

O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS OFICIAIS DA LINHA BÉLICA PARA O DESEMPENHO DE FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: UM ESTUDO NA 6ª REGIÃO MILITAR

Ten Cel Eng Leandro Silva de Moraes Ramos ¹

Resumo: O tema desenvolvimento de competências dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro para o desempenho de funções administrativas parte da observação deste autor sobre as dificuldades apresentadas por esses profissionais na execução de atividades administrativas. Nesse pressuposto, foi estabelecido como o objetivo geral da pesquisa compreender a percepção dos oficiais da linha bélica a respeito da capacitação recebida, na perspectiva do atendimento das demandas do desempenho de funções administrativas. Como recorte espacial, para a realização da pesquisa de campo, foi selecionada a 6ª Região Militar, que enquadra os estados da Bahia e Sergipe, e, como objeto empírico, foram remetidos questionários para todos os oficiais da linha bélica da área da 6ª Região Militar acerca da capacitação recebida para o desempenho de funções administrativas, totalizando 157 questionários aplicados. Os resultados desta pesquisa apontam que nos cursos de progressão na carreira do oficial da linha bélica há o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas, sendo desejável um incremento na carga horária e nas disciplinas relacionadas a este tema.

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

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-2003); Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos (UFRRJ-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.

Abstract: The theme of developing competencies to the performance of administrative functions by commissioned line officers of the Brazilian Army emerged from the observation of this author on the difficulties presented by these professionals in the execution of administrative activities. From this observation, this research aims at analyzing the development of competencies of Brazilian line officers in institutional courses for career progression designed to meet the demands of administrative functions. A field research was carried out with all the line officers belonging to the 6th Military Region, which encompasses the States of Bahia and Sergipe, amounting to 157 answered questionnaires. They were all interviewed on the training received to the performance of administrative activities. Results show that there is development of competencies to perform administrative functions in the courses for career progression of line officers and that it is desirable to have an increase of instruction time and more subjects related to this theme.

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

1 Introdução

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

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

O Exército Brasileiro, instituição integrante da Administração Pública Federal, possui a responsabilidade de gerir recursos provenientes dos cofres públicos e a obrigação de dar respostas positivas à sociedade

sobre o emprego judicioso desses recursos, não podendo prescindir de uma formação adequada de seus gestores. Assim, verifica-se a demanda do Exército Brasileiro em capacitar os seus quadros para a realização de 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).

Observa-se 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: *Qual é a percepção que os oficiais da linha bélica possuem a respeito do desenvolvimento de competências nos cursos de progressão na carreira para o desempenho de funções administrativas?*

Os cursos de progressão aqui referidos são o Curso de Formação de Oficiais da AMAN, o Curso de Aperfeiçoamento da EsAO e o Curso de Comando e Estado-Maior da ECEME. A expressão “cursos de progressão” aqui usada deve-se ao fato desses cursos serem realizados de forma sequencial durante a carreira do oficial, sendo necessário a sua conclusão para o prosseguimento na mesma.

Para poder responder à questão, este trabalho realizou uma pesquisa exploratória descritiva, buscando levantar as dificuldades apresentadas pelos oficiais pertencentes à linha bélica no desempenho das suas atividades administrativas e a percepção da capacitação recebida nos cursos de progressão na carreira. O universo pesquisado foi dividido em três grupos: oficiais que concluíram os cursos de formação, de aperfeiçoamento e de estado-maior. Tal divisão permitiu que o questionário fosse direcionado a militares em três fases distintas de suas carreiras: menos de dez anos de serviço, acima de dez anos e acima de vinte anos de serviço, respectivamente; e consequente-

mente, exercendo diferentes níveis de gerência.

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

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

- a) Execução, ou não, de atividades administrativas ao longo da carreira;
- b) Auto avaliação frente à capacidade de desempenho da função administrativa;
- c) Atividades administrativas desempenhadas com maior frequência;

- d) Capacitação desenvolvida para o desempenho de funções administrativas;
- e) Momento e local da capacitação recebida;
- f) Grau de dificuldade encontrado para o desempenho de funções administrativas; e,
- g) Nível de importância para a inserção de matérias relacionadas à capacitação para o desempenho de funções administrativas nos cursos analisados.

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

O suporte de Tecnologia da Informação (TI) para a remessa da pesquisa, processamento e tabulação dos dados foi prestado pelo pessoal da Divisão de Telemática da Escola de Formação

Complementar do Exército, local onde ficaram hospedados o *software* e os dados desta pesquisa.

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

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

Tendo em vista a facilidade de envio e retorno da pesquisa proporcionada pela ferramenta mencionada, foram remetidos questionários a todos os militares da área da 6ª Região Militar

pertencentes ao universo selecionado. Desta forma, foram remetidas solicitações para os comandantes de 14 (catorze) Organizações Militares (OM) do estado da Bahia e de Sergipe, integrantes da área da 6ª Região Militar, para aplicação da pesquisa, totalizando um efetivo de 157 (cento e cinquenta e sete) militares.

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

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

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

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

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

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

Verifica-se, dessa forma, que a pesquisa foi direcionada a traçar um panorama a respeito da percepção dos militares sobre a capacitação para o desempenho de funções administrativas, sendo sua análise agrupada em determinados assuntos para melhor entendimento.

Visando a nortear a formulação das perguntas contidas na pesquisa de campo, foi elaborado um Modelo de Análise, conforme o Quadro 1. Tal modelo serviu também para realizar a análise da pesquisa de acordo com os indicadores apresentados.

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

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

Quadro 1–Modelo de Análise

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

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

2 Apresentação dos Dados e Discussão dos Resultados

A pesquisa de campo teve como finalidades levantar as dificuldades dos militares integrantes da linha bélica para o desempenho de funções administrativas e verificar a percepção dos mesmos sobre o processo de capacitação a que foram submetidos.

2.1 Perfil dos Respondentes

Para melhor credibilidade dos dados coletados, foram remetidos questionários para todos os oficiais da linha bélica que, no período de realização da pesquisa, estavam servindo na área da 6ª Região Militar, alcançando o número de 157 militares. A única exceção feita foi a não distribuição do questionário para o Comandante da 6ª Região Militar,

tendo em vista ser o único oficial general da Região, não expressando, portanto, a opinião de um determinado grupo.

Do total de questionários remetidos, houve 112 respondidos, atingindo, dessa forma, o percentual de respostas acima de 71%, conforme apresentado na Tabela 1. Uma primeira análise pode ser feita na quantidade das respostas obtidas na pesquisa: o questionário direcionado aos oficiais não aperfeiçoados teve índice 54% de retorno, enquanto que o índice de retorno dos oficiais aperfeiçoados foi de 75% e o índice dos oficiais do Quadro de Estado Maior das Armas foi de 100%, demonstrando assim que quanto maior o tempo de serviço do oficial, maior é o interesse pelo assunto; fato este também demonstrado pela quantidade de respostas abertas ao questionário, o qual seguiu a mesma tendência.

Tabela 1 – Respostas dos Questionários

Grupo	Questionários enviados	Questionários respondidos	Percentual
Oficiais não aperfeiçoados	47	25	54,3
Oficiais Aperfeiçoados	98	75	76,5
Oficiais QEMA	12	12	100,0
Total	157	112	71,3

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

2.2 Diagnóstico de Situação

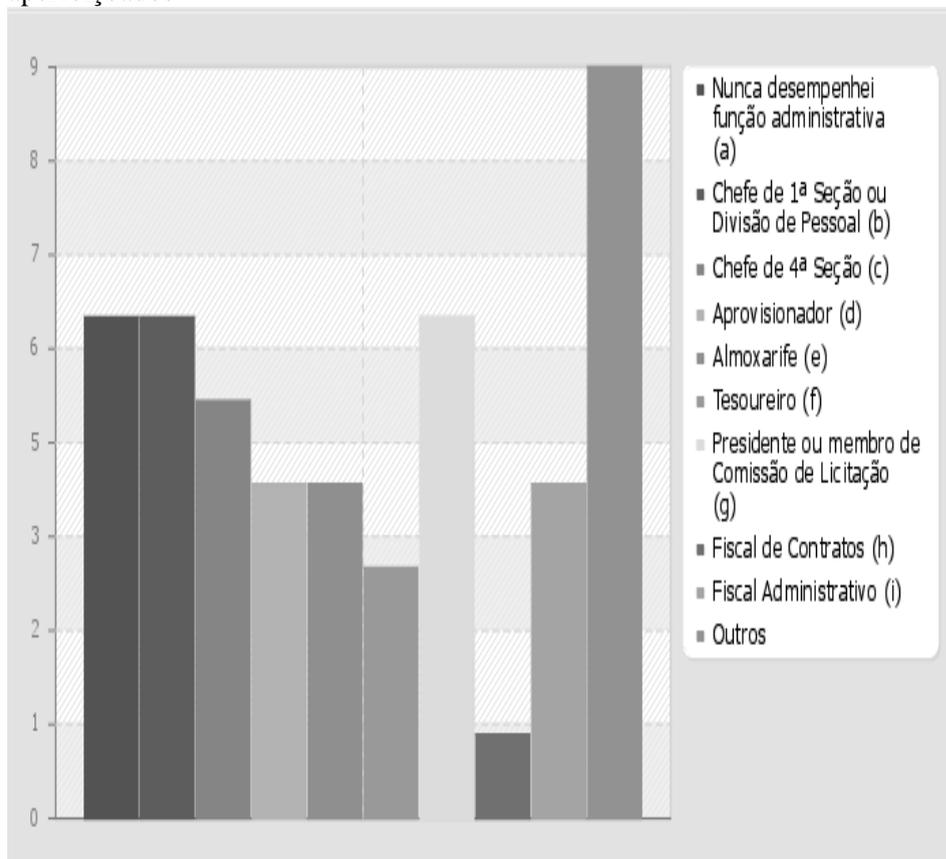
Para se ter base no presente estudo, verificou-se qual a proporção dos oficiais da linha bélica do Exército Brasileiro na área da 6ª Região Militar que já desempenharam funções administrativas. Verificou-se que 71% dos oficiais não aperfeiçoados já desempenharam tais funções, enquanto que esse índice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

Corroborando com essa assertiva, um dos respondentes afirma

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

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

Gráfico 1– Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais não aperfeiçoados

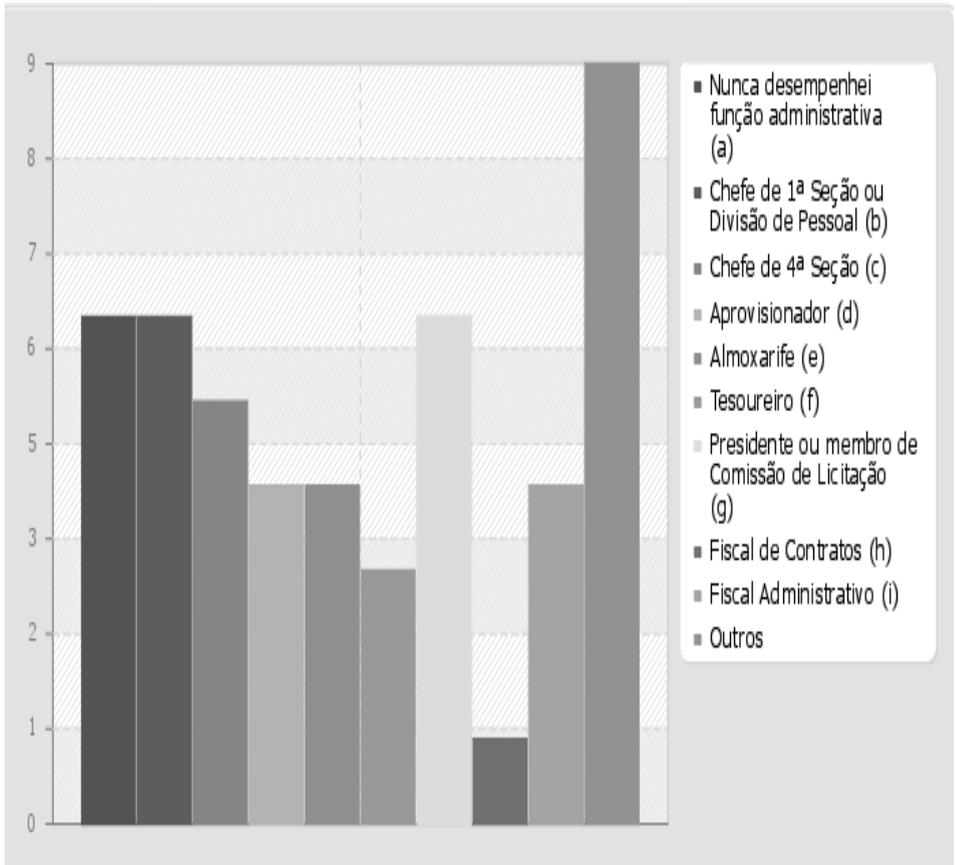


Fonte: Elaboração Própria (2012), a partir de dados da pesquisa

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

No grupo dos oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas, houve a repetição da prevalência das funções de Chefe de 1ª e 4ª Seção e Fiscal Administrativo, além de ser selecionado por mais da metade dos respondentes a função de Ordenador de Despesas, no campo Outros, conforme Gráfico 2.

Gráfico 2– Funções administrativas desempenhadas pelos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas



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

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

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

Tal situação indica ser desejável que se mantenha a preparação para tais funções, no que se refere ao desenvolvimento

de competências dos oficiais nos cursos trazidos nesta análise, de acordo com o nível de gerência a ser desempenhado. A capacitação vai ao encontro das ideias de Bresser-Pereira (2006), que defende a importância de se possuir agentes públicos capazes para gerir o aparelho do Estado.

2.3 Autoavaliação

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

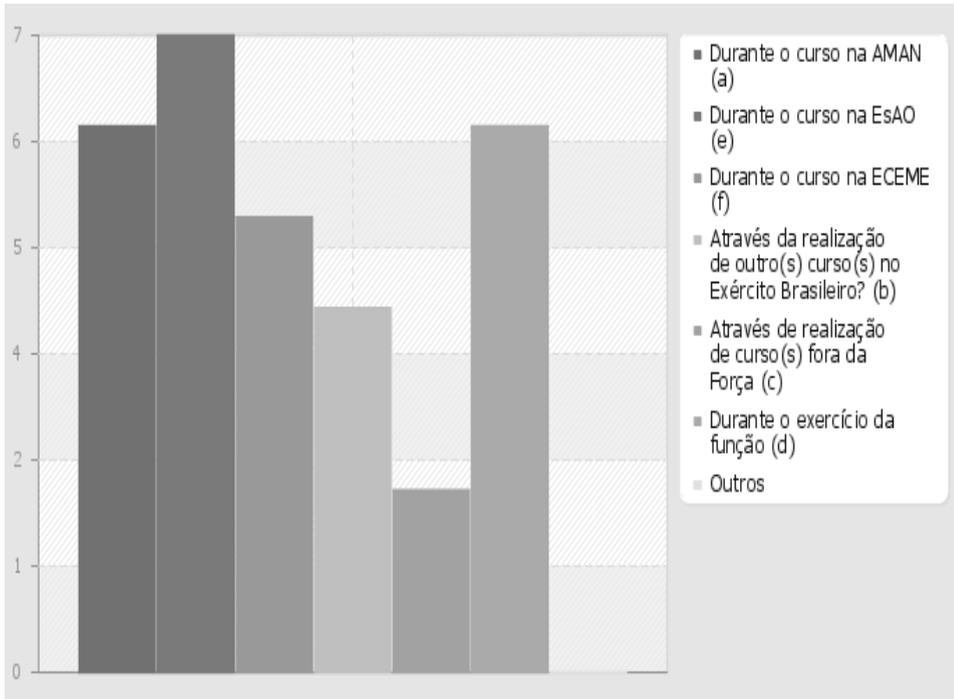
Pode-se observar que, com o decorrer da carreira, o nível de confiança aumenta, ou seja, a confiança demonstrada é resultado da experiência do militar, indicando que a Instituição proporciona condições para o desenvolvimento de competências na área administrativa.

2.4 Capacitação Desenvolvida

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

Na análise do local da capacitação, em todos os grupos aparece um percentual pequeno de oficiais que procuraram cursos externos à instituição para realizar a sua capacitação, demonstrando que a Instituição proporciona condições para o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas. Ratificando essa afirmação, cabe salientar que parcela significativa dos oficiais

Gráfico7 – Local onde foi desenvolvida a capacitação dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas



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

aperfeiçoados (47%) e dos oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas (62%) considera que sua capacitação foi desenvolvida durante o exercício das funções administrativas.

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

A capacitação para o desempenho das funções administrativas vai ao encontro do pensamento da Administração Pública Gerencial, no qual Bresser-Pereira (2006) sustenta a ideia de que o Estado deve possuir em seus quadros servidores competentes e bem treinados. Não se pode mencionar capacitação e competência sem trazer para a discussão a qualificação requerida de um profissional para o bom desempenho de suas tarefas nas organizações, ou seja, é importante que haja uma discussão a respeito de quais competências o militar deve possuir após a conclusão dos cursos aqui analisados.

Brandão e Freitas (2006)

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

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

2.5 Importância do assunto

Nos quesitos que tratam sobre a importância da capacitação prévia para o desempenho de funções

administrativas, os grupos apresentaram respostas semelhantes, sendo que a grande maioria dos oficiais não aperfeiçoados e dos oficiais aperfeiçoados considerou o assunto como Importante, Muito Importante ou Indispensável; e a totalidade dos oficiais do Quadro de Estado-Maior das Armas assim considerou.

Nesse quesito, à semelhança das outras perguntas, percebe-se que quanto maior a experiência do oficial, mais importância ele atribui ao assunto, sendo que um dos oficiais aperfeiçoados ratificou tal assertiva ao afirmar que “o tema é de suma importância face à vasta legislação que envolve a administração de uma Organização Militar” (Pesquisa). De igual forma, a importância é destacada quando se refere à inserção de matérias, nos cursos analisados, com a finalidade de desenvolver competências para o desempenho de funções administrativas. Os grupos indicaram, em sua maioria, como Importante, Muito Importante ou Essencial a inserção de matérias relacionadas ao assunto na grade curricular dos referidos cursos. Um dos militares afirma ainda que “É de extrema

importância que os oficiais formados na AMAN recebam instruções específicas sobre administração” (Pesquisa).

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

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

pegada eminentemente administrativa” (Pesquisa).

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

2.6 Ênfase na Capacitação

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

e Contábil estão entre as mais indicadas em todos os grupos.

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

3 Conclusão

A pesquisa realizada apontou algumas percepções dos entrevistados, entre elas destacam-se as apresentadas a seguir.

Os oficiais da linha bélica que estão servindo na área da 6ª Região Militar efetivamente desempenham funções administrativas, sendo que parcela significativa começa a desempenhá-las já no início de suas carreiras. As funções administrativas desempenhadas com maior frequência pelos militares são as de

Chefe de 1ª e 4ª Seção, Fiscal Administrativo, Presidente ou membro de comissão de Licitação, além de Ordenador de Despesas para o grupo dos Oficiais do Quadro do Estado-Maior das Armas.

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

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

Os grupos apontam, de forma homogênea, a importância que deve ser destinada à capacitação para o desempenho de funções administrativas. Na percepção dos militares questionados, há a necessidade de manter matérias relacionadas ao

assunto nas grades curriculares dos cursos da AMAN, EsAO e ECEME, sendo as matérias Licitações e Contratos, Administração de Pessoal e Administração Financeira as mais indicadas.

Assim, os dados da pesquisa apontam que há o desenvolvimento de competências para o desempenho de funções administrativas nos cursos de progressão a que são submetidos os oficiais da linha bélica, sendo desejável um incremento nas disciplinas e na carga horária relacionadas ao tema.

De acordo com o Modelo de Análise elaborado como norteador para a formulação do questionário, foi possível chegar às seguintes conclusões:

- a) a pesquisa indica que os militares que responderam ao questionário consideram que, durante os cursos de progressão, desenvolveram competências para o desempenho de funções administrativas;
- b) esses militares atribuem grande importância ao estudo do tema e apontam como necessária a manutenção de disciplinas relacionadas à área administrativa nos seus cursos de progressão,

dando ênfase às matérias que tenham interface com as funções que desempenham com mais frequência, tais como Administração de Recursos Humanos, Administração Financeira e Licitações e Contratos; e

c) os dados da pesquisa apontam que a confiança para o desempenho das funções administrativas é adquirida com a experiência dos militares.

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

exercidas 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, como verificado na pesquisa de campo, todos os oficiais da linha bélica devem estar preparados para o desempenho de atividades administrativas ao longo

de suas carreiras, sendo que parcela significativa destes já as exercem no início delas. Tal situação apresenta ainda a vantagem de que as disciplinas podem ser oferecidas nos cursos de progressão de acordo com o nível de gerência a ser desempenhado após a sua conclusão.

O presente artigo sinaliza, ainda, a possibilidade de estender essas análises para novas pesquisas sobre o tema, particularmente ao considerar o Exército Brasileiro em sua totalidade, pois os resultados da pesquisa aplicada não atendem a essa escala, uma vez que foi selecionada apenas uma Região Militar, dentre as doze existentes, para realizar o trabalho.

Outra possível proposta de pesquisa egressa deste trabalho 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 para que o estudo referente ao tema seja aprofundado com a finalidade de realizar uma preparação ainda melhor dos agentes da administração do Exército Brasileiro para o desempenho de suas atividades.

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

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 e 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. **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.

_____. **Glossário de Termos e Expressões em Educação e Cultura do Exército Brasileiro.** 2007. Disponível em: <www.decex.ensino.eb.br/pdfs/

[educacao/glossario.pdf](#)>. Acesso em 15 abr 2012.

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

_____. **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.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. In: **Revista do Serviço Público.** Ano 49. n 1. Jan-Mar 1998. Brasília: ENAP, 1998.

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.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

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.

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