Itemid=38](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=21&Itemid=38)> 2009b. Acesso em 15 de maio de 2011a, 12:32:00.

\_\_\_\_\_. O Ensino: Grade Curricular. Disponível em: Disponível em <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=39](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=39)>. 2010a. Acesso em 24 Set 10 às 18:35:00.

\_\_\_\_\_. Política Educacional. O Ensino na AMAN – Visão Global. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=26&Itemid=43](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=43)> 2009c. Acesso em 15 de maio de 2011, 19:29:00.

\_\_\_\_\_. Seção de Doutrina e Liderança. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=50&Itemid=115](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=50&Itemid=115)> 2008b. Acesso em 23 de julho de 2011, 20:45:00.

\_\_\_\_\_. Seção de Educação Física. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=117](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=117)> 2009d. Acesso em 23 de julho de 2011, 20:48:00.

\_\_\_\_\_. Seção de Ensino B: Cadeira de Direito, Economia e Excelência Gerencial. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=101](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=101)> 2010b. Acesso em: 08 de maio de 2011, 22:05:30.

\_\_\_\_\_. Seção de Equitação. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=52&Itemid=116](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=52&Itemid=116)> 2008c. Acesso em 23 de julho de 2011, 20:52:00.

\_\_\_\_\_. Seção de Instrução Especial. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=53&Itemid=118](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=53&Itemid=118)> 2008d. Acesso em 23 de julho de 2011, 20:55:00.

AMAN. **Academia Militar das Agulhas Negras**. Seção de Tiro. Disponível em: <<http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?>

[option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=119](#)> 2008e. Acesso em 23 de julho de 2011, 21:00:00.

\_\_\_\_\_. Seção Técnica de Ensino. Disponível em: <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=39&Itemid=95](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=95)> 2008f. Acesso em 15 de maio de 2011, 20:31:00.

AMAN. **Documento de Currículo do Curso de Formação e Graduação de Oficiais de Carreira da Arma de Infantaria**. Resende-RJ: AMAN, 2008g. 28p.

\_\_\_\_\_. **Normas Internas de Gestão Escolar (NIGE)** – Resende- RJ – AMAN, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Perfil Profissiográfico do Concludente do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria**. Resende-RJ: AMAN, 2008h 03p.

\_\_\_\_\_. **PLADIS de Ciências Gerenciais**. Resende-RJ: AMAN, 2010c

\_\_\_\_\_. **PLADIS de Direito Administrativo**. Resende-RJ: AMAN, 2008i

\_\_\_\_\_. **PLADIS de OPEFT para o 4º ano**. Resende-RJ: AMAN, 2008j

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2001**. Resende-RJ: AMAN, 2002. 10p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2002**. Resende-RJ: AMAN, 2003. 85p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2003**. Resende-RJ: AMAN, 2004. 76p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2004**. Resende-RJ: AMAN, 2005b. 87p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2005**. Resende-RJ: AMAN, 2006a. 95p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2006**. Resende-RJ: AMAN, 2006b. 93p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2007**. Resende-RJ: AMAN, 2007. 92p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2008**. Resende-RJ: AMAN, 2009e. 121p.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Validação Curricular 2009**. Resende-RJ: AMAN, 2009f. 145p.

BARBOSA, José Geraldo Pereira. O ENSINO DA GESTÃO DA INOVAÇÃO NA ESCOLA NAVAL. Disponível em <[http://www.aman.ensino.eb.br/index2.php?option=com\\_docman&task=doc\\_view&gid=374&Itemid=60](http://www.aman.ensino.eb.br/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=374&Itemid=60)>, acessado em 12 Jan 2010, às

0042h.

BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras. Regimento Interno da AMAN (RI/R-70), - **Adt DFA ao Bol DEP nº 58, de 5 de agosto de 2003.**

BRASIL. CNE/CES. Dispõe sobre carga horária mínima e procedimentos relativos à integralização e duração dos cursos de graduação, bacharelados, na modalidade presencial. **RESOLUÇÃO Nº 2, DE 18 DE JUNHO DE 2007.** Brasília 2007a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estabelece normas relativas à admissão de equivalência de estudos e inclusão das Ciências Militares no rol das ciências estudadas no país., **PARECER N.º:CNE/CES 1.295/2001.**

\_\_\_\_\_. Comando da Aeronáutica. **Currículo Mínimo do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria:** ICA 37-89. Brasília, DF, 2002a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Currículo Mínimo do Curso de Formação de Oficiais de Infantaria (Proposta):** ICA 37-89. Brasília, DF, 2004a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 302/GC3 de 4 de março de 2004. **Cria o Curso de Administração na AFA.** Brasília, DF. 2004b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano de Unidades Didáticas do CFOINF.** MCA 37-43. Pirassununga, SP, 2004c.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)** – Edição revisada de 1994. Senado Federal, Centro Gráfico, 1994.

\_\_\_\_\_. Comandante do Exército. **Portaria Nº 517, de 26 de setembro de 2000.** Define Ciências Militares, fixa sua abrangência e estabelece a finalidade de seu estudo. Brasília, 2000a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 549, de 6 de outubro de 2000.** Regulamento de Preceitos Comuns aos Estabelecimentos de Ensino do Exército (R-126). Brasília, 2000b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 009, de 14 de janeiro de 2002.** Aprova o Regulamento da Academia Militar das Agulhas Negras (R-70). Brasília, 2002b.

\_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército, **Manual de transformação do Exército:** O processo de transformação do Exército, 2 ed. Brasília, 2010a.

\_\_\_\_\_. Lei do ensino no Exército - **Decreto nº 3182, de 23 de setembro de 1999.** Regulamenta a Lei 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispões sobre o ensino no

Exército Brasileiro e dá outras providências. Publicado no DOU, de 24 de setembro de 1999. Brasília, 1999

BRASIL. Decreto Nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990. Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE) – (R-3). Publicado no DOU, de 15 de janeiro de 1990. Brasília, 1990.

\_\_\_\_\_. Lei 6880, de 09 de Dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6880.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6880.htm)>. Acessado em 10 Ago 2009, às 20:51:00.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 - **Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Publicado no DOU, de 23 de dezembro de 1996. Brasília, 1996.

\_\_\_\_\_. Ministério da Aeronáutica. **Padrão de Desempenho de Especialidade do Quadro de Oficiais de Infantaria**: MMA 36-4-5. Brasília, DF, 1998

\_\_\_\_\_. **Portaria Normativa nº 196/EMD/MD, de 22 de fevereiro de 2007**: Aprova o Glossário das Forças Armadas – MD 35-G-01. 4ª edição. Boletim MD nº 009, de 2 de março de 2007. Brasília: 2007b. 278p.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 046 - DECEX, de 10 de maio de 2011**. Aprova as Instruções Reguladoras do Concurso de Admissão e da Matrícula na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, referentes ao Processo Seletivo para matrícula em 2012 (IRCAM/EsPCEX – IR 60-06). Publicada no **DOU** nº 90 de 12 Maio 11 - Seção 3. Brasília: 2010b. 35p.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 103/DEP, de 28 DEZ 2000 - Normas para Elaboração e Revisão dos Currículos (NERC)**. Aprova as Normas para Elaboração e Revisão de Currículos (NERC) e dá outras providências. Brasília: 2000c.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 152-EME, de 16 de novembro de 2010**. Aprova a Diretriz para a Implantação da Nova Sistemática de Formação do Oficial de Carreira do Exército Brasileiro da Linha de Ensino Militar Bélico e dá outras providências. Publicada no Boletim do Exército nº 47, de 26 de novembro de 2010. Brasília: 2010c.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 734 – Cmt EB, de 19 de agosto de 2010**. Conceitua Ciências Militares, estabelece a sua finalidade e delimita o escopo de seu estudo. Publicada no Boletim do Exército nº 47, de 27 de agosto de 2010. Brasília: 2010d.

BRASIL. Regulamento de Administração do Exército (R-3) - **Decreto nº 98820, de 12 de janeiro de 1990**; disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D98820.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm)>. Acesso em 13 de novembro de 2010e.

\_\_\_\_\_. Resolução Nr 4, de 13 de Julho de 2005 CNE/CNS. Institui as Diretrizes

Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. **DOU**, Brasília, DF. 19 Jul. 2005. Seção 1, p. 26.

Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx). **Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx)**. Disponível em: <<http://www.exercito.gov.br/web/ingresso/espceex>>.2011a. Acesso em 14 de maio de 2011, 19:17:00.

CComSEx. **Instruções Provisórias para o Concurso de Admissão – EsPCEEx-2011**. Disponível em: <[http://www.exercito.gov.br/c/journal/view\\_article\\_content?groupId=29821&articleId=346154&version=1.0](http://www.exercito.gov.br/c/journal/view_article_content?groupId=29821&articleId=346154&version=1.0)>2011b. Acesso em 14 de maio de 2011, 20:41:00.

\_\_\_\_\_. **Noticiário do Exército 2010**. Disponível em <[http://www.exercito.gov.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito?p\\_p\\_auth=25YU6jMT&p\\_p\\_id=56&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-4&p\\_p\\_col\\_pos=1&p\\_p\\_col\\_count=3&\\_56\\_groupId=16541&\\_56\\_articleId=257246](http://www.exercito.gov.br/web/midia-imprensa/noticiario-do-exercito?p_p_auth=25YU6jMT&p_p_id=56&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-4&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=3&_56_groupId=16541&_56_articleId=257246)>. Acessado em 16 Dez 2010, às 15:12:00.

EN. **Currículo da Escola Naval – 2004**. Rio de Janeiro-RJ: EN, 2004.

EsFCEEx. Escola de Formação complementar do Exército. **Atividades da Formação Comum e Específica: Administração**. Disponível em: <[http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com\\_content&task=view&id=95&Itemid=109](http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=109)>. Acesso em 11 de maio de 2011, 23:44:00.

\_\_\_\_\_. **Histórico**. Disponível em <[http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com\\_content&task=view&id=87&Itemid=101](http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=101)>. Acesso em 11 de maio de 2011, 19:10:00

\_\_\_\_\_. **Processo seletivo: Aspectos Gerais**. Disponível em <[http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=101&Itemid=171](http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=101&Itemid=171)>. Acesso em 11 de maio de 2011, 19:12:00.

\_\_\_\_\_. **Processo seletivo 2010**. <[http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com\\_content&task=view&id=183&Itemid=172](http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com_content&task=view&id=183&Itemid=172)> . Acesso em 11 de maio de 2011, 19:20:00.

\_\_\_\_\_. **Atividades da Formação Comum e Específica: Administração**. Disponível em: <[http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com\\_content&task=view&id=95&Itemid=109](http://www.esaex.ensino.eb.br/esaex/index.php?option=com_content&task=view&id=95&Itemid=109)>. Acesso em 11 de maio de 2011, 23:44:00.

EsPCEEx. Escola Preparatória de Cadetes do Exército. **Plano de Disciplinas 2009**. Aprovado pelo BI Nr 045-DFA, de 25 Jun 2009. Campinas-SP. 136p.

ESTÁGIO DE ATUALIZAÇÃO PEDAGÓGICA (EstAP), 2005, Resende. Anais... Resende-RJ: Academia Militar das Agulhas Negras, 2005.

EXÉRCITO Brasileiro. **Exército Brasileiro em Revista**. Disponível em <[http://www.exercito.gov.br/webinterno/publico-interno?p\\_p\\_id=56\\_INSTANCE\\_1EgF&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=eb-em-revista-home&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_56\\_INSTANCE\\_1EgF\\_struts\\_actionA=/journal\\_content/view&p\\_p\\_state=maximized&\\_56\\_INSTANCE\\_1EgF\\_groupId=11425&\\_56\\_INSTANCE\\_1EgF\\_articleId=756622](http://www.exercito.gov.br/webinterno/publico-interno?p_p_id=56_INSTANCE_1EgF&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&p_p_col_id=eb-em-revista-home&p_p_col_count=1&_56_INSTANCE_1EgF_struts_actionA=/journal_content/view&p_p_state=maximized&_56_INSTANCE_1EgF_groupId=11425&_56_INSTANCE_1EgF_articleId=756622)>. Acessado em 22 de julho de 2011, às 10:31:00.

EXÉRCITO Espanhol. **O novo Ensino** Disponível em <<http://www.soldados.com/microsites/nuevaensenanza/index.htm>> , acessado em 05 de janeiro de 2011, às 20:00:00.

FERNANDES, Antônio Filho. **Implantação do Curso de Administração na AFA: Impactos na Formação Técnica-Especializada do Oficial de Infantaria da FAB**. Rio de Janeiro-RJ: Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais da Aeronáutica, 2009.

GODOY, T. R. P. Doutrina versus Realidade: a difícil formação da Liderança Militar da Força Aérea Brasileira para sua destinação na Defesa Nacional. In: I Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa - ABED, 2007, São Carlos-SP. I Encontro Nacional da Associação Brasileira de Estudos de Defesa - ABED, 2007.

\_\_\_\_\_. **FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DAS FORÇAS ARMADAS NO BRASIL: Urgente Coordenação dos Fundamentos e Conteúdos pelo Ministério da Defesa**. Disponível em <[http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=90&dir=DESC&order=date&Itemid=60&limit=5&limitstart=20](http://www.aman.ensino.eb.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=90&dir=DESC&order=date&Itemid=60&limit=5&limitstart=20)> , acessado em 20 de novembro de 2010.

GONÇALVES J.E.L., **Por que as nossas organizações apostam em gestão**. Disponível em <[www.saude.rs.gov.br/.../1271973806866Por\\_que\\_as\\_nossas\\_organicoes\\_apostam\\_em\\_gestao](http://www.saude.rs.gov.br/.../1271973806866Por_que_as_nossas_organicoes_apostam_em_gestao)>. Acesso em 18 de fevereiro de 2009.

A melhor faculdade americana em 2009. **Revista FORBES**, Disponível em <<http://www.forbes.com/forbes/2009/0824/colleges-09-education-west-point-america-best-college.html>>. Acesso em 05 de janeiro de 2011, às 19:18:00.

INFORMATIVO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **Nova Formação do Oficial de carreira do Exército Brasileiro da Linha de ensino Militar Bélica**. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército Brasileiro, Dez/2010. p 3. Disponível em: [http://www.publiceditora.com.br/dececx\\_2010\\_2/infor2.html](http://www.publiceditora.com.br/dececx_2010_2/infor2.html). Acesso em 23 de julho de 2011, 21:43:00.

NETO, Manoel Soriano. O Ensino Militar Através dos Tempos e o QCO. Discurso proferido durante cerimônia de graduação dos novos oficiais do Quadro Complementar de Oficiais [s.l., 20--], disponível em <[http://www.cdocecx.eb.mil.br/site\\_cdocecx/html/artigos\\_texto.html](http://www.cdocecx.eb.mil.br/site_cdocecx/html/artigos_texto.html)> Acesso em 08 de janeiro de 2011, às 2300h.

**NÚMERO de suicídios entre soldados americanos atinge nível record.** Disponível em: <[http://news.yahoo.com/s/yblog\\_upshot/20100716/us\\_yblog\\_upshot/record-number-of-u-s-soldiers-commited-suicide-last-month](http://news.yahoo.com/s/yblog_upshot/20100716/us_yblog_upshot/record-number-of-u-s-soldiers-commited-suicide-last-month)>. Acessado em 12 de fevereiro de 2011, às 23:35:00 horas.

OLIVEIRA, Tania R. P. de G. T. de. **O Estudo da Guerra e a Formação da Liderança Militar Brasileira.** Or. A. Ferreira Jr. e A. C. W. Ludwig. Tese de Doutorado. S. Carlos-SP: UFSCar, 2004.

PERI, ENZO MARTINS. Diretriz Geral do Comandante, 09 de maio de 2007. Brasília, 2007. 14p. Disponível em: < <http://www.portalpeg.eb.mil.br/images/IPI/diretz%20cmt.pdf>>. Acesso em 20 de outubro de 2008, 19:05:00.

REUNIÃO DE INTEGRAÇÃO DAS ÁREAS DE PESSOAL E ENSINO (RICOPE) – 2007, Brasília – DF. **Projeto de Ampliação da Capacitação Administrativa na Carreira Militar. Anais...** [Brasília – DF]: Estado Maior do Exército, 2007.

RODRIGUES, Alexandre Sobral Lobo. **História Militar I.** Curso de Aperfeiçoamento Militar. Rio de Janeiro: EsAO, 2007.

Secretaria de Economia e Finanças (Brasil). **Simpósio de Administração.** Disponível em <[http://www.sef.eb.mil.br/sef/index.php?option=com\\_content&view=article&id=81&Itemid=102](http://www.sef.eb.mil.br/sef/index.php?option=com_content&view=article&id=81&Itemid=102)>. Acesso em 11 de setembro de 2011, às 18:00 horas.

The Drunker Institute (Estados Unidos da América). **A respeito de Peter Drucker.** Claremont, CA, 2011. Disponível em <<http://www.druckerinstitute.com/link/about-peter-drucker/>>. Acesso em 10 de setembro de 2011.

VASCONCELOS, George Henrique Duarte de. **O Sistema de Excelência no Exército Brasileiro.** Brasília, 2010. 56p. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2010.