

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS DA LINHA BÉLICA DO EXÉRCITO BRASILEIRO PARA O DESEMPENHO DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: UM BREVE ESTUDO NOS CURRÍCULOS DA AMAN, ESAO E ECEME

Leandro Silva de Moraes Ramos¹ e Élvia Mirian Cavalcanti Fadul²

Resumo. O tema desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro para o desempenho de funções administrativas parte da observação de um dos autores 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, foram analisados documentos do curso de Formação de Oficiais da AMAN, do curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO e do curso de Comando e Estado-Maior da ECEME, aqui denominados cursos de progressão na carreira do oficial da linha bélica. Os resultados da pesquisa documental dos cursos em tela apontam que neles 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 one of these authors on the difficulties presented by these professionals in the execution of administrative activities.

1 Bacharel em Ciências Militares(AMAN-1993); Bacharel em Administração de Empresas(UFRN-2000); Mestre em Operações Militares(EsAO-2002); Especialização em Docência do Ensino Superior(UFRJ/CEP-2003); Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos(UFRJ/CEP-2006); Especialização em Coordenação Pedagógica (CEP-2010); Mestre em Administração (Universidade Salvador-2013). Exerce atualmente a função de Chefe da Divisão de Ensino do Colégio Militar de Salvador.

2 Doutora em Urbanismo pela UPEC - Université Paris-Est Créteil Val de Marne. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia e Graduada em Administração Pública pela Universidade Federal da Bahia. É professora Titular e pesquisadora da Universidade Salvador-Unifacs, Laureate International Universities, onde é Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração.

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 demands of administrative functions. To this end, it was analysed documents related to the AMAN's Officer Graduation Course, EsAO's Post Graduation Course and ECEME's Command and General Staff Officer's Course, which are all courses for career progression of the officers. Result shows that these courses develop competencies for the performance of administrative functions, but is suggested an increase workload and disciplines related to administration.

Keywords: Brazilian Army. Human Resources Management. Training. Competencies. Changes.

1 INTRODUÇÃO

tripudia sobre a boa fé (BRASIL, 2008, p. 5-8).

O presente trabalho surgiu da observação de um dos autores 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, este artigo se propôs a fazer um breve estudo em documentos dos cursos de progressão na carreira destinados a esses oficiais, no que se refere ao desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas.

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

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 consequente 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, portanto, 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, entre outras.

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 proposto foi realizada uma pesquisa documental dos currículos dos cursos de progressão na carreira dos oficiais da linha bélica da Instituição, buscando entender de que forma as competências vêm sendo desenvolvidas para o desempenho de funções administrativas.

Tais documentos foram analisados sob a ótica das disciplinas já existentes 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 expressão “cursos de progressão” empregada neste artigo refere-se aos Cursos de Formação da AMAN, de Aperfeiçoamento da EsAO e de Altos Estudos da ECEME e deve-se ao fato desses cursos serem realizados de forma sequencial durante a carreira do oficial, sendo necessária a sua conclusão com aproveitamento para o prosseguimento na carreira.

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 no setor público.

2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

2.1 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 específica.

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

2.1.1 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 9.786/99, 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 intencionalmente na elaboração desta pesquisa.

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.

2.1.2 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, biblioteconomia, contabilidade, economia, estatística, informática, direito, comunicação social, psicologia, magistério, pedagogia, enfermagem e veterinária. A exemplo da EsSEEx, 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 (EsFCEEx), na cidade de Salvador-BA, e é também composto de trinta e cinco semanas de instrução, possuindo o mesmo objetivo da EsSEEx (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 é 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.

2.1.3 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. 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 1.

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.

Napresentepesquisanãoforam 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.

Quadro 1 – 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).

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.

2.2 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.

2.2.1 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 no presente artigo. 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 a fazer face aos objetivos propostos.

2.2.2 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 matriculados *ex-officio* 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 e o comando dessas Unidades (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 da EsAO 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 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.

2.2.3 Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME

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, a 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 a que 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, seja 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 administrativa, 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 o autor militar deste artigo 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.

2.2.4 Análise Parcial

Analisando de maneira geral os cursos de progressão, 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 essa área.

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.

3 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.

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.

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 a 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.

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

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.

Ainda que o presente artigo 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, por exemplo, que o oficial conclua o Curso de Formação da AMAN em paralelo com uma graduação em Administração, 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 verifica-se que o desempenho de atividades administrativas é uma realidade na carreira de todos os oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro, 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.

Outra possível proposta de trabalho, egressa deste artigo, 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 de tais 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 no sentido 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.

REFERÊNCIAS

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.

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.

BRASIL. 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>. Acesso em: 25 jan 2011.

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

_____. **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>. 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>. 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 >. Acesso em 10 out. 2012.

_____. **Glossário de Termos e Expressões em Educação e Cultura do Exército Brasileiro.** 2007. Disponível em: <www.deceg.ensino.eb.br/pdfs/educacao/glossario.pdf>. Acesso em 15 abr 2012.

_____. **Decreto nº 6.703, 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.

_____. **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>. Acesso em: 7 jul.2012.

_____. **Port. 107 – DECEX, de 29 de setembro de 2011.** 2011. Disponível em: < 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 >. Acesso em 10 out. 2012.

_____. **Port. 137 – Comando**

do Exército, de 28 de fevereiro de 2012. 2012. Disponível em: < 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 >. Acesso em: 10 out. 2012.

_____. **Perfil profissiográfico da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais.** 2012. Disponível em: < 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 >. Acesso em: 10 out. 2012.

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

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.

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.

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.

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

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

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