

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Rodrigo Gardoni Pedrosa**

**Capacitação e competências:** a contribuição do Instituto de Economia e Finanças do Exército na capacitação de gestores, na perspectiva dos seus dirigentes

Juiz de Fora

2023

**Rodrigo Gardoni Pedrosa**

**Capacitação e competências:** a contribuição do Instituto de Economia e Finanças do Exército na capacitação de gestores, na perspectiva dos seus dirigentes

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Orientadora: Prof. Dra. Nathalia Carvalho Moreira

Juiz de Fora

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pedrosa, Rodrigo Gardoni.

Capacitação e competências : a contribuição do Instituto de Economia e Finanças do Exército na capacitação de gestores na perspectiva dos seus dirigentes / Rodrigo Gardoni Pedrosa. -- 2023. 135 p.

Orientadora: Nathalia Carvalho Moreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, 2023.

1. Educação corporativa. 2. Administração militar. 3. Instituto de Economia e Finanças do Exército. 4. Gestão de pessoas por competências. 5. Competências. I. Moreira, Nathalia Carvalho, orient. II. Título.

**Rodrigo Gardoni Pedrosa**

**Capacitação e Competências:** a contribuição do Instituto de Economia e Finanças do Exército na capacitação de gestores na perspectiva dos seus dirigentes

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública

Aprovada em 30 de junho de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

**Profa. Dra. Nathalia Carvalho Moreira** - Orientadora  
Universidade Federal de Juiz de Fora

**Prof. Dr. Odemir Vieira Baeta**  
Universidade Federal de Viçosa

**Prof. Dr. Marco Aurélio Marques Ferreira**  
Universidade Federal de Viçosa

**Profa. Dra. Juliana Goulart Soares do Nascimento**  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Juiz de Fora, 04/07/2023.

---



Documento assinado eletronicamente por **Nathalia Carvalho Moreira, Professor(a)**, em 06/07/2023, às 15:02, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



Documento assinado eletronicamente por **Odemir Vieira Baeta, Usuário Externo**, em 10/07/2023, às 13:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



Documento assinado eletronicamente por **Marco Aurelio Marques Ferreira, Usuário Externo**, em 14/07/2023, às 15:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



Documento assinado eletronicamente por **Juliana Goulart Soares do Nascimento, Professor(a)**, em 18/07/2023, às 13:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

---



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj ([www2.uffj.br/SEI](http://www2.uffj.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **1351066** e o código CRC **7F5B6101**.

---

*Dedico este trabalho à minha família, em especial aos meus pais, Jair e Maria Lúcia, os quais me inspiraram e me auxiliaram com seus pensamentos positivos, com seu amor incondicional, me aguardando, sempre, de braços abertos na “fria” Muriaé.*

## AGRADECIMENTOS

“... O teu amor cresce com a gente  
A mãe nunca esquece um filho ausente  
Eu chego lá em casa chateado e cansado  
Mas eu rezo como antigamente

Nas Ave Marias que hoje eu rezo  
Esqueço as palavras e adormeço  
E embora cansado, sem rezar como eu devo  
Eu de Ti Maria, não me esqueço ...”  
Maria de Minha Infância – Canção de Padre Zezinho

Ao bom Deus, que nos permite tantas coisas;  
ao senhor Juvenil José Pedrosa, pela vida;  
ao senhor Antônio Gardone, pela feliz infância, ao radinho, o Vasco;  
aos meus, que me consideram deveras chato, contudo, sempre me apoiam;  
àqueles com os quais trabalho, pelo companheirismo, paciência e camaradagem;  
aos docentes do Profiap, em especial, aos Professores Virgílio, Victor e Nathalia;  
aos colegas do mestrado, muito solícitos e respeitosos;  
aos militares do IEFEx, pela disponibilidade nas entrevistas, muito cordiais;  
a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho e que  
não estão nominalmente citados; e, por fim,  
ao Exército Brasileiro, Instituição ímpar, a qual me permitiu laborar nesta empreitada.

*"Nem cora o livro de ombrear co'o sabre, nem cora o sabre de chamá-lo irmão"*

Antônio de Castro Alves, Bahia, 1866

*"A unidade abole a divisão, mas respeita as diferenças."*

São Cipriano de Cartago, século III



## RESUMO

As Forças Armadas integram a Administração Pública Federal; embora seus integrantes tenham formação profissional distante da formação de um administrador, de um gestor, estão submetidas às mesmas legislações dos órgãos civis, das obrigações e penalidades legais, ao controle exercido pelo Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União, por exemplo, entre outros órgãos de fiscalização. O Instituto de Economia e Finanças do Exército – IEFEx, é a instituição destinada a assegurar que agentes da administração das organizações militares do Exército sejam previamente capacitados ao assumir funções administrativas; realizar estudos e diagnoses na área de sua competência, inclusive, se necessário, com a participação de instituições congêneres, no País e no exterior, prospectando e identificando necessidades do Exército Brasileiro em capacitações na área de gestão. Neste contexto, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças acerca das práticas de educação corporativa, na área de gestão, adotadas pelo Exército Brasileiro? Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral identificar as percepções dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército acerca das práticas de educação corporativa, na área de gestão, adotadas pelo Exército Brasileiro. Adicionalmente, teve como objetivos específicos: analisar como a Educação Corporativa contribui para o desenvolvimento de competências necessárias na área de gestão do Exército Brasileiro; compreender como os dirigentes do Instituto interpretam os desafios do ensino corporativo relacionados à gestão e as atividades tipicamente militares; identificar como os dirigentes do IEFEx percebem o desempenho do Instituto e sua contribuição para que o Exército atinja seus objetivos organizacionais. Dentre os principais resultados, foi possível observar que os dirigentes reconhecem como relevante a atuação do Instituto, com sua Educação Corporativa, no desenvolvimento de competências relacionadas à capacitação de militares na área de economia e finanças; foi identificado também que as atividades operacionais (atividades-fim do Exército) como marchas, formaturas e treinamentos, por exemplo, são complementadas pelas atividades administrativas, no cotidiano das organizações militares; portanto, conclui-se que o trabalho do IEFEx no desenvolvimento de competências, que melhora a eficácia e eficiência na área administrativa, contribui para a manutenção da capacidade operativa, pois exige menor número de militares na área administrativa, liberando pessoal para as atividades operacionais. Verificou-se, também, a importância de um banco de talentos que possa auxiliar na disseminação de conhecimentos na área de economia e finanças.

**Palavras-Chave:** Educação corporativa. Gestão por competências. Capacitação de militares.

## ABSTRACT

The Armed Forces are part of the Federal Public Administration; although its members have professional training far from the training of an administrator, a manager, they are subject to the same legislation as civil bodies, legal obligations and penalties, to the control exercised by the Federal Court of Accounts and the Comptroller General of the Union, by example, among other supervisory bodies. The Institute of Economics and Finance of the Army – IEFEx, is the institution destined to ensure that agents of the administration of the military organizations of the Army are previously trained when assuming administrative functions; carry out studies and diagnoses in the area of its competence, including, if necessary, with the participation of similar institutions, in the country and abroad, prospecting and identifying needs of the Brazilian Army in training in the area of management. In this context, the present work sought to answer the following research problem: what is the perception of the leaders of the Institute of Economics and Finance about the practices of corporate education, in the area of management, adopted by the Brazilian Army? Therefore, the research had as general objective to identify the perceptions of the leaders of the Institute of Economics and Finance of the Army about the practices of corporate education, in the area of management, adopted by the Brazilian Army. Additionally, it had the following specific objectives: to analyze how Corporate Education contributes to the development of skills needed in the management area of the Brazilian Army; understand how the Institute's leaders interpret the challenges of Corporate Education related to management and typically military activities; identify how IEFEx leaders perceive the Institute's performance and its contribution to the Army achieving its organizational objectives. Among the main results, it was possible to observe that the directors recognize the Institute's performance as relevant, with its Corporate Education, in the development of competences related to the training of military personnel in the area of economics and finance; it was also identified that operational activities (core activities of the Army) such as marches, graduations and training, for example, are complemented by administrative activities, in the daily life of military organizations; therefore, it is concluded that IEFEx's work in developing skills, which improves effectiveness and efficiency in the administrative area, contributes to maintaining operational capacity, as it requires a smaller number of military personnel in the administrative area, freeing up personnel for operational activities. It also verified the importance of a bank of talents that can help the dissemination of knowledge in the area of economics and finance.

**Keywords:** Corporative education. Competency management. Military training.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |     |
|--|-----|
| Quadro 1 – Teorias Organizacionais.....                                  | 30  |
| Quadro 2 – Competências militares.....                                   | 42  |
| Quadro 3 – Resumo de competências .....                                  | 44  |
| Quadro 4 – Categorias de competências .....                              | 46  |
| Quadro 5 – Vantagens das competências na gestão de pessoas .....         | 47  |
| Quadro 6 – Princípios de sucesso da Educação Corporativa.....            | 54  |
| Quadro 7 – Síntese das definições de Educação Corporativa .....          | 55  |
| Organograma 1 – Instituto de Economia e Finanças do Exército .....       | 59  |
| Quadro 8 – Perfil dos entrevistados .....                                | 60  |
| Figura 1 – Extrato das estatísticas do <i>corpus</i> textual .....       | 67  |
| Figura 2 – Dendrogramas e as classes .....                               | 68  |
| Figura 3 – Denominação das categorias .....                              | 69  |
| Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência .....                     | 70  |
| Figura 5 – Análise de Similitude .....                                   | 72  |
| Figura 6 – Nuvem de Palavras .....                                       | 73  |
| Figura 7 – Análise de Similitude da Categoria Atuação.....               | 77  |
| Figura 8 – Análise de Similitude da Categoria Práticas.....              | 85  |
| Figura 9 – Análise de Similitude da Categoria Ciclo.....                 | 89  |
| Quadro 9 – Princípios de Sucesso da Educação Corporativa e o IEFEx ..... | 91  |
| Figura 10 – Análise de Similitude da Categoria Desempenho.....           | 96  |
| Figura 11 – Análise de Similitude da Categoria Instituição.....          | 101 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Categoria 1 – Termos relacionados e ocorrências ..... | 75 |
| Tabela 2 - Categoria 2 – Termos relacionados e ocorrências ..... | 81 |
| Tabela 3 - Categoria 3 – Termos relacionados e ocorrências ..... | 87 |
| Tabela 4 - Categoria 4 – Termos relacionados e ocorrências ..... | 92 |
| Tabela 5 - Categoria 5 – Termos relacionados e ocorrências ..... | 99 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|          |   |
|----------|---|
| IEFEx    | Instituto de Economia e Finanças do Exército  |
| SEF      | Secretaria de Economia e Finanças   |
| IESEP    | Instituição de Ensino Superior, Extensão e Pesquisa   |
| EB       | Exército Brasileiro   |
| QEM      | Quadro de Engenheiros Militares   |
| QMB      | Quadro de Material Bélico   |
| QAO      | Quadro Auxiliar de Oficiais   |
| QCO      | Quadro Complementar de Oficiais   |
| LDB      | Lei de Diretrizes e Bases da Educação   |
| AMAN     | Academia Militar das Agulhas Negras   |
| ESA      | Escola de Sargentos das Armas   |
| ESFCEX   | Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército   |
| DCT      | Departamento de Ciência e Tecnologia  |
| ESAO     | Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais   |
| EASA     | Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas  |
| ECEME    | Escola de Comando e Estado-Maior do Exército  |
| ESG      | Escola Superior de Guerra   |
| EsPCEx   | Escola Preparatória de Cadetes do Exército  |
| CDE      | Comissão de Desportos do Exército   |
| OEE      | Objetivos Estratégicos do Exército  |
| DGP      | Departamento – Geral do Pessoal   |
| IRAMUTEQ | <i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i> |
| DCT      | Departamento de Ciência e Tecnologia  |
| CEADEX   | Centro de Ensino a Distância do Exército  |
| COTER    | Comando de Operações Terrestres   |
| ENAP     | Escola Nacional de Administração Pública  |
| ESAF     | Escola de Administração Fazendária  |

## SUMÁRIO

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....  | 16  |
| 1.1      | Um olhar sobre o Sistema de Ensino do Exército .....                       | 22  |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....   | 29  |
| 2.1      | Breve histórico das teorias organizacionais .....                          | 29  |
| 2.2      | Gestão de Pessoas - Abordagem Institucional .....                          | 33  |
| 2.3      | O Exército Brasileiro e a Abordagem Institucional da Dimensão Humana ..... | 35  |
| 2.4      | O Militar da “Era do Conhecimento” .....                                   | 41  |
| 2.5      | Competências: origens, definições e vantagens .....                        | 44  |
| 2.6      | A Administração Pública Brasileira .....                                   | 50  |
| 2.7      | Educação Corporativa.....  | 52  |
| <b>3</b> | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....                                   | 56  |
| 3.1      | Método de abordagem .....  | 56  |
| 3.2      | Tipo de pesquisa.....  | 57  |
| 3.3      | Universo e amostra.....  | 58  |
| 3.4      | Coleta dos dados.....  | 59  |
| 3.5      | Tratamento dos dados .....   | 61  |
| 3.6      | Auxílio ao tratamento dos dados das entrevistas – software IRAMUTEQ.....   | 62  |
| 3.7      | Limitações à pesquisa .....  | 63  |
| <b>4</b> | <b>RESULTADOS E DISCUSSÃO (análise situacional)</b> .....                  | 64  |
| 4.1      | O caso em estudo .....   | 64  |
| 4.2      | Método de Reinert - Classificação Hierárquica Descendente .....            | 67  |
| 4.3      | Dendrogramas e as denominações das classes (categorias).....               | 68  |
| 4.4      | Análise Fatorial de Correspondência .....                                  | 70  |
| 4.5      | Análise de Similitude .....  | 71  |
| 4.6      | Nuvem de Palavras .....  | 73  |
| 4.7      | Análise das Categorias .....   | 74  |
| 4.7.1    | Categoria 1 – Atuação .....  | 74  |
| 4.7.2    | Categoria 2 – Práticas .....   | 81  |
| 4.7.3    | Categoria 3 – Ciclo .....  | 87  |
| 4.7.4    | Categoria 4 – Desempenho .....   | 92  |
| 4.7.5    | Categoria 5 – Instituição .....  | 98  |
| 4.8      | Resumo conclusivo – respostas aos objetivos da pesquisa .....              | 103 |
| <b>5</b> | <b>ARTEFATO: recomendações</b> .....                                       | 107 |

|          |  |     |
|----------|--|-----|
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....              | 109 |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                       | 110 |
|          | <b>ANEXOS</b>                                  |     |
|          | Anexo A – Organização Básica do Exército ..... | 121 |
|          | Anexo B – Postos e Graduações .....            | 122 |
|          | <b>APÊNDICE</b>                                |     |
|          | Relatório Técnico .....                        | 123 |

## 1 INTRODUÇÃO

As Forças Armadas integram a Administração Pública Federal; embora seus integrantes tenham seu desenvolvimento profissional distante da formação de um administrador, de um gestor, estão submetidos às mesmas legislações dos órgãos civis, ao controle exercido pelo Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União, por exemplo, entre outros órgãos de fiscalização.

A publicação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, em 2006<sup>1</sup>, bem como a aprovação da Política Nacional de Defesa, em 2012 demonstraram a necessidade de valorização dos recursos humanos, no âmbito da administração pública federal e, em particular, nas Forças Armadas. No contexto da Gestão Estratégica, a Gestão de Pessoas por Competências tornou-se uma referência a ser perseguida por instituições e organizações. A definição de Gestão Estratégica também é reconhecida como “o processo de pensar a organização como um todo, em todas as suas instâncias, relacionada ao seu contexto e orientada para o longo prazo” (CAMÕES, 2014, p. 20).

Adicionalmente, a Portaria do Comandante do Exército de nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019, aprovou o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, que estabeleceu o Objetivo Estratégico Número 12: “Implantar um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura”, onde consta a Estratégia 12.2: “Educação do Militar na Era do Conhecimento” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019a) que tem como objetivo “capacitar o militar para atuar em operações no amplo espectro, operações conjuntas, interagências e multinacionais”. Bergue (2011, p. 445) complementa a definição de estratégia “como um conjunto de ações gerenciais orientadas para o posicionamento desejado de uma organização (eficiente, eficaz e efetivo), em um cenário futuro identificado.”

Sendo assim, observa-se que os militares necessitam desenvolver competências na área de gestão para cumprir as leis no que tange à administração do patrimônio público, nas execuções de compras, licitações e aquisições de serviços e materiais; na celebração e fiscalização de contratos administrativos, nas atividades de pagamento de pessoal, entre outras atividades ligadas à gestão de suas organizações militares. O termo competência, enquanto capacidade, é frequentemente identificado no contexto organizacional e tem sido utilizado para

---

<sup>1</sup>Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal aprovada pelo Decreto nº 5.507, de 23 de fevereiro de 2006, foi substituído pelo Decreto nº 9.991, de 19 agosto de 2019 – Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#art35)



qualificar o indivíduo capaz de desempenhar, adequadamente, determinado papel em determinado contexto (BRANDÃO, 2012).

Nesse panorama, o Exército Brasileiro delegou ao Instituto de Economia e Finanças do Exército – IEFEx, Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa, a missão de capacitar, de desenvolver competências dos seus militares na área de gestão. Militares, os quais necessitam desenvolver competências para desempenhar funções administrativas; funções essas, que possuem características muito distintas daquelas relacionadas às atividades e à formação militar, a que é submetido cada integrante da Força Terrestre.

A partir desse cenário introdutório, esta dissertação buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças acerca das práticas de Educação Corporativa, na área de gestão, adotadas pelo Exército Brasileiro?

Atualmente, verifica-se na mídia<sup>2</sup>, com certa frequência, manchetes que noticiam pesquisas efetuadas acerca do grau de confiança dos brasileiros nas instituições; as Forças Armadas permanecem no rol das instituições que gozam de alto grau de confiança dos brasileiros. A imagem da Instituição Exército demonstra ser um grande ativo a ser preservado perante a população, e a correta e republicana utilização de recursos públicos, materiais e humanos, é parte importante nesse contexto.

A Administração Pública, em particular o Exército, busca promover a transparência na gestão de recursos da sociedade brasileira. Nesse cenário, vislumbra-se a necessidade de capacitação, de aprimoramento de competências, do fomento do autodesenvolvimento profissional militar, a fim de atingir a aplicação dos princípios da Administração Pública, elencados no Art. 37 da Constituição Federal<sup>3</sup>, a qual tem como um de seus objetivos diminuir ao máximo o desperdício e aumentar o nível de eficiência no emprego de recursos públicos.

O cumprimento das Missões Constitucionais do Exército Brasileiro exige sua organização baseada em uma estrutura hierarquizada e complexa. Tal estrutura visa permitir aos seus chefes militares realizarem o planejamento necessário à geração e uso de capacidades

---

<sup>2</sup> [https://oglobo.globo.com/blogs/pulso/post/2022/07/partidos-igrejas-e-stf-veja-os-indices-de-confianca-dos-brasileiros-nas-instituicoes.ghtml?utm\\_campaign=ebook](https://oglobo.globo.com/blogs/pulso/post/2022/07/partidos-igrejas-e-stf-veja-os-indices-de-confianca-dos-brasileiros-nas-instituicoes.ghtml?utm_campaign=ebook)

<sup>3</sup> Art. 37 da Constituição Federal: A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

requeridas ao emprego dos meios da Força Terrestre, instrumento de ação que inclui todos os elementos da Instituição, materiais e humanos, para atuar no ambiente operacional terrestre nas operações de amplo espectro.

A Secretaria de Economia e Finanças – SEF, é o Órgão do Exército Brasileiro que tem como objetivo a gestão dos recursos orçamentários, financeiros e patrimoniais disponibilizados para o Exército; como Órgão de Direção Setorial, à SEF compete: superintender e realizar as atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, administração financeira e contabilidade, relativas aos recursos de qualquer natureza, alocados ao Comando do Exército; efetuar o pagamento do pessoal do Exército; integrar, como órgão complementar, o Sistema de Planejamento Administrativo do Exército; administrar o Fundo do Exército; e orientar e coordenar as atividades de registro patrimonial do Comando do Exército.

As origens da Secretaria de Economia e Finanças do Exército Brasileiro remontam ao Império. O regulamento nº 112, de 22 de dezembro de 1841, organizou a Secretaria de Estado dos Negócios da Guerra, substituindo a Contadoria do Arsenal de Guerra pela Contadoria Geral. No decorrer dos anos, várias alterações se sucederam, até que em 3 de março de 1982, foi criada a atual Secretaria de Economia e Finanças do Exército.

O Instituto de Economia e Finanças do Exército é uma Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), diretamente subordinada à Secretaria de Economia e Finanças, destinada a buscar assegurar que agentes da administração sejam previamente capacitados para assumir funções administrativas; realizar estudos e diagnoses na área de sua competência, inclusive, se necessário, com a participação de instituições congêneres, no País e no exterior, prospectando e identificando necessidades do EB em capacitações em áreas de interesse do Sistema de Economia e Finanças; é responsável, também, por coordenar iniciativas de capacitação no âmbito do Sistema de Economia e Finanças; conceder certificados aos concluintes de estágios e cursos conduzidos ou coordenados pelo Instituto.<sup>4</sup>

A manutenção da confiança da sociedade na Instituição perpassa pela correta utilização de recursos públicos; a melhor capacitação daqueles que tomam as decisões administrativas e que, direta ou indiretamente, gerenciam esses recursos, contribui para esse sentimento. Nesse diapasão, o Instituto de Economia e Finanças do Exército com sua atuação na capacitação de militares, na área da gestão, mostra-se importante, não só para a defesa da imagem da

---

<sup>4</sup>Instituto de Economia e Finanças do Exército, disponível em: <http://www.sef.eb.mil.br/iefex.html>.

Instituição, mas, principalmente, para a perfeita execução dos gastos públicos, em harmonia com as leis e princípios da administração pública.

O IEFEx para desempenhar sua função de capacitar militares para os cargos de gestão, necessita de pessoal qualificado, como conhecimento de metodologias, métodos e meios, que possam transmitir conhecimento, desenvolver competências necessárias às funções administrativas, respeitando as especificidades da profissão militar, suas características e peculiaridades: A carreira militar é caracterizada por atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípua das Forças Armadas, denominada atividade militar (BRASIL, 1980).

Dentre as peculiaridades da profissão militar<sup>5</sup> que, provavelmente, podem dificultar o ensino da gestão, ressalta-se a própria natureza da profissão, onde cada indivíduo pertencente à Força Terrestre deve manter-se preparado para o combate, físico e mentalmente, para ser empregado em atividades tipicamente militares (conflitos armados, ações de garantia da lei e da ordem, ações de pacificação, entre outras); natureza essa que não guarda similaridade com a profissão de gestor, pelo menos não nas atribuições diárias, como marchas, serviço armado, ordem unida, treinamento físico militar, formaturas, entre outras. Diferente da realidade de muitas organizações civis, o contexto militar demanda do profissional uma espécie fusão entre profissão e organização, em que aspectos estritos da carreira e burocráticos estão presentes simultaneamente (CAFORIO, 2007).

O militar, durante toda a sua carreira, convive com o risco; seja nos treinamentos, no manuseio de explosivos e armamentos, nas atividades físicas diárias, em conflitos armados ou em ações de paz no estrangeiro, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é um fato permanente da profissão militar. Como consta do juramento do soldado, o exercício da atividade militar, por natureza, exige o comprometimento da própria vida:

“Incorporando-me ao Exército Brasileiro - prometo cumprir rigorosamente - as ordens das autoridades - a que tiver subordinado - respeitar os superiores hierárquicos, - tratar com afeição os irmãos de armas - e com bondade os subordinados - e dedicar-me inteiramente ao serviço da Pátria, - cuja honra - integridade - e instituições - defenderei com sacrifício da própria vida.”  
(BRASIL, 1949)

---

<sup>5</sup>Características da Profissão Militar: risco de vida; sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia; dedicação exclusiva; disponibilidade permanente; mobilidade geográfica; vigor físico; restrições a direitos trabalhistas; formação específica e aperfeiçoamento constante; vínculo com a profissão; proibição de participar de atividades políticas; proibição de sindicalizar-se e de participar de greves ou qualquer movimento reivindicatório; e consequências para a família. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/125/1/EB20-MF-10.101.pdf>.

A mobilidade geográfica<sup>6</sup> a que todos os militares estão sujeitos também dificulta o ensino e a aplicação dos conhecimentos, tendo em vista que há uma grande rotatividade de pessoal nas organizações militares, principalmente as localizadas em áreas remotas do Brasil, como por exemplo, os quartéis situados na região amazônica, em especial, os presentes nas regiões de fronteira. Nessas regiões existe a necessidade, com maior frequência, do emprego dos militares em atividades típicas como patrulhas, rondas, inspeções, deslocamentos armados de reconhecimento; missões essas, executadas pelos mesmos militares que cumprem funções administrativas, como gestor de materiais e fiscais de contratos, almoxarife, pregoeiro, entre outras.

Neste contexto, o IEFEx necessita ser versátil, com variados meios de promover e disseminar conhecimento para, desta forma, desenvolver competências na área de gestão nos mais distantes e remotos lugares do país.

Frisa-se que as competências requeridas para funções da administração pública, muito comuns no dia a dia dos órgãos públicos, como secretarias e departamentos da administração direta e indireta, possuem, na maioria das vezes, características muito distantes das competências desenvolvidas na formação tipicamente militar. A Força Terrestre necessita desenvolver competências nas áreas administrativas, bem como nas necessárias à atividade militar, a higidez física e mental, para a manutenção da capacidade operativa da Força, cuja atividade-fim é manter-se preparada para ser empregada.

O Exército confiou ao IEFEx a prerrogativa, a missão do desenvolvimento de competências dos seus integrantes na área da gestão das suas organizações.

O presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças acerca das práticas de Educação Corporativa adotadas na gestão das organizações militares do Exército Brasileiro?

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral, identificar a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército acerca das práticas de Educação Corporativa adotadas pelo Exército Brasileiro.

Adicionalmente, apresentou como objetivos específicos: analisar como seus dirigentes avaliam a Educação Corporativa no desenvolvimento de competências administrativas no

---

<sup>6</sup> Mobilidade Geográfica - O militar pode ser movimentado em qualquer época do ano, para qualquer região do país, indo residir, em alguns casos, em locais inóspitos e destituídos de infraestrutura de apoio à família. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/125/1/EB20-MF-10.101.pdf>.

Exército Brasileiro; compreender como os dirigentes do Instituto interpretam os desafios da Educação Corporativa relacionados à gestão e às atividades militares; identificar como os dirigentes do IEFEx percebem a contribuição do Instituto, para que o Exército atinja seus objetivos organizacionais.

A própria importância que o tema Educação Corporativa tem para as organizações, demonstra e evidencia o vulto do presente estudo. Considerando o cenário de desenvolvimento e mobilização contínua de competências da força de trabalho com vistas ao alcance da estratégia das organizações, torna-se mister compreender a prática organizacional de incentivo dessas habilidades, em particular a contribuição do Instituto de Economia e Finanças para a capacitação dos gestores. Conforme asseveram Aires, Freire e Souza (2017) é primordial que se avance na realização de estudos sobre o contexto das organizações brasileiras no que tange a Educação Corporativa.

Esta pesquisa propôs compreender, a partir da perspectiva dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército, a forma como estes percebem as práticas de Educação Corporativa, em um momento de crescente importância do fator humano nas organizações. Trabalho que se mostrou ainda mais relevante em se tratando de uma organização como o Exército Brasileiro, Instituição de Estado, com Missões Constitucionais; assim, fez-se pertinente a análise a partir desse prisma, levando em consideração, também, as estratégias organizacionais.

Ademais, especialmente após o advento da pandemia do coronavírus, a frequente utilização de plataformas digitais para o ensino e trabalhos em diversas organizações, além dos debates políticos nacionais, com divergências de partidos e posicionamentos na atualidade, da respeitabilidade que as instituições militares possuem no país, mostra-se relevante a necessidade de conhecer e registrar qual a percepção de dirigentes pertencentes a esta Instituição sobre treinamentos e qualificações profissionais na área administrativa, já que trata-se de uma Instituição de grande prestígio perante a população brasileira.

O presente trabalho encontra-se estruturado em seis capítulos, sendo que o primeiro deles é esta introdução. Cabe destacar que este capítulo introdutório possui uma seção que busca apresentar o Sistema de Ensino do Exército, seu marco regulatório, organização e características. Esta seção também explicita como o Exército distribui seu pessoal nos seus diversos Quadros, Armas e Serviços. O segundo capítulo apresenta um referencial teórico sobre o tema de pesquisa. O citado referencial serviu de suporte à análise dos resultados obtidos em campo. Na sequência, o terceiro capítulo aborda a metodologia segundo a qual o estudo se

desenvolveu. O quarto capítulo se ocupou dos resultados da pesquisa, bem como expõe a análise de conteúdo do *corpus* textual. O quinto capítulo, denominado Artefato, contém as recomendações realizadas. No último capítulo, Considerações Finais, estão presentes as sugestões para estudos futuros. Após os capítulos, encontram-se as referências utilizadas e o apêndice elaborado.

### **1.1 Um olhar sobre o Sistema de Ensino do Exército**

Esta seção discorre acerca da distribuição do pessoal do Exército nos Quadros, Armas e Serviços, e da organização do Sistema de Ensino do Exército, sua finalidade, características e estrutura. Este sistema é delineado por leis, decretos e portarias os quais fundamentam o trabalho desenvolvido pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército – DECEX, Órgão de Direção Setorial<sup>7</sup>, responsável por conduzir o Sistema de Ensino do Exército.

Para cumprir sua missão, o Exército Brasileiro é composto por diversas especializações que abrangem os mais diversos campos de atividade relacionados ao combate, ao apoio ao combate, ao apoio logístico e à administração. Dado o nível de capacitação exigida, dentro das várias competências requeridas pela Instituição, na maioria dos casos, a especialização do militar orienta toda a sua carreira no Exército. Os militares do Exército são distribuídos pelas principais especializações, em torno de funcionalidades e competências específicas, que definem as Armas, Quadros ou Serviços a que pertencem.

Em geral, quando o militar tem sua formação profissional construída no próprio Exército, a opção pela Arma, Quadro ou Serviço é feita pelo militar, individualmente, no início de sua carreira, nas Escolas de Formação. As Armas, Quadros e Serviços englobam os combatentes por vocação, voltados à atividade militar propriamente dita, destinada à geração das capacidades dos elementos de emprego da Força Terrestre, atividade-fim, assim como reúnem os militares que prestam apoio nas atividades e tarefas com finalidades diversas, atividade-meio, normalmente ligadas à administração do Exército.

As Armas dividem-se em dois grupos: as Armas-Base<sup>8</sup> – Infantaria e Cavalaria – e as Armas de Apoio ao Combate – Artilharia, Engenharia e Comunicações. Os Quadros

---

<sup>7</sup>Para entender a estrutura organizacional do Exército vide Anexo A deste trabalho.

Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/125/1/EB20-MF-10.101.pdf> ,

<sup>8</sup>Armas-Base são aquelas que efetivamente entram no combate aproximado; a Infantaria é a Arma vocacionada a realizar o combate a pé. Utiliza os mais diversos meios de transporte para o seu

compreendem o de Engenheiros Militares (QEM), o de Material Bélico (QMB), o Auxiliar de Oficiais (QAO) e o Complementar de Oficiais (QCO). Este último composto por profissionais das áreas das ciências sociais aplicadas e educação (Administração, Contabilidade, Economia, Direito, Informática, Letras, Comunicação Social, Pedagogia, Magistério, dentre outras). Dos Serviços, fazem parte o de Intendência, o de Saúde (médicos, dentistas e farmacêuticos) e o de Assistência Religiosa (capelães católicos e evangélicos).

Os documentos principais estudados nesta seção são a Lei 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, a qual dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e os Decretos 3.182, de 23 de setembro de 1999 e 9.171, de 17 de outubro de 2017, que têm por finalidade regulamentar a Lei citada.

As especificidades que permeiam e caracterizam esse Sistema de Ensino não o eximem da observância das normas sobre a educação no Brasil, principalmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Um apontamento importante acerca do ensino militar realizado na LDB, consta em seu Artigo 83, o qual assevera: “O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino.” (BRASIL, 1996); é justamente onde se enquadra a Lei 9.786/99, lei específica, que trata do ensino no Exército:

“Art. 1º É instituído o Sistema de Ensino do Exército, de características próprias, com 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.

(...)

Art. 4º O Sistema de Ensino do Exército valoriza as seguintes atitudes e comportamentos nos concludentes de suas modalidades de ensino:

I - Integração permanente com a sociedade;

II - Preservação das tradições nacionais e militares;

III - Educação integral;

IV - Assimilação e prática dos deveres, dos valores e das virtudes militares;

V - Condicionamento diferenciado dos reflexos e atitudes funcionais;

VI - Atualização científica e tecnológica;

VII - Desenvolvimento do pensamento estruturado.” (BRASIL, 1999)

---

deslocamento – terrestres, aéreos ou aquáticos. Opera em qualquer tipo de terreno e sob quaisquer condições de tempo e visibilidade. Seu *modus operandi* é o emprego do fogo, movimento e o combate aproximado; os infantess empregam todos os tipos de armamento disponível, visando à destruição, captura ou expulsão do inimigo, possuindo as seguintes especializações: blindada, mecanizada, paraquedista, leve, aeromóvel, de selva, de caatinga, de montanha, de pantanal, de guardas e Polícia do Exército; já a Cavalaria é a Arma vocacionada a realizar o combate embarcado (dentro de carros de combate); emprega esses meios blindados para cerrar sobre o inimigo com a finalidade de destruí-lo, neutralizá-lo ou desorganizá-lo, valendo-se do fogo, da manobra e da ação de choque.

Como se verifica na Lei, o Sistema de Ensino do Exército tem características próprias, envolvidas pela atividade militar, o que lhe conferem especificidades, “*em tempo de paz e na guerra*”, sendo o principal objetivo deste Sistema formar os recursos humanos do Exército para a vida profissional. Aprofundando ao que presta o referido Sistema, o Decreto 3.182/99 alterado pelo Decreto 9.171/17, esmiúça a finalidade do Sistema de Ensino da Instituição Castrense:

“Art. 1º O Sistema de Ensino do Exército tem por finalidade qualificar os recursos humanos necessários à ocupação de cargos previstos e ao desempenho de funções definidas na estrutura organizacional do Exército Brasileiro.

Art. 2º O ensino no Exército obedece a processo gradual, constantemente aperfeiçoado, de educação continuada, desde os estudos e práticas mais simples, até os elevados padrões de cultura geral e profissional.

Art. 3º O ensino no Exército deve assegurar a seu pessoal, por meio dos diferentes cursos, base humanística, filosófica, científica e tecnológica, política e estratégica, para permitir o acompanhamento da evolução das diversas áreas do conhecimento, o inter-relacionamento com a sociedade e a atualização constante da doutrina militar.

Art. 4º O planejamento, a execução e o controle da instrução militar no Exército serão regulados em ato do Comandante do Exército.

Art. 5º As atividades de ensino e de instrução militar devem estar integradas, observadas a doutrina militar, a valorização dos recursos humanos e a busca do constante aperfeiçoamento.” (BRASIL, 1999)

O Ensino por Competências no Exército é desenvolvido por “princípios de ensino aprendizagem”, cujos conteúdos são divididos em fatos, conceitos, procedimentos e atitudes, e por intermédio deles o instrutor escolhe a melhor técnica a ser utilizada, bem como os procedimentos mais adequados para apresentação aos instruendos. A ideia principal é que o aluno assuma um papel mais participativo em sua própria aprendizagem, com a busca pelo conhecimento através de contextos interdisciplinares, com novas práticas através de pesquisas e programas de leituras, buscando-se agregar seus saberes e fazeres para uma melhor formação profissional. O Departamento de Educação e Cultura do Exército define o que é ensino por competências no âmbito da Força Terrestre:

“Art. 2º Competência é a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os, sinérgica e sincronicamente, para decidir e atuar em uma família de situações.

.....  
 Art. 3º O desenvolvimento das competências está relacionado à solução sistemática de situações-problema que oferecem ao aluno um repertório de esquemas mentais que oportunizam o fundamento para que, frente a uma situação real, sejam mobilizadas as competências necessárias a uma solução adequada.



.....  
 Art. 5º Os recursos mobilizados pelas competências incluem:  
 I - conhecimentos (saber conhecer);  
 II - habilidades (saber fazer);  
 III - atitudes (saber ser);  
 IV - valores (saber ser); e  
 V - experiências (saber ser).” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022a)

As competências desenvolvidas no Exército, por intermédio do seu Sistema de Ensino, são aquelas que reforçam a identidade militar, baseada em valores e tradições. Visivelmente, a Instituição posiciona-se como conservadora das suas tradições; conservadora no que toca ao código moral e de ética, fundado em valores e virtudes militares, os quais são sedimentados, cristalizados no transcorrer dos anos de carreira cumpridos na caserna e, para além dela; carreira profissional alicerçada na atualização científica e tecnológica para fazer frente às missões institucionais e aos desafios que surgem no mundo globalizado, interligado e, sobretudo, dinâmico.

Sobre a organização do Sistema de Ensino do Exército, ele é composto por Linhas de Ensino Militar, as quais no meio civil, nas escolas e universidades, são denominadas Áreas de Estudos. As Linhas de Ensino tratam das áreas de concentração dos estudos e das funções militares e são desenvolvidas em sistemas escolares que variam de acordo com as suas finalidades. As Linhas de Ensino Militar no Exército Brasileiro são:

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

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

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

IV - Complementar, destinada à qualificação continuada de pessoal necessário ao desempenho de atividades não enquadradas nas linhas anteriores e definidas em legislação específica.” (BRASIL,1999)

A Linha de Ensino Militar Bélico é destinada à qualificação continuada de pessoal necessário à direção, ao preparo e ao emprego da Força Terrestre; é a que prepara o pessoal do Exército para a atividade-fim: manter-se preparado para ser empregado em combate, em suas mais variadas formas e concepções. As escolas que formam militares nessa linha são, principalmente, a Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN, situada em Resende-RJ,

Instituição de Ensino Superior que forma Oficiais, Bacharéis em Ciências Militares, e a Escola de Sargentos das Armas - ESA, situada em Três Corações – MG; essa última forma tecnólogos em Ciências Militares, Sargentos, que juntos aos Oficiais da AMAN são responsáveis pela manutenção do preparo da Força para as atividades tipicamente militares.

A Linha de Ensino Científico-Tecnológico é destinada à qualificação continuada do pessoal necessário à direção e à execução das atividades científico-tecnológicas; sua instituição -expoente é o Instituto Militar de Engenharia-IME, situada na cidade do Rio de Janeiro; é uma reconhecida ilha de excelência no ensino de diversos ramos da engenharia. As atividades de ensino relativas à Linha de Ensino Científico-Tecnológico são de responsabilidade do Departamento de Ciência e Tecnologia - DCT, Órgão de Direção Setorial do Exército.

Os profissionais da área de Saúde e de algumas profissões liberais ligadas, principalmente, à administração e ao ensino, ingressam às fileiras do Exército com formação adquirida em estabelecimentos de nível superior, civis, fora do Exército. Estes compõem as Linhas de Saúde e Complementar. A primeira, composta por médicos, farmacêuticos e dentistas, destina-se a suprir as competências de pessoal das atividades de saúde; já a Complementar, é destinada à qualificação continuada de pessoal necessário ao desempenho de atividades não enquadradas nas linhas anteriores. Esta Linha é composta por contadores, administradores, advogados, economistas, professores, entre outras profissões. É importante ressaltar que o Exército não mantém cursos superiores para formar e prover seus quadros nas áreas médica e administrativa.

A Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército - ESFCEEx, sediada em Salvador- BA, integra e adentra o profissional civil à vida militar, ou seja, provê a formação militar àqueles que já possuem formação acadêmica, permitindo, assim, que estes ocupem postos hierárquicos iguais aos bacharéis em ciências militares e aos engenheiros militares, em cargos e funções específicas afetos às suas formações, e que ascendam aos postos, dentro do oficialato, até ao posto de Coronel.

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

O desenvolvimento de competências e a qualificação profissional dos recursos humanos, de maneira geral, em todas as Linhas de Ensino, obedecem a um processo gradual,

seriado e de constante aperfeiçoamento, variando desde os estudos práticos mais singelos, até aos mais elevados padrões de cultura geral e profissional. A qualificação continuada é desenvolvida progressivamente na carreira militar por intermédio dos denominados Ciclos de Estudos.

“Para efeito de progressão na carreira militar, as atividades de ensino são grupadas da seguinte forma:

- I – 1º Ciclo, cursos de formação e graduação;
- II – 2º Ciclo, cursos de aperfeiçoamento;
- III – 3º Ciclo, cursos de altos estudos militares; e
- IV – 4º Ciclo, curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército.

§1º Os cursos de preparação, especialização, extensão e os estágios, civis ou militares, poderão ocorrer em todos os ciclos tratados neste artigo.

§2º Os cursos de pós-graduação ocorrem nos ciclos citados nos incisos II, III, e IV deste artigo.

§3º As praças e os integrantes do Quadro Auxiliar de Oficiais<sup>9</sup> e do Quadro Complementar de Oficiais progredem na carreira militar até o 2º ciclo.” (BRASIL, 1999)

O ciclo inicial, 1º Ciclo de formação e graduação, corresponde ao ensino desenvolvido pelas Escolas de Formação nas quais são ministradas as instruções elementares da vida militar e as disciplinas de formação profissional da Carreira das Armas, tanto para oficiais como para as praças<sup>10</sup>. Os Cursos relativos ao 2º Ciclo, cursos de aperfeiçoamento, são realizados, principalmente em duas instituições: na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO), situada no Rio de Janeiro; e na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas (EASA), sediada em Cruz Alta, Rio Grande do Sul. Estes cursos habilitam os oficiais a ocuparem cargos de oficial superior (Major, Tenente-Coronel e Coronel); e as praças a ocuparem cargos de praças aperfeiçoados (2º Sargento, 1º Sargento e Subtenente).

O 3º Ciclo, referente a Altos Estudos Militares, é realizado na da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército - ECEME. Este curso é composto por aqueles que, aprovados em

---

<sup>9</sup>O Quadro Auxiliar de Oficiais é composto de militares os quais tiveram suas carreiras iniciadas nas Escolas de Formação de Sargentos, sendo promovidos a Oficiais (2º Tenente), após terem percorrido, aproximadamente, 30 anos de serviço. Após atingirem o oficialato, seguem na carreira militar até o posto de capitão.

<sup>10</sup>Oficiais ocupam postos na hierarquia militar, sendo ao longo da carreira, preparados para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção; graduados, denominados praças, auxiliam ou complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração das organizações militares.

concurso interno, serão forjados para o exercício do comando das organizações militares; também se habilitam, ao concluírem este curso, a ocupar, futuramente, o rol daqueles que poderão ser escolhidos na promoção ao posto de General (General de Brigada, General de Divisão e General de Exército).

O 4º Ciclo que corresponde à Política, Estratégia e Alta Administração do Exército. É realizado na Escola Superior de Guerra – ESG, no Rio de Janeiro. Esta escola promove estudos estratégicos que envolvem pesquisas na área da defesa e da segurança internacional, com vistas a desenvolver instrumentos que sirvam ao assessoramento na elaboração de políticas e estratégias e à reflexão sobre os temas ligados à temática da defesa, no âmbito nacional.

O Sistema de Ensino Militar mantém de forma adicional às modalidades de formação militar, propriamente ditas, os ensinamentos preparatório e assistencial. O primeiro é realizado na Escola Preparatória de Cadetes do Exército - EsPCEEx, sediada em Campinas - SP, a qual tem seus estudos voltados para o prosseguimento do curso superior militar na Academia Militar de Agulhas Negras - AMAN. O segundo compreende o ensino fundamental e médio por meio dos colégios militares distribuídos por todo o território nacional.

Os Colégios Militares, no total de quatorze, são responsáveis por acolher em seus estudos todos os alunos que se interessam, mesmo aqueles que não objetivam prosseguir nos estudos militares.

Os estabelecimentos educacionais, acima mencionados, obedecem à legislação federal pertinente, ressalvadas suas particularidades; desta forma, mantêm regime disciplinar de natureza educativa, compatível com a atividade militar.

Importante ressaltar que cursos de preparação, especialização, extensão e os estágios, civis ou militares, poderão ocorrer em todos os ciclos. É nesse dispositivo que se enquadram os cursos que buscam desenvolver competências dos militares do Exército, das diversas patentes, na área de gestão, de educação, de preparação física, de desminagem, de observação aérea, de artilharia antiaérea, de defesa cibernética, entre tantas outras, requeridas pela Força Terrestre; assim, o trabalho desenvolvido pelo IEFEx se enquadra neste Normativo.

Existem, também, estabelecimentos de ensino voltados ao desenvolvimento do esporte em alto rendimento; nestes estabelecimentos o principal objetivo é promover as atividades de ensino, pesquisa e desporto, nas áreas da capacitação física e da equitação, para atender às necessidades do Exército Brasileiro. Destacam-se nessas atividades o Centro de Capacitação Física do Exército, a Escola de Educação Física, a Escola de Equitação, o Instituto de Pesquisa

da Capacitação Física e a Comissão de Desportos do Exército; todos estes estabelecimentos situados na cidade do Rio de Janeiro.

Esta última tem como objetivo representar o Exército Brasileiro em competições militares e civis, nacionais e internacionais, promovendo o desenvolvimento do desporto militar, reforçando a imagem da Força Terrestre no país e no exterior.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem o objetivo de proporcionar uma reflexão teórica sobre o tema pesquisado. Serviu, ainda, de suporte à análise dos resultados obtidos em campo.

### **2.1 Breve histórico das teorias organizacionais**

A dinâmica global da economia, a velocidade das inovações na área das informações e comunicações desafiam o homem e impõem adequações às organizações, de forma que, homem e organizações, exigidos pelo mercado, pelos cidadãos, pelos consumidores ou pelos concorrentes às melhores oportunidades, entre outras exigências, sintam-se impelidos a acompanhar a velocidade das mudanças. Nesse cenário, mostra-se importante entendermos as organizações e como elas gerenciam pessoas.

As organizações são as unidades sociais dominantes das sociedades complexas, quer sejam industriais ou da informação. Hoje, nascemos em hospitais, alimentamo-nos em restaurantes, trabalhamos em empresas, departamentos públicos, instituições sem fins lucrativos e, quando morremos, recorremos à igreja e à empresa funerária: tudo organizações, que penetram em todos os aspectos da vida contemporânea. (BILHIM, 1996, p.17)

Nessa perspectiva, o mundo das organizações se empenha para identificar e desenvolver competências necessárias à gestão empresarial (MORAES e CORRÊA, 2008). No setor público não é diferente: as competências de gestão constituem o foco dos conflitos institucionais nas relações entre política e burocracia; nas exigências de flexibilidade e controle; ou na preocupação com o impasse entre as necessidades dos cidadãos e as limitações da orçamentárias (TEIXEIRA, SILVA e LIMA, 2011).

A Revolução Industrial foi um marco fundamental do desenvolvimento das teorias administrativas e organizacionais. Embora haja estudos anteriores, é na Administração Científica que se iniciaram os marcos da Gestão de Pessoas. Segundo Morgan (2006) os teóricos

clássicos sofisticaram muitos dos princípios básicos da abordagem de Frederico, o Grande, mas foi outro grande Frederico, o da teoria da organização, Frederick Taylor, quem as desenvolveu a um extremo lógico; segundo o autor, Taylor foi o engenheiro americano cujos "princípios da administração científica" constituíram a base para o planejamento do trabalho durante a primeira metade do século XIX e eles, continua, prevalecem de uma forma ou de outra até os dias de hoje.

O fordismo representou um modelo de organização que se baseava no seguinte paradigma: produção em massa significa consumo em massa, devido a um sistema de reprodução da força de trabalho, a uma inovadora política de gerenciamento e controle da força de trabalho, com novas estética e psicologia; constituiu uma nova sociedade tanto racionalizada, modernista e populista (HARVEY, 2006).

Diversos estudos marcaram a evolução das teorias organizacionais; o trabalho de Quinn *et al.* (2003), sintetiza a contribuição dos teóricos e suas teorias:

Quadro 1 – Teorias Organizacionais

| Teoria  | Principal contribuição  |
|---|---|
| Teoria Clássica<br>Administração Científica<br>(Taylor) | Racionalização do trabalho e eficiência.  |
| Teoria Clássica<br>(Fayol)                              | Integração de pessoas e unidades, já que se fomentava a extrema especialização. |
| Teoria das Relações<br>Humanas<br>(Mayo)                | Consideração da influência da informalidade.                                    |
| Teoria Burocrática<br>(Weber)                           | Valorização dos processos internos e da divisão do trabalho.                    |
| Teorias Contingencial e<br>Sistêmica                    | Consideração da imprevisibilidade ambiental e da flexibilidade organizacional.  |

Fonte: Quinn *et al.* (2003).

Dutra *et al.* (2017), afirma que, a partir dos anos de 1960 surgiram críticas à forma de organização voltada à produção em massa, desenvolvida por Taylor e Ford. A complexa sociedade moderna demanda novos modelos organizacionais que permitam flexibilidade e velocidade de resposta frente a situações inusitadas, trazendo maior valor agregado a produtos e serviços.

“(…) percebemos que estamos passando por um período de mudança sem precedentes, com grandes implicações para todo o campo da organização e da administração. Teorias que já foram consideradas como solidamente fundamentadas estão tornando-se obsoletas. Novas teorias estão surgindo em um ritmo rápido. Parece que cada mês traz uma nova safra de novas perspectivas por meio das quais os administradores precisam entender seus problemas e atuar sobre eles. administradores, em todos os níveis, são convidados a adotar novos paradigmas, desenvolver novas competências, integrar o pensamento do lado direito e do lado esquerdo do cérebro, tornar-se habilidosos atores políticos e aprender a jogar em times.” (MORGAN, 2006, p. 366)

Segundo Brito, Paiva e Leone (2012) em 1982, na literatura sobre Administração, de forma inovadora, foi adicionado o termo “competências gerenciais” escrito por Richard Boyatzis em seu livro, *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Essas competências voltadas à gestão das organizações, as quais, segundo o autor, deveriam compor o perfil ideal de um gestor, foram organizadas em 6 dimensões:

- 1) Orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e preocupação com impactos (Dimensão Metas e Gestão pela Ação);
- 2) Autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização (Dimensão liderança);
- 3) Uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico (Dimensão Recursos Humanos);
- 4) Desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade (Dimensão Direção dos Subordinados);
- 5) Conhecimento especializado (Dimensão Conhecimento especializado); e
- 6) Autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos (Dimensão Foco em outros clusters).

Gestão de Pessoas é a área responsável por administrar o capital humano, utilizando técnicas de recursos humanos para conciliar os objetivos e as metas da organização. Gil (2007, p.17) afirma que é uma “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. O autor defende que não se deve prevalecer apenas o sucesso empresarial, mas a satisfação e a

realização de cada colaborador, com um trabalho de parceria e interação entre a organização e as pessoas. Nesse contexto, as pessoas se tornam os estímulos das organizações.

A evolução da área de Gestão de Pessoas ocorre de acordo com os fatos históricos, econômicos, sociais e políticos de cada época. Conforme afirma Marras (2016), no decorrer do século XX, as mudanças nas funções de Recursos Humanos passaram por três eras. A era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950; a era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990 e a era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje.

A Gestão de Pessoas busca desenvolver, de forma planejada, a capacidade de aprender e de praticar o aprendizado no ambiente de trabalho. Lotz (2015) apresenta o seguinte conceito:

“O planejamento da gestão de pessoas deve contemplar uma análise qualitativa e uma análise quantitativa, e que o conjunto de atividades, tarefas, funções e cargos deve ser avaliado qualitativamente, e ainda sugere que a gestão de pessoas deve ocorrer com base na visão integrada do indivíduo e nos aspectos fundamentais relacionados com suas expectativas sobre a relação de trabalho, ou seja, o contrato psicológico entre o que o funcionário deseja da organização e o que esta quer de seus empregados.” (LOTZ, 2015, p. 124).

Segundo Dessler (2003) o modo de gerenciar os colaboradores, as ferramentas de avaliação e seleção e as diretrizes utilizadas no planejamento e recrutamento de pessoal tiveram início nos Estados Unidos e, em seguida, foram se inserindo em outros países, inclusive no Brasil. Sobre a evolução da Gestão de Pessoas, embora não haja consenso, Dutra *et al.* (2017) apresentam suas perspectivas acerca do tema sob uma abordagem funcionalista<sup>11</sup>, em três fases:

- **Operacional** (até os anos 1960): tem enfoque operacional em aspectos transacionais como captação, remuneração, treinamento, orientações, dentre outros;

- **Gerencial** (entre os anos 1960 e o início da década de 1980): inicia-se uma parceria junto ao desenvolvimento da organização por meio de influência da gestão de pessoas nos vários processos organizacionais; e

- **Estratégica** (a partir da década de 1980): a gestão de pessoas passa a considerar a atuação das pessoas na geração de valor para a organização, adotando conceitos que apontam para uma atuação estratégica.

---

<sup>11</sup>Abordagem funcionalista sintetiza uma abordagem instrumental marcada pelo desenvolvimento e aplicação de técnicas, procedimentos e ferramentas, tendo por escopo o aumento da produtividade e competitividade da empresa, ela busca concretizar um estado de motivação e a satisfação dos funcionários, adotando, para tanto, uma intervenção baseada em técnicas de seleção, de treinamento e avaliação do desempenho (DUTRA *et al.*, 2017).



A maneira pela qual se realiza a gestão de pessoas tem se alterado com o passar dos anos. Se antes os trabalhadores eram avaliados em função do uso do corpo, agora a avaliação é feita com base em sua capacidade de análise (ZARIFIAN, 2012). Essas transformações são reflexo da inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no suporte às necessidades e expectativas por parte tanto dos trabalhadores, quanto das próprias organizações (DUTRA *et al.*, 2017).

## **2.2 Gestão de Pessoas - Abordagem Institucional**

A Gestão de Pessoas consiste em uma associação de procedimentos, técnicas e aprendizados que possibilitam à organização gerir o capital humano da melhor forma possível, com o objetivo de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho para cumprir os objetivos institucionais e alcançar os resultados almejados (DUTRA *et al.*, 2017).

Os desafios e necessidades impostas por um ambiente mais competitivo tem demandado das organizações desenvolver alternativas para uma gestão cada vez mais eficiente e eficaz (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010). Nesse entendimento, Dutra (2014) defende que as organizações assumiram como fundamental a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas, pois essas se tornaram os recursos-chave para definir a sobrevivência ou fracasso das organizações (SOBRAL; PECCI, 2013).

Para Decenzo e Robins (1996) a área de gestão de pessoas afeta diretamente a eficácia organizacional, porque tem por finalidade coordenar e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. Algumas pesquisas passaram a estudar práticas de gestão e suas teorias, conjuntamente, com a Teoria Institucional (NASCIMENTO; RODRIGUES; MEGLIORINI, 2010; LACOMBE; CHU, 2008). Temos a consciência de que estamos a lidar com os valores com os quais a organização, formalmente, quer que lidemos (RAPOSO, 2020).

A partir da década de 1970, verifica-se a elaboração de estudos que consideram as forças sociais e culturais nas organizações (SCOTT, 2001). Na visão de Koche *et al.* (2017) os valores substituem, em grande medida, fatores técnicos na determinação das tarefas organizacionais; ainda nessa abordagem, as instituições são vistas como organismos adaptativos resultantes de um sistema natural de equilíbrio das pressões sociais. Esta abordagem sociológica, busca compreender como os valores institucionalizados transpassam as estruturas e formas organizacionais (GUARIDO FILHO, 2008).

Segundo Raposo (2020) importa o que está cristalizado na organização em termos de valores, ações, padrões que são construídos e legitimados a partir das relações entre os diversos atores organizacionais; a cultura não é só um conjunto de valores partilhados, consiste também, um conjunto de assunções básicas que operam muitas vezes, de forma inconsciente, determinando de forma concreta, o comportamento individual e grupal.

Scott (2001) relata que manter uma organização não é mais simplesmente manter seu maquinário funcionando, ela começa a se esforçar para preservar um conjunto único de valores. Assim, os gestores não devem estar atentos apenas ao ambiente externo, tendências, concorrências e influências do mercado, mas, também, no seu ambiente interno, o qual é responsável por guiar a organização em resposta ao contexto externo.

Segundo Meyer e Rowan (1991), com a abordagem institucional, o sistema de gestão de uma organização e sua estrutura formal, independentemente de práticas adotadas ou resultados obtidos, podem seguir padrões originados das ideias, crenças e valores compartilhados.

Fleury (2001) aponta que, mesmo sendo cultura e competências tópicos bastante discutidos, a interação entre ambos e suas interdependências ainda precisam ser analisadas; para a autora, valores influenciam comportamentos humanos e organizacionais, enquanto competências referem-se à mobilização e à coordenação de recursos pelo indivíduo ou organização para responder às suas estratégias.

“A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais – valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais. A consequência deste novo marco na interpretação organizacional revela-se quando a concorrência por recursos e clientes entre as organizações deixa lugar, na perspectiva institucional, à concorrência para alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente” (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999, p.6).

A Abordagem Institucional de Gestão de Pessoas também considera a cultura organizacional; nesse entendimento, Alvesson (2002) defende que a cultura é um subsistema, bem demarcado pelas outras partes das organizações, que incluem normas, valores, crenças e estilos comportamentais dos empregados.

“A questão mais importante, colocada pelos institucionalistas, centra-se no papel estratégico desempenhado pelas normas e valores institucionais sobre a estrutura organizacional. O significado e a força das mensagens culturais

transmitidas pelo sistema institucional (a família, o Estado, a economia e a educação), relativamente à estrutura organizacional” (BILHIM, 2001, p.99)

Organizações podem ser entendidas como culturas, ou terem as suas culturas e subculturas (WINSLOW, 2007). A avaliação da cultura tem por intuito descrever e interpretar a presença de especificidades dos ambientes militares. A cultura é elemento central na compreensão da forma com que indivíduos interpretam a realidade e dão sentido ao que ocorre ao seu redor, podendo ser compreendida em níveis de artefatos, crenças e valores, e suposições (SCHEIN, 2009). A partir de manifestações culturais desenvolvem-se comportamentos e relações, tais como o exercício de influência e liderança.

“As Instituições Militares possuem referenciais fixos, fundamentos imutáveis e universais. São os valores militares, que influenciam, de forma consciente ou inconsciente, o comportamento e, em particular, a conduta pessoal de cada integrante da Instituição. A eficiência, a eficácia e mesmo a sobrevivência das Forças Armadas decorrem de um fervoroso culto a tais valores.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014, p.35)

Os traços e os valores da cultura organizacional são padrões comportamentais que existem nas organizações privadas e públicas, e que exigem do gestor uma forte sensibilidade a esses importantes componentes culturais quando for realizada proposições de mudanças. Com isso, não deve ser desconsiderado o enredo cultural de uma instituição, ou organização, por ocasião das propostas de transformação, o que pode ser fator determinante para o insucesso do intento (BERGUE, 2011).

O ambiente institucional é caracterizado pela elaboração de normas e exigências às quais as organizações individuais devem se conformar com vista a receberem suporte e legitimidade do ambiente; a cultura molda a forma com que indivíduos percebem o mundo ao seu redor e dão sentido para sua realidade (SCHEIN, 2009).

A abordagem institucional da gestão de pessoas mostra-se importante porque as Forças Armadas, em particular, o Exército Brasileiro, têm nos seus valores, crenças e cultura organizacional, significados que permeiam condutas individuais e coletivas, baseadas na hierarquia e na disciplina, internalizados nos seus integrantes.

### **2.3 O Exército Brasileiro e a Abordagem Institucional da Dimensão Humana**

Esta seção busca explicitar a atuação do Exército, sua organização, atribuições, objetivos e a maneira pela qual gerencia seu material humano.

Os valores e as tradições demonstram ser muito caros à Força Terrestre. A Diretriz do Comandante do Exército para o período 2021-2022<sup>12</sup> reforça a prevalência da capacitação técnica militar para enfrentar os desafios da guerra moderna, alicerçada nos valores, nas tradições e na ética militar:

“Os recursos humanos do Exército Brasileiro devem ser capazes de enfrentar os desafios da guerra atual e do futuro, para a qual muitas tecnologias ainda estão em processo de concepção, demandando do militar do século XXI alto grau de flexibilidade e capacidade de autoaperfeiçoamento. É necessário enfatizar que a capacitação técnica do militar jamais deve prescindir do culto aos valores e às tradições que possibilitaram a construção de um Exército vitorioso e respeitado. Os herdeiros de Caxias devem abraçar a modernidade, sem descuidar dos aspectos que consubstanciam a ética militar.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021)

O Exército Brasileiro (EB) é uma das três Forças Armadas do Brasil, responsável, no plano externo, pela defesa do país em operações terrestres e, no interno, pela garantia da lei, da ordem e dos Poderes Constitucionais. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas. A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico. O respeito à hierarquia é demonstrado pelo espírito de acatamento à sequência de autoridades. A disciplina, que é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis e regulamentos, preceito fundamental e norteador do funcionamento da Instituição. É traduzida pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos os integrantes da Força (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014, p.16)

Entre 1808 e 1967, o responsável pela gestão do Exército foi o Ministério da Guerra. De 1967 a 1999, passou a ser denominado Ministério do Exército. Desde 1999, na estrutura do Governo do Brasil, o Exército está enquadrado no Ministério da Defesa, ao lado da Marinha e da Força Aérea. Constitucionalmente, o Exército Brasileiro “destina-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL, 1988). O Exército Brasileiro possui uma estrutura hierarquizada, complexa e capilarizada em todo território nacional, com cerca de 217.000 integrantes e mais de 650 Organizações Militares. Executa planejamentos em todos os níveis de atuação: no nível estratégico, nos seus Órgãos de Direção Setorial, em seus comandos operacionais e administrativos e nas organizações militares do corpo de tropa.

---

<sup>12</sup> Diretriz do Comandante do Exército Brasileiro 2021- 2022; disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/images/diretrizes/diretrizcmteb22.pdf>

O Plano Estratégico do Exército (2020-2023) estabelece o Objetivo Estratégico do Exército de número 12, que o é de “Implantar um novo e efetivo Sistema de Educação e Cultura”, no qual está contida a Estratégia 12.2 “Educação do Militar na Era do Conhecimento”, que tem como fulcro capacitar o militar para atuar em operações no amplo espectro, operações conjuntas, interagências e multinacionais (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019a). Neste documento são explicitados os principais marcos de planejamento da Instituição, bem como sua missão, visão de futuro e valores, os quais norteiam a Força na conquista de seus objetivos.

A missão é a razão de ser da Organização. Como organização pública, ela é institucional, ou seja, está fundamentada no Marco Legal. Da análise deste marco, é elaborado o enunciado da Missão do Exército e, em seguida, as suas condicionantes e o seu detalhamento para um melhor entendimento por todos os integrantes da Força<sup>13</sup>. A Missão do Exército é:

“Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, prepara a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão.”<sup>14</sup>

Tendo a missão como o farol, elabora-se o conceito do Exército que exprime, em linhas gerais, o pensamento da Instituição sobre o que deverá ser buscado para que ela cumpra com excelência seu papel nas áreas de atuação deduzidas da Missão. A Visão de Futuro é uma meta com uma situação futura altamente desejada pela Instituição. A Visão de Futuro do Exército é a proposta de um desafio instigante, motivador, aglutinador e polarizador de esforços, que tem o propósito de orientar as ações individuais e coletivas empregadas no cumprimento da Missão da Força<sup>15</sup>. Assim, a visão de futuro do Exército é:

“Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o Exército em frente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional”.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Planejamento organizacional e resultados; disponível em:

<https://www.eb.mil.br/documents/10138/8567855/A%C3%A7%C3%B5es+e+Programas/03d96ae8-91cc-2c54-3440-3670cf13fffb>

<sup>14</sup> Missão do EB; disponível em: <https://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>

<sup>15</sup> Planejamento organizacional e resultados; disponível em:

<https://www.eb.mil.br/documents/10138/8567855/A%C3%A7%C3%B5es+e+Programas/03d96ae8-91cc-2c54-3440-3670cf13fffb>

<sup>16</sup> Visão de Futuro do EB; disponível em: <https://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>

São relacionados, ainda, os Valores do Exército, que são ideias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. Estes são os valores essenciais e, baseados nestes, derivam todos os outros valores militares, por desdobramento dos mais abrangentes<sup>17</sup>.

“Síntese dos Deveres, Valores e da Ética do Exército:

Patriotismo – amar à Pátria – História, Símbolos, Tradições e Nação – sublimando a determinação de defender seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida.

Dever – cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido, com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, assumindo a responsabilidade pelas decisões que tomar.

Lealdade – cultuar a verdade, sinceridade e sadia camaradagem, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos.

Probidade – pautar a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça.

Coragem – ter a capacidade de decidir e a iniciativa de implementar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude”<sup>18</sup>

Os Objetivos Estratégicos do Exército são construídos de modo a serem alcançados, no horizonte temporal do Planejamento Estratégico no curto, médio e longo prazos. Tais objetivos surgirão para se cumprir a Visão de Futuro estabelecida (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019a).

Os Objetivos Estratégicos do Exército – OEE são:

- a) OEE 1 - Contribuir com Dissuasão Extrarregional;
- b) OEE 2 - Ampliar a Projeção do Exército no Cenário Internacional;
- c) OEE 3 - Contribuir com o Desenvolvimento Sustentável e a Paz Social;
- d) OEE 4 - Atuar no Espaço Cibernético com Liberdade de Ação;
- e) OEE 5 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Operacional Militar Terrestre;
- f) OEE 6 - Implantar um novo e Efetivo Sistema de Doutrina Militar Terrestre;
- g) OEE 7 - Aprimorar a Governança de Tecnologia da Informação (TI);
- h) OEE 8 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema Logístico Militar Terrestre;

<sup>17</sup>Planejamento organizacional e resultados; disponível em:

<https://www.eb.mil.br/documents/10138/8567855/A%C3%A7%C3%B5es+e+Programas/03d96ae8-91cc-2c54-3440-3670cfl3fffb>

<sup>18</sup>Síntese dos Deveres, Valores e Ética do Exército Brasileiro; disponível em:

<https://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>

- i) OEE 9 - Implantar Novo e Efetivo Sistema de Ciência, Tecnologia e Inovação;
- j) OEE 10 - Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público;
- k) OEE 11 - Fortalecer os Valores, os Deveres e a Ética Militar;
- l) OEE 12 - Implantar um Novo e Efetivo Sistema de Educação e Cultura;
- m) OEE 13 - Fortalecer a Dimensão Humana;
- n) OEE 14 - Ampliar a Integração do Exército à Sociedade; e
- o) OEE 15 – Maximizar a Obtenção de Recursos do Orçamento e de Outras Fontes.

A palavra “estratégia” de origem grega, originalmente, referia-se ao general-comandante dos exércitos, ou seja, tem sua origem no meio militar, utilizada na qualificação do responsável pela condução da guerra, no entanto, seu significado adquiriu diversas conotações e se transformou ao longo do tempo. Para exemplificar, Darós afirma:

“O termo estratégia (strategos) tem suas origens na Grécia Antiga. Nasceu associado à arte da guerra e relacionava-se com as atribuições do comandante-chefe da organização militar. Assim, passou a significar a arte do general, destacando as habilidades psicológicas e comportamentais do comandante militar no exercício da sua função. Ainda na Antiguidade, ao tempo de Péricles (495-429 a.C.) passou a ser associada às habilidades gerenciais, como administração, liderança e poder[...] com Alexandre Magno (356-323 a. C.) a palavra se associou à habilidade de empregar o uso da força para sobrepujar o adversário e estabelecer um sistema unificado de governança global. Principiou-se, então, o uso do termo estratégia associado, também, ao planejamento de governo. Com o advento da II Revolução Industrial, no final do século XIX e, principalmente no início do século XX, o termo começou a ter aplicação ao mundo dos negócios [...]” (DARÓS, 2017, p.83)

Como é observado neste trecho, a ideia de estratégia é oriunda do campo militar, mas, durante os séculos, foi apropriada e adaptada às diversas áreas. Cabe salientar, ainda, que historicamente, o termo teve algumas contribuições teóricas essenciais dos pensadores Sun Tzu, Nicolau Maquiavel e Clausewitz. Suas obras acerca do tema consolidaram o pensamento estratégico. Segundo o Exército Brasileiro (2019a), o Plano Estratégico busca direcionar o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023 e dar prosseguimento ao processo de transformação do Exército, que tem como uma das suas prioridades, o lado humano da Força.

A Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro tem por finalidade estabelecer as orientações necessárias para implementar ações na área de pessoal, no âmbito do Processo de Transformação do Exército Brasileiro, bem como elencar as principais atribuições e

responsabilidades dos diferentes órgãos que propiciarão efetividade à diretriz. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Motta (2007) defende que a mudança organizacional só pode ser provocada a partir dos processos e não dos fins, sendo que, os limites da mudança não são totalmente coerentes, nem mantêm uma consistência. Os valores são, portanto, a base das mudanças organizacionais. “O Processo de Transformação em curso, no Exército Brasileiro tem como um dos seus principais objetivos, o fortalecimento da Dimensão Humana da Força, por meio de ações inovadoras, que possam atrair, reter e motivar recursos humanos capazes de possibilitar à Instituição atingir suas metas e a cumprir suas missões” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

A Gestão de Pessoas por Competências pode ser definida como um sistema de informação estratégica, voltado para a orientação de esforços para a criação, conservação e o bom funcionamento, nos diferentes níveis da organização (individual, coletivo e organizacional) das competências consideradas críticas para o sucesso e o melhor desempenho organizacional (ARAÚJO; MARTINS, 2014). Nesse sistema são utilizados diversos processos de Gestão de Pessoas para otimizar o desempenho e desenvolver competências profissionais, que possam colaborar para a consecução das intenções estratégicas de uma organização (CARBONE *et al.*, 2016).

A Gestão de Pessoas por Competências no seio da Força Terrestre é assim definida:

“A Gestão de Pessoas por Competências será entendida como um conjunto integrado de processos e de atividades dos gestores da Área de Pessoal, que visa aumentar a efetividade da organização por meio do desenvolvimento de talentos e alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização.

A Gestão por Competências estabelecerá o escopo das ações a serem implantadas para propiciar o desenvolvimento profissional dos integrantes do Exército. Para tanto, buscará o alinhamento das competências necessárias ao Profissional Militar com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, formuladas a partir do Planejamento Estratégico do Exército. Para esse fim, a utilização de um eficaz Sistema de Avaliação do Desempenho Profissional atuará como importante instrumento para aperfeiçoar a Gestão de Pessoal.

A identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das Escolas de Formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para Áreas Funcionais de interesse do Exército e do próprio militar.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).



A implantação do Ensino por Competências na Força tem como finalidade primordial desenvolver capacidades do saber fazer, que irá reverberar durante toda a sua carreira profissional, consonante com o direcionamento da aprendizagem para a construção dos saberes necessários à sua atuação laborativa. A formação do profissional militar se inicia nas escolas militares, cujos currículos passam, periodicamente, por processos de adequação para atender às diversas demandas de segurança e defesa, conforme as conjunturas nacional e internacional. Há a necessidade de serem estimulados desde a formação inicial, com preceitos de atuação conjunta, de maneira cooperativa e inter-relacionada. Esses estímulos se estendem como processo importante durante toda a carreira do militar, sendo vinculados inclusive à ascensão hierárquica do militar na instituição em que está inserido (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012).

A carreira militar é estruturada de forma singular, pois tem características diferenciadas em vários aspectos, que vão desde o tipo de promoção de seus profissionais, do modo peculiar de que se reveste o exercício de suas funções, até a condição especial de seus veteranos. Os postos e as graduações dos militares mostram-se importantes, não só na guerra, mas também em tempo de paz, pois traduzem, dentro de uma faixa etária específica, responsabilidades funcionais, competências e habilitações necessárias para o exercício dos cargos e das atribuições. O militar exerce, ao longo de sua carreira, cargos e funções em graus de complexidade crescente. Esses aspectos determinam a existência de um fluxo de carreira planejado, obedecendo a critérios definidos, que incluem a higidez, a capacitação profissional e os limites de idade, influenciando nas promoções aos postos e graduações subsequentes. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014)

Segundo Schmitt, Costa e Neto (2012), valores e experiências são aspectos únicos decorrentes do cotidiano, fundamentais ao desempenho das competências militares; essas competências no ambiente de organizações militares são desenvolvidas ao longo da carreira, nas distintas escolas de formação. Segundo os mesmos autores, no Exército Brasileiro há o entendimento de que as competências são compostas de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências.

Por Dimensão Humana do Exército, entende-se: “conjunto de todos os fatores geridos pela Instituição que influencia o Profissional Militar e o servidor civil - do ambiente de trabalho a seus familiares”. Eles são o que chamamos de ‘A Força da Nossa Força’, que se constitui em elemento primordial de desequilíbrio do Poder de Combate quando do emprego da Força Terrestre em operações de guerra ou não guerra” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

## 2.4 O Militar na “Era do Conhecimento”

Segundo o Exército Brasileiro, o integrante da Força deve possuir competências adequadas às exigências operacionais da Força Terrestre, apto a empregar armamentos e equipamentos com alta tecnologia agregada, sustentadas por uma doutrina autóctone e efetiva (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015). Segundo Fleury e Fleury (2001), a maior parte dos autores considera a relevância do alinhamento das competências às necessidades estabelecidas pelos cargos; os autores defendem, ainda, que essa lógica confere à gestão por competência, uma roupagem moderna para gerir uma realidade organizacional.

Segundo Dutra *et al.* (2017) as competências podem ser distinguidas em dois tipos: de um lado, as organizações, que possuem um conjunto próprio de competências; do outro, os indivíduos, que também dispõem de um agrupamento de competências que pode, ou não, ser utilizado pela organização. Segundo o Exército Brasileiro, as competências individuais e profissionais, necessárias aos exercícios dos cargos e à execução de operações militares, estarão apoiadas na aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na internalização de valores fundamentais para a Força e nas experiências adquiridas no desempenho dos cargos e funções ao longo da carreira (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Quadro 2 – Competências militares

| <b>Militar do Exército Brasileiro - competências requeridas</b>  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultuar as tradições e os valores do Exército Brasileiro (Cultura Institucional);</li> <li>- Empregar princípios de liderança nos níveis tático e estratégico;</li> <li>- Atuar em operações no amplo espectro, nas quais possam ocorrer assimetrias entre as forças oponentes;</li> <li>- Participar de operações de não guerra e ações subsidiárias, em ambiente de operações interagências;</li> <li>- Tomar parte em operações conjuntas e multinacionais;</li> <li>- Integrar Força Expedicionária;</li> <li>- Processar Informações de Combate;</li> <li>- Comunicar-se, com efetividade, em outros idiomas;</li> <li>- Atuar no Espaço Cibernético;</li> <li>- Realizar pesquisa científica para cooperar com o desenvolvimento da Doutrina Militar e da Estratégia;</li> <li>- Aplicar a Legislação Ambiental no âmbito do Exército Brasileiro;</li> <li>- Identificar princípios básicos de Relações Internacionais;</li> <li>- Empregar as Estratégias Militares Dominantes e os preceitos da Ética Profissional</li> </ul> |

Militar;

- Empregar os princípios do Direito Internacional Humanitário (DIH) e do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA);
- Participar de gerenciamento de crises;
- Atuar em conformidade com os princípios de adaptabilidade, iniciativa, cooperação, rusticidade, resiliência e flexibilidade;
- Operar materiais de emprego militar (MEM) com alta tecnologia agregada;
- Empregar ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação;
- Operar Sistemas Autônomos (veículos não tripulados, robôs etc.);
- Atuar em ambientes colaborativos interligados (rede);
- Utilizar ferramentas gerenciais;
- Atuar em sintonia com os conceitos de “Soldado Estratégico”, consciente de que ações individuais e de pequenas frações poderão comprometer as ações no nível político-estratégico;
- Operar, empregando os princípios da "Consciência Situacional"; e
- Aplicar preceitos da Diplomacia Militar.

Fonte: Exército Brasileiro (2015).

O Exército assevera que a Gestão por Competências estabelecerá o escopo das ações a serem implantadas para propiciar o desenvolvimento profissional dos integrantes da Instituição. Para tanto, buscará o alinhamento das competências necessárias ao profissional militar às reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, formuladas a partir do Planejamento Estratégico do Exército, (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

A Portaria nº 147, do Departamento de Educação e Cultura do Exército - DECEX, de 27 de junho de 2019, a qual estabelece normas para avaliação da aprendizagem, apresenta a seguinte definição acerca de competência: “Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, evidenciado no desempenho de um cargo/função”. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019b).

A Portaria do Departamento Geral do Pessoal – DGP, nº 377, de 21 março de 2022, a qual aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho Pessoal Militar do Exército, em seu artigo 4º, §2º, estabelece que as competências estão divididas em Básicas, que são comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada; e Específicas, que caracterizam o desempenho no posto, na graduação, no cargo ou na função desempenhada pelo militar. O supracitado documento discrimina que as Competências Básicas são as seguintes: a Camaradagem, a Dedicção, a Disciplina, a Iniciativa, a Resistência Física, a Responsabilidade, a Competência Técnico-Profissional e a Integridade. As Competências Específicas são: Autoaperfeiçoamento,

Comunicação, Conhecimento Institucional, Coragem Moral, Criatividade, Cultura Geral, Direção e Controle, Discrção, Estabilidade Emocional, Flexibilidade, Liderança, Objetividade, Persistência, Postura e Apresentação, Produtividade, Sociabilidade, Tato e Zelo (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022b).

Verifica-se, pelos normativos elencados, que as competências são divididas entre aqueles atributos, atitudes, habilidades e conhecimentos amplos, a todos os militares, e aquelas atreladas às funções específicas, requeridas nas atividades propriamente militares ou nas atividades-meio, como as atividades administrativas, tal como as relacionadas à gestão das organizações militares.

Quadro 3 – Resumo das competências

|  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Competências Básicas</u></b></p> <p>Comuns a todos os militares, independente do posto, da graduação, do cargo ou da função desempenhada</p>  | Camaradagem                       |
|  | Dedicação                         |
|  | Disciplina                        |
|  | Iniciativa                        |
|  | Resistência Física                |
|  | Responsabilidade                  |
|  | Competência Técnico -Profissional |
|  | Integridade                       |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Competências Específicas</u></b></p> <p>Caracterizam o desempenho no posto, na graduação, no cargo ou na função desempenhada pelo militar</p> | Autoaperfeiçoamento               |
|  | Comunicação                       |
|  | Conhecimento Institucional        |
|  | Coragem Moral                     |
|  | Criatividade                      |
|  | Cultura Geral                     |
|  | Direção e Controle                |
|  | Discrção                          |
|  | Estabilidade Emocional            |
|  | Flexibilidade                     |
|  | Liderança                         |
|  | Objetividade                      |
|  | Persistência                      |

|  |                        |
|--|------------------------|
|  | Postura e apresentação |
|  | Produtividade          |
|  | Sociabilidade          |
|  | Tato                   |
|  | Zelo                   |

Fonte: Exército Brasileiro (2022a).

Importa destacar que, no normativo exposto acima, o que o Exército denomina como competências, na literatura acadêmica, são reconhecidas como práticas, valores, atitudes, habilidades, competências, entre outras classificações; não, necessariamente, competências.

A respeito da Gestão de Pessoas, Netto e Valério (2006), ratificam que nas organizações as habilidades e experiências dos profissionais nelas inseridas é um grande diferencial. Pode-se, por intermédio dessas competências e habilidades, desenvolver e qualificar as organizações continuamente. Estas passaram a buscar desenvolver habilidades específicas, individuais e tático-operacionais para fazer o dia a dia laboral das pessoas na organização.

## 2.5 Competências: origens, definições e vantagens

O vocábulo ‘competência’ tem sido usado para denotar incumbência, responsabilidade para julgamento, para tomada de decisões, ou emissão de pareceres há vários séculos. A partir da década de 1970 o conceito migrou para a área de Psicologia Organizacional, passando a ganhar importância na área de Administração, incorporando-se aos estudos organizacionais na década de 1990 (MONTEZANO, SILVA e COELHO JÚNIOR, 2015).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), é importante estabelecer a diferença entre os termos gestão de competências e gestão por competências; o primeiro refere-se à maneira como a organização planeja, organiza, controla e avalia as competências necessárias ao seu negócio; o segundo versa sobre a forma como a organização divide suas tarefas, valendo-se das equipes disponíveis e conforme as competências de cada um.

Takahashi (2015, p. 35) diz que as competências pessoais, que as chamou de individuais “[...] devam ser entendidas pela sinergia das Competências, Habilidades e Atitudes do ser humano, resumida pela sigla CHA”. Para Antonello (2007), a noção de competência está relacionada com a capacidade do indivíduo pensar e agir, dentro de um ambiente particular,

supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas.

Para Dutra (2019), o termo competência vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas, devido à sua importância para a gestão de pessoas e, em consequência, para a performance das organizações.

Como asseveram Lucena e Marcelino (2014) a Gestão por Competências é o modelo que permite aos gestores terem uma visão amplificada acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências, características, conhecimentos e habilidades de que uma função precisa; a Gestão por Competências identifica habilidades, conhecimentos e atitudes que servidor, público ou privado, possui e, posteriormente, realiza o cruzamento dessas informações em contraposição com as competências exigidas para função, para traçar um plano de desenvolvimento específico, gerenciando pessoas e os conhecimentos de forma eficiente e eficaz. Leme (2005, p. 1), defende: “Gestão por Competências é o processo de conduzir os colaboradores para atingirem as metas e os objetivos da organização através de suas competências técnicas e comportamentais”.

Como explicam Zabala e Arnau (2010), com relação à educação, não há uma forma própria para o Ensino por Competências, mas existem ideias gerais sobre como devem ser as estratégias; segundo os autores, todas devem ter enfoque amplo, generalizante, global das organizações, ou seja, relacionadas com os objetivos estratégicos da organização.

Vieira e Filenga (2012), ponderam que o conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio são consideradas as competências essenciais da organização. Já Fleury e Fleury (2011) afirmam que as competências, no contexto da administração, podem ser divididas em quatro categorias, são elas: as competências essenciais, as competências distintivas, as competências organizacionais e as competências individuais. Para os autores, as competências essenciais, distintivas e organizacionais são referentes à organização e a competência individual está relacionada ao indivíduo. O quadro a seguir faz um resumo dessas competências:

Quadro 4 – Categorias de Competências

|                         |                                |  |
|-------------------------|--------------------------------|--|
| Vieira e Filenga (2012) | <b>Competências Essenciais</b> | Competências e atividades mais elevadas, no nível corporativo, que são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua |
|-------------------------|--------------------------------|--|

|                           |                                     |  |
|---------------------------|-------------------------------------|--|
|                           |                                     | estratégia.  |
| Fleury e<br>Fleury (2011) | <b>Competências Organizacionais</b> | Competências coletivas associadas às atividades-meio e às atividades-fim.  |
|                           | <b>Competências Individuais</b>     | Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. |
|                           | <b>Competências Distintivas</b>     | Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas.  |

Fonte: Fleury e Fleury (2011).

Leme (2005), classifica as competências em técnicas e comportamentais. Para ele, as competências técnicas são as aprendidas por meio da educação formal, e as competências comportamentais, são aquelas ligadas à personalidade do indivíduo. Em resumo, pode-se afirmar que as competências técnicas envolvem as capacidades que o indivíduo adquiriu na sua atividade laboral, ao longo do processo de ensino-aprendizagem, que constam da sua vida profissional. A Educação Corporativa visa aperfeiçoar esse conhecimento.

O mapeamento de competências é muito importante para a implantação do Sistema de Gestão de Pessoas por Competências. O objetivo é identificar as competências organizacionais e individuais necessárias para o alcance dos objetivos e do cumprimento do planejamento estratégico da organização. Adiante, deve-se levantar as competências existentes no pessoal de uma organização, para que com isto seja realizado o diagnóstico do *gap* ou lacuna existente entre elas (CARBONE *et al.*, 2016).

Quadro 5 – Vantagens das competências na gestão de pessoas

| <b>Vantagens para as pessoas</b>   | <b>Vantagens para a organização</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizontes profissionais mais claros com critérios de acesso definidos;</li> <li>- Remuneração compatível com a complexidade das atribuições e das responsabilidades e com o mercado;</li> <li>- Estímulo ao autodesenvolvimento e à</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplicidade, flexibilidade e transparência;</li> <li>- Otimização de recursos e da massa salarial;</li> <li>- Direcionamento e otimização dos</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <p>ampliação do espaço de atuação; e</p> <p>- Condições claras e objetivas para a mobilidade entre as carreiras abrangidas pelo modelo.</p> | <p>investimentos em desenvolvimento profissional.</p> <p>- Capacidade de atração, retenção e potencialização de talentos;</p> <p>- Flexibilidade do modelo para adaptar-se às mudanças de estrutura, organização e tecnologia; e</p> <p>- Equilíbrio entre remuneração e agregação de valor.</p> |
|---|--|

Fonte: Dutra (2001).

As competências podem ser distinguidas em dois tipos: de um lado, as organizações possuem um conjunto próprio de competências; do outro, os indivíduos também dispõem de um agrupamento de competências, que pode ou não ser utilizado pela organização (DUTRA *et al.*, 2017).

Freitas e Odelius (2018), apresentam um resumo das origens das definições de competência sob três perspectivas, a seguir:

- **A americana:** enfatiza os atributos pessoais trazendo o entendimento de que competência é um conjunto de características pessoais que fazem o indivíduo realizar uma tarefa de forma superior e diferenciada em relação a ele mesmo, se não fosse detentor desta qualificação.

- **A francesa:** foca no desempenho entregue e no contexto organizacional que ela está inserida ou vivenciada. Nessa vertente, o foco da definição de competência deixa de ser o conjunto de atributos pessoais; relaciona essa definição às realizações materializadas em um contexto específico.

- **A integradora:** como o próprio nome diz, congrega as duas primeiras e que, portanto, define que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes produzem um efeito necessário e diferenciado em uma atividade também em função do contexto em que ela se desenvolve.

A perspectiva americana ganhou vulto com a publicação, realizada por McClelland em 1973, do artigo *Testing for Competence rather than Intelligence*, em que competência é tratada como um conjunto de capacidades humanas, casualmente relacionado com desempenho superior (FLEURY e FLEURY, 2001). As capacidades, nessa perspectiva, são tratadas como



estoques individuais de recursos e as práticas de gestão buscam alinhar as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos.

A citada perspectiva é compartilhada por Richard Boyatzis, outro autor da linha americana, na década de 1980: “Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização” (BOYATZIS, 1982, p. 23). A Gestão de Pessoas por Competências, na perspectiva americana defendida por McClelland e Boyatzis, pode ser considerada apenas um rótulo moderno da realidade organizacional, baseada nos princípios do taylorismo-fordismo, em que se associa competência à busca da alta performance do indivíduo. Esta concepção não reflete as necessidades, características de uma organização complexa, que atua em diversos cenários, ambientes, muitas vezes adversos, como o Exército Brasileiro.

Em outra perspectiva, a corrente francesa, as competências são sempre relacionadas ao ambiente em que se apresentam, associadas a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica (FLEURY e FLEURY, 2001).

A competência individual não é aquela que provém da qualificação (habilidade) ou de cargo, fixa, de um funcionário ou posição ocupada por ele; ela advém da pessoa. É a consonância entre conhecimentos, experiências, comportamentos e a suas utilizações em situações profissionais (expertises). A mobilização dos colaboradores em um mesmo âmbito, desempenhando atribuições, assumindo responsabilidade, assim como a proatividade (iniciativa) diante das situações profissionais e diversas, do seu ambiente de trabalho, podem ser resumidas em competências individuais (ZARIFIAN, 2012).

Le Boterf (2003), outro escritor francês, explicita o termo competência e o descreve, assim como Zarifian, a partir das relações interpessoais e mutabilidade do ambiente, ou seja, a partir de valores agregados, sociais e econômicos. Para Le Boterf (1995, apud Fleury; Fleury, 2011, p. 187), competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Pesquisadores brasileiros representados por autores como Fleury e Fleury (2001), Hipólito (2000), Dutra (2017) e Reis (2000), ampliam o entendimento acerca do termo ao incluir nele valores relacionados, agregados, econômicos e sociais, a fim de ilustrar competência e seus elementos constitutivos. O tema passou a associar diferentes instâncias de compreensão: no nível pessoal (a competência do indivíduo), das organizações e dos países,

por intermédio dos seus sistemas educacionais e de formação de competências (FLEURY e FLEURY, 2001). Essa perspectiva da visão europeia, francesa, sobre competência, aproxima-se da realidade do Exército Brasileiro, tendo em vista a necessidade de uma visão holística sobre o tema, à medida em que se requerem competências, conhecimentos, habilidades e atitudes para cumprimento de missões, em diversos níveis e ambientes, multifacetados, por vezes com elevado grau de complexidade, de periculosidade, em que se executam múltiplas atividades de forma coletiva; missões, as quais devem ser planejadas, organizadas e executadas a partir de uma visão institucionalizada, nas quais, o que se busca, é o cumprimento destas pela Instituição e não por indivíduo, isoladamente, mas com imprescindível contribuição deste. Dutra (2004) defende que competência é a ação responsável e reconhecida que o indivíduo quer entregar à organização.

Zarifian (2012) assevera que nas organizações não se deve desprezar a perspectiva da equipe. Para esse autor, “em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva”, que é mais do que a simples soma das competências de seus colaboradores; no mesmo entendimento, Le Boterf (2003) afirma que, em se tratando de equipes de trabalho, a competência coletiva se forma a partir da coesão das competências individuais que o grupo de trabalho possui. Quando se fala em Exército Brasileiro, o imaginário remete à ação coletiva, à tropa, à Corporação, ao grupamento que o compõe e não à pessoa isolada, em ação individual. A competência do militar, traduzida em capacidade, em determinado cenário, é avaliada pelo sucesso ou insucesso da Instituição no cumprimento da missão.

Importante destacar que muitos autores consideram que a temática das competências espelha uma teoria fragmentada que, na maioria dos estudos, se limita a auferir, isoladamente, os elementos constitutivos da competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) e não a sinergia entre eles (BRANDÃO, 2012). O sucesso das missões do Exército depende, em grande medida, da sinergia construída, da soma das ações individuais, voltadas ao cumprimento das missões da Força Terrestre.

## **2.6 A Administração Pública Brasileira**

A busca por melhorias na qualidade do serviço público prestado aos cidadãos brasileiros é histórica. No início do século XX, a então recente República Brasileira, patrimonialista, já delineava a necessidade de mudança na gestão das organizações públicas a partir da percepção de que, segundo Bresser Pereira (1996), a sociedade demandava, cada vez mais, uma gama

maior de serviços. O patrimonialismo vigente, segundo Ferreira Junior (2017), possuía raízes no Antigo Regime adotado no século XVI, não havendo então uma organização racional baseada em dispositivos legais.

O modelo burocrático vivenciado na década de 1930, buscava romper com o patrimonialismo vigente e combater o clientelismo no país. Para Miranda e Kempfer (2018), a reforma burocrática implanta suas características visando principalmente combater os problemas expostos pela forma de gerir o bem público vigente.

Faoro (2001) utiliza-se do conceito de patrimonialismo para interpretar nossa conjuntura política ao longo do século XIX (Império) e seus resquícios no século XX. Para o autor, o patrimonialismo, extremamente atuante no cenário histórico nacional, liga-se à dominação tradicional, conceito desenvolvido por Max Weber, em decorrência deste estar arraigado na tradição de ordem estamental da sociedade colonial brasileira. Nas décadas de 1960-1970 a descentralização e a flexibilização administrativa ganharam espaço como práticas gerenciais na reforma desenvolvimentista de 1967, cunhada sob a bandeira da “administração para o desenvolvimento” (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 167).

Com o esgarçamento do modelo burocrático, emergem a administração pública gerencial e o governo empreendedor, modelos organizacionais que incorporam preceitos para a melhora da efetividade da gestão pública. Os dois modelos, frequentemente chamados de gerencialismo, “compartilham os valores da produtividade, orientação ao serviço, descentralização, eficiência na prestação de serviços” (SECCHI, 2009, p. 354).

Somente em 1995, com a aprovação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado<sup>19</sup>, a administração pública brasileira adota o modelo gerencial voltado para resultados.

“Ademais, a reforma Bresser elaborou um novo modelo de gestão, que propunha uma engenharia institucional capaz de estabelecer um espaço público não-estatal. As organizações sociais (OS) e as organizações da sociedade civil de interesse público (OSCIP) são herdeiras desse movimento — só nos governos estaduais, há cerca de 70 OS atualmente. O espírito dessa ideia pode ser visto, hoje, nas chamadas parcerias público-privadas (PPPs). Não obstante a inovação conceitual, tais formas deram mais certo nos estados do que na União, sofrendo no plano federal uma enorme resistência ao longo da gestão do ministro Bresser-Pereira” (ABRUCIO, 2007, p. 67)

---

<sup>19</sup>O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, protagonizado por Luiz Carlos Pereira Bresser, então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, como um novo modelo de desenvolvimento pautado no ideal gerencialista e em seus conceitos de administração e eficiência. Essa fase denominada de Nova Gestão Pública teve como pressupostos a efetividade e a qualidade na prestação dos serviços públicos orientados ao atendimento das necessidades e anseios do cidadão (ABRUCIO, 1997).

Nas últimas décadas, foram observadas novas orientações na administração pública, com a incorporação de diversas teorias organizacionais, objetivando levar às organizações públicas práticas utilizadas na gestão privada, a chamada Nova Gestão Pública, fundamentada e orientada para o cidadão (BRESSER PEREIRA, 1998).

“A administração pública gerencial ou nova gestão pública (*new public management*) é um modelo normativo pós-burocrático para a estruturação e a gestão da administração pública baseado em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Alguns autores se referem à APG como um movimento delimitado em espaço e tempo, como um processo de mudança nas administrações públicas do norte da Europa, do Canadá, e na Oceania nos anos 1980 e 90”. (SECCHI, 2009, p. 354)

Conforme afirmam Souza e Faria (2017), é importante salientar que, no caso da Administração Pública brasileira, até os dias atuais, não houve a superação de um modelo em relação ao outro, coexistindo resquícios de todos os modelos desenvolvidos, que a depender da circunstância, alguns ficam mais aparentes do que outros.

Nos dias atuais, a Nova Administração Pública, tem como principais objetivos o controle de custos, a eficiência na capacidade orçamentária e a descentralização do poder gerencial; entretanto, existe uma grande discussão sobre a eficácia de incrementar essa nova forma de gestão nas Políticas de Estado pois, de acordo com Denhardt (2004), ela enfrenta problemas de legitimidade – o que resulta na necessidade do fortalecimento dos relacionamentos institucionais com a sociedade e na formação de redes inter-organizacionais.

Na visão de Fontes-Filho (2014), esse novo paradigma é denominado Nova Governança Pública ou *New Public Governance*; tal modelo incorpora, entre outras ferramentas, a Gestão de Pessoas por Competências e a Educação Corporativa.

## **2.7 Educação Corporativa**

Segundo Éboli (2019), o livro *Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, de Jeanne C. Meister, publicado em 1999, representou o marco inicial sobre o tema Educação Corporativa no Brasil.

Meister (1999), defende que a Educação Corporativa teve origem nos Estados Unidos quando as empresas americanas, buscando tornarem-se líderes mundiais, lançaram o termo com o sentido de uma transformação em curso; tornando o tema amplo e estratégico, visando o desenvolvimento e educação das pessoas, caracterizando-se como um polo de educação

permanente.

Educação Corporativa é um termo empregado no Brasil para referir-se a uma modalidade de Educação das pessoas em organizações (EBOLI, 2019). Esse processo evoluiu da antiga visão de Treinamento e Desenvolvimento, para uma abordagem mais integral de desenvolvimento de pessoas trazendo vantagem competitiva para as organizações. (MOSCARDINI; KLEIN, 2015). A característica desse ensino profissional, centrado nas estratégias organizacionais, é a busca por desenvolver nos indivíduos, competências de forma sistemática, por meio de incentivo à aprendizagem contínua e à produção de conhecimento, com o fim de que se desenvolvam pessoal e profissionalmente, além de poderem desempenhar melhor suas atividades para atingimento das metas organizacionais (COSTA, 2020).

Para Eboli (2019) a Educação Corporativa traz para as empresas uma mentalidade de aprendizagem contínua em três níveis: para a Empresa acrescenta valor à cultura empresarial, o desenvolvimento de uma visão comum da organização; para as lideranças acrescenta um conceito educacional à função do líder, capacidade de pensar e aprender em equipe, percebendo as inter-relações e, para as pessoas conscientiza os colaboradores com a inserção do autoconhecimento, aquisição de habilidades e conhecimentos. É dessa maneira, com o equilíbrio desses três pilares que ocorre a vantagem competitiva mercadológica para a organização.

A Educação Corporativa tem o propósito de desenvolver as competências, ou seja, conhecimentos, habilidades, atitudes, formas de pensamentos e hábitos, bem como ampliar a visão que o colaborador tem do negócio, apoiando com ferramentas e abstrações que fazem com que o indivíduo seja capaz de criar inovações incrementais e disruptivas (MEISTER, 1999).

Toni e Alvares (2016) defendem que a transmissão da cultura e a condução de mudanças em toda organização é o eixo central da educação no mundo corporativo, sustentando e atendendo um paradigma onde a aprendizagem contínua, o conhecimento e as competências são elementos geradores de valor.

A partir do olhar da Educação Corporativa, a atuação profissional passa a ser impregnada de personalidade, com postura empreendedora, em que nascem líderes eficazes. Um ambiente voltado à aprendizagem contínua, ao autodesenvolvimento, em que surgem e se fortalecem pessoas talentosas e competentes, onde organizações, que possuem ambientes favoráveis, colhem frutos de efetividade de pessoas e processos (EBOLI, 2019).

A Educação Corporativa é uma forma para desenvolver pessoas de maneira integrada e com reflexão crítica sobre a realidade em que está inserida, propondo modificações que, em

geral, trazem inovações e competitividade. Com todas essas adequações, a cultura organizacional torna-se de alto desempenho em busca de resultados, por meio da execução das estratégias da empresa, que, por sua vez, transforma-se em um laboratório de aprendizagem e um local onde ocorre a educação permanente (MEISTER, 1999).

Para Rocha Pinto (2006, p. 99) “a educação corporativa consiste em um processo contínuo de ensino/aprendizagem”, processo do qual o conceito principal é “aprender a aprender” e uma das maneiras atualmente para obter esse conhecimento empresarial é através das Universidades Corporativas, instituições criadas dentro das organizações para fins de ensino aos colaboradores e parceiros atrelados aos negócios da empresa, visando competitividade e melhorias a longo prazo.

Para Langhi e Cordeiro (2021) o objetivo da Educação Corporativa é garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem, direcionado ao domínio do negócio de educação e treinamento pelas organizações, com melhor aproveitamento de recursos e vinculação de programas educacionais ao desenvolvimento voltadas aos objetivos organizacionais.

Toni e Alvares (2016, p. 242) entendem que “a educação corporativa se configura em uma dinâmica de aprendizagem contínua com foco no desenvolvimento das competências necessárias à organização e ao repasse dos conhecimentos” Assim, verifica-se nas empresas e nas instituições públicas, a necessidade de investimento em novas práticas e novos modelos de ensino-aprendizagem que privilegiam as experiências e as trocas de conhecimentos acumulados na dinâmica organizacional.

Alguns estudiosos sobre Educação Corporativa buscam nortear o estudo sobre o tema elegendo alguns princípios. Éboli (2004), elege alguns princípios, denominado por ela como Princípios de Sucesso, conforme verifica-se no quadro a seguir.

Quadro 6 – Princípios do sucesso da Educação Corporativa

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Competitividade</b> | Elevar o patamar de competitividade através da consolidação das competências críticas. |
| <b>Perpetuidade</b>    | Transmissão da herança cultural, perpetuando a existência da empresa.                  |
| <b>Conectividade</b>   | Comunicação e interação, relacionamento com públicos internos e externos.              |
| <b>Disponibilidade</b> | Atividades e recursos educacionais de fácil acesso.                                    |
| <b>Cidadania</b>       | Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa.                           |

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Parceria</b>         | Estabelecimento de parcerias internas (gestores) e externas (instituições de ensino superior). |
| <b>Sustentabilidade</b> | Ser um centro gerador de resultados para a empresa.  |

Fonte: Eboli (2004).

A Educação Corporativa busca articular e desenvolver as competências individuais e organizacionais e suprir as lacunas existentes na organização. Suas ações estão intrinsecamente relacionadas ao processo de desenvolvimento das competências identificadas como necessárias à organização. Na visão de Paradela e Gomes (2021) o cenário de transformações tecnológicas e de velocidade das informações, contribui de maneira decisiva e crescente para a capacitação. À medida que tecnologias e métodos de trabalho se tornam obsoletos em ritmo cada vez mais rápido, o desenvolvimento e a aprendizagem contínua demonstram ser importantes ferramentas para a manutenção da competitividade das organizações.

Quadro 7 – Síntese das definições de Educação Corporativa

| <b>Autor</b>     | <b>Definição</b>   |
|------------------|--|
| Allen (2010)     | Torna propício para a empresa o desenvolvimento de competências indispensáveis, além de contribuir para o robustecimento da cultura organizacional.  |
| Eboli (2004)     | Sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais. |
| Magalhães (2013) | Uma das estratégias mais importantes da empresa é alinhar o desenvolvimento de seus talentos humanos com as estratégias de negócio.  |
| Nery (2010)      | Surge como complemento estratégico do gerenciamento, do aprendizado e desenvolvimento dos funcionários de uma organização e como missão visa alinhar as iniciativas de ampliação do conhecimento da empresa com sua própria estratégia, considerando sua cultura organizacional, seu contexto organizacional e suas competências essenciais.   |
| Vieira (2011)    | É a união de práticas estruturadas. Trata-se dos atos de aprendizagem que permitem ao colaborador assimilar novas aquisições, novas competências e novas atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às exigências do mercado.   |

Fonte: Fangmeier e Muller (2017).

Madruga (2018) entende que a Educação Corporativa se desenvolve à medida que a organização institui, de modo estruturado, um processo contínuo que envolva a educação em suas diversas modalidades, com metodologia e técnica de ensino, capazes de motivar os discentes e que objetive o desenvolvimento de competências em empregados e parceiros. Para o autor, não deve se tratar de uma iniciativa de marketing interno. A educação corporativa deve se destinar à promoção de uma cultura de contínuo desenvolvimento das pessoas nas organizações, devendo ter como referência o alto desempenho.

Segundo Cruz (2010) a Educação Corporativa atua como uma iniciativa organizacional que busca garantir um processo contínuo e estruturado de aprendizagem vinculada a objetivos estratégicos. Trata-se de um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, que visa relacionar o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição. A partir do momento em que as organizações assumem o domínio do negócio de educação e treinamento, podem garantir o uso adequado de recursos e criando as competências necessárias para as estratégias do negócio.

Nesse entendimento, Carvalho (2014) afirma que a geração e a disseminação de conhecimento têm relevância no desempenho estratégico das organizações que buscam, por meio da Educação Corporativa, obter vantagem competitiva sustentável, envolvendo diversos atores como colaboradores, fornecedores, empresas e sociedade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta os principais procedimentos que foram observados na condução da pesquisa, bem como as classificações pertinentes ao tipo de estudo conduzido. De acordo com Polak, Diniz e Santana (2011, p. 29), o “método quer dizer caminho, isto é, ir de um lugar a outro, na pesquisa seria o caminho percorrido pelo sujeito em busca de uma resposta para o problema postulado”.

Segundo Lakatos e Marconi (2017, p. 176), “Técnica é um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática”. A credibilidade no resultado obtido ocorre quando há evidência mais próxima da realidade ocorrida do fato.



### **3.1 Método de abordagem**

Esta seção apresenta as características da pesquisa, contendo sua natureza, forma e método de abordagem, finalidade, bem como os procedimentos técnicos e procedimentos usados na obtenção dos dados.

A abordagem da presente pesquisa é qualitativa; foram realizadas pesquisas bibliográficas, acerca dos conceitos relativos à Educação Corporativa, Gestão de Pessoas, Gestão por Competências e entrevistas com os dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército - IEFEx. Polak, Diniz e Santana (2011, p.72) asseveram: “a investigação qualitativa é uma pesquisa descritiva e dirigida à compreensão e descrição dos fenômenos globalmente considerados, bem como a dinâmica existente entre a realidade e os sujeitos pesquisados. Esta modalidade prestigia o tratamento interpretativo, ou hermenêutico dos dados e não exige o tratamento estatístico”.

A pesquisa foi conduzida de modo indutivo, método que, na definição de Lakatos e Marconi (2017, p. 83), representa “um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

No presente estudo, tal classificação se justifica tendo em vista que o conhecimento acerca da Instituição, da sua forma de atuação, do trabalho que realiza, foi construído no transcorrer do estudo, partindo de um levantamento de dados coletados do Instituto, bem como das informações colhidas dos gestores do IEFEx, e não de teorias conhecidas ou de premissas previamente estabelecidas.

### **3.2 Tipo de pesquisa**

Em relação aos fins, com base na taxonomia proposta por Vergara (2014), a pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que buscou expor as características da Instituição, sua organização e forma de trabalho, em observação à sua realidade. Também é considerada aplicada, tendo em vista que perquiriu compreender como a Instituição, em particular, seus dirigentes entendem a importância da Educação Corporativa desenvolvida pelo IEFEx para que o Exército Brasileiro atinja seus objetivos organizacionais.

Quanto aos meios, com base na mesma taxonomia, a pesquisa é um estudo de caso, pois analisou uma realidade específica: o Instituto de Economia e Finanças do Exército - IEFEx. Ao

utilizar-se da aplicação de entrevistas, para conhecer a realidade do Instituto, suas particularidades e principalmente as características do ensino corporativo desenvolvido na Instituição, classifica-se como uma pesquisa de campo.

### **3.3 Universo e amostra**

Em relação aos entrevistados, o universo da pesquisa foi formado por aqueles que fazem parte da direção do Instituto, seus dirigentes, os quais respondem, direta ou indiretamente, pela condução dos trabalhos executados pela Instituição.

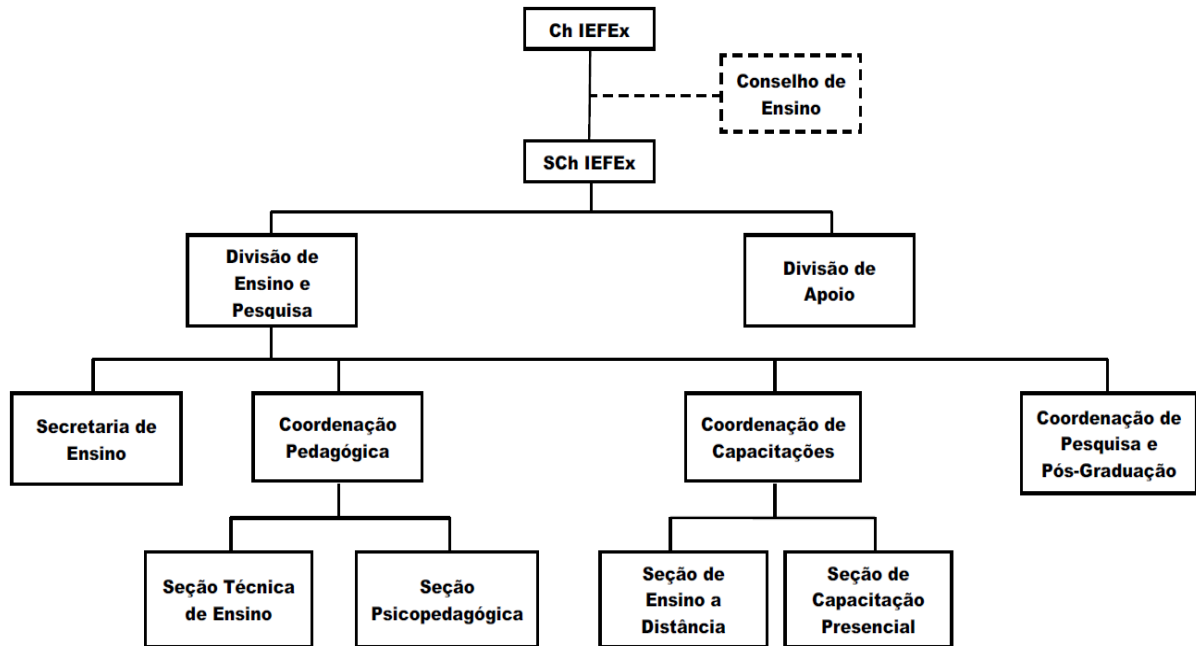
A amostra foi determinada com base no organograma do Instituto, nos ocupantes de cargos diretivos; buscou-se, assim, entrevistar os dirigentes os quais teriam relevância na tomada de decisão da gestão do IEFEx e que poderiam, por força das funções exercidas, pelas experiências no exercício das funções, responder aos questionamentos elencados nas entrevistas realizadas.

Lakatos e Marconi (2017), mencionam que a entrevista consiste em um diálogo efetuado frente a frente, de maneira metódica, através da qual se busca a obtenção de informações do entrevistado sobre determinado assunto. Entre outras vantagens, oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e condutas; podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e na forma como diz, isto é, registro de ações, gestos, linguagem, sentimentos etc. O organograma do Instituto de Economia e Finanças do Exército está assim delineado:

Com base no organograma da Instituição, verificou-se a existência de 12 (doze) cargos de direção ocupados por militares. Dessa forma, o universo (população) da pesquisa de campo foi representado por esses militares. Foram solicitadas, à Chefia do Instituto, as realizações de entrevistas com esses dirigentes, as quais foram autorizadas e agendadas pela direção do Órgão.

Assim, foram entrevistados 7 dirigentes do Instituto, os quais compuseram a amostra desta pesquisa; demonstraram ter conhecimento institucional e representatividade; apresentaram informações e opinaram sobre o assunto da investigação.

Organograma 1 – Instituto de Economia e Finanças do Exército - IEFEx



Fonte: Exército Brasileiro (2021b).

### 3.4 Coleta de dados

Para esta pesquisa, o primeiro método utilizado foi a pesquisa bibliográfica em livros, dissertações, teses, artigos, revistas especializadas, jornais e demais publicações científicas pertinentes ao tema, os quais tiveram como objetivo a construção do referencial teórico deste trabalho. Marconi e Lakatos (2017, p. 200) pontuam que “a finalidade da revisão bibliográfica é fazer com que o pesquisador tenha contato direto com todo tipo de registro, escrito falado ou filmado sobre determinado assunto ou tema”.

Adiante foi conduzida pesquisa de campo (investigação empírica); os dados desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com militares selecionados, seguindo critérios de legitimidade e representatividade, além, logicamente, da disponibilidade destes para a execução das entrevistas, em dias e horários estabelecidos pelo Instituto. Vale ressaltar que antes de cada entrevista ser iniciada, foi explicado ao entrevistado o objetivo, a relevância da pesquisa e a importância da sua colaboração. Foram feitas perguntas abertas, buscando obter maior espontaneidade dos entrevistados e deixá-los livres para falar.

Marconi e Lakatos (2017), mencionam que, entre outras vantagens, a utilização de entrevistas como técnica de coleta de dados oferece maior oportunidade para avaliar atitudes e

condutas; podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e na forma como diz, isto é, o registro de ações, gestos, linguagem, sentimentos etc.

Não foi possível, pelo tempo delimitado de pesquisa, construir uma contraposição entre aquilo que se faz e o que se fala de maneira densa; tentou-se, no entanto, identificar os elementos que não estavam propostos nos documentos e que puderam ser identificados durante as falas; estas fortaleceram a compreensão das ações desenvolvidas pelo Instituto na capacitação de gestores militares, as metodologias utilizadas e, também, as oportunidades de melhoria idealizadas por esses, entre outras análises.

Na elaboração do roteiro das entrevistas buscou-se delinear, pautar e não restringir as interlocuções, as manifestações dos entrevistados. Os militares são reconhecidos pela concisão, pela objetividade, assim, buscou-se realizar o maior número de questionamentos possível, de forma a estender as manifestações em torno do objeto de pesquisa.

O Instituto localiza-se em Brasília-DF; as entrevistas foram concedidas no Salão de Honra do Instituto, de forma individual, nos dias 1 e 2 de março de 2023.

Sobre o perfil dos participantes da pesquisa, este trabalho traçou um panorama sobre as características dos integrantes da Direção do Instituto de Economia e Finanças do Exército, como idade, escolaridade, gênero e tempo de atuação no Exército e no IEFEx; bem como se já havia tido experiência anterior na capacitação de pessoas. Tal panorama encontra-se explicitado a seguir:

Quadro 8 – Perfil dos entrevistados

| Entrevistado | Idade | Gênero    | Escolaridade    | Tempo de atuação no Exército | Tempo de atuação no Instituto | Experiência anterior na capacitação de pessoas? |
|--------------|-------|-----------|-----------------|------------------------------|-------------------------------|---|
| M1           | 45    | Masculino | Pós-graduado    | 27 anos                      | 2 anos                        | Sim   |
| M2           | 39    | Masculino | Mestre          | 21 anos                      | 1 ano                         | Sim   |
| M3           | 45    | Feminino  | Mestranda       | 19 anos                      | 10 anos                       | Não   |
| M4           | 46    | Masculino | Ensino Superior | 27 anos                      | 2 anos                        | Sim   |
| M5           | 48    | Masculino | Mestre          | 30 anos                      | 1 ano                         | Sim   |
| M6           | 52    | Masculino | Pós-graduado    | 34 anos                      | 1 ano                         | Sim   |
| M7           | 50    | Masculino | Pós-graduado    | 18 anos                      | 3 anos                        | Sim   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

### 3.5 Tratamento dos dados

A subjetividade dos dados exigiu a utilização de um método que possibilitasse a compreensão e decodificação destes. Portanto, os dados coletados na pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas foram tratados qualitativamente; procedeu-se a análise de conteúdo às entrevistas para compreender a percepção dos dirigentes acerca da educação corporativa promovida pelo Instituto.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às variáveis destas mensagens.

Os dados coletados foram submetidos aos procedimentos de análise de conteúdo desenvolvidos por Laurence Bardin, seguindo a técnica denominada por ela de análise temática ou categorial. Para auxiliar o tratamento dos dados referentes às entrevistas realizadas, utilizou-se o auxílio do software livre, gratuito, frequentemente utilizado no meio acadêmico para a organização e tratamento de dados, IRAMUTEQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*); seguiu-se na metodologia citada, a qual perquiriu a compreensão do conteúdo das falas dos entrevistados.

### 3.6 Auxílio ao tratamento dos dados das entrevistas - software IRAMUTEQ

O software IRAMUTEQ foi desenvolvido, em 2009, pelo francês Pierre Ratinaud; possui código fonte aberto e pode ser alterado e expandido por intermédio da linguagem *Python* – a qual utiliza o software estatístico R. É muito utilizado nas pesquisas das Ciências Humanas e Sociais, auxiliando no tratamento dos dados, o que contribui na análise do pesquisador. Para compreender suas funcionalidades, esta pesquisa utilizou como tutoriais o *Manual do Aplicativo Iramuteq*<sup>20</sup> elaborado, em 2017, por Maria Elisabeth Salviati e, também, o *Tutorial para Uso do Software IRAMUTEQ*<sup>21</sup>, desenvolvido por Brígido Vizeu Camargo e Ana Maria Justo, em 2018. Seguindo os procedimentos ensinados por estes, foi possível utilizar o

---

<sup>20</sup> Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>.

<sup>21</sup> Disponível em: <http://iramuteq.org/documentation/fichiers/tutoriel-portugais-22-11-2018>.

aplicativo, que auxiliou na execução da técnica de análise temática (categorial) defendida por Laurence Bardin.

As entrevistas realizadas foram transcritas somente com as respostas dadas pelos entrevistados (foram suprimidas as perguntas e falas do entrevistador); da mesma forma, foram excluídas as perguntas e respostas referentes ao perfil dos participantes. Cada entrevista transcrita constituiu um texto. “A análise textual é um tipo específico de análise de dados, que trata especificamente da análise de material verbal transcrito, ou seja, de textos produzidos em diferentes contextos” (SALVIATI, 2017, p. 4); o conjunto dos sete textos (sete entrevistas foram realizadas) constituiu o *corpus* textual; este foi o objeto de análise do software IRAMUTEQ. Importa salientar que uma subdivisão dos textos, denominada Segmento de Texto é a unidade pela qual o software realiza as análises.

O software em foco permite muitas possibilidades de estudo; assim, a presente pesquisa, para executar a análise do conteúdo, utilizou o Método de Reinert, também conhecido como Classificação Hierárquica Descendente; juntaram-se a este método os procedimentos de Análise Fatorial de Correspondência e de Análise de Similitude.

Pelo Método de Reinert (1990), são elencadas classes de palavras (categorias) as quais são obtidas com a execução de testes estatísticos, tipo Qui-quadrado ( $X^2$ ). O Método busca, com base no *corpus textual* (texto), executar análise em subdivisões deste texto, denominados Segmento de Texto (ST); dessa análise chega-se às classes (categorias), que são extraídas pela identificação de vocábulos semelhantes contidos nesse Segmentos de Texto. O IRAMUTEQ apresenta uma biblioteca diversificada de análises, desde lexicografia básica (frequência de palavras) até análises multivariadas como a Classificação Hierárquica Descendente – CHD, Análise de Similitude e Nuvem de Palavras (CAMARGO; JUSTO, 2018, CERVI, 2018).

Como explica Salviati (2017), analisando segmentos de texto obtém-se as classes que apresentam vocabulário semelhante entre si e diferente dos segmentos de texto das outras classes. Essa categorização, pode utilizar critérios semânticos, lexicais ou sintáticos. Utilizando esse método por intermédio do IRAMUTEQ, buscou-se mitigar a subjetividade da escolha das categorias as quais são necessárias na execução da análise de conteúdo defendida por Laurence Bardin. A categorização é possível de ser obtida a partir do conhecimento monológico registrado por meio de textos, o que nos permite determinar quando afirmações teóricas atingem regularidades invariantes e quando expressam relações de dependência (CAMARGO; JUSTO, 2018, CERVI, 2018).

A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) é executada numa representação em plano cartesiano; neste plano são relacionados vocábulos e classes de palavras (categorias). Trata-se de uma análise feita a partir da Classificação Hierárquica Descendente, considera-se que estas representações em planos fatoriais são uma outra forma de visualizar os conteúdos e relações entre as classes (CAMARGO; JUSTO, 2018). A Análise Fatorial de Correspondência possibilita a identificação de como esses vocábulos se agrupam e interagem, e de como as categorias (classes) se relacionam. Vocábulos mais distantes relacionam-se menos entre si; já os mais próximos têm tendência a referir-se às mesmas categorias. A Análise de Similitude, por sua vez, desenvolve-se em uma representação visual que demonstra a conexão entre vocábulos (palavras, termos, verbetes). No IRAMUTEQ, segundo Salviati (2017), por intermédio das ocorrências reiteradas de vocábulos podem ser realizadas inferências sobre assuntos importantes existentes na construção desses textos e suas conexões.

### **3.7 Limitações à pesquisa**

Por ser tratar de estudo de caso, é necessário destacar a impossibilidade de generalização ampla dos resultados obtidos; apenas são possíveis generalizações de natureza analítica, típicas de análise qualitativa, uma vez que a organização escolhida possui características próprias, se comparada a outras instituições públicas: é uma instituição militar com fim específico dentro do Exército Brasileiro. A pesquisa revelou particularidades da organização examinada que solidificam afirmações de conteúdo.

Em relação ao método, Lakatos e Marconi (2017) fazem algumas ressalvas quanto à utilização de entrevistas como fonte de coleta de dados: a dificuldade de expressão e comunicação de ambas as partes; a incompreensão, por parte do entrevistado, do significado das perguntas (o que pode gerar falsas interpretações), e a possibilidade de o entrevistado ser direcionado, influenciado, consciente ou inconscientemente, pelas atitudes, eloquência, ideias, opiniões, entre outros, do entrevistador.

No presente estudo de caso, buscou-se ter cuidado com a execução das perguntas, dando liberdade aos entrevistados para que questionassem o entrevistador em eventuais incompreensões acerca dos assuntos tratados, bem como dos objetivos das questões formuladas.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO (análise situacional)

Este capítulo tem como fulcro apresentar a investigação, a análise do *corpus* textual e dos resultados da pesquisa: explicitar as informações resultantes do trabalho realizado, um resumo das estatísticas lexicais, do resultado da Classificação Hierárquica Descendente, da Análise Fatorial de Correspondência e da Análise de Similitude. Finaliza-se o capítulo com a apreciação das categorias de análise citadas e das informações coletadas.

### 4.1 O caso em estudo

O IEFEx tem sua origem na transformação de uma diretoria da Secretaria de Economia e Finanças, situada em Brasília – DF, denominada Diretoria de Gestão Especial – DGE. Esta Diretoria recebeu autonomia administrativa ao ser transformada em Organização Militar, no ano de 2020, recebendo o nome de Instituto de Economia e Finanças do Exército. Este possui finalidade específica, conforme assevera o Regulamento do IEFEx, aprovado pelo Comandante do Exército, por intermédio da Portaria Nr 1.567, em 29 de julho de 2021:

“Art. 1º O Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) é uma Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), diretamente subordinado à Secretaria de Economia e Finanças (SEF), vinculado à Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil), para fins de orientação técnico-pedagógica, que tem por finalidade oferecer e conduzir cursos e estágios para as atividades de capacitação, desenvolver pesquisas e manter relações institucionais com outros estabelecimentos de ensino superior, públicos e privados, nacionais e estrangeiros, nas áreas de interesse do sistema de economia e finanças” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021a)

Este trabalho acadêmico analisou o arcabouço normativo que ampara sua atuação. Assim, procedeu-se a análise das normas que regem a atuação do Instituto; essas normas encontram-se citadas na Portaria supramencionada:

“Art. 7º O conjunto de normas que regem o funcionamento do Instituto, as competências do Conselho de Ensino, das divisões e das seções, e as prescrições relativas à estrutura de ensino integram o Regimento Interno do IEFEx.

- .....
- I - Regimento Interno;
  - II - Normas Internas para Avaliação da Aprendizagem;
  - III - Plano Geral de Ensino;
  - IV - Normas complementares do DECEX e da DETMil; e
  - V - Normas Gerais de Ação do IEFEx.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021a)



Da leitura e análise desses normativos compreende-se não somente a finalidade da Organização Militar de Ensino, mas também, a delimitação de atuação, sua organização, seus objetivos e atribuições. Ao analisar o Regimento Interno do IEFEx, aprovado pela Portaria Nr 158 – SEF, de 06 outubro de 2021, verifica-se sua finalidade como Instituto:

“I - Planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades ligadas ao ensino e à aprendizagem relacionadas à gestão orçamentária, à administração financeira, à contabilidade, ao patrimônio, a custos, ao pagamento de pessoal e áreas afins;

II - Propor ao Secretário de Economia e Finanças atividades que envolvam pesquisa de caráter científico ou doutrinário, ou o desenvolvimento de novos processos para atender as necessidades do Exército;

III - Planejar e conduzir atividades que envolvam pesquisa básica e/ou aplicada, de caráter científico ou doutrinário, bem como o desenvolvimento de novos processos ou serviços, conforme demanda do escalão superior;

IV - Prestar apoio aos estabelecimentos de ensino e centros de instrução, na condução de atividades educacionais nas áreas de interesse do Sistema de Economia e Finanças;

V - Manter relações institucionais com outros estabelecimentos de ensino superior, públicos e privados, nacionais e estrangeiros, nas áreas de interesse do Sistema de Economia e Finanças; e

VI - Realimentar o sistema de ensino do Exército com informações obtidas na execução de suas atividades, com vistas ao contínuo aprimoramento do processo ensino-aprendizagem.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021b)

Observa-se que a atuação do Instituto se pauta ao ensino na área da gestão das organizações militares, mais precisamente às atividades ligadas ao ensino e à aprendizagem relacionadas à gestão orçamentária, à administração financeira, à contabilidade, ao patrimônio, à gestão de custos, ao pagamento de pessoal e áreas afins, inseridas no Sistema de Economia e Finanças do Exército, e não ao ensino de uma forma genérica. Não se relaciona, por exemplo, ao ensino voltado às atividades militares, tampouco ao ensino na área tecnológica ou dos colégios militares (ensino fundamental e médio).

Embora a denominação “Instituto” possa ensejar diversas interpretações sobre a sua organização social, sobre sua personalidade jurídica, não existe na legislação brasileira uma definição legal para a figura “instituto”. Como assevera Tartuce (2018), em geral, instituto é a denominação que se dá a uma organização permanente criada com propósitos definidos, voltada à pesquisa científica ou a fins filantrópicos.

Segundo Salvalágio (2012) a pessoa jurídica instituída com a denominação de “instituto” tanto pode ser uma organização governamental, quanto uma pessoa jurídica de direito privado; na prática, instituto é uma denominação empregada em determinados entes, tanto de direito público (autarquias, fundações etc.), quanto privado (associações, sociedades etc.), sem, contudo, alterar sua natureza jurídica de criação. O termo batiza instituições de pesquisa, assistência, previdência, ensino ou saúde, como uma espécie de “nome de fantasia”.

No caso do IEFEx, este se constitui numa organização militar, pessoa jurídica de direito público, enquadrada como organização governamental, a qual recebeu o nome de instituto devido ao seu propósito definido: atuar na área de ensino e aprendizagem. Sua atuação não está estabelecida em um estatuto social, essencial às fundações e associações, públicas e privadas, mas sim no seu regulamento interno, já exposto, aprovado pelo Comandante do Exército consoante disposição legal, expressa no art. 20, inciso XI, do Anexo I, do Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006<sup>22</sup>, o qual dispõe:

“Ao Comandante do Exército, além das atribuições previstas na legislação em vigor e consoante diretrizes do Ministro de Estado da Defesa, incumbe:

I - exercer o comando, a direção e a gestão do Exército;

.....

VI - baixar atos relacionados à gestão do pessoal militar e civil do Comando do Exército, além daqueles previstos na legislação em vigor, referentes a:

.....

XI - aprovar os regulamentos das organizações militares do Comando do Exército” (BRASIL, 2006).

Em relação ao pessoal utilizado nas atividades do Instituto, verifica-se que a sua totalidade é composta por militares: não há servidores civis nas atividades desenvolvidas; todos estão submetidos aos regramentos militares, aos códigos disciplinares de conduta, aos valores e ética militares, à hierarquia e disciplina positivados. Isso, por si só, confere às ações promovidas pelo IEFEx, um caráter peculiar na Educação Corporativa executada, principalmente se comparadas às outras organizações públicas ou privadas destinadas a desenvolver competências nas áreas administrativas.

É nesse cenário que se desenvolveu a presente pesquisa, a qual objetivou compreender, a partir da perspectiva dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército, a forma como estes percebem as práticas de Educação Corporativa, em um momento de crescente importância do fator humano nas organizações.

---

<sup>22</sup> Disponível em : [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/D5751.htm#anexoi](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/D5751.htm#anexoi)

## 4.2 Método de Reinert – Classificação Hierárquica Descendente (CHD)

Conforme explicitado no capítulo acerca da metodologia, o software IRAMUTEQ permite extrair diversas informações por intermédio de suas funcionalidades. Assim, inicialmente, extraiu-se do sistema as Estatísticas Lexicais. O *corpus* textual foi formado pela reunião dos 7 textos referentes às sete entrevistas realizadas, as quais foram transcritas em um único arquivo. Após a submissão desse *corpus* ao software obteve-se 11.703 ocorrências; estas ocorrências correspondem às palavras ou vocábulos existentes, atingindo 2.302 formas distintas.

Figura 1 – Extrato das estatísticas do *corpus* textual



Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

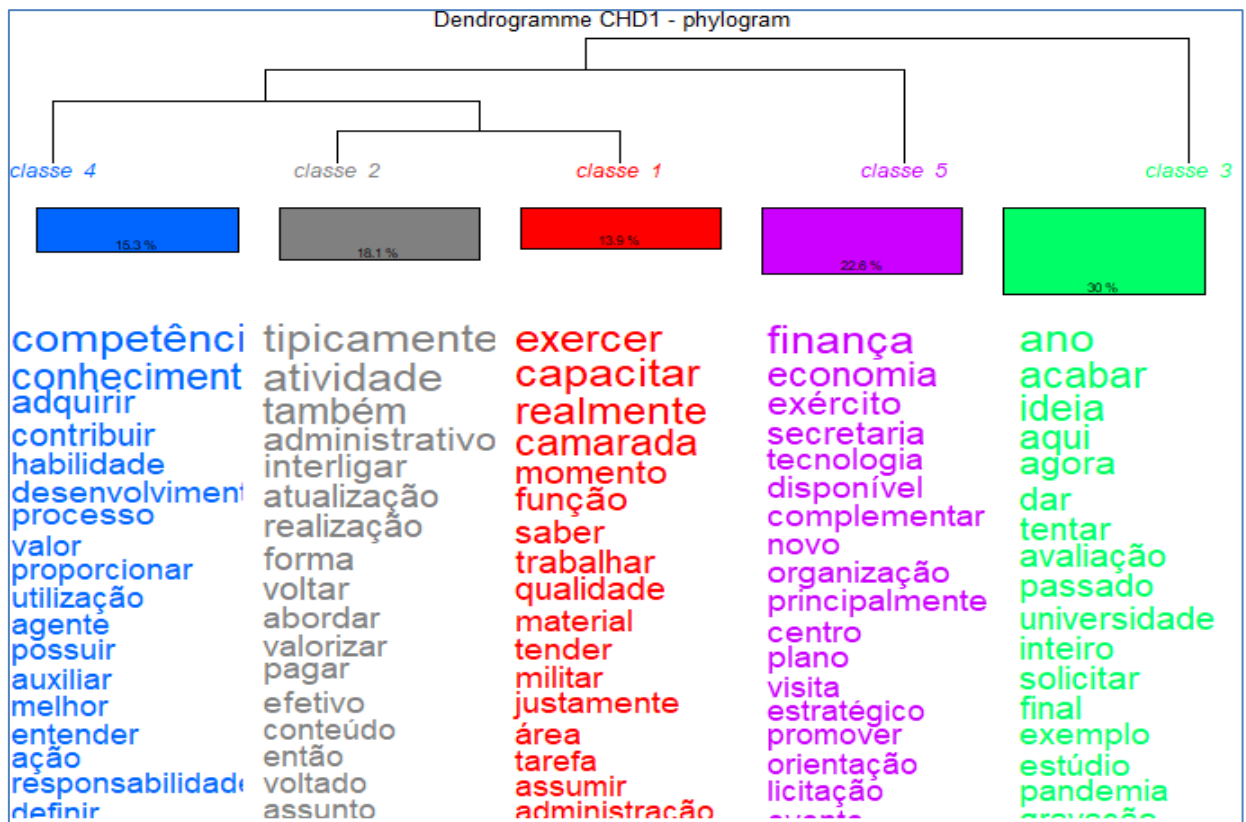
Conforme verifica-se na Figura 2, com a aplicação do Método de Reinert (Classificação Hierárquica Descendente) o *corpus* apresentou a existência de 333 Segmentos de Texto; desses, 287 foram classificados, o que corresponde a um percentual de retenção para análise de 86,19%. Os autores Camargo e Justo (2018) asseveram que é necessária uma retenção mínima de 75%, e que uma retenção abaixo desse índice, torna o método inadequado.

Tratando os dados do *corpus* textual, o software classificou 287 Segmentos de Textos dos 333 existentes, em 5 classes (número de *Clusters*); essas classes, grupos de termos, tratados na análise de conteúdo defendida por Bardin (2016), como categorias, foram assim organizadas: Classe 1 com 13,9% dos Segmentos de Textos (40/287); Classe 2 com 18,1% dos Segmentos de Textos (52/287); Classe 3 com 30,0% dos Segmentos de Textos (86/287); Classe 4 com 15,3% dos Segmentos de Textos (44/287); e Classe 5 com 22,6% dos Segmentos de Textos

(65/287). As classes agrupam os vocábulos semelhantes entre si, levando em consideração as diferenças de vocábulos das demais classes; o IRAMUTEQ realiza inferências relativas às ideias presentes no Corpus textual (CAMARGO; JUSTO 2018; SALVIATI, 2017);

Outra funcionalidade do sistema é o dendrograma, o qual foi obtido por intermédio dos dados da pesquisa, a partir do Método de Reinert. Para Salviati (2017), o dendrograma representa a partição do *corpus* e a indicação do tamanho de cada classe em relação ao próprio *corpus*.

Figura 2 – Dendrograma e as classes



Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

#### 4.3 Dendrogramas e as denominações das classes (categorias)

A Figura 3 permite-nos observar o dendrograma extraído do IRAMUTEQ, o qual foi construído com base nos segmentos de texto analisados pelo sistema. As 5 classes são representadas por percentuais de segmentos de textos associados a cada classe. As palavras em destaque em cada classe no dendrograma, ilustram os vocábulos mais representativos nos grupos aos quais pertencem.

Verifica-se que a Classe 1 é representada por palavras com nítida relação de atribuição, incumbência e responsabilidade; já a Classe 2 reúne termos relacionados circunstâncias, exprimindo ações, modo e forma de agir. Dando sequência, a Classe 3 se relaciona com temporalidade; já a Classe 4 faz referência a termos como competência, habilidade e desenvolvimento. Por fim, a Classe 5, na qual pode-se verificar a existência de vocábulos que evocam organizações, corporações ou entidades.

Figura 3 – Denominação das Categorias

| CATEGORIA 4       | CATEGORIA 2     | CATEGORIA 1    | CATEGORIA 5        | CATEGORIA 3  |
|-------------------|-----------------|----------------|--------------------|--------------|
| competência       | tipicamente     | exercer        | finança            | ano          |
| conhecimento      | atividade       | capacitar      | economia           | acabar       |
| adquirir          | também          | realmente      | exército           | ideia        |
| contribuir        | administrativo  | camarada       | secretaria         | aqui         |
| habilidade        | interligar      | momento        | tecnologia         | agora        |
| desenvolvimento   | atualização     | função         | disponível         | dar          |
| processo          | realização      | saber          | complementar       | tentar       |
| valor             | forma           | trabalhar      | novo               | avaliação    |
| proporcionar      | voltar          | qualidade      | organização        | passado      |
| utilização        | abordar         | material       | principalmente     | universidade |
| agente            | valorizar       | tender         | centro             | inteiro      |
| possuir           | pagar           | militar        | plano              | solicitar    |
| auxiliar          | efetivo         | justamente     | visita             | final        |
| melhor            | conteúdo        | área           | estratégico        | exemplo      |
| entender          | então           | tarefa         | promover           | estúdio      |
| ação              | voltado         | assumir        | orientação         | pandemia     |
| responsabilidade  |                 |                | licitação          |              |
| <b>DESEMPENHO</b> | <b>PRÁTICAS</b> | <b>ATUAÇÃO</b> | <b>INSTITUIÇÃO</b> | <b>CICLO</b> |

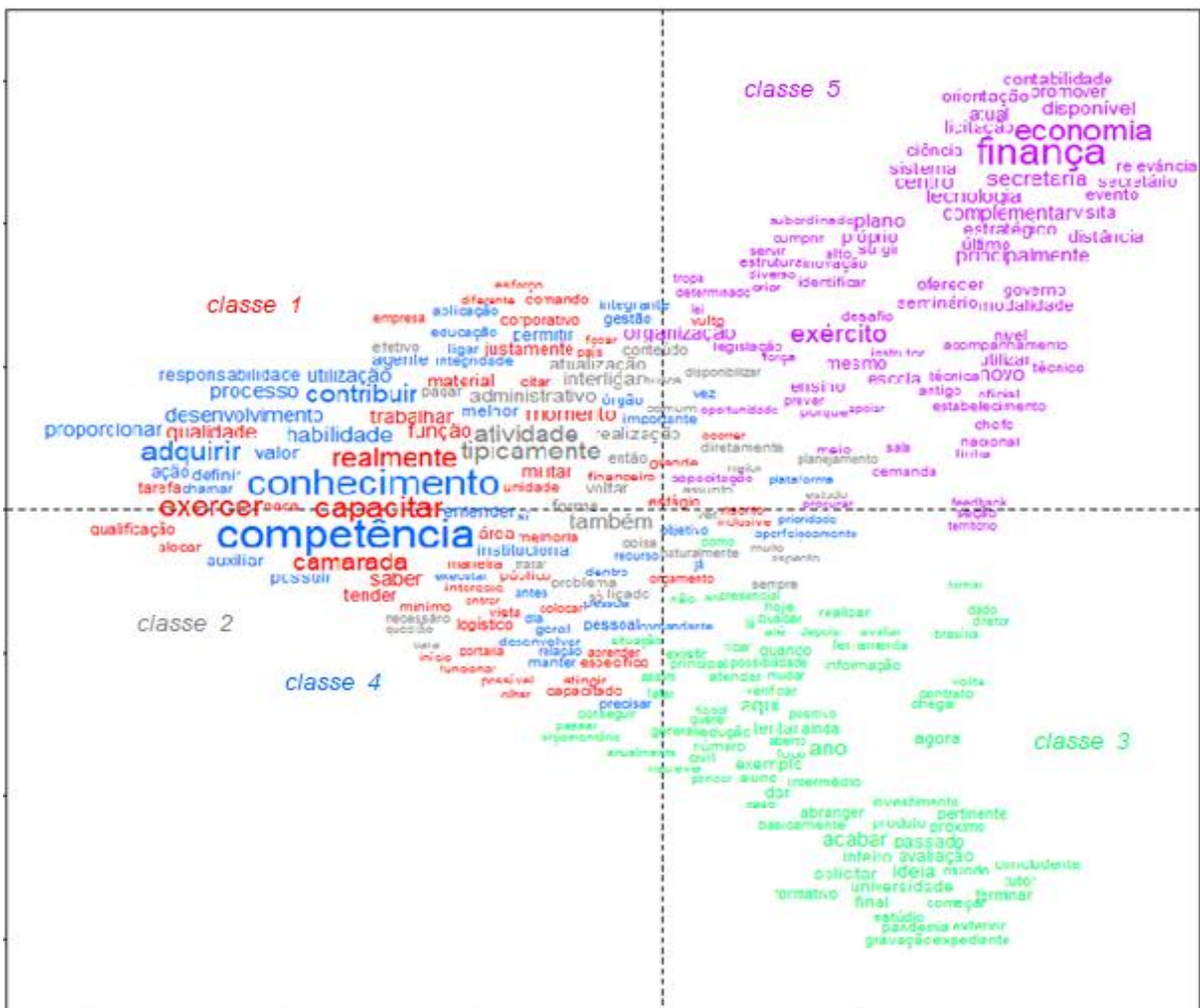
Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Da leitura do dendrograma, das classes representadas pelos conjuntos de palavras e pela contextualização dos termos nos segmentos de texto, chegou-se às denominações das Categorias. Assim, a Classe 1 representa a Categoria denominada Atuação; a Classe 2 – Práticas; Classe 3 – Ciclo; Classe 4 – Desempenho; e, por fim a Classe 5 – Instituição.

#### 4.4 Análise Fatorial de Correspondência

Essa forma de análise, também originada da Classificação Hierárquica Descendente, permite a contextualização dos vocábulos em suas respectivas classes (categorias). Cada cor representa uma determinada classe. Os termos mais representativos são apresentados de maneira destacada pelo tamanho da fonte em cada classe. Pode-se notar que as classes mais próximas indicam termos com correlação de ideias. Segundo Gonçalves Silva e Moreira (2022), na Análise Fatorial de Correspondência é possível verificar as associações de dependência e independência entre cada categoria por meio das distâncias ou proximidades entre as variáveis.

Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência



Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Interessante notar a proximidade das Classes 1, 2 e 4; respectivamente, Atuação, Práticas e Desempenho, e o afastamento destas da Classe 3 – Ciclo, e da Classe 5 – Instituição.



Pelo gráfico visualiza-se 3 áreas lexicais bem definidas onde o caráter temporal (Classe 3 – Ciclo), se distingue da ação (Práticas, Atuação e Desempenho) e da organização (Instituição). Há pouca dependência entre as Categorias Ciclo (Categoria 3) e Instituição (Categoria 5); pelo contrário, se mostram independentes entre si, como poucos vocábulos aproximados.

Pode-se inferir que, nas declarações dos dirigentes, a “Instituição Exército” tem caráter permanente, acíclica, duradoura, sem convergência com a temporalidade sugerida pela Categoria Ciclo e os termos nela contidos. O mesmo raciocínio pode se ter em relação a “competência” e a “conhecimento”, vocábulos destacados que retratam as Classes “Atuação”, “Práticas” e “Desempenho”, desenvolvidos e aprimorados de forma perene, contínua, e não somente em um Ciclo pré-determinado, embora também se desenvolva neste.

Castro e Éboli (2013) afirmam que, chamemos isso de educação permanente ou não, a educação promovida pelas corporações é uma resposta à velocidade de câmbio dos processos produtivos e organizativos, exigindo que as pessoas se ajustem a eles ao longo de toda a sua vida profissional. Retoma-se o entendimento de Toni e Álvares (2016), onde o mundo corporativo sustenta e atende a um paradigma onde a aprendizagem é contínua e o conhecimento e as competências são elementos geradores de valor.

#### 4.5 Análise de Similitude

Camargo e Justo (2018) explicam que essa ferramenta de análise possibilita a identificação de coocorrência de palavras, de vocábulos, de termos, que é demonstrada na forma de grafos<sup>23</sup>, explicitando a conexão entre esses vocábulos existentes dentro do *corpus*. A análise de similitude mostra um grafo que representa a ligação entre palavras do corpus textual. A partir desta análise é possível inferir a estrutura de construção do texto e os temas de relativa importância, a partir da coocorrência entre as palavras (SALVIATI, 2017, p. 69).

---

<sup>23</sup>A teoria dos grafos é um ramo da matemática que estuda as relações entre os objetos de um determinado conjunto. Para tal são empregadas estruturas chamadas de grafos,  $G(V,E)$ , onde  $V$  é um conjunto não vazio de objetos denominados vértices e  $E$  é um conjunto de pares não ordenados de  $V$ , chamado arestas. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>.







Pela Nuvem de Palavras, identificam-se os principais temas e objetos do estudo: capacitação ligada à Educação Corporativa, o Exército e seu Instituto de Economia e Finanças - IEFEx; além dos temas intrínsecos: atividade militar, curso, estágio, competência, conhecimento, entre outros importantes, constantes do *Corpus* textual. Segundo Salviati (2017) é uma análise lexical mais simples, porém, bastante interessante, na medida em que possibilita rápida identificação das palavras-chave de um *corpus*; as palavras mais importantes estão mais perto do centro e, graficamente, são escritas com fontes maiores.

#### 4.7 Análise das Categorias

Após as classes serem nominadas em categorias, apresentadas de forma conjunta, em gráficos e figuras, realizou-se a pormenorização do estudo dessas categorias/classes. O detalhamento desse estudo levou em consideração os segmentos de textos mais relevantes das respectivas categorias; tais segmentos auxiliaram na denominação das classes. A categorização é uma ação necessária à análise categorial; é uma técnica, também denominada análise temática, inserida no método de análise de conteúdo, defendido por Bardin (2016). Nesta seção, realizou-se o exame das conexões entre os vocábulos existentes dentro das categorias extraídas do *corpus* textual, as quais o software IRAMUTEQ as denomina *clusters*.

Nesse diapasão, categoria e classe têm, nesse trabalho acadêmico, significados iguais entre si, sendo sinônimos de grupo, conjunto ou *cluster*. Nas tabelas apresentadas não constam todas as palavras ou termos apresentados pelo software, apenas os 15 primeiros, os quais apresentaram maior índice de associação da palavra com a classe à qual pertencem, denominado Qui-Quadrado ( $X^2$ ). Segundo Salviati (2017) a distribuição  $\chi^2$  ou chi-quadrado é uma das distribuições mais utilizadas em estatística inferencial, principalmente para realizar testes de  $\chi^2$ . Este teste serve para avaliar quantitativamente a relação entre o resultado de um experimento e a distribuição esperada para o fenômeno. Isto é, ele nos diz com quanta certeza os valores observados podem ser aceitos como regidos pela teoria em questão.

##### 4.7.1 Categoria 1 – Atuação

Nessa categoria vemos inclusas as palavras “exercer”, “capacitar”, “realmente”, “função”, “saber”, “trabalhar” e “qualidade”, entre outras, que estão ligadas à ideia de um “desempenho de função”, de uma atribuição, de uma forma de trabalhar. Colocando em análise

o termo mais significativo, “exercer”, vemos que ele emerge 11 vezes no *corpus* textual, sendo 9 vezes na Categoria 1; há, ainda, uma relativa associação do termo com a Categoria 1 ( $\chi^2=43,94$ ). Dos termos presentes na Classe, pode-se inferir que os dirigentes do IEFEx relacionam, intimamente, o trabalho da Educação Corporativa desempenhado pelo Instituto, a um fim objetivo: capacitar militares para exercer, com qualidade, funções administrativas as quais estiverem desempenhando, no momento.

Tabela 1 – Termos relacionados e ocorrências

| Categoria 1 - Atuação |           |            |                    |                   |
|-----------------------|-----------|------------|--------------------|-------------------|
| Termo                 | eff. s.t. | eff. total | <i>pourcentage</i> | chi2 ( $\chi^2$ ) |
| exercer               | 9         | 11         | 81.82              | 43.94             |
| capacitar             | 8         | 9          | 88.89              | 43.52             |
| realmente             | 10        | 15         | 66.67              | 36.69             |
| camarada              | 6         | 7          | 85.71              | 30.82             |
| momento               | 7         | 12         | 58.33              | 20.58             |
| função                | 13        | 33         | 39.39              | 20.15             |
| saber                 | 4         | 5          | 80.00              | 18.51             |
| trabalhar             | 7         | 13         | 53.85              | 18.08             |
| qualidade             | 5         | 8          | 62.50              | 16.18             |
| material              | 4         | 6          | 66.67              | 14.20             |
| tender                | 5         | 9          | 55.56              | 13.42             |
| militar               | 22        | 92         | 23.91              | 11.23             |
| justamente            | 5         | 10         | 50.00              | 11.23             |
| área                  | 10        | 30         | 33.33              | 10.51             |
| tarefa                | 3         | 5          | 60.00              | 9.00              |

Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Legenda: **eff. s.t.** = número de segmentos de texto que contém a palavra na classe; **eff. total**= número de segmentos de texto no *corpus* que contém, ao menos uma vez, a palavra; ***pourcentage*** = percentagem de ocorrência da palavra nos segmentos de texto (ST) nessa classe, em relação à sua ocorrência no *corpus*; **chi2** ( $X^2$ ) = Qui-quadrado de associação da palavra com a classe (CAMARGO; JUSTO, 2018, p.36).

Nesse entendimento, Lucena e Marcelino (2014), afirmam que a gestão por competências é o modelo que permite aos gestores terem uma visão amplificada acerca das competências exigidas para o exercício da função, ou seja, as competências, características, conhecimentos e habilidades de que uma função precisa.

Vale ressaltar que, durante as entrevistas, os participantes da pesquisa se referiam aos militares, ocupantes de funções administrativas, alunos do Instituto, como camaradas (expressão comum na Força Terrestre, quando se fala de terceiros de uma forma geral, não designando uma pessoa em particular), exemplo:

“Essa é a importância, apesar de serem estágios sem tutoria, para aquele camarada que realmente não sabe nada, a maior parte dos militares, realmente, não são formados nessa área. É para aquele camarada que realmente é cru na administração. É, realmente, nessa área que o IEFEx tenta cobrir; nunca é 100 por cento, até porque a melhoria é contínua.” (M1)

“Entendo que a educação corporativa é uma área importante na instituição pois permite a gestão de pessoas através da promoção, disseminação e manutenção do processo de ensino aprendizagem de seu efetivo, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados por uma organização.” (M6)

Como visto, segundo Éboli (2019) um ambiente voltado à aprendizagem contínua, ao autodesenvolvimento, em que surgem e se fortalecem pessoas talentosas e competentes, onde organizações que possuem ambientes favoráveis, colhem frutos de efetividade de pessoas e processos. A relação desenvolvida no ideário dos dirigentes do IEFEx, entre capacitar para exercer função, está materializada nos normativos do Exército: “Entende-se por competência o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências, evidenciado no desempenho de um cargo/função” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019b).

Um dirigente expressa, de forma objetiva, sua visão sobre Educação Corporativa e competências ligadas às funções:

“Eu vejo que a educação corporativa é aquela onde a instituição, a corporação, ela busca trabalhar na capacitação dos seus efetivos, de acordo com as suas necessidades, levantando necessidades e deficiências, ou oportunidades. Seria o que nós chamamos de educação corporativa, e as competências são aquelas áreas do conhecimento que o profissional precisa dominar para bem desempenhar as funções as quais ele foi designado.” (M4)

Retomando o explicitado por Cruz (2010), a educação corporativa trata de um sistema de desenvolvimento de pessoas, pautado pela gestão por competências, que visa relacionar o aprimoramento pessoal e a estratégia de atuação da instituição. Esse raciocínio se coaduna ao expressado pelos dirigentes do IEFEx, conforme verifica-se nas declarações:

“A essencial importância está firmada no alinhamento do IEFEX com os objetivos propostos pela alta administração do Exército, e nesse contexto, o Instituto segue o previsto no plano estratégico do Exército 2020-2023” (M6)

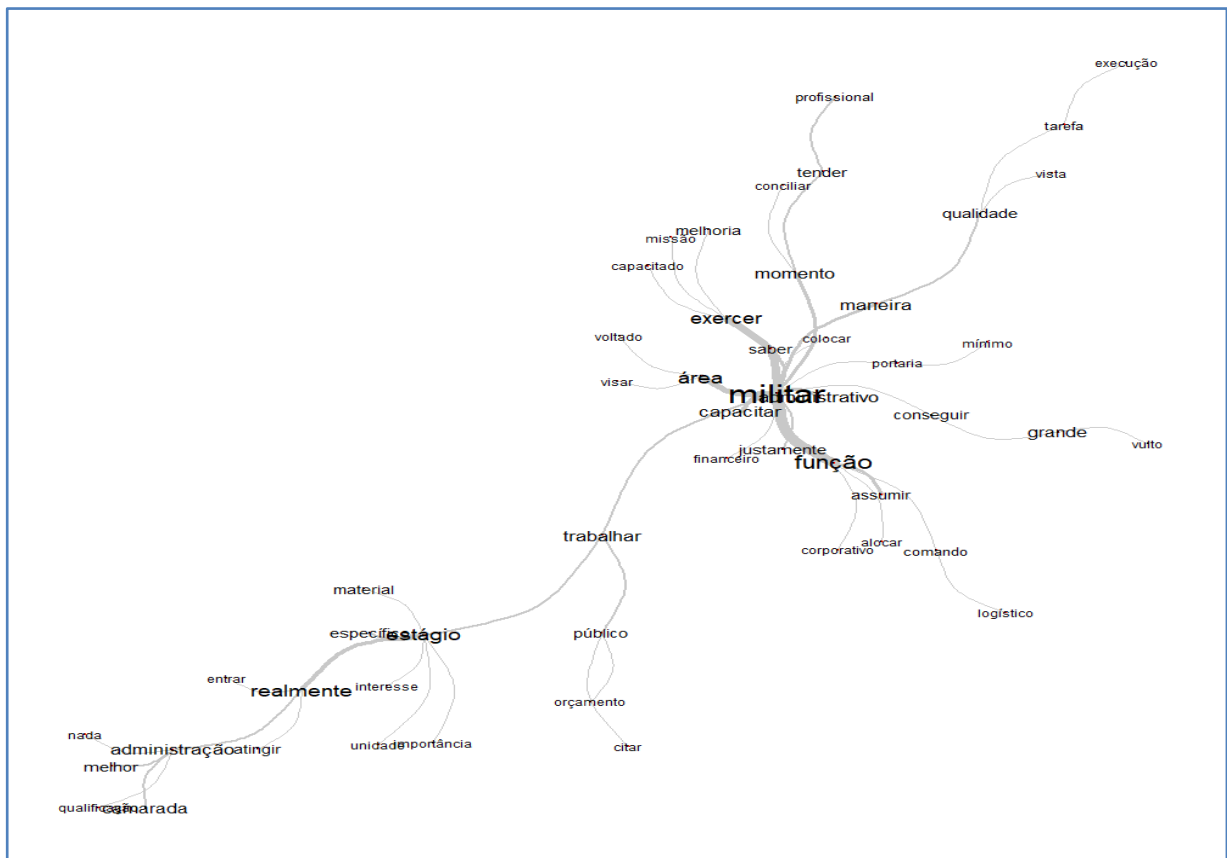
“Pegamos o militar naquela função que ele exerce e desenvolvemos a competência que ele tem na sua área de agente da administração; um tesoureiro, um militar que trabalha no almoxarifado, que realiza um pregão, buscamos efetivar essa ação dele naquela área, a competência existente que

reúne as habilidades, tudo. A gente foca nessa parte, para que ele possa desempenhar melhor o que ele quer.” (M2)

Para Antonello (2007) a noção de competência está relacionada com a capacidade do indivíduo pensar e agir dentro de um ambiente particular, supondo a capacidade de aprender e de se adaptar a diferentes situações, a partir da interação com outras pessoas. Nesse sentido, dentro do ambiente particular que é o Exército Brasileiro, com suas características e especificidades, a capacitação desenvolvida, pensada em uma realidade específica, parece fazer todo sentido.

A Figura 7 apresenta a Análise de Similitude da Categoria Atuação. Percebe-se a ênfase que é dada à palavra “militar” e os termos que a cercam, com ramificações acentuadas (ênfatizadas): “função”, “área”, “exercer”, “capacitar”, “estágio” e “realmente” entre outras. A correlação entre os vocábulos possibilita a realização de induções sobre a forma de pensar dos dirigentes do IEFEx.

Figura 7 – Análise de Similitude da Categoria Atuação



Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Pode-se, assim, inferir que os dirigentes entendem que a maneira o Instituto possui maior capacidade de atingir os objetivos da educação corporativa no âmbito do Exército é por intermédio dos seus Estágios Setoriais. Se coadunam com esse entendimento as seguintes manifestações:

“O foco principal está sendo o Estágio Setorial; ele é basicamente dividido entre estágio online e presencial, mas o forte mesmo, em quantidade, é o online. Ele tem um viés muito positivo e, por ser online, ele consegue abranger quase todo o território nacional. Na verdade, abrange mais do que o território nacional, porque existem capacitações online também para quem está no exterior; não existe mais aquele *delay* que existia antigamente. Existia uma demora e, hoje em dia, existe essa capacidade que a gente tá utilizando agora. Acaba sendo o maior foco porque é a nossa maior entrega, que é o Estágio Setorial” (M3)

“A atividade de maior vulto é a capacitação disponibilizada nos Estágios Setoriais da Secretaria de Economia e Finanças, atualmente são oferecidos 22 Estágios, que somados, já ultrapassam 39.000 inscritos; além disso, também oferece seminários online e instruções, na forma presencial. Cabe destacar que através de seu plano de capacitação, prevê cursos, estágios para diversas organizações militares, incluindo mestrados e doutorados” (M6)

“Os Estágios Setoriais na modalidade em EAD e os seminários online interligados aos primeiros, são o carro-chefe do IEFEX, onde busca-se cada vez mais utilizar materiais, ferramentas e formatos diferenciados com o objetivo de promover um engajamento maior por parte dos instruídos. Paralelamente, o IEFEX também coordena por meio do seu Plano de Capacitação, a realização de outros cursos e estágios, voltados também para a área administrativa, de forma presencial ou ainda em EAD, nas cinco regiões do país” (M7)

São chamados de Estágios Setoriais os estágios administrados pelos Órgãos de Direção Setorial do Exército. Existem, por exemplo, estágios administrados pelo Departamento de Engenharia e Construção - DEC, pelo Departamento de Ciência e Tecnologia do Exército – DCT, entre outros órgãos responsáveis por áreas específicas dentro da Força Terrestre. Assim, os Estágios Setoriais relacionados à gestão orçamentária, financeira e patrimonial, são de responsabilidade da Secretaria de Economia e Finanças, conduzidos, em grande parte, pelo IEFEX. Esses estágios são em número de 22, disponibilizados, na sua grande maioria, na modalidade a distância, por intermédio da plataforma *Portal de Educação*, mantidos no sítio eletrônico do Centro de Educação a Distância do Exército – CEADEx.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Disponível em: <https://portaldeeducacao.eb.mil.br/academico/>

“Hoje nós temos 22 Estágios Setoriais, que são atualizados constantemente; esses estágios são produzidos com o auxílio de algum CGCFEX, e o IEFEX entra como revisor desse material” (M4)

“Para atingir, para alcançar nosso público, nossos clientes, que é o pessoal da administração pública, para que se tenha a melhor qualidade possível nas suas qualificações, nas suas capacitações, eu considero que essa estrutura, essa é a melhor maneira de trabalhar” (M1)

À medida que tecnologias e métodos de trabalho se tornam obsoletos em ritmo cada vez mais rápido, o desenvolvimento e a aprendizagem contínua demonstram ser importantes ferramentas para a manutenção da competitividade das organizações. Éboli (2004) em seus *“Princípios do sucesso da Educação Corporativa”* cita a “Disponibilidade” que é retratada como *“atividades e recursos educacionais de fácil acesso”*. Logicamente, pensando em atingir lacunas de capacitação nos mais longínquos rincões do Brasil, a utilização do ensino a distância demonstra ser adequada. Todavia, Madruga (2018) alerta para os cuidados que se deve ter ao formatar treinamentos de ensino a distância: é fundamental que haja equilíbrio entre forma e conteúdo; as soluções educacionais devem atentar aos objetivos de capacitação, mas também ser atrativas aos discentes. Nesse entendimento, o Instituto busca fomentar outras formas de disseminar conhecimento na forma EAD, além de mantê-los atrativos e atualizados:

“Temos a vanguarda do conhecimento, de fazer uma capacitação de curto prazo; ela nivela conhecimento, mas ela não explora o limite; é por isso que estamos abordando aqui os webinários e os seminários online” (M3)

“O nosso maior desafio é com a atualização dos conteúdos; para conseguirmos fazer uma capacitação do ensino a distância que seja atrativa para os alunos, pra não ficar aquela aula estática, só com o material escrito, só com consulta à legislação” (M2)

“A realização de webinários, aquilo que nos é trazido, nós buscamos atender na primeira oportunidade; elas acontecem de forma concomitante; existem aquelas atividades, tipicamente militares, sobre as quais o IEFEX não teria nenhuma ingerência” (M4)

“Quando detectada alguma lacuna, inicia-se de imediato alguma ação para preenchê-la, seja implementando o conteúdo nas capacitações pré-existentes, seja realizando alguma atividade online ou presencial” (M7)

Os estágios no Exército Brasileiro são caracterizados como modalidades de ensino complementares, destinadas a proporcionar o desenvolvimento profissional dos seus integrantes. Essa modalidade de curso está tipificada em Lei e vai ao encontro do trabalho desenvolvido pelo Instituto. Assevera o § 2º do Artigo 6º da Lei 9.786/99, a qual dispõe sobre

o ensino no Exército Brasileiro: “Os estágios constituem uma atividade didático-pedagógica complementar a determinadas modalidades de cursos, destinada a desenvolver a qualificação cultural ou profissional” (BRASIL, 1999)

Os estágios promovidos pelo IEFEx têm o condão de capacitar agentes públicos, militares, para gerir melhor, com maior efetividade, bens da sociedade, materiais e humanos; coloca-se, assim, em prática o que está estabelecido na legislação citada, bem como auxilia a Força Terrestre no atendimento ao Objetivo Estratégico do Exército – OEE, de número 10: “Aumentar a efetividade na Gestão do bem Público” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Durante as entrevistas, os participantes citaram como importante ato de gestão do Exército, a determinação dada pelo Secretário de Economia e Finanças do Exército, o qual baixou uma Portaria que torna obrigatória, no âmbito da Força Terrestre, para os militares em funções administrativas, a realização de cursos de capacitação disponibilizados pelo IEFEx, quando da assunção desses cargos e funções.

“O mínimo que o militar deveria ter para assumir a função, para exercer aquela função, então, como foi visto, está delineado na Portaria e procura, assim, como processo de melhoria, essa Portaria, o que acontece, ela passou a definir as capacitações mínimas para quem assume cada função; ela diz para os militares quais as capacitações mínimas que eles devem ter para assumir aquelas funções” (M1)

“Tem uma Portaria que saiu o ano passado, a Portaria Nr 198, que especifica quais as competências que os agentes da administração têm que ter; aliás, quais as capacitações que os agentes da administração têm que possuir, que são capacitações obrigatórias. Foi um grande ganho para o IEFEx. Conseguimos um amparo para que as Organizações Militares tenham a obrigação de capacitar seus militares, com os cursos relacionados às funções que exercem. O que faz com que sejam atingidos os objetivos corporativos.” (M2)

O citado documento é a Portaria nº 198 - SEF, de 28 de junho de 2022 – a qual aprovou normas para atuação dos agentes da administração. Este Normativo, além de explicitar as atribuições dos agentes da administração de uma organização militar, no seu artigo 41, determina: “Para o desempenho de suas atribuições como agente da administração, o militar ou servidor civil deverá estar capacitado, possuindo os seguintes cursos e/ou estágios: (...)” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2022c). Muitos autores discutem, desde os anos de 1980, o conceito de competências e a questão do estoque de conhecimentos e habilidades. Essas discussões advêm principalmente do questionamento que, o fato do indivíduo ter qualificações,



não significa que ele irá realizar uma entrega (DUTRA, 2004). O Exército, de maneira peculiar, busca assegurar que as competências sejam desenvolvidas e entregues.

#### 4.7.2 Categoria 2 – Práticas

Nesta categoria, sobressaem termos relacionados às atividades e suas circunstâncias, particularidades, ações e estado; vocábulos como “efetivo”, “atualização”, “abordar”, “interligar”, “também”, “atividade”, “tipicamente” e “administrativo”.

Tabela 2 – Termos relacionados e ocorrências

| Categoria 2 – Práticas |           |            |                    |                               |
|------------------------|-----------|------------|--------------------|-------------------------------|
| Termo                  | eff. s.t. | eff. total | <i>pourcentage</i> | chi <sup>2</sup> ( $\chi^2$ ) |
| tipicamente            | 7         | 7          | 100                | 32.43                         |
| atividade              | 16        | 28         | 57.14              | 31.85                         |
| também                 | 18        | 40         | 45.0               | 22.64                         |
| administrativo         | 14        | 30         | 46.67              | 18.40                         |
| interligar             | 5         | 6          | 83.33              | 17.57                         |
| atualização            | 4         | 5          | 80.0               | 13.13                         |
| realização             | 4         | 5          | 80.0               | 13.13                         |
| forma                  | 12        | 28         | 42.86              | 12.80                         |
| voltar                 | 5         | 8          | 62.50              | 10.93                         |
| abordar                | 4         | 6          | 66.67              | 9.74                          |
| valorizar              | 3         | 4          | 75.00              | 8.85                          |
| pagar                  | 3         | 4          | 75.00              | 8.85                          |
| efetivo                | 8         | 19         | 42.11              | 7.89                          |
| conteúdo               | 4         | 7          | 57.14              | 7.37                          |
| então                  | 11        | 31         | 35.48              | 7.06                          |

Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Legenda: **eff. s.t.** = número de segmentos de texto que contém a palavra na classe; **eff. total**= número de segmentos de texto no *corpus* que contém, ao menos uma vez, a palavra; ***pourcentage*** = percentagem de ocorrência da palavra nos segmentos de texto (ST) nessa classe, em relação à sua ocorrência no *corpus*; **chi<sup>2</sup> (X<sup>2</sup>)** = Qui-quadrado de associação da palavra com a classe (CAMARGO; JUSTO, 2018, p.36).

O Termo “tipicamente” é o mais relevante desta Categoria e está presente 7 vezes no *corpus* textual; todas as 7 citações estão ligadas a esta Categoria (100%). Analisando os termos constantes da tabela conjuntamente com o *corpus* e os segmentos de texto, onde esse vocábulo está inserido, verificamos que os dirigentes identificam a existência de particularidades, costumes, hábitos, rotinas, padrões relativos às atividades administrativas e às atividades tipicamente militares; assim, a Categoria em tela foi denominada Práticas.

“Existem aquelas atividades tipicamente militares, sobre as quais o IEFEx não teria nenhuma ingerência, nenhuma participação, a instrução do corpo de tropa que estaria mais ligada ao COTER<sup>25</sup>, mas nós estamos ali para auxiliar os comandantes e os seus agentes da administração, para a melhor gestão do patrimônio, dos recursos públicos, proporcionando a melhor capacitação para seus efetivos, na maior parte das vezes, a custo zero, permitido que esse pessoal possa contribuir para que a organização militar possa cumprir os seus objetivos impostos pelos regulamentos, regimento interno, aliado também às orientações dos nossos chefes, do Comandante da Força, dos Comandantes Militares de Área, nessa sequência” (M4)

“A gestão, planejamento e obtenção de metas nas atividades administrativas, inegavelmente, afetam diretamente as tipicamente militares.” (M6)

As Atividades-meio (administrativas) e as atividades-fim (tipicamente militares, operacionais), conjuntamente com as práticas do dia a dia que as compõem, se interligam, dentro do contexto da Gestão de Pessoas. Segundo Dutra *et al.* (2017) a Gestão de Pessoas consiste em uma associação de procedimentos, técnicas e aprendizados que possibilitam à organização gerir o capital humano da melhor forma possível, com o objetivo de alinhar as pessoas, suas competências e seu desempenho para cumprir os objetivos institucionais e alcançar os resultados almejados. Os termos “interligar”, “atividade”, “também”, “realização” e “administrativo” demonstram, nas manifestações dos dirigentes do Instituto, que estes consideram importantes as ações administrativas, e as atividades de capacitação dessa área, no seio das organizações militares.

“Estão interligadas pois, por exemplo, um integrante que é dedicado na realização de atividades tipicamente militares, ele tende a ser também dedicado às administrativas, bastando lhe apresentar as ferramentas necessárias para que ele as execute, e uma das formas de se alcançar isso, é através da capacitação, respeitando-se, obviamente, as limitações e o perfil do militar em questão e vice-versa” (M5)

“A atividade militar, atividade-fim, não ocorrerá sem que a atividade-meio tenha sido realizada e, com certeza, terá sucesso, e maior efetividade, em sua execução quanto maiores forem a eficácia e a eficiência na execução das atividades administrativas” (M7)

“As competências tipicamente militares e as administrativas estão interligadas de forma que, nossos estágios aqui, estão muito ligados à área administrativa, sempre voltados às atividades-meio das organizações militares;

---

<sup>25</sup>Ao Comando de Operações Terrestres - COTER, Órgão de Direção Setorial - compete: a) orientar e coordenar o preparo e o emprego da Força Terrestre; b) avaliar a instrução militar e a capacidade operacional da Força Terrestre; c) homologar o preparo de tropa destinada ao cumprimento de missão de paz; d) gerenciar o Sistema de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos do Exército; e) coordenar as atividades da competência e do interesse do Exército em relação às Polícias Militares (PM) e aos Corpos de Bombeiros Militares (CBM).

e sem o bom funcionamento dessa atividade-meio, a atividade-fim fica prejudicada” (M1)

A carreira militar é caracterizada por atividade continuada e inteiramente devotada às finalidades precípua das Forças Armadas, denominada atividade militar (BRASIL, 1980). A gestão de pessoas cuida da alocação de militares para exercer determinadas funções, da ocupação de cargos e, conseqüentemente, do estabelecimento de responsabilidades, dentro de um cenário institucional, composto por valores, tradições, por regras rígidas de hierarquia e disciplina, por preceitos ligados a crenças e culto a símbolos e instituições.

“Um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de valores, porque o ensino por competência também engloba valores e as habilidades adquiridas pelo militar durante a sua carreira; isso formaria realmente a competência do militar” (M1)

“Acredito que o trabalho desenvolvido pelo IEFEx atende às necessidades da SEF e do Exército no tocante ao desenvolvimento das competências necessárias para o desempenho das funções, dos agentes da administração” (M5)

Dentro de uma abordagem institucional, os recursos humanos do Exército, alocados nas atividades administrativas ou tipicamente militares, submetem-se a esses valores positivados em regulamentos, normas e diretrizes: “É necessário enfatizar que a capacitação técnica do militar jamais deve prescindir do culto aos valores e às tradições que possibilitaram a construção de um Exército vitorioso e respeitado. Os herdeiros de Caxias devem abraçar a modernidade, sem descuidar dos aspectos que consubstanciam a ética militar.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021). Os cursos promovidos pelo Instituto colaboram em outros aspectos das práticas militares.

“É possível identificar que nosso conteúdo também aperfeiçoa aspectos comportamentais visto que condiciona o comportamento do militar à sujeição das leis e regulamentos e podemos avançar mais nesse aspecto” (M5)

Os dirigentes apontam que a formação militar voltada às atividades operacionais são, como se espera, o foco da formação das escolas militares, sendo os conhecimentos relativos aos assuntos da gestão tratados de forma incipiente, pouco aprofundada; todavia, ratificam a importância da capacitação dos militares na área administrativa.

“A maior parte do efetivo de carreira no Exército é oriundo de escolas que tem o foco nas atividades operacionais, porém as funções administrativas são uma realidade no decorrer da carreira, apesar de serem abordadas com pouca profundidade na formação” (M6)

“O que acontece é que a maior parte do efetivo de carreira é formada em instituições que são voltadas para a formação profissional, para a atividade tipicamente militar, atividade-fim, então fica em detrimento a formação na área administrativa” (M1)

Os dirigentes do IEFEx identificam que a Educação Corporativa promovida pelo Instituto, a qual qualifica militares às diversas funções administrativas, mostra-se inserida neste contexto de estreita relação entre práticas militares e administrativas, típicas do cotidiano das organizações militares; o IEFEx, segundo os dirigentes, tem por objetivo suprir a carência de conhecimentos administrativos relacionados às funções administrativas das organizações militares.

“O IEFEx vem preencher uma lacuna deixada pelas escolas de formação mais voltadas para a área operacional, trabalhando em seus estágios e nas demais capacitações com as habilidades e qualificações necessárias para a execução de tarefas específicas dentro da área de administração das organizações” (M7)

“Dentro do Exército existem cursos dedicados à ciência e tecnologia ou a Linha de Ensino Militar Complementar, mas nunca focados estritamente nos assuntos do Sistema de Economia e Finanças; então, a meu ver, o papel do IEFEx é primordial porque ele vai se dedicar exclusivamente às funções administrativas” (M3)

Segundo o Exército Brasileiro “as competências individuais e profissionais necessárias aos exercícios dos cargos e à execução de operações militares estarão apoiadas na aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na internalização de valores fundamentais para a Força e nas experiências adquiridas no desempenho dos cargos e funções ao longo da carreira” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015). O Exército valoriza as competências e as experiências dos militares no desempenho de suas funções ao longo da vida militar, de uma forma ampla, não se restringindo a tipos de atividades, tipos de práticas, operacionais ou administrativas, e os dirigentes do Instituto se coadunam com esse entendimento.

“Das Organizações Militares que já serviu, da vivência que já teve, dos conhecimentos que já foram adquiridos, o militar é alocado naquela competência ou naquela área que é mais afim, na área que ele tem mais afinidade mesmo, administrativa ou tipicamente militar” (M2)

“Educação por Competência é aquela que visa trabalhar com as habilidades e qualificações que uma pessoa possui para executar as tarefas e responsabilidades do dia a dia no trabalho” (M7)

A Educação Corporativa promovida pelo IEFEx, alvo deste estudo de caso, é voltada para a área de atuação do Instituto (administração orçamentária, financeira e patrimonial);

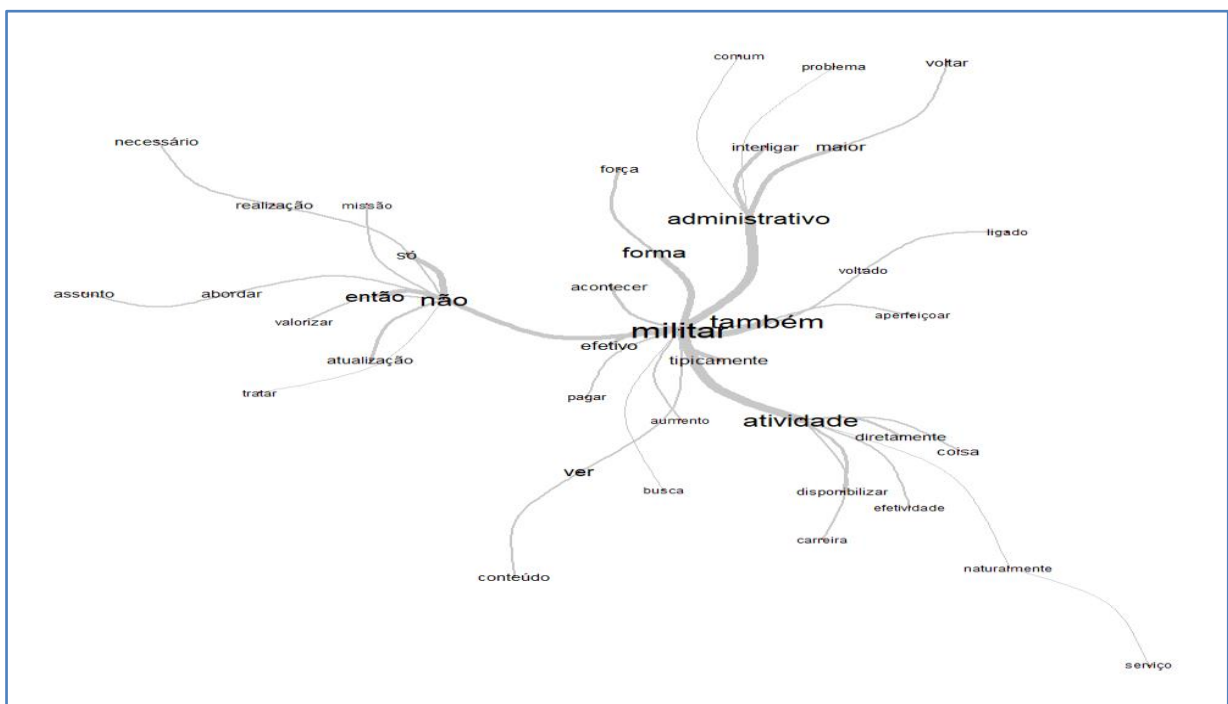
porém, a Educação Corporativa defendida e promovida no âmbito do Exército Brasileiro abrange, não só essa importante área, mas todas as áreas onde haja necessidade de qualificação, capacitação para seus recursos humanos, colocando em prática a Gestão de Pessoas por Competências:

“A Educação Corporativa visa justamente a corporação, as capacitações são voltadas para a área que se exerce. No caso do Exército Brasileiro vêm as missões, as funções e os militares são alocados nas diversas funções, administrativas ou voltadas às atividades militares” (M2)

“Entendo que a Educação Corporativa seja o melhor uso das competências pessoais no local de trabalho. É a Instituição permitindo que cada um dos integrantes possa desempenhar melhor sua função, seu conhecimento, suas habilidades na área tipicamente militar ou administrativa” (M5)

As manifestações expressas pelos dirigentes encontram respaldo nos normativos do Exército: “A identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das Escolas de Formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para áreas funcionais de interesse do Exército e do próprio militar.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Figura 8 – Análise de Similitude da Categoria Práticas



Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

A Análise de Similitude ratifica o que foi exposto na Classificação Hierárquica Descendente. A principal ideia em comento pelos dirigentes nas entrevistas encontra-se no fato da impossibilidade de dissociação das atividades militares e administrativas. O grafo enfatiza algumas palavras, que são destacadas; entre elas, a palavra “não”, associada a “então”, “militar”, “atividade”, “também”, “administrativo” e “forma”, que se destacam na Figura 8. Nas palavras dos dirigentes do IEFEx, o “não” reiterado remete ao fato de que elas, as atividades operativas e administrativas, não podem ser vistas como independentes, dissociadas.

“Atividade militar, atividade-fim, não ocorrerá sem que a atividade-meio tenha sido realizada e, com certeza, terá sucesso, e maior efetividade, em sua execução quanto maiores forem a eficácia e a eficiência na execução das atividades administrativas” (M7)

“Se o militar não tiver uma expertise, uma capacidade maior sobre aquele assunto, realmente as coisas não vão funcionar e, é nesse sentido, tanto as atividades militares ou na parte administrativa” (M4)

A palavra “militar” que pertence à Categoria 1 – Atuação, é o termo que faz a ligação entre as categorias Atuação e Práticas, justamente por fazerem referências às funções realizadas pelos militares e suas práticas. Os militares executam funções, administrativas ou operativas, e essas funções, independente da área, evoluem no modo de atuação, nas suas legislações, nas suas ações, na capacidade de gerar resultados, necessitando, na maioria das vezes, de atualização e de capacitação. A Educação promovida pelo IEFEx se aproxima do que é defendido por Vieira (2011), o qual assevera que esta forma de educar, formar, capacitar é a união de práticas estruturadas. Trata-se dos atos de aprendizagem que permitem ao colaborador assimilar novas aquisições, novas competências e novas atitudes, incentivando seu crescimento, desenvolvimento e capacidade de adaptação às novas exigências.

“Visto o dinamismo com que as leis e decretos que regem nossas atividades são alteradas é necessário a atualização e o estudo constante do militar” (M5)

“O IEFEx visa capacitar os militares na área administrativa na área orçamentária e financeira” (M2)

“Antes do militar assumir a função ele faz o curso e aí se habilita a desempenhar aquela atividade” (M3)

“O Instituto emerge como um facilitador por abordar em suas capacitações, essas funções a serem exercidas e, por conta disso, a missão do IEFEx é de considerável importância para o militar” (M6)

Do que foi exposto nas Categorias Atuação e Práticas, verifica-se que a forma de ação do IEFEx, na visão dos seus dirigentes, busca, essencialmente, possibilitar que militares formados nos estabelecimentos de ensino do Exército, as quais centram-se em desenvolver nos seus alunos competências quase que exclusivas das atividades tipicamente militares, ampliem conhecimentos, habilidades e atitudes para desempenhar funções administrativas, técnicas, voltadas a áreas da gestão financeira, orçamentária e patrimonial. Áreas essas, em princípio, muito díspares, todavia, como visto nas manifestações dos Dirigentes, não dissociadas no cotidiano das organizações militares. Essa visão encontra amparo no pensamento de Fleury e Fleury (2001) que revelam que a maior dos autores considera a relevância em conciliar o desenvolvimento de competências individuais às necessidades estabelecidas pelas funções.

#### 4.7.3 Categoria 3 – Ciclo

A Categoria Ciclo abarca exatos 30% de todos os segmentos de texto contidos no *corpus* textual, retidos para análise. Foram retidos 287 dos 333 existentes; desses, 86 pertencem a esta classe (86/287). Dos termos presentes, grande parte remete a vocábulos que expressam, temporalidade, período, momento, fase, que foram representados pela palavra Ciclo. Palavras como “ano”, “acabar”, “inteiro”, “passado”, “final”, “agora”, “avaliação”, “universidade”, entre outras. A palavra mais representativa é “ano”; ela consta 22 vezes no *corpus*, e dessas citações, 17 são nessa categoria.

Tabela 3 – Termos relacionados e ocorrências

| Termo        | Categoria 3 – Ciclo |            |             |                                    |
|--------------|---------------------|------------|-------------|------------------------------------|
|              | eff. s.t.           | eff. total | pourcentage | chi <sup>2</sup> (χ <sup>2</sup> ) |
| ano          | 17                  | 22         | 77.27       | 25.41                              |
| acabar       | 10                  | 11         | 90.91       | 20.24                              |
| ideia        | 8                   | 8          | 100         | 19.23                              |
| aqui         | 17                  | 26         | 65.38       | 17.09                              |
| agora        | 9                   | 11         | 81.82       | 14.65                              |
| dar          | 8                   | 10         | 80          | 12.36                              |
| tentar       | 11                  | 16         | 68.75       | 12.15                              |
| avaliação    | 5                   | 5          | 100         | 11.89                              |
| passado      | 5                   | 5          | 100         | 11.89                              |
| universidade | 5                   | 5          | 100         | 11.89                              |
| inteiro      | 5                   | 5          | 100         | 11.89                              |
| solicitar    | 5                   | 5          | 100         | 11.89                              |
| final        | 5                   | 5          | 100         | 11.89                              |
| exemplo      | 8                   | 11         | 72.73       | 9.97                               |

Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Legenda: **eff. s.t.** = número de segmentos de texto que contém a palavra na classe; **eff. total**= número de segmentos de texto no *corpus* que contém, ao menos uma vez, a palavra; **pourcentage** = percentagem de ocorrência da palavra nos segmentos de texto (ST) nessa classe, em relação à sua ocorrência no *corpus*; **chi2 (X<sup>2</sup>)** = Qui-quadrado de associação da palavra com a classe (CAMARGO; JUSTO, 2018, p.36).

Da leitura dos segmentos de texto em que esses vocábulos se inserem, da análise dos depoimentos dos participantes das entrevistas, evoca-se a existência de períodos próprios, determinados, em que são desenvolvidas ações, atividades, que marcam atribuições, responsabilidades como, por exemplo, circuito de capacitação, tempo na função, curso em universidade, período de formação, ciclo de aprendizagem, momento de avaliação, os quais estão presentes no trabalho desenvolvido pelo Instituto, nos seus cursos oferecidos, nas capacitações realizadas, em que se busca o aprimoramento profissional do indivíduo.

“Mensalmente as organizações militares informam o número de militares que estão realizando cursos nas áreas administrativas e que estão exercendo funções administrativas; se estes foram capacitados, se realizaram os cursos do IEFEx” (M2)

“Tentamos sempre verificar para o próximo ano se aquele curso ainda continua pertinente, necessário. Vemos se aquele assunto continua necessário, se está atingindo o objetivo” (M1)

“Hoje você basta ter internet, nós temos aí vários webinários já com calendário previamente definido, que buscam tratar das diferentes áreas de conhecimento que nós tratamos aqui os diferentes agentes da administração” (M4)

Contudo, quando se fala em capacitar, desenvolver competências, aprimorar a gestão das organizações militares, verifica-se que os dirigentes do Instituto consideram a importância de um desenvolvimento permanente, contínuo, não dicotômico, voltado ao aprimoramento do gestor, em todos os níveis da administração militar, não se atendo, somente, aos cursos oferecidos pelo IEFEx.

“Trata-se de um projeto de capacitação que não fica somente limitado aos cursos oferecidos pelo IEFEx, além de ser objeto de um processo de evolução e atualização constante” (M7)

“Há o estágio dos agentes da administração que são ministrados anualmente em todas as Unidades Gestoras caso o militar queira se aprofundar em uma determinada área do conhecimento, ele pode buscar cursos da ENAP ou, ainda, cursos de pós-graduação e aperfeiçoamento” (M5)





termos, que se apresentam com menor destaque. O termo “não” é o que apresenta maior evidência; ele une conceitos presentes em categorias distintas. Primeiramente, o conceito de que não há como dissociar atividades administrativas e operacionais (tipicamente militares), já referenciada e analisada na Categoria Práticas. Em outro plano, o termo “não”, também sublinha que as competências a serem desenvolvidas não estão atreladas somente ao trabalho e às capacitações promovidas pelo IEFEx, diretamente. O Instituto compartilha, em casos específicos, a responsabilidade da capacitação dos militares com outras instituições, no país ou fora dele; contudo, por ser um órgão público com limites orçamentários, os recursos são limitados.

“Fazemos de uma maneira muito abrangente, aquela necessidade maior, aquela primeira necessidade das organizações militares, mas quando existe a necessidade de algo muito específico, nós contratamos e ofertamos esses cursos, não só no Brasil como também no exterior” (M4)

“Não tem como financiar todo mundo; então, acaba que algumas pessoas precisam esperar um mais de tempo para realizar uma capacitação específica. Enquanto ele está esperando, é iniciativa pessoal do cara, o aperfeiçoamento, e temos muitas ferramentas; hoje não é só buscar o diploma, existem os cursos na internet. Eu acabo conversando com o pessoal aqui, que tem o sonho frustrado com relação a pós-graduação; a possibilidade de inscrição como aluno ouvinte nas universidades, tentando novamente, até conseguir.” (M3)

Aqueles que trafegam pela vida administrativa das organizações militares ocupando cargos, assumindo funções, podem e, dentro do contexto do autodesenvolvimento profissional, devem realizar cursos em outras plataformas: Escolas de Governo, online em sites especializados, cursos disponíveis, muitas vezes gratuitos, em entidades públicas e privadas. Ao serem analisadas as manifestações dos dirigentes nas entrevistas realizadas, verifica-se que está presente a opinião de que as capacitações são de responsabilidade do Exército, do IEFEx, do Comandante da organização militar e, principalmente, do próprio militar.

“Existem os cursos do IEFEx, mas, também, existem os cursos das Escolas de Governo; então não é um fator limitador os estágios do IEFEx. Mas ele tem tudo ali, na porta, para poder se qualificar, se aperfeiçoar, para desempenhar aquela função administrativa” (M5)

“Se o Comandante da Organização Militar verificar que o subordinado precisa de uma capacitação mais específica ou mais especializada, existem outras capacitações que o Exército Brasileiro, por intermédio do IEFEx, pode estar coordenando ou apoiando a organização militar.” (M2)

“O IEFEx procura estimular seus integrantes a buscarem capacitação em outros estabelecimentos de ensino, principalmente, as desenvolvidas pela Escola de Governo, o que permite uma maior amplitude e visões diferenciadas sobre os assuntos que podem ser absorvidos pela Instituição” (M6)

Verifica-se que as ações de Educação Corporativa promovidas pelos dirigentes do Instituto, se compatibilizam com o que é defendido por Éboli (2004), em seus *Princípios do Sucesso da Educação Corporativa*, com especial ênfase aos Princípios da Conectividade, da Cidadania, da Disponibilidade e da Parceria.

Quadro 9 – Princípios de Sucesso da Educação Corporativa e o IEFEx

|                         |  |
|-------------------------|--|
| <b>Competitividade</b>  | Elevar o patamar de competitividade através da consolidação das competências críticas.   |
| <b>Perpetuidade</b>     | Transmissão da herança cultural, perpetuando a existência da empresa.  |
| <b>Conectividade</b>    | Comunicação e interação, relacionamento com públicos internos e externos.  |
| <b>Disponibilidade</b>  | Atividades e recursos educacionais de fácil acesso. Utilizar de forma intensiva a tecnologia aplicada à educação. Implantar projetos virtuais de educação (aprendizagem mediada por tecnologia). Implantar múltiplas formas e processos de aprendizagem que favoreçam a “aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar” |
| <b>Cidadania</b>        | Estimular o exercício da cidadania individual e corporativa.   |
| <b>Parceria</b>         | Estabelecimento de parcerias internas (gestores) e externas (instituições de ensino superior).   |
| <b>Sustentabilidade</b> | Ser um centro gerador de resultados para a empresa. Tornar-se um centro de agregação de resultados para o negócio.   |

Fonte: Eboli (2004).

As ações promovidas pelo Instituto comparadas aos *Princípios* já citados, expostos no Quadro 9, demonstram que o caminho seguido pelo IEFEx se coaduna com a literatura apresentada; o Instituto realiza parcerias com instituições, em alguns casos celebra contratos com essas, efetivando, assim, a comunicação e o relacionamento com públicos externos e internos; estimula a cidadania quando reforça o cumprimento de leis, normas e regulamentos.

“Participamos de seminários de universidades do exterior como Harvard e Oxford. Volta e meia, participamos de webinar deles; é um benchmark para vermos como eles estão tratando essas ferramentas tecnológicas” (M3)

O IEFEx possui como destaque, Cursos Setoriais online e presenciais, os quais demonstram ser de fácil acesso, permitindo a frequência pelos gestores militares, promovendo, desta forma, a capacitação destes para funções e cargos no âmbito do Exército Brasileiro.

#### 4.7.4 Categoria 4 – Desempenho

Essa categoria apresenta termos que explicitam a relação entre a Educação Corporativa promovida pelo IEFEx e os preceitos relativos à gestão de pessoas vigentes no Exército Brasileiro: Gestão de Pessoas por Competências.

O termo “competência”, é o mais significativo, sendo citado 25 vezes no *corpus* textual; destas citações, 19 estão neste *cluster*, o que evidencia a sua ligação com outros termos incluídos nessa Categoria. Estão presentes palavras como “conhecimento”, “habilidade”, “desenvolvimento”, “agente”, “proporcionar”, “valor” e “processo”, entre outras.

Em todo o trabalho de categorização, executado com o auxílio do IRAMUTEQ, nenhum termo teve maior força de associação com sua categoria do que a termo “competência”, o qual teve  $\chi^2$  de 77,65. O segundo termo com maior força de associação é “conhecimento” ( $\chi^2$  de 62,15); termo esse que também está contido nesta Categoria, o que corrobora forte correlação entre os termos, nas palavras dos dirigentes do IEFEx.

Tabela 4 – Termos relacionados e ocorrências

| Categoria 4 - Desempenho |           |            |             |                               |
|--------------------------|-----------|------------|-------------|-------------------------------|
| Termo                    | eff. s.t. | eff. total | pourcentage | chi <sup>2</sup> ( $\chi^2$ ) |
| competência              | 19        | 25         | 76.0        | 77.65                         |
| conhecimento             | 17        | 24         | 70.83       | 62.15                         |
| adquirir                 | 7         | 7          | 100         | 39.63                         |
| contribuir               | 8         | 10         | 80          | 33.38                         |
| habilidade               | 6         | 8          | 75.0        | 22.57                         |
| desenvolvimento          | 4         | 4          | 100         | 22.40                         |
| processo                 | 7         | 11         | 63.64       | 20.56                         |
| valor                    | 5         | 7          | 71.43       | 17.39                         |
| proporcionar             | 3         | 3          | 100         | 16.74                         |
| utilização               | 4         | 5          | 80          | 16.39                         |
| agente                   | 7         | 13         | 53.86       | 15.56                         |
| possuir                  | 4         | 6          | 66.67       | 12.44                         |
| auxiliar                 | 4         | 6          | 66.67       | 12.44                         |
| melhor                   | 7         | 15         | 46.67       | 11.97                         |
| entender                 | 5         | 9          | 55.56       | 11.97                         |

Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Legenda: **eff. s.t.** = número de segmentos de texto que contém a palavra na classe; **eff. total**= número de segmentos de texto no *corpus* que contém, ao menos uma vez, a palavra; **pourcentage** = percentagem de ocorrência da palavra nos segmentos de texto (ST) nessa classe, em relação à sua ocorrência no *corpus*; **chi2 (X<sup>2</sup>)** = Qui-quadrado de associação da palavra com a classe (CAMARGO; JUSTO, 2018, p.36).

Os vocábulos presentes nessa Categoria ao serem analisados nos segmentos de texto, em conjunto com as falas dos dirigentes, depreendem o intento da Instituição, ora em estudo, em promover o desenvolvimento de capacidades, de habilidades, de conhecimentos, para que Exército Brasileiro, atinja seus objetivos organizacionais, embora, esses mesmos dirigentes reconheçam a importância dos conhecimentos, habilidades e valores já construídos no transcurso da carreira de cada militar, ocupante de função administrativa ou não.

Como já citado, Schmitt, Costa e Neto (2012) afirmam que valores e experiências são aspectos únicos decorrentes do cotidiano e fundamentais ao desempenho das competências militares; essas competências no ambiente de organizações militares são desenvolvidas ao longo da carreira, nas distintas escolas de formação.

“De uma forma simplificada, é um conjunto de conhecimentos, de habilidades e de valores, porque o ensino por competência também engloba valores e as habilidades adquiridas pelo militar durante a sua carreira, isso formaria realmente a competência do militar” (M1)

“Busca-se estimular a gestão do conhecimento, contribuindo tanto para o desenvolvimento profissional, quanto para o crescimento da organização e otimização de seus processos” (M7)

“Eu venho do sistema de ensino por objetivos e depois veio o por competências com aqueles 4 pilares; e o pessoal antes falava em habilidades, conhecimento, valores, capacidades; essas 4 dentro do de uma coisa só; quando falamos em competência, estamos abrangendo tudo o que é possível, conhecimento, habilidade, valores e capacidade.” (M3)

Resgatando o que asseveram Netto e Valério (2006), nas organizações as habilidades e experiências dos profissionais nelas inseridas é um grande diferencial. Pode-se, por intermédio dessas competências e habilidades, desenvolver e qualificar a organização continuamente; estas passaram a buscar desenvolver habilidades específicas, individuais e tático-operacionais para fazer o dia a dia laboral das pessoas na organização. No Exército Brasileiro a Gestão de Pessoas por Competências, como já visto, está normatizada, fato que é ressaltado pelos dirigentes do Instituto.

“Sobre a competência, existem manuais e legislações do Exército que definem as competências esperadas de seus integrantes, mas, de maneira geral engloba o conjunto de conhecimentos, habilidades, valores e capacidades adquiridas por um indivíduo.” (M6)

“O cara assume a função e procura fazer esse curso. Ele já tem essas características desenvolvidas: conhecimento institucional, zelo, autoaperfeiçoamento, educação, responsabilidade, organização, integridade” (M1)

Retomando o já citado, o Exército define assim a Gestão de Pessoas por Competências: “A Gestão de Pessoas por Competências será entendida como um conjunto integrado de processos e de atividades dos gestores da Área de Pessoal, que visa aumentar a efetividade da organização por meio do desenvolvimento de talentos e alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização.” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

Conforme citado por Dutra *et al.* (2017), as competências podem ser distinguidas em dois tipos: de um lado, as organizações possuem um conjunto próprio de competências; do outro, os indivíduos também dispõem de um agrupamento de competências, que pode ou não ser utilizado pela organização; o IEFEx busca utilizar essas competências, em particular, relativas aos militares que se destacam. Nesse entendimento, a gestão de talentos também é citada pelos dirigentes, como um recurso valioso a ser desenvolvido, aprimorado e utilizado:

“A gestão do banco de talentos também foi um passo importante para identificar os militares capacitados e que por sua competência específica podem desempenhar funções de maior envergadura nas organizações militares diretamente subordinadas da SEF” (M5)

“Ficamos sabendo da necessidade de capacitações por intermédio de consultas, buscamos a informação sobre a demanda, sobre a necessidade de capacitação específica. Tentamos cruzar isso com o banco de talentos que ainda se encontra incipiente, para ver se aquela demanda da organização militar já foi atendida em tempos anteriores, ou se é só uma questão de movimentação de pessoal” (M3)

“A oportunidade de melhoria se baseia na capacidade de se manter atualizado com as mudanças; uma das formas de se contornar isso é na formação de um banco de talentos para que cada vez mais se concretize a aplicação do processo de gestão do conhecimento, com a aplicação armazenamento, distribuição e utilização do conhecimento adquirido” (M6)

As citações estão em linha com o que é defendido por Araújo e Martins (2014) onde a Gestão de Pessoas por Competências pode ser definida como um sistema de informação

estratégica, voltado para a orientação de esforços para a criação, conservação e o bom funcionamento, nos diferentes níveis da organização (individual, coletivo e organizacional) das competências consideradas críticas para o sucesso e o melhor desempenho organizacional. São utilizados os diversos processos de Gestão de Pessoas para otimizar o desempenho e desenvolver competências profissionais que possam colaborar para a consecução das intenções estratégicas de uma organização (CARBONE *et al.*, 2016).

“Visualizamos a necessidade de gerir as informações, de formar um banco de talentos unificado, centralizado no IEFEx, sobre a área da SEF, gestão orçamentária e financeira, que cresce de importância para sairmos um pouco do arquivo físico, centralizar em banco de dados, onde possamos gerenciar as informações de capacitação, de competência, de militares já capacitados.” (M3)

O Exército lista entre seus objetivos estratégicos, “Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público” - Objetivo Estratégico 10, e “Fortalecer a Dimensão Humana” - Objetivo Estratégico 13 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019a); nesse contexto, normatiza: “A identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das Escolas de Formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para Áreas Funcionais de interesse do Exército e do próprio militar.” (BRASIL, 2015). Zabala e Arnau (2010), afirmam que, com relação à educação, não há uma forma própria para o ensino por competências, mas existem ideias gerais sobre como devem ser as estratégias; segundo os autores, todas devem ter enfoque amplo, generalizante, global das organizações, ou seja, relacionadas com os objetivos estratégicos da organização.

“A essencial importância está firmada no alinhamento do IEFEx com os objetivos propostos pela alta administração do Exército e, nesse contexto, o IEFEx segue o previsto no Plano Estratégico do Exército, contribuindo, principalmente, com a efetividade do bem público. Entendo que a Educação Corporativa é uma área importante na Instituição pois permite a gestão de pessoas, através da promoção, disseminação e manutenção do processo de ensino-aprendizagem de seu efetivo, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços” (M6)

Como visto, a Educação Corporativa promovida pelo IEFEx, defendida pelos seus dirigentes, enquadra-se na Gestão de Pessoas por Competências estabelecida pelo Exército, alinhando-se aos Objetivos Estratégicos da Força Terrestre. A “Educação do Militar na Era do Conhecimento” tem como objetivo capacitar o militar para atuar em operações no amplo





“A necessidade do militar ser determinado e resolutivo, está diretamente ligada à necessidade de se entender, analisar e comunicar os riscos envolvidos em um processo administrativo. A resiliência irá contribuir com a dedicação, com a manutenção do moral elevado e atingimento dos objetivos. E autoaperfeiçoamento, sem disciplina para manter-se empenhado e não abandonar seus projetos, pode ser fatal para o aprendizado”. (M7)

“Educação Corporativa que chamamos também de educação executiva, pra mim está dentro da Gestão do RH; é uma das vertentes, envolve pegar o seu recurso humano como você recebeu e o manter se aperfeiçoando durante a utilização desse recurso humano, na empresa ou na instituição.” (M3)

As palavras dos dirigentes demonstram que o desenvolvimento profissional dos militares e o aprimoramento do desempenho da Instituição Exército estão fortemente ligados. “A Gestão por competências estabelecerá o escopo das ações a serem implantadas para propiciar o desenvolvimento profissional dos integrantes do Exército. Para tanto, buscará o alinhamento das competências necessárias ao Profissional Militar com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força” (BRASIL, 2015). Corroborando nesse entendimento, o citado por Madruga (2018), em que a Educação Corporativa se desenvolve à medida que a organização institui, de modo estruturado, um processo contínuo que objetiva o desenvolvimento de competências, tendo como referência o alto desempenho.

Com relação ao desempenho dos militares na área administrativa, objeto de trabalho de capacitar do IEFEx, verifica-se que, nas palavras dos dirigentes há uma preocupação implícita de melhorar o desempenho dos militares nas atividades-meio (administrativas), tendo em vista que o Exército, nos trâmites para a aprovação da Lei 13.954,<sup>26</sup> de 16 de dezembro de 2019, a qual promoveu a reestruturação das carreiras dos militares, assegurou ao Parlamento Brasileiro que realizará a redução do seu efetivo em 10%, até 2029.

“O Exército Brasileiro assumiu o compromisso de redução de seu efetivo em 10 por cento, ao longo de 10 anos, e a Educação Corporativa, que proporciona a gestão de conhecimento de seu pessoal, entra como um dos processos que auxilia para que a meta assumida seja alcançada” (M6)

---

<sup>26</sup> Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Lei/L13954.htm](https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13954.htm)

“Tendo em vista que hoje a proposta é a diminuição do efetivo, a maneira de otimizar esse efetivo é, justamente, dar uma melhorada na qualidade do militar, do profissional, na parte administrativa, e a capacitação justamente ajuda muito. (...) É uma situação que eu falei lá no início da nossa conversa, tem relação à redução do efetivo. Então, o principal desafio dessa Educação Corporativa é, justamente, você fazer gestões para conciliar essa redução do efetivo às atividades administrativas. (M1)

Essa preocupação mostra-se oportuna à medida em que as atividades operacionais, voltadas às ações militares, de preparo e emprego da Força Terrestre, se caracterizam como Atividade Constitucional, a razão de ser do Exército. Tal entendimento está consubstanciado na Portaria nº 395-EME, de 17 de dezembro de 2019, a qual aprova a Diretriz para a Redução do Efetivo do Exército Brasileiro; neste Normativo, está contida nas *Diretrizes Gerais: Preservar a capacidade operacional da Força Terrestre*. “A preservação da capacidade operativa é uma necessidade do Exército Brasileiro, tendo em vista que sobre ela repousa a missão precípua da Instituição” (BRASIL, 2019c).

Infere-se, assim, que o IEFEx, ao promover uma Educação Corporativa que ministra melhor desempenho à parte do pessoal do Exército empregado nas funções administrativas, com maior eficiência e, conseqüentemente, com menor emprego de material humano nessas funções, contribui para a preservação da capacidade operacional do Exército.

#### **4.7.5 Categoria 5 – Instituição**

A última categoria criada concentra termos que fazem alusão às áreas de atuação, áreas de estudo, áreas de controle: economia e finanças. Áreas estas, que denominam Sistema e Órgãos do Exército Brasileiro: Sistema de Economia e Finanças, Secretaria de Economia e Finanças (SEF), Instituto de Economia e Finanças (IEFEx), Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx). As citações reiteradas desses Órgãos nas falas dos dirigentes fizeram com que essas palavras fossem reunidas nesta categoria que, num primeiro momento, poderia ser nominada de “instituições” (no plural); todavia, estes Órgãos compõem a “Instituição” que é a razão de suas existências e que recebe o fruto dos trabalhos desenvolvidos por estes: o Exército Brasileiro.

Tabela 5 – Termos relacionados e ocorrências

| Categoria 5 – Instituição |           |            |                    |                               |
|---------------------------|-----------|------------|--------------------|-------------------------------|
| Termo                     | eff. s.t. | eff. total | <i>pourcentage</i> | chi <sup>2</sup> ( $\chi^2$ ) |
| finança                   | 17        | 17         | 100                | 61.72                         |
| economia                  | 12        | 12         | 100                | 41.77                         |
| exército                  | 21        | 34         | 61.76              | 33.69                         |
| secretaria                | 7         | 7          | 100                | 24.51                         |
| tecnologia                | 6         | 6          | 100                | 20.93                         |
| disponível                | 5         | 5          | 100                | 17.38                         |
| complementar              | 5         | 5          | 100                | 17.37                         |
| novo                      | 9         | 13         | 69.23              | 16.87                         |
| organização               | 17        | 34         | 50.0               | 16.47                         |
| principalmente            | 6         | 7          | 85.71              | 16.29                         |
| centro                    | 6         | 7          | 85.71              | 16.29                         |
| plano                     | 7         | 9          | 77.78              | 16.12                         |
| visita                    | 4         | 4          | 100                | 13.85                         |
| estratégico               | 4         | 4          | 100                | 13.85                         |
| promover                  | 4         | 4          | 100                | 13.85                         |

Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Legenda: **eff. s.t.** = número de segmentos de texto que contém a palavra na classe; **eff. total**= número de segmentos de texto no *corpus* que contém, ao menos uma vez, a palavra; ***pourcentage*** = percentagem de ocorrência da palavra nos segmentos de texto (ST) nessa classe, em relação à sua ocorrência no *corpus*; **chi<sup>2</sup> (X<sup>2</sup>)** = Qui-quadrado de associação da palavra com a classe (CAMARGO; JUSTO, 2018, p.36).

Nesta categoria, as palavras que mais se destacam são as que, como já mencionado, fazem referência aos órgãos (organizações militares) que compõem o Sistema de Economia e Finanças do Exército; palavras como “finança”, “economia”, “centro” e “secretaria”. Há, também, vocábulos que remetem ao instrumento que faz a ligação entre todos os trabalhos realizados por essas organizações militares: o Plano Estratégico do Exército; palavras como “principalmente”, “plano” e “estratégico”.

“As capacitações voltadas para as atividades desempenhadas pelos agentes de administração, indubitavelmente, contribuirão para o aumento da efetividade na gestão do bem público e no aperfeiçoamento do Sistema de Educação e Cultura, dois dos objetivos previstos no Plano Estratégico do Exército” (M7)

“Estamos totalmente alinhados ao Plano Estratégico do Exército então tudo o que nós fazemos é para cumprir o que foi determinado pelo nosso Comandante, então nossas iniciativas, nossas inovações estão em linha com a diretriz do Secretário de Economia e Finanças do Exército que, naturalmente, não pode se afastar do Plano Estratégico do Exército” (M4)

“A essencial importância está firmada no alinhamento do IEFEx com os objetivos propostos pela Alta Administração do Exército e, nesse contexto, o IEFEx segue o previsto no Plano Estratégico do Exército” (M6)

As falas se conectam ao defendido por Dutra (2014), o qual entende que as organizações assumiram como fundamental a aplicação de uma gestão estratégica de pessoas, pois essas se tornaram os recursos-chave para definir a sobrevivência ou fracasso das organizações. As declarações dos dirigentes confirmam o que já foi citado por Vieira e Filenga (2012), os quais avaliam que o conjunto de competências desenvolvidas pelos indivíduos e as estratégias do negócio são consideradas as competências essenciais da organização. Essas competências, na área administrativa, são desenvolvidas pelo IEFEx, como já foi explorado nesta pesquisa, primordialmente, para o desempenho de funções:

“As capacitações oferecidas pelo IEFEx hoje, trabalham com as atividades a serem realizadas por todas as funções administrativas, de nossas organizações, sendo complementados pelos seminários e por outras capacitações nas próprias organizações” (M4)

“Se a necessidade específica foi resolvida com uma movimentação de pessoal então não é necessária a capacitação; mas se tiver que repor um recurso humano referente aquela especificidade, propomos a realização de cursos de capacitação.” (M3)

As manifestações dos entrevistados inferem que a Educação Corporativa, executada pelo Instituto, se insere num processo de gestão de pessoas e de suas competências, por intermédio de ferramentas de planejamento.

“Também existem aqueles planos de capacitação do Sistema de Economia e Finanças, em que consta a possibilidade de o militar fazer cursos em outras organizações. Existe um planejamento para que os militares possam fazer cursos fora das instituições do Exército, em outros órgãos, outras Escolas de Governo” (M1)

Outros termos presentes nesta categoria, “tecnologia”; “disponível” e “promover” remetem à constatação por parte dos dirigentes sobre as possibilidades existentes, atualmente, relativas ao uso de ferramentas tecnológicas disponíveis.

“O ensino a distância é um caminho sem volta, onde a tecnologia permite que a capacitação chegue a todas as organizações do território nacional e àquelas localizadas em outros países, com livre acesso dos integrantes da Força” (M7)

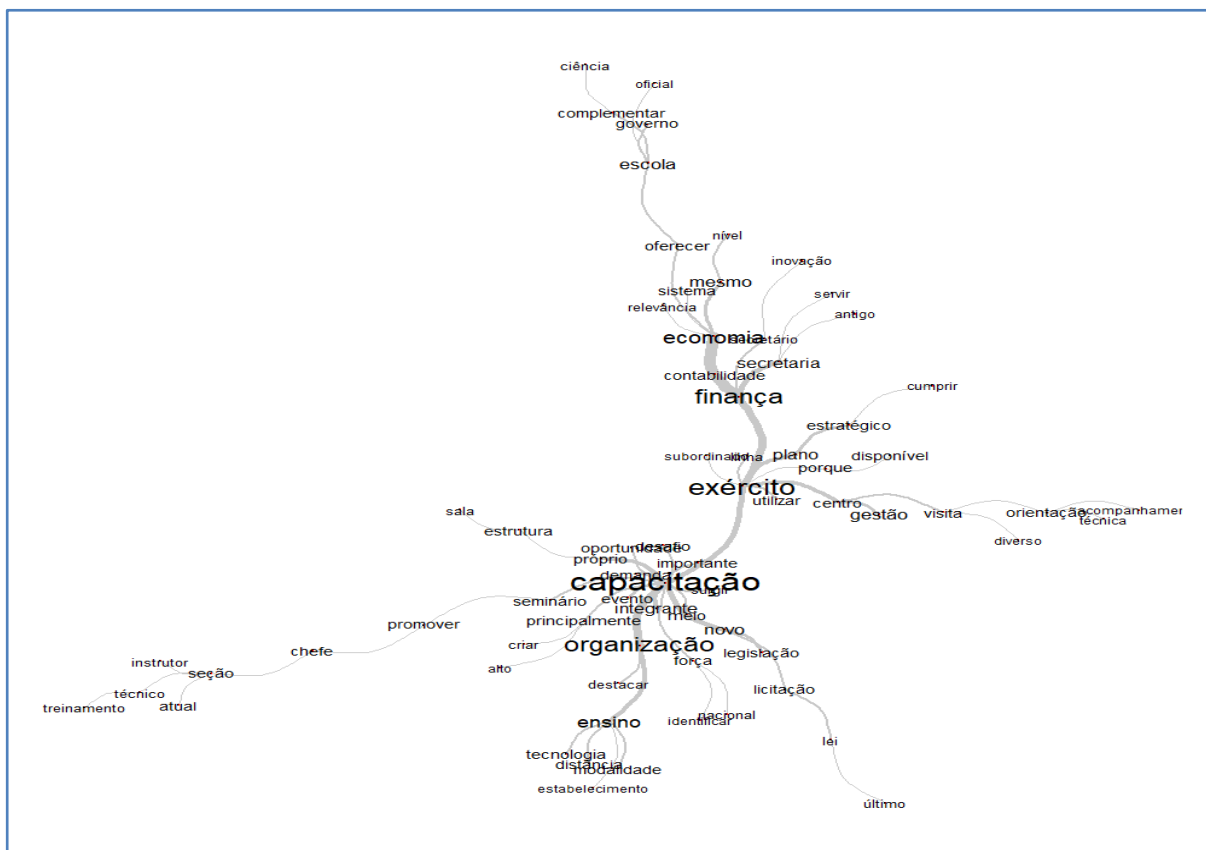
“Também existem aqueles planos de capacitação do Sistema de Economia e Finanças, em que consta a possibilidade de o militar fazer cursos, em outras organizações; existe um planejamento para que os militares possam fazer

cursos fora das instituições do Exército, em outros órgãos, outras Escolas de Governo.” (M1)

“O IEFEx vem utilizando de maneira muito eficiente as tecnologias disponíveis; eu gostaria até de destacar o Centro de Ensino a Distância do Exército, que é a organização militar do Exército, situada no Rio de Janeiro, que hospeda todos os nossos cursos. Nossos estágios EAD eu acho que, hoje, os cursos oferecidos pelo IEFEx, pelo Exército, estão nos mesmos níveis dos outros cursos disponibilizados pelas Escolas de Governo.” (M4)

Retomando Paradela e Gomes (2021), o cenário de transformações tecnológicas e de velocidade das informações, contribui de maneira decisiva e crescente para a capacitação. À medida que tecnologias e métodos de trabalho se tornam obsoletos em ritmo cada vez mais rápido, o desenvolvimento e a aprendizagem contínua demonstram ser importantes ferramentas para a manutenção da competitividade das organizações.

Figura 11 – Análise de Similitude da Categoria Instituição



Fonte: software IRAMUTEQ (2023).

Verifica-se no grafo da Figura 11, que as palavras com maior destaque são “capacitação”, “exército”, “organização”, “finança” e “economia”; cada uma dessas ligada a um conjunto de termos ao qual possui maior ocorrência. Ao se analisar cada palavra em

destaque com seu conjunto de termos, são realçadas as ideias centrais que permearam todo o trabalho de pesquisa: Educação Corporativa e as ações no desenvolvimento de competências voltadas à promoção da Instituição. Nos segmentos de texto, constantes nesta Categoria, são encontrados juízos relativos às formas de efetivação das ações de ensino, da capacitação, da atualização de conhecimentos, e do conseqüente incremento de competências, em ambiente em que essa atividade de ensinar, voltada ao mister administrativo, embora não seja a atividade-fim da Instituição (Exército Brasileiro), demonstra estar permeada por motivação e relevância.

“Aquilo que nós identificamos por meio do nossos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército, onde estão as deficiências, as oportunidades de aprimorar o preparo dos nossos agentes; o IEFEx, eu vejo como algo que vem, realmente, revolucionando a capacitação, a difusão do conhecimento dentro da Força” (M4)

As declarações dos dirigentes do IEFEx seguem no sentido de que as ações promovidas pelo Instituto têm como fulcro o cumprimento de regramentos legais, de diretrizes internas, respeitando valores e experiências, buscando executar o que é planejado pelos escalões superiores e, nesse sentido, coadunam-se ao contido no Planejamento Estratégico do Exército.

“Nossos estágios exploram com muita ênfase os aspectos técnicos e normativos das funções, sempre com a preocupação em mostrar o que há de mais atual no tocante a legislação. Mas também é possível identificar que nosso conteúdo também aperfeiçoa aspectos comportamentais, visto que condiciona o comportamento do militar à sujeição às leis e regulamentos” (M5)

“A atualização dos estágios deve ser permanente porque, assim, vemos o que está faltando para todo o Exército. O nosso indicador, a nossa meta, o nosso objetivo é atingir e alinhar com os Objetivos Estratégicos do Exército” (M1)

Essa forma de conduzir os trabalhos relativos à capacitação, ao desenvolvimento de competências dos agentes da administração do Exército, encontra eco nos estudos desenvolvidos por Fleury e Fleury (2011) quando citam as competências organizacionais e individuais. Para estes autores as competências organizacionais são competências coletivas associadas às atividades-meio e atividades-fim; já as Competências Individuais são aquelas que explicitam o saber agir responsável, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor à organização e ao indivíduo (Fleury e Fleury, 2011).

Dutra (2004) corrobora esse entendimento defendendo que competência é a ação responsável e reconhecida que o indivíduo quer entregar à organização. O IEFEx, com seu

trabalho de Educação Corporativa, busca desenvolver e fomentar a entrega de competências, relativas às funções administrativas, ao Exército Brasileiro.

#### **4.8 Resumo conclusivo – respostas aos objetivos da pesquisa**

Este projeto de pesquisa teve como objetivo geral, identificar a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército acerca das práticas de Educação Corporativa adotadas pelo Exército Brasileiro. Visou-se, ainda, analisar como seus dirigentes avaliam a Educação Corporativa no desenvolvimento de competências administrativas no Exército Brasileiro; compreender como os dirigentes do Instituto interpretam os desafios da Educação Corporativa relacionados à gestão e as atividades militares; e, por fim, identificar como os dirigentes do IEFEx percebem a contribuição do Instituto para que o Exército atinja seus objetivos organizacionais.

Neste trabalho propôs-se uma compreensão, a partir da perspectiva dos dirigentes, sobre a forma como estes percebem a Educação Corporativa no âmbito da organização em que atuam, tendo em vista o cenário de desenvolvimento e mobilização contínua de competências, visando o alcance dos objetivos organizacionais, assim como o ambiente de crescente relevância do fator humano nas organizações, a temática se mostrou particularmente relevante; principalmente em um ambiente com particularidades, em que os simbolismos e valores institucionais mostram-se presentes, com grande significância. Adicionou-se a isso, compreender as práticas organizacionais, suas peculiaridades, uma vez que essas podem se traduzir não só em avanços à ciência, bem como, ao aprimoramento das práticas corporativas e das instituições voltadas ao ensino.

Mirando o alcance dos objetivos, empreendeu-se uma abordagem teórica, pesquisa bibliográfica, a qual buscou conjecturar sobre o que tem sido discutido meio acadêmico acerca do tema pesquisado. Efetuou-se, ainda, uma investigação empírica envolvendo entrevistas junto a dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército. Guiado pelos procedimentos metodológicos estabelecidos, as entrevistas foram realizadas e suas transcrições foram submetidas ao software IRAMUTEQ, visando a organização dos dados obtidos nas entrevistas realizadas.

Inicialmente, a análise do *corpus* textual envolveu o Método de Reinert, também conhecido como Classificação Hierárquica Descendente, Análise Fatorial de Correspondência, Análise de Similitude e Nuvem de Palavras.

Após serem realizadas as categorizações (foram estabelecidas 5 categorias), executou-se um exame aprofundado sobre cada uma dessas. Foram procedidas avaliações sobre o conteúdo de cada classe (categoria, *cluster* ou grupo), abrangendo os termos mais relevantes; procedeu-se, também, Análises de Similitude de cada categoria e apresentação de segmentos de texto, de trechos das falas dos dirigentes entrevistados, bem como o cruzamento destas informações com a literatura sobre o tema, constante do referencial teórico desta pesquisa.

O trabalho de organização dos dados executado pelo IRAMUTEQ estabeleceu 5 categorias, as quais, após análise dos termos nelas contidos, cotejando-os com os segmentos de texto onde estão compreendidos, foram assim denominadas pelo pesquisador: Atuação, Práticas, Ciclo, Desempenho e Instituição.

Constatou-se na Categoria Atuação, o predomínio de termos relacionados ao desempenho das funções administrativas para as quais os militares são designados, muitas vezes sem conhecimento sobre as peculiaridades, as atribuições e as obrigações. Os termos citados evidenciaram a importância dada pelos dirigentes aos cursos oferecidos pelo Instituto, principalmente, aos Estágios Setoriais promovidos pela Instituição.

Manifestações reiteradas dos dirigentes do IEFEx acentuaram dois pontos sobre o trabalho do Instituto: primeiramente, os Estágios Setoriais, online e presenciais, se constituem na principal ferramenta de efetivação da Educação Corporativa promovida pela Instituição no âmbito do Exército. Outro ponto, o principal desafio do Instituto é, justamente, manter seus cursos atualizados e disponíveis àqueles que servem em funções administrativas, nas organizações militares da Força Terrestre, espalhados por todo o território nacional. Uma situação peculiar verificada, foi a existência de um normativo, uma Portaria publicada, que determina aos militares, ocupantes de cargos e funções administrativas, a realização de cursos de capacitação para exercerem tais funções. Nas declarações dos dirigentes entrevistados, esta Norma se constitui numa importante evolução, pois obriga esse rol de militares a se capacitar, a desenvolver competências, prestando-as ao Exército.

Adiante, foi apresentada a Categoria Práticas que, essencialmente, desenvolveu o estudo sobre os possíveis óbices entre as atividades administrativas e operacionais (tipicamente militares) no âmbito das organizações militares, e os desafios da Educação Corporativa executada pelo IEFEx nesse ambiente. Houve manifestações de dirigentes no sentido de que as atividades tipicamente militares, em alguma medida, interferem nesse trabalho de educar e, também, nas atividades administrativas. Contudo, a opinião reinante foi de complementaridade: as atividades operacionais (atividades-fim do Exército) são complementadas pelas



administrativas. Importantes manifestações dos dirigentes enfatizaram a relevância dos valores, das experiências, dos conhecimentos adquiridos e desenvolvidos no decorrer da carreira pelos militares. Outro aspecto de relevo levantado foi que, na visão dos dirigentes, o trabalho do IEFEx busca preencher uma lacuna na formação das escolas militares; formação essa, que demonstra ser incipiente, pouco aprofundada nos temas da área administrativa das organizações militares.

Dando prosseguimento, chegou-se à Categoria 3 – Ciclo, na qual ficou evidenciada a importância do autodesenvolvimento das competências pelos militares. Embora estejam disponíveis cursos no Instituto, os quais conferem conhecimentos satisfatórios para a execução de funções administrativas, no olhar dos dirigentes, existem cursos, principalmente nas Escolas de Governo, que podem trazer importantes conhecimentos nas áreas da administração orçamentária, financeira e patrimonial das organizações militares. Nesta parte do estudo, revelou-se que a Educação Corporativa desenvolvida pelo IEFEx compartilha, com outras instituições, a responsabilidade de ensinar, de capacitar, de desenvolver competências. Além de incentivar que militares, em cargos administrativos, realizem cursos em outros estabelecimentos de ensino, o Instituto celebra contratos, atendendo a um plano de capacitação, no intuito de que militares realizem cursos no país e no exterior, principalmente, em demandas específicas como, por exemplo, contratações complexas no exterior.

Chegou-se à Categoria 4 – Desempenho, na qual foi explicitada a relação entre a Educação Corporativa desenvolvida pelo IEFEx, na área de economia e finanças, e a Gestão de Pessoas por Competências vigente no Exército. Essa parte da pesquisa revelou como o Exército define e executa a gestão de seu material humano. Foi evidenciada a busca institucional pelo alinhamento das competências individuais e profissionais às necessidades da Instituição, destacando a procura por desenvolver talentos. Em linha com essa premissa referente a talentos, os dirigentes informaram que o Instituto vislumbra a necessidade do aprimoramento de um banco de talentos, que possa ser utilizado na propagação dos conhecimentos na área de atuação do IEFEx. Ainda nessa categoria, ficou evidenciado que o trabalho desenvolvido pelo IEFEx se alinha aos Objetivos Estratégicos do Exército ao fomentar a efetividade da gestão dos bens públicos e ao fortalecer a dimensão humana, por incrementar as competências na área administrativa das organizações militares.

Foi revelada ainda nessa Categoria, a atenção dos dirigentes ao compromisso assumido pelo Exército em diminuir seu efetivo em 10%, até 2029, e as consequências dessa significativa alteração nos quadros da Força Terrestre. Do exposto nesta parte pesquisa, inferiu-se que a

Educação Corporativa, desenvolvida pelo IEFEx, aprimora o desempenho da parte do pessoal empregado em funções administrativas que, com maior eficiência, em tese, necessita de menor emprego de militares nessas funções, contribuindo, assim, para a preservação da capacidade operacional do Exército; preservação esta, que é um objetivo organizacional, pois as atividades operacionais se constituem em Missão Constitucional.

Por fim, a pesquisa desenvolveu a Categoria 5 – Instituição. Nesta categoria ficou demonstrado que o trabalho desenvolvido, os esforços despendidos pelas organizações militares citadas, inclusive o IEFEx, têm como objetivo que a Instituição Exército Brasileiro siga respeitando todo o arcabouço legal, tenha a imagem preservada e que atinja seus objetivos organizacionais, os quais estão elencados no Plano Estratégico do Exército.

O Instituto, na visão de seus dirigentes, preocupa-se em seguir o que é determinado pelo Escalão Superior, materializado em Portarias e Diretrizes na área da gestão orçamentária, financeira e patrimonial. Há especial atenção às determinações do Secretário de Economia e Finanças que é, em última análise, o responsável por comandar e gerir as ações na aludida área.

Por meio da análise e interpretação dos resultados da pesquisa, foi possível observar e citar diversos pontos de aproximação destes resultados com a literatura sobre o tema.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa, constatou-se que os dirigentes do IEFEx percebem como relevante a atuação do Instituto, com sua Educação Corporativa, na área de economia e finanças do Exército. Observou-se, ainda, o papel destacado do Instituto no desenvolvimento de competências voltadas às áreas administrativas das organizações militares. O conteúdo das respostas dos entrevistados demonstrou que há uma forte associação da Educação Corporativa desenvolvida pelo IEFEx com a Gestão de Pessoas por Competências executada pelo Exército.

No que tange ao objetivo específico de analisar como seus dirigentes avaliam a Educação Corporativa no desenvolvimento de competências administrativas no Exército Brasileiro, identificou-se que estes, de modo geral, percebem as ações educacionais de capacitação, de desenvolvimento de competências promovida pelo Instituto, no âmbito do Exército, alinhadas às demandas organizacionais e, ainda, atentas às características do ambiente militar e às mudanças tecnológicas.

Sobre o objetivo específico de compreender como os dirigentes do Instituto interpretam os desafios da Educação Corporativa relacionados à gestão e as atividades militares, entendeu-se que o principal desafio, na visão dos dirigentes do Instituto, é manter os conteúdos instrucionais atualizados, coesos às diversas legislações vigentes, disponíveis em todo o

território nacional, principalmente, àqueles que ocupam funções administrativas nas organizações militares espalhadas no país. Percebeu-se, ainda, que, embora as atividades militares interfiram nas administrativas, há um entendimento de complementaridade, de integração entre essas, tendo em vista as necessidades administrativas de qualquer órgão público.

Acerca do último objetivo específico listado, sobre identificar como os dirigentes do IEFEx percebem a contribuição do Instituto para que o Exército atinja seus objetivos organizacionais, verificou-se que a Educação Corporativa desenvolvida pelo Instituto, a qual imprime desenvolvimento de competências ligadas à vida administrativa das organizações militares, contribui diretamente na execução das funções administrativas destas, tendo em vista que o assunto relacionado à gestão é pouco abordado nas escolas militares e existem constantes mudanças nas legislações relacionadas à administração orçamentária, financeira e patrimonial.

## **5 ARTEFATO: recomendações**

Compreender organizações por intermédio do estudo e análise de suas estruturas, de seus recursos produtivos, em particular, do seu capital humano e de seus processos operacionais é de essencial relevância para a concepção e dinâmica da gestão. A relevância da habilidade de ler as situações, vislumbrando aspectos objetivos e subjetivos, para compreender cenários e ações, possibilita a adaptação aos diferentes contextos. Embora não se encerrem as discussões, a presente pesquisa permite, com base na análise e interpretação dos dados e, principalmente, pela declaração dos dirigentes, conhecedores das idiossincrasias do Instituto, que se recomende algumas oportunidades de intervenção, reconhecidas no Exército como oportunidades de melhoria.

Isto posto, a primeira oportunidade levantada seria que o Instituto atuasse juntos aos Órgãos de Direção Setorial, Secretaria de Economia e Finanças - SEF, e Departamento de Educação e Cultura do Exército - DECEX, para que as escolas de formação militar tenham nos seus currículos escolares, na matriz de ensino destas, a adição de disciplinas relativas às atividades administrativas das organizações militares, mais precisamente sobre a administração orçamentária, financeira e patrimonial destas, tendo em vista que os militares, após a formação militar, irão se defrontar com as funções administrativas, concomitantemente com as atividades militares.

A segunda oportunidade de melhoria seria a efetivação de um Banco de Talentos que reunisse aqueles que se destacam na área de atuação da Secretaria de Economia e Finanças. Seria uma ferramenta importante, oportuna, como identificado nas declarações dadas pelos dirigentes do IEFEx e que, se coadunam, como foi visto neste trabalho, com a literatura sobre o tema. A efetivação e manutenção de um Banco de Talentos pelo IEFEx poderia ser um estoque de conhecimentos, de habilidades, de competências a ser utilizado em prol da Instituição para disseminar conhecimentos, experiências vividas em determinadas funções, tendo em vista as peculiaridades, as particularidades da vida militar. Os militares listados neste instrumento poderiam ser utilizados não só como aqueles que, dentro do Exército se destacam pelo conhecimento na área administrativa, podendo, assim, ministrar instruções, cursos, webinários, como, também, auxiliar na elaboração de conteúdo educacional, material didático para instruções ou de consulta, tendo como diferencial o conhecimento prático da vivência em funções específicas dentro do Exército, diferenciando-se de materiais didáticos desenvolvidos por outros órgãos da Administração Pública Federal.

A terceira recomendação sugerida se refere ao fomento para a elevação acadêmica daqueles que dirigem o IEFEx, com cursos de mestrado e doutorado. A Instituição é enquadrada como uma Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), se propondo a realizar estudos e diagnósticos na área de sua competência, inclusive, se necessário, com a participação de instituições congêneres, no País e no exterior. Assim, do exposto, seria importante, para que o Instituto tenha condições de discutir assuntos da sua área de atuação, com outras Escolas de Governo como ENAP e ESAF, por exemplo, que seus dirigentes tenham a vivência da execução desses cursos, com todas as dificuldades, nuances impostas na realização desta importante fase na carreira, que seria materializada com a elevação acadêmica daqueles que encabeçam a Instituição, tendo em vista que, aliada a isto, estes também possuem a vivência na caserna, constituindo-se em combinação oportuna, desejável, levando em consideração as peculiaridades da profissão militar. A situação em comento foi verificada pelo perfil dos entrevistados, onde se constatou a não existência de dirigentes do Instituto com doutorado e apenas dois com mestrado concluído.

As propostas de intervenção (recomendações) estão pormenorizadas no Relatório Técnico, o qual consta como apêndice a este trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração em ambientes militares é uma temática pouco estudada no Brasil; esta dissertação buscou explorar os temas que a cercam; materializou-se em um estudo exploratório e qualitativo. Tendo em vista a especificidade do Exército e do seu Instituto de Economia e Finanças, não se almejou tecer generalizações. Vislumbrou-se, contudo, colaborar com as reflexões sobre educação corporativa, particularmente no âmbito da Administração Pública Direta. Espera-se que os achados da pesquisa e, também, as considerações realizadas possam, de algum modo, contribuir para as discussões acerca do tema, no que se refere a estudos organizacionais, de maneira ampla.

Sugere-se como objeto de pesquisas futuras, a realização de entrevistas semelhantes segmentadas por grupos de interesse, tais como militares que são capacitados pelo IEFEx ou os Comandantes das Organizações Militares que recebem as capacitações. Essa natureza de levantamento poderia identificar pontos de aproximação e de distanciamento das percepções desses diferentes públicos, dentro do mesmo contexto organizacional.

Há, ainda, a oportunidade de estudos que visem estabelecer uma métrica sobre o nível de satisfação com as práticas de Educação Corporativa adotadas pela Instituição, ora em estudo. Esses trabalhos poderiam, também, buscar identificar se há correlação com métricas de efetividade das capacitações realizadas, ou seja, se as capacitações atingem seus objetivos, efetivando a melhoria das gestões das organizações militares. Seria, possível, assim, a adição de aspectos quantitativos, de modo a orientar a prática organizacional em relação ao tema, ou mesmo a elaboração de planos de ação alinhados às descobertas. Outra possibilidade é a realização de estudos comparativos envolvendo diferentes tipos de organizações, como órgãos públicos da Administração Pública Indireta, empresas públicas, sociedades de economia mista e, até mesmo, empresas privadas. Tal confrontação poderia contribuir para a compreensão das organizações e, ainda, fomentar a identificação, ou mesmo a adoção de práticas que, porventura, venham a se mostrar oportunas.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/556/1/O%20impacto%20do%20modelo%20gerencial%20na%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 1 mar. 22.

ABRUCIO, F.L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Edição Especial Comemorativa 67-86, 2007. Disponível em: [SciELO - Brasil - Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas](#). Acesso em: 01 mar. 2022.

AIRES, R. W. A; FREIRE, P. S; SOUZA, J. A. **Educação corporativa como ferramenta para estimular a inovação nas organizações: uma revisão de literatura.** 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5952> . Acesso em: 31 jun. 2022.

ALLEN, M. Corporate Universities 2010: Globalization and Greater Sophistication. **The Journal of International Management Studies**, v. 5, n. 1, p. 48–53, 2010. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Corporate-Universities-2010%3A-Globalization-and-Allen/ef87844e4a960324ec3c9172a561800533f2b789>. Acesso em: 10 fev. 2022.

ALVESSON, M. **Understanding organizational culture.** London: Sage, 2002. 214 p. Disponível em: [http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan\\_Digital\\_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Understanding%20organizational%20culture.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Understanding%20organizational%20culture.pdf). Acesso em: 10 fev.2022.

ANTONELLO, C.S. **Aprendizagem na ação revisitada e seu papel no desenvolvimento de competências.** Aletheia, n. 26, p. 146-167, 2007. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/aletheia/n26/n26a13>. Acesso em: 6 jul. 2022.

ARAÚJO, J, A.; MARTINS, I. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, 2014. P. 153-162. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21993/18442>. Acesso em: 15 jun. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016. 141 p. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 13 out. 21.

BERGUE, S.T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional.** 1. ed. Caxias do Sul: Editora EDUCS, 2011. 701 p.

BILHIM, J. A. F; **Teoria organizacional Estruturas e Pessoas.** 7 ed. Rio de Janeiro: ACMA, 2001. 460 p. Disponível em:



BRESSER PEREIRA, L.C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1996. Disponível em: <https://estadoeadministracaoofcap.files.wordpress.com/2012/10/bresser-pereira-1998.pdf>. Acesso em: 28 ago. 22.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Lua Nova: **Revista de Cultura e Política**, [s. l.], n. 45, p. 49-95, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ln/a/xQZRPfMdrHyH3vjKLqtmMWd/?lang=pt>. Acesso em: 18 out. 2022.

BRITO, L.; PAIVA, L.; LEONE, N. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/38445/perfil-de-competencias-gerenciais-no-ensino-superior-tecnologico>. Acesso em: 22 ago. 22.

CAMÕES, M. R. S. **Análise do processo de implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. 2013. 200fl. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de pós-graduação em administração. Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Brasília-DF, 2013. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13586/1/2013\\_MarizauraReisdeSouzaCam%0c3%b5es.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/13586/1/2013_MarizauraReisdeSouzaCam%0c3%b5es.pdf). Acesso em: 13 jan. 2023.

CARBONE, P. P.; TONET, H. C.; BRUNO, J. R. S.; SILVA, K. I. B. **Gestão por Competências**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016. 190 p.

CASTRO, C. de M.; EBOLI, M. Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 4, p. 408–414, 2013. Disponível em: [Universidade corporativa: gênese e questões críticas rumo à maturidade | RAE-Revista de Administração de Empresas \(fgv.br\)](http://www.fgv.br/rae/revista-de-administracao-de-empresas/2013/4/408-414). Acesso em: 9 jul. 2022.

CAFORIO, G. Trends and evolution in the military profession. En: **Social Sciences and the Military: An interdisciplinary overview**. London: Routledge, 2007. 320 p.

CARVALHO, L. M. Educação corporativa e desempenho estratégico. **Revista de Administração**. FACES Journal, Belo Horizonte, v. 13, n. 3, p. 67-85, jul./set. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/34471/educacao-corporativa-e-desempenho-estrategico->. Acesso em: 06 ago. 22.

CARVALHO, C. A. P; VIEIRA, M. F.; LOPES, D. **Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações**. In: ENANPAD – Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. Anais. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. Disponível em: [A PERSPECTIVA INSTITUCIONAL COMO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES \(usp.br\)](http://www.usp.br/enanpad/1999/ANALISE%20DAS%20ORGANIZACOES). Acesso em: 12 nov. 2022.

CAMARGO, B.V.; JUSTO, A.M. **Tutorial para uso do software IRAMUTEQ**. [Florianópolis]: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em:



[http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues\\_17.03.2016.pdf](http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/Tutorial%20IRaMuTeQ%20em%20portugues_17.03.2016.pdf). Acesso em: 16 fev. 23.

CERVI, E. U. Análise de conteúdo automatizada em redes sociais online: uma proposta metodológica. In: Encontro Anual Anpocs, 28. **Anais [...]**Caxambu, MG, 22 a 26 out. 2018. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-40-encontro-3/gt-31/gt17-22/11253-analise-de-conteudo-automatizada-para-conversacoes-em-redes-sociais-online-uma-proposta-metodologica/file>. Acesso em: 19 fev.23.

CLEMENTE, F.A.S. Competência e sua encruzilhada conceitual: há um caminho abaixo da linha do equador? **Revista Panorâmica online**. V. 33, p. 146-172, Maio/Ago. 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/revistapanoramica/index.php/revistapanoramica/article/view/1319>. Acesso em: 12 jan. 2023.

COSTA, M. O. **Relação de capacitação e comprometimento organizacional de servidores públicos moderada pela percepção das políticas de TD&E e desenvolvimento**. 2020. 83 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29642/Disserta%3%a7%3%a3o.%20M%3%b4nica.%20Vers%3%a3o%20Biblioteca.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CRUZ, D. **Educação corporativa**: a proposta empresarial no discurso e na prática. Educação em Revista, Belo Horizonte, v.26, n.02, p.337-358, ago. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/edur/a/bzjd7jLpWtt4FYXgQ86WPZM/>. Acesso em: 21 jan. 22.

DAROS, R. P. O pensamento estratégico em Sun Tzu, Maquiavel, Clausewitz e Carlos Matus. **Gavagai**: Revista Interdisciplinar de Humanidades. Erechim, v. 4, n. 2, p. 83-102, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/GAVAGAI/article/view/9083/5617>. Acesso em: 10. jan. 2023.

DECENZO, A.; ROBBINS, S. P. **Fundamentals of Human resource management**. 10. ed. New York: John Wiley& Sons, 1996. 436 p. Disponível em: [Fundamentals of Human Resource Management, Tenth Edition](#). Acesso em: 12. jun. 2022.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Person Universidades, 2003. 344 p.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos, instrumentos e experiências. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 343 p.

DUTRA, J. S.(org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 11. ed. São Paulo: Gente, 2001. 130 p.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014. 401 p.

DUTRA, J. S. *et al.* **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017. 496 p.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. 206 p.

EBOLI, M. P. *et al.* Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa. 2005, **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. Disponível em: [Microsoft Word - GPR-A2029.doc \(wordpress.com\)](#). Acesso em: 11 jul. 2022.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004. 278 p.

EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: BAUMGARTNER, M. *et al.* **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Senac, 2019. p. 27-42.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 118, de 6 de agosto de 2012. **Aprova A Diretriz Para Gestão da Educação e Capacitação dos Recursos Humanos do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 6 ago. 2012. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_118\\_eme\\_06ago2012.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_118_eme_06ago2012.html) Acesso em: 13 jun. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 12- Estado-Maior do Exército, de 29 de janeiro de 2014. **Aprova o Manual de Fundamentos - O Exército Brasileiro – 1. ed.** Brasília, 2014. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/003\\_manuais\\_carater\\_doutrinario/03\\_manuais\\_de\\_fundamentos/port\\_n\\_012\\_eme\\_29jan2014.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/003_manuais_carater_doutrinario/03_manuais_de_fundamentos/port_n_012_eme_29jan2014.html)

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 147- Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 27 de junho de 2019. **Aprova as Normas para a Avaliação da Aprendizagem - 4ª Edição (NAA - EB60-N-06.004) e dá outras providências**. Brasília, 2019b. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005\\_normas/01\\_normas\\_diversas/07\\_departamento\\_de\\_educacao\\_e\\_cultura\\_do\\_exercito/port\\_n\\_147\\_decex\\_27jun2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_147_decex_27jun2019.html). Acesso em: 13. jul. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1567- Comandante do Exército, de 29 de julho de 2021. **Aprova o Regulamento do Instituto de Economia e Finanças do Exército**. Brasília: 2021a. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria\\_n%C2%BA\\_1567-Cmt\\_Ex\\_de\\_29\\_JUL\\_21.html](http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria_n%C2%BA_1567-Cmt_Ex_de_29_JUL_21.html). Acesso em 23 set. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 158- Secretaria de Economia e Finanças, de 6 de outubro de 2021. **Aprova o Regimento Interno do Instituto de Economia e Finanças do Exército**. 1. ed. Brasília, 2021b. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria\\_SEFC\\_Ex\\_n%C2%BA\\_158\\_de\\_6\\_OUT\\_21.html](http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria_SEFC_Ex_n%C2%BA_158_de_6_OUT_21.html). Acesso em 17 maio 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1968- Comandante do Exército, de 3 de dezembro de 2019. **Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências.** 1. ed. Brasília, 2019a.

Disponível em:

[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/04\\_planos/port\\_n\\_1968\\_cmdo\\_eb\\_03\\_dez2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_1968_cmdo_eb_03_dez2019.html). Acesso em 15 set. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 198 - Secretaria de Economia e Finanças, de 28 de junho de 2022. **Aprova Normas Para Atuação dos Agentes da Administração.** 1. ed. Brasília, DF, 28 jun. 2022c. Disponível em:

[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005\\_normas/01\\_normas\\_diversas/02\\_secretaria\\_de\\_economia\\_e\\_financas/port\\_n\\_198\\_sef\\_28jun2022.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/02_secretaria_de_economia_e_financas/port_n_198_sef_28jun2022.html). Acesso em: 12 jan. 2023.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 325 - Estado-Maior do Exército, de 9 de dezembro de 2015. **Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército.** Brasília, 9 dez. 2015. Disponível em:

[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_325\\_eme\\_09dez2015.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_325_eme_09dez2015.html). Acesso em: 20 out. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 377- Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 21 de março de 2022. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão do Desempenho do Pessoal Militar do Exército.** 4. ed. Brasília, 21 mar. 2022b.

Disponível em:

[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002\\_instrucoes\\_gerais\\_reguladoras/02\\_reguladoras/04\\_departamento-geral\\_do\\_pessoal/port\\_n\\_377\\_dgp\\_21mar2022.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/02_reguladoras/04_departamento-geral_do_pessoal/port_n_377_dgp_21mar2022.html). Acesso em 16 set. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 395 – Estado-Maior do Exército, de 17 de dezembro de 2019. **Aprova a Diretriz para a Redução de Efetivo do Exército Brasileiro.** Brasília, 17 dez. 2019c. Disponível em:

[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_395\\_eme\\_17dez2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_395_eme_17dez2019.html). Acesso em 20 set. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 463- Departamento de Educação e Cultura do Exército, de 13 de dezembro de 2022. **Aprova as Instruções Reguladoras para o Ensino por Competências.** 4. ed. Brasília, 13 dez. 2022a. Disponível em:

[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002\\_instrucoes\\_gerais\\_reguladoras/02\\_reguladoras/07\\_departamento\\_de\\_educacao\\_e\\_cultura\\_do\\_exercito/port\\_n\\_463\\_decex\\_13dez2022.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/002_instrucoes_gerais_reguladoras/02_reguladoras/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_463_decex_13dez2022.html). Acesso em 13 set. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Fundamentos da Administração Militar.** Disponível em:

[http://www.sef.eb.mil.br/images/cadernos\\_de\\_orientacao/Caderno\\_de\\_Orientacao%20Fundamentos%20da%20Adm%20Militar.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/images/cadernos_de_orientacao/Caderno_de_Orientacao%20Fundamentos%20da%20Adm%20Militar.pdf). Acesso em 23 set. 2022.

FANGMEIER, F.; MULLER, C. Educação Corporativa em uma Empresa Pública. La Salle Estrela - **Revista Digital**, [S. l.], v. 1, n. 7, p. 112-148, 2017. Disponível em:

<https://www.unilasalle.edu.br/uploads/files/2d42284bb18f79aa98b9d52a3a4e782c.pdf>.

Acesso em: 12 fev. 2022.

FAORO, R. **Os donos do poder: formação do patronato político brasileiro**. 3. ed. São Paulo: Globo, 2001. 949 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4254333/mod\\_resource/content/1/Raymundo%20Faoro%20-%20Os%20Donos%20do%20Poder.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4254333/mod_resource/content/1/Raymundo%20Faoro%20-%20Os%20Donos%20do%20Poder.pdf). Acesso em: 10 ago. 2022.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183- 196, 2001. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/17230/construindo-o-conceito-de-competencia>. Acesso em: 10 jan. 2023.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. – 6. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011. 156 p.

FONTES-FILHO, J. R. **Da Nova Gestão Pública à Nova Governança Pública: as novas exigências de profissionalização da função pública**. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD, 19, 2014, Quito. Anais [...]. Quito: CLAD, 2014. p. 1-16. Disponível em: <https://docplayer.com.br/16658876-Da-nova-gestao-publica-a-nova-governanca-publica-as-novas-exigencias-de-profissionalizacao-da-funcao-publica-1-joaquim-rubens-fontes-filho.html>. Acesso em: 13 nov. 2022.

FERREIRA JUNIOR, J. C. Telecommuting: o paradigma de um novo estilo de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 8-17, set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/5kPDvDWSWtcBmQnm7rKnvhq/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em 09 maio 2022.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan/Mar. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/FcJbYpqzsSX9vWRhpbTFZvB/?lang=pt&format=pdf>> Acesso em: 19 set. 2022.

GONÇALVES SILVA, A. F.; MOREIRA, M. A. Ensino de Física Utilizando Folhetos de Cordel: uma análise a partir do Iramuteq. **Revista do Professor de Física**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 25–45, 2022. DOI: 10.26512/rpf.v6i2.43918. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rpf/article/view/43918/34582>. Acesso em: 9 mar. 2023.

GUARIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período de 1993-2007**. 2008. 301 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/15860/%28TESE%29%20A%20CONSTRU%c3%87%e3%83O%20DA%20TEORIA%20INSTITUCIONAL%20NOS%20ESTUDOS%20ORGANIZACIONAIS%20NO%20BRASIL%20%28Edson%20R.%20Guari.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 nov. 2022.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 7. reino. São Paulo: Atlas, 2007. 307 p.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 15. ed. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. Rio de Janeiro: Edições Loyola, 2006. 349 p.

KOCHE, I. G.; BOBSIN, D.; MARCO, D.; SILVEIRA, G. E. A teoria institucional e seus desdobramentos: um ensaio teórico. In: **Anais**. 9º Salão Internacional de Ensino, Pesquisa e Extensão - SIEPE. Santana do Livramento: 2017. Acesso em: [https://guri.unipampa.edu.br/uploads/evt/arq\\_trabalhos/13518/seer\\_13518.pdf](https://guri.unipampa.edu.br/uploads/evt/arq_trabalhos/13518/seer_13518.pdf). Acesso em: 12 jul. 2022.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 48, n. 1, p. 25–35, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/36436> . Acesso em: 10 jun. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017. 346 p.

LANGHI, C.; CORDEIRO, D. de S. Relações entre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e educação corporativa. **Ensino em Re-Vista**, [S. l.], v. 28, n. Contínua, p. e055, 2021. DOI: 10.14393/ER-v28a2021-55. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/emrevista/article/view/63664>. Acesso em: 10 jun. 2022.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 278 p.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 224 p.

LOTZ, E. G. **Gestão de talentos**. Curitiba: InterSaber, 2012. 280 p.

LUCENA, W. G. L.; MARCELINO, G. F. Avaliação de desempenho no Ministério de Ciência e Tecnologia: um estudo do Modelo Sink e Tuttle. **Innovation and Management Review**, v. 11, n. 2, p. 51-70, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31630/avaliacao-de-desempenho-no-ministerio-de-ciencia-e-tecnologia--um-estudo-do-modelo-sink-e-tuttle>. Acesso em: 11 maio 2022.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 296 p.

MAGALHAES, I. Sustentabilidade: os novos desafios de T & D. In: BOOG, G. G.; BOOG, M. (org.). **Manual de treinamento e desenvolvimento, gestão e estratégias**. 6. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2013. 304 p.

MAIA NETO, J. O processo de transformação do exército brasileiro: um estudo sobre os reflexos da era do conhecimento. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, n. 24, 11. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/76/pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Futura, 2016. 352 p.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999. 296 p.

MEYER, J.W.; ROWAN, **Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony**. In: POWELL, Walter W.; DiMAGGIO, Paul J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41 – 62. Disponível em: [http://courses.washington.edu/ppm504/Meyer\\_Rowan.pdf](http://courses.washington.edu/ppm504/Meyer_Rowan.pdf). Acesso em: 12 dez 2022.

MIRANDA, L. C. M; KEMPFER, M. Administração pública gerencial brasileira e os desafios para prosseguir na sua implementação. **Revista do Direito Público**, v. 13, n. 3, p.130-152, 23 dez. 2018. Universidade Estadual de Londrina. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/Rev-Dir-Pub\\_v.13\\_n.3.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/Rev-Dir-Pub_v.13_n.3.pdf). Acesso em: 11 dez. 2022.

MONTEZANO L.; SILVA, D.; COELHO JR. F. Competências Humanas no Trabalho: a Evolução das Publicações Nacionais no Novo Milênio. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 39, 2015. **Anais**. Belo Horizonte: EnANPAD, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/314175846\\_Competencias\\_Humanas\\_no\\_Trabalho\\_a\\_Evolucao\\_das\\_Publicacoes\\_Nacionais\\_no\\_Novo\\_Milenio](https://www.researchgate.net/publication/314175846_Competencias_Humanas_no_Trabalho_a_Evolucao_das_Publicacoes_Nacionais_no_Novo_Milenio). Acesso em: 11 jan. 2023.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**, São Paulo: Atlas, 2006. 384 p. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4635984/mod\\_folder/content/0/Morgan%202006%20livro%20imagens%20da%20organizacao.pdf?forcedownload=1](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4635984/mod_folder/content/0/Morgan%202006%20livro%20imagens%20da%20organizacao.pdf?forcedownload=1). Acesso em: 11 nov. 2022.

MOSCARDINI, T. N.; KLEIN, A. Educação Corporativa e Desenvolvimento de Lideranças em Empresas Multisite. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 1, p. 84–106, fev. 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/840/84032917006.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2022.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 16. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007. 256 p.

NASCIMENTO, G. C.; RODRIGUES, V. J. R; MEGLIORINI. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. In: **Anais do XVII Congresso Brasileiro de Custos**. Belo Horizonte: 2010. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/761/761>. Acesso: 1 nov. 2022.

NETTO, A. V.; VALERIO, D. M. Gestão de pessoas altamente qualificadas em pequenas empresas de base tecnológica. **Revista de Administração Mackenzie**, v.7, n.3, p.132-147, 2006. Disponível em: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/100/100>. Acesso em: 28 nov. 2022.



NERY, S. **Gestão de mudanças**. In: EBOLI, MARISA; FISCHER, ANDRÉ LUIZ; MORAES, FABIO CASSIO COSTA; AMORIM, Wilson Aparecido Costa De (org.). Educação corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010. p. 162-198.

PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. **Aprendizagem e desenvolvimento de talentos**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

PERIDES, M. N. *et al.* Cultura organizacional e gestão por competências: caso Gerdau. **FACES Revista de Administração**, v. 19, n. 3, p. 26-46, 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/7463/4164>. Acesso em: 03 nov. 2022.

QUINN, R. *et al.* **Competências gerenciais princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003. 416 p.

POLAK, Y. N. S.; DINIZ, J. A.; SANTANA, J. R. **Dialogando sobre Metodologia Científica**. Fortaleza: Edições UFC, 2011. 177 p.

RAPOSO, R. J. A. Modelos operativos da cultura organizacional. **Lusíada. Economia & Empresa**. n.º 28. (2020) p. 149-232, Disponível em: [http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/5602/3/lee\\_28\\_2020\\_08.pdf](http://dspace.lis.ulusiada.pt/bitstream/11067/5602/3/lee_28_2020_08.pdf). Acesso em 12 ago. 2022.

REINERT, M. Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia de Gerard de Nerval. **Bulletin de Methodologie Sociologique**, v.26, p.24-54, 1990.

ROCHA PINTO, S. R. da. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2006. 130 p.

SALVALÁGIO, A. Apontamentos sobre Fundação, Associação e Instituto. *Revista Jurídica (FURB)*, [S.l.], v. 16, n. 32, p. 103-120, dez. 2012. ISSN 1982-4858. Disponível em: <https://bu.furb.br/ojs/index.php/juridica/article/view/3452>. Acesso em: 27 fev. 2023.

SALVIATI, M. E. Manual do aplicativo Iramuteq. Planaltina. Disponível em: <http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati>. Acesso em: 12 fev. 23.

SCHMITT, V. G. H.; PINTO COSTA, R.; MORETTO NETO, L. Desvendando a administração em ambientes militares. **Coleção Meira Mattos: revista das ciências militares**, n. 27, 19 nov. 2012. Disponível em <http://www.ebrevistas.eb.mil.br/RMM/article/view/225>. Acesso em: 5 maio 2022.

SCHEIN, E. Cultura organizacional e liderança. São Paulo: Atlas, 2009. 441 p.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. California: Sage, 2001. 360 p.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 43, n. 2, p. 347 a 369, 2009. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6691>. Acesso em: 12 maio 2022.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2013. 626 p.

SOUZA, L. M. C. de; FARIA, E. F. de. Governança corporativa na Administração Pública brasileira: um processo em construção. **Revista Jurídica Direito & Paz**, São Paulo, n. 37, p. 278-280, 2017. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_informativo/bibli\\_inf\\_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016FC](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016FC). Acesso em: 10 ago. 2022.

TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. 264 p.

TARTUCE, F. **Manual de Direito civil: volume único**. 8 ed. Rio de Janeiro: Método, 2018.

TONI, K. C. W.; ALVARES, L. M. A. R. **Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional. Informação & Informação**, v. 21, n. 3, p. 228–257, 14 dez. 2016. Disponível em: <https://brapci.inf.br/index.php/res/download/45611>. Acesso em: 12 fev. 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 94 p.

VIEIRA, A. F. A universidade corporativa Sebrae e suas trilhas de aprendizagem. **Revista FGV Online**, v. 1, n. 2, p. 46-57, 2011. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revfgvonline/article/view/20052/18799>. Acesso em: 3 mar. 2022.

VIEIRA, A. M.; FILENGA, D. Gestão por competências: retórica organizacional ou prática da gestão de pessoas? **Qualitas Revista Eletrônica** ISSN 16774280 Vol.13. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320177683\\_GESTAO\\_POR\\_COMPETENCIAS\\_RETORICA\\_ORGANIZACIONAL\\_OU\\_PRATICA\\_DA\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS](https://www.researchgate.net/publication/320177683_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_RETORICA_ORGANIZACIONAL_OU_PRATICA_DA_GESTAO_DE_PESSOAS). Acesso em: 12 out. 2022.

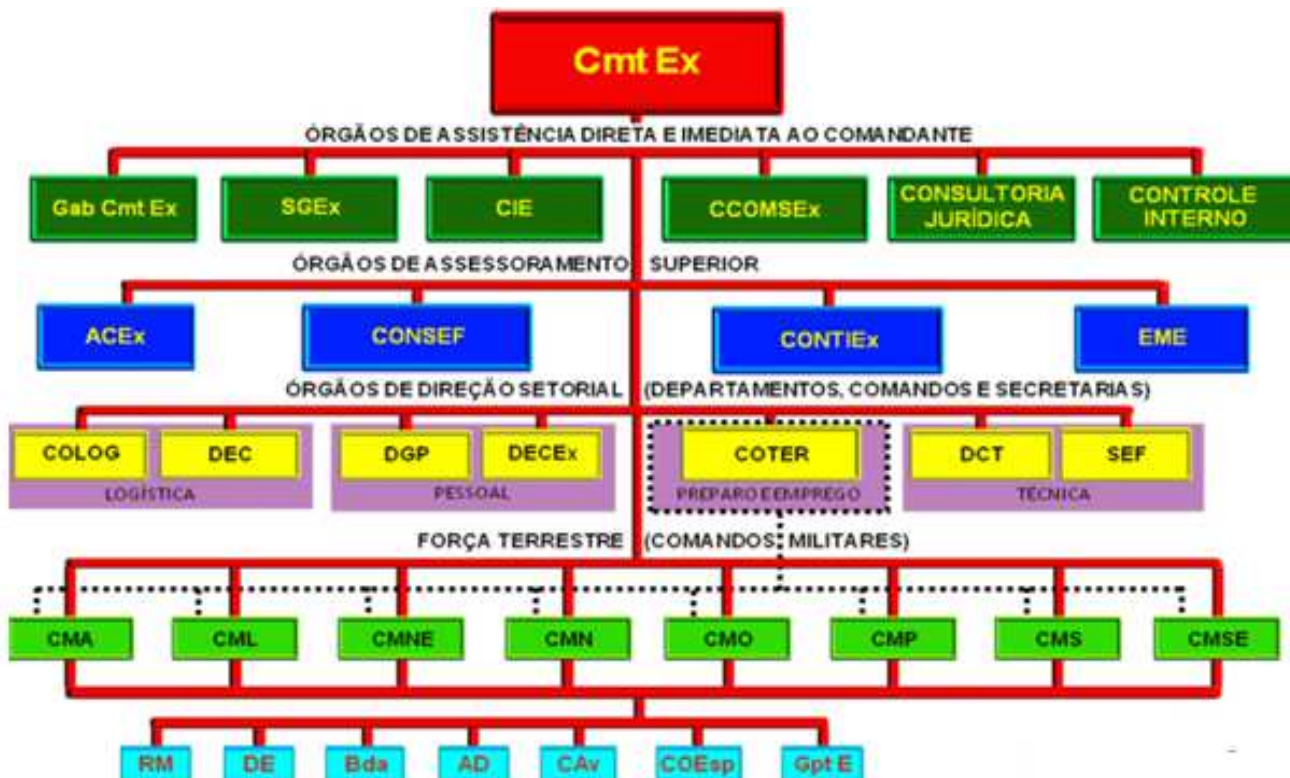
WINSLON, D. Military organization and culture from three perspectives: The case of army. In: **Social sciences and the military**. Routledge, 2006. p. 81-102. Disponível em: [https://scholar.google.com/scholar?cluster=4685864159986314694&hl=pt-BR&as\\_sdt=0,5](https://scholar.google.com/scholar?cluster=4685864159986314694&hl=pt-BR&as_sdt=0,5). Acesso em: 10 fev. 2022.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010. 197 p.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2012. 197 p.



## Anexo A – Organização Básica do Exército

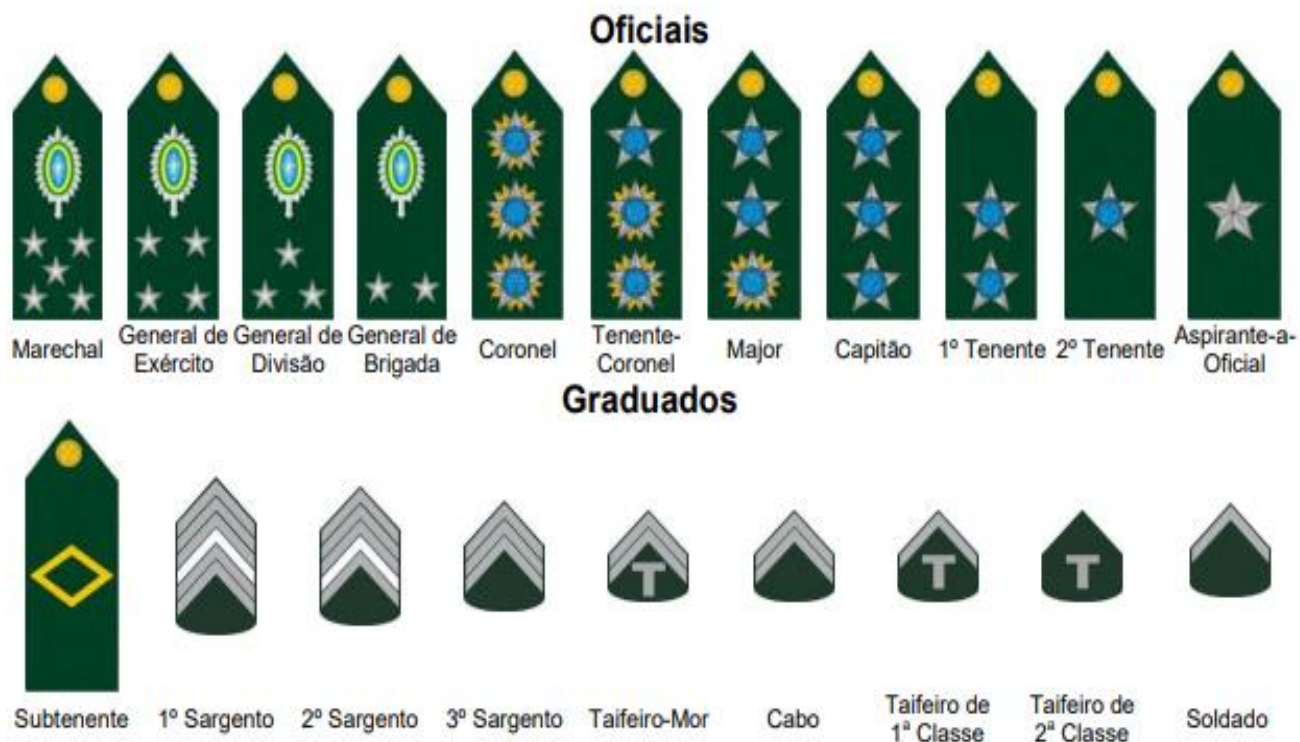


A organização do Comando do Exército exposta acima é denominada Organização Básica do Exército, a qual tem a seguinte estrutura: Órgão de Direção Geral (ODG); Órgãos de Assessoramento Superior (OAS); Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército (OADI); Órgãos de Direção Setorial (ODS); Força Terrestre (F Ter) e Entidades Vinculadas.

Essa disposição é uma simplificação da organização do Exército Brasileiro; o organograma do Exército é complexo, compreendendo uma estrutura hierarquizada com diversos órgãos e organizações militares.

Para visualizar essa divisão, de forma detalhada, acesse: [http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/organograma/organograma\\_exercito.php](http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/organograma/organograma_exercito.php).

## Anexo B - Postos e Graduações



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

Para visualizar a organização das Armas, Quadros e Serviços, bem como os Postos e Graduações de forma detalhada, acesse o Manual de Fundamentos do Exército Brasileiro, disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/125/1/EB20-MF-10.101.pdf>

## Apêndice – Relatório Técnico



**Capacitação e competências:** a contribuição do Instituto de Economia e Finanças do Exército na capacitação de gestores, na perspectiva dos seus dirigentes

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Rodrigo Gardoni Pedrosa ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Prof. Dr<sup>a</sup> Nathalia Carvalho Moreira, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública

Juiz de Fora

2023

**Resumo:**

O Instituto de Economia e Finanças do Exército é uma Instituição de Educação Superior, destinada a assegurar que agentes da administração, integrantes do Exército, sejam previamente capacitados para assumir funções administrativas. Neste trabalho propôs-se uma compreensão, a partir da perspectiva dos dirigentes, sobre a forma como estes percebem a Educação Corporativa no âmbito da organização em que atuam, tendo em vista o cenário de desenvolvimento e mobilização contínua de competências, visando o alcance dos objetivos organizacionais. Adicionando ao cenário de discussões acerca da Educação Corporativa e da Gestão de Pessoas por Competências, tanto na comunidade acadêmica quanto no âmbito das organizações, as diversas práticas adotadas pelas organizações em relação aos temas, e o contexto de maior relevância do fator humano nas organizações, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças acerca das práticas de Educação Corporativa adotadas na gestão das organizações militares do Exército Brasileiro? Os dirigentes do IEFEx percebem como relevante, de muita importância, a contribuição do Instituto para que o Exército atinja seus objetivos organizacionais; verificou-se que a Educação Corporativa desenvolvida pelo Instituto, a qual imprime desenvolvimento de competências ligadas à vida administrativa das organizações militares, contribui diretamente na execução das funções administrativas destas, tendo em vista que o assunto relacionado à gestão é pouco abordado nas Escolas Militares e existem constantes mudanças nas legislações relacionadas à administração orçamentária, financeira e patrimonial da administração pública. Entre as propostas de intervenção chegou-se a efetivação e manutenção de um Banco de Talentos pelo IEFEx, o qual poderia ser um estoque de conhecimentos, de habilidades, de competências a serem utilizadas em prol da Instituição para disseminar conhecimentos, experiências vividas em determinadas funções; outra proposta de intervenção é que a Instituição atue para que as Escolas de Formação Militar tenham nos seus currículos escolares a adição de disciplinas relativas à administração orçamentária, financeira e patrimonial das organizações militares. Outra intervenção apontada seria o incentivo da Instituição para elevar o nível acadêmico dos seus dirigentes: não há doutores e apenas 2 mestres entre os sete dirigentes entrevistados. Para a efetivação desta proposta de intervenção, foi desenvolvida uma ferramenta de administração, matriz de ação, baseada na metodologia 5W2H, muito conhecida dos meios acadêmico e administrativo.

### **Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta de intervenção**

A presente pesquisa foi realizada tendo como objeto de estudo o Instituto de Economia e Finanças do Exército, localizado em Brasília, DF. Dos exames realizados nas documentações, normativos que regem a atuação do Instituto, na literatura sobre o tema, bem como das análises executadas no conteúdo das entrevistas dos dirigentes do IEFEx, foram desenvolvidas propostas de intervenção que afetam as organizações militares pertencentes ao Exército Brasileiro, em especial, o próprio IEFEx, principalmente, com relação ao fomento à elevação acadêmica de seus dirigentes. Em outro ponto, no que toca à inserção de disciplinas voltadas às ciências administrativas e da gestão, a intervenção seria nas Escolas de Formação do Exército. Já a criação do Banco de Talentos, também teria relação com todas as organizações militares, pois delas seriam extraídos os talentos na administração orçamentária, financeira e patrimonial da Força Terrestre.

### **Público-alvo da proposta**

Serão beneficiados com a proposta todos os militares do Exército, direta ou indiretamente. Com a elevação acadêmica dos dirigentes do IEFEx, os cursos e as metodologias de ensino podem ser aperfeiçoados, atuando melhor, com maior efetividade; com a inserção de disciplinas na grade curricular das Escolas de Formação, que tratem da gestão das organizações militares, todos seriam beneficiados, pois já teriam “um primeiro contato” com os assuntos que cercam a administração das organizações militares; desse “contato” com as idiosincrasias da administração militar, surgiriam dúvidas, questionamentos os quais poderiam ser sanados pelas capacitações do IEFEx, ganhando a administração do Exército como um todo. Já o Banco de Talentos seria mais uma ferramenta para ser utilizada para demonstrar aquilo que está na vanguarda, que se mostra efetivo, com experiências, vivências na administração militar, exemplos práticos para pares, superiores e subordinados.

### **Descrição da situação-problema**

As mudanças na gestão de pessoas ocorrem na esteira das transformações do mundo. De modo geral, a segunda metade do século XX apresentou consideráveis mudanças nas práticas organizacionais de gestão do trabalho humano (DUTRA, 2019). Junto a essas

transformações, a Administração Pública Brasileira, em particular o Exército, tem buscado promover a transparência na gestão de recursos da sociedade brasileira. Nesse cenário, vislumbra-se a necessidade de capacitação, de aprimoramento de competências, do fomento do autodesenvolvimento profissional militar, a fim de atingir a aplicação dos princípios da Administração Pública, elencados no Art. 37 da Constituição Federal, a qual tem como um de seus objetivos diminuir ao máximo o desperdício e aumentar o nível de eficiência no emprego de recursos públicos.

O cumprimento das Missões Constitucionais do Exército Brasileiro exige sua organização baseada em uma estrutura hierarquizada e complexa. Embora seus integrantes tenham uma formação profissional distante da formação de um administrador, de um gestor, estão submetidos às mesmas legislações dos órgãos civis, ao controle exercido pelo Tribunal de Contas da União e da Controladoria-Geral da União, por exemplo, entre outros órgãos de fiscalização.

Os militares necessitam desenvolver competências na área de gestão para cumprir as leis no que tange à administração do patrimônio público, nas execuções de compras, licitações e aquisições de serviços e materiais; na celebração e fiscalização de contratos administrativos, nas atividades de pagamento de pessoal, entre outras atividades ligadas à gestão de suas organizações militares.

O Instituto de Economia e Finanças do Exército é uma Instituição de Educação Superior destinada a buscar assegurar que agentes da administração integrantes do Exército sejam previamente capacitados para assumir funções administrativas. A Educação Corporativa tem o propósito de desenvolver as competências, ou seja, conhecimentos, habilidades, atitudes, formas de pensamentos e hábitos, bem como, ampliar a visão que o colaborador tem do negócio, apoiando com ferramentas e abstrações que fazem com que o indivíduo seja capaz de criar inovações incrementais e disruptivas (MEISTER, 1999).

Segundo Dutra *et al.* (2017), as competências podem ser distinguidas em dois tipos: de um lado, as organizações possuem um conjunto próprio de competências; do outro, os indivíduos também dispõem de um agrupamento de competências, que pode ou não ser utilizado pela organização. Segundo o Exército Brasileiro as competências individuais e profissionais necessárias aos exercícios dos cargos e à execução de operações militares estarão apoiadas na aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na internalização de valores fundamentais para a Força e nas experiências adquiridas no desempenho dos cargos e funções ao longo da carreira (BRASIL, 2015):

Toni e Alvares (2016) defendem que a transmissão da cultura e a condução de mudanças em toda organização é o eixo central da educação no mundo corporativo, sustentando e atendendo um paradigma onde a aprendizagem contínua, o conhecimento e as competências são elementos geradores de valor.

A partir do olhar da Educação Corporativa, a atuação profissional passa a ser impregnada de personalidade, com postura empreendedora em que nascem líderes eficazes. Um ambiente voltado à aprendizagem contínua, ao autodesenvolvimento, em que surgem e se fortalecem pessoas talentosas e competentes, onde organizações que possuem ambientes favoráveis colhem frutos de efetividade de pessoas e processos (EBOLI, 2019).

Madruça (2018) entende que a Educação Corporativa se dá à medida que a organização institui, de modo estruturado, um processo contínuo que envolve educação em suas diversas modalidades com metodologia e técnica de ensino capazes de motivar os discentes e que objetiva o desenvolvimento de competências em empregados e parceiros. Para o autor, não deve se tratar de uma iniciativa de marketing interno. A Educação Corporativa deve se destinar à promoção de uma cultura de contínuo desenvolvimento das pessoas na organização, tendo-se como orientação, o alto desempenho. Paradela e Gomes (2021) alertam para o caráter abrangente da Educação Corporativa, a qual não deve se limitar a preparar para o trabalho. Ela engloba elementos de complexidade e desafios. Para Dutra (2019), o termo competência vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas, devido à sua importância para a gestão de pessoas e, em consequência, para a performance das organizações.

Adicionando ao cenário de discussões acerca da Educação Corporativa e da Gestão de Pessoas por Competências, tanto na comunidade acadêmica quanto no âmbito das organizações, as diversas práticas adotadas pelas organizações em relação aos temas, e o contexto de maior relevância do fator humano nas organizações, o presente trabalho buscou responder ao seguinte problema de pesquisa: qual a percepção dos dirigentes do Instituto de Economia e Finanças acerca das práticas de Educação Corporativa adotadas na gestão das organizações militares do Exército Brasileiro?

### **Objetivos da proposta de intervenção**

Aprimorar a execução das atividades administrativas no âmbito das organizações militares do Exército Brasileiro, por intermédio das ações de capacitação, do desenvolvimento de competências realizada pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército.

## Diagnóstico e análise da situação-problema

Neste trabalho propôs-se uma compreensão, a partir da perspectiva dos dirigentes, sobre a forma como estes percebem a Educação Corporativa no âmbito da organização em que atuam, tendo em vista o cenário de desenvolvimento e mobilização contínua de competências, visando o alcance dos objetivos organizacionais, assim como o ambiente de crescente relevância do fator humano nas organizações, a temática se mostrou particularmente relevante; principalmente em um ambiente com particularidades, em que os simbolismos e valores institucionais mostram-se presentes, com grande significância. Adicionou-se a isso, compreender as práticas organizacionais, suas peculiaridades, uma vez que essas podem se traduzir não só em avanços à ciência, bem como, ao aprimoramento das práticas corporativas e das instituições voltadas ao ensino.

Mirando o alcance dos objetivos, empreendeu-se uma abordagem teórica, pesquisa bibliográfica, a qual buscou conjecturar sobre o que tem sido discutido meio acadêmico acerca do tema pesquisado. Efetuou-se, ainda, uma investigação empírica envolvendo entrevistas junto a dirigentes do Instituto de Economia e Finanças do Exército. Guiado pelos procedimentos metodológicos estabelecidos, as entrevistas foram realizadas e suas transcrições foram submetidas ao software IRAMUTEQ, visando a organização dos dados obtidos nas entrevistas realizadas. A apreciação do *corpus* textual teve como metodologia para a análise de conteúdo a categorização desenvolvida por Laurence Bardin (2016).

Em relação ao objetivo geral da pesquisa, constatou-se que os dirigentes do IEFEx percebem como relevante a atuação do Instituto, com sua Educação Corporativa, na área de economia e finanças do Exército. Observou-se, ainda, o papel destacado do Instituto no desenvolvimento de competências voltadas às áreas administrativas das organizações militares. O conteúdo das respostas dos entrevistados demonstrou que há uma forte associação da Educação Corporativa desenvolvida pelo IEFEx com a Gestão de Pessoas por Competências executada pelo Exército.

No que tange ao objetivo específico de analisar como seus dirigentes avaliam a Educação Corporativa no desenvolvimento de competências administrativas no Exército Brasileiro, identificou-se que estes, de modo geral, percebem as ações educacionais de capacitação, de desenvolvimento de competências promovida pelo Instituto, no âmbito do Exército, alinhadas às demandas organizacionais e, ainda, atentas às características do ambiente militar e às mudanças tecnológicas.



Sobre o objetivo específico de compreender como os dirigentes do Instituto interpretam os desafios da Educação Corporativa relacionados à gestão e as atividades militares, entendeu-se que o principal desafio, na visão dos dirigentes do Instituto, é manter os conteúdos instrucionais atualizados, coesos às diversas legislações vigentes, disponíveis em todo o território nacional, principalmente, àqueles que ocupam funções administrativas nas organizações militares espalhadas no país. Percebeu-se, ainda, que, embora as atividades militares interfiram nas administrativas, há um entendimento de complementaridade, de integração entre essas, tendo em vista as necessidades administrativas de qualquer órgão público.

Acerca do último objetivo listado, sobre identificar como os dirigentes do IEFEx percebem a contribuição do Instituto para que o Exército atinja seus objetivos organizacionais, verificou-se que a Educação Corporativa desenvolvida pelo Instituto, a qual imprime desenvolvimento de competências ligadas à vida administrativa das organizações militares, contribui diretamente na execução das funções administrativas destas, tendo em vista que o assunto relacionado à gestão é pouco abordado nas Escolas Militares e existem constantes mudanças nas legislações relacionadas à administração orçamentária, financeira e patrimonial da administração pública.

### **Proposta de intervenção**

Foram verificadas algumas oportunidades de intervenção: a primeira oportunidade é que a Instituição atue para que as Escolas de Formação Militar tenham nos seus currículos escolares a adição de disciplinas relativas à administração orçamentária, financeira e patrimonial, tendo em vista que os militares, após a formação militar, irão se defrontar com as funções administrativas, concomitantemente com as atividades militares. Outra oportunidade verificada seria a efetivação de um Banco de Talentos que reúna aqueles que se destacam na área de atuação da Secretaria de Economia e Finanças. Seria uma ferramenta importante, oportuna, como identificado nas declarações dadas pelos dirigentes do IEFEx e que, se coadunam com a literatura sobre o tema.

A efetivação e manutenção de um Banco de Talentos pelo IEFEx poderia ser um estoque de conhecimentos, de habilidades, de competências a serem utilizadas em prol da Instituição para disseminar conhecimentos, experiências vividas em determinadas funções, tendo em vista as peculiaridades, as particularidades da vida militar.

Por fim, a terceira intervenção sugerida se refere ao incentivo para a elevação acadêmica daqueles que dirigem o IEFEx, com cursos de mestrado e doutorado. A Instituição é enquadrada como uma Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), se propondo a realizar estudos e diagnósticos na área de sua competência, inclusive, se necessário, com a participação de instituições congêneres, no País e no exterior.

Assim, do exposto, seria importante, para que o Instituto tenha condições de discutir assuntos da sua área de atuação, com outras Escolas de Governo como ENAP e ESAF, por exemplo, que seus dirigentes tenham a vivência da execução desses cursos, com todas as dificuldades, nuances impostas na realização desta importante fase na carreira, que seria materializada com a elevação acadêmica daqueles que encabeçam a Instituição, tendo em vista que, aliada a isto, estes também possuem a vivência na caserna, constituindo-se em combinação oportuna. Dos sete entrevistados, apenas dois dirigentes possuem mestrado e não há doutores nesse rol.

Para a efetivação das intervenções sugeridas considerou-se a formulação de uma matriz de ação com base na Metodologia 5W2H. Sobre essa ferramenta, Castro e Castro (2014) asseveram que a referida matriz serve de ponto de partida no estabelecimento de uma estratégia de ação, a fim de facilitar a identificação de possíveis problemas e o desenvolvimento de soluções. Consiste na elaboração de um plano estruturado para a execução e controle de tarefas, com método para execução, atribuição de responsabilidade, motivos e custos para conclusão (LUCCA, 2013). A 5W2H contribui para melhorar a segregação de tarefas dentro de um processo e a ver como os processos devem se desenvolver (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008). A matriz citada, com os pontos de intervenção sugeridos, foi assim desenvolvida:

Matriz de Ação – Propostas de Intervenção no IEFEx

| Nº<br>Ação | Planejamento  |  |               | Verificação  |
|------------|---|--|---------------|--|
|            | O quê   | Quem                                     | Quando        | Resultados esperados   |
| 1          | Criação de um Banco de Talentos a ser formulado e operacionalizado pelo IEFEx | Chefe da Seção de Coordenação Pedagógica | Imediatamente | Reserva de Competências a ser utilizada na formulação de cursos, |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
|   |  |  |  | webinários, ou atividades congêneres, cujas condutas desses militares sirvam como <i>benchmark</i> na execução das atividades administrativas das Organizações Militares do Exército. |
| 2 | Adição de disciplinas voltadas às atividades administrativas nas escolas militares | Chefe do IEFEx junto ao Escalão Superior (Secretaria de Economia e Finanças) | Na próxima Reunião dos Chefes de Organizações Militares Diretamente Subordinadas - OMDS, com o Secretário de Economia e Finanças, realizada trimestralmente. | Ampliação dos conhecimentos iniciais daqueles que adentram ao serviço ativo na Força Terrestre, no que se refere à administração das Organizações Militares do Exército.              |
| 3 | Fomento à elevação acadêmica daqueles que dirigem o IEFEx                          | Chefe da Coordenação de Pesquisa e Pós-Graduação                             | Imediatamente  | Ampliação dos conhecimentos acadêmicos daqueles que direcionam as ações da capacitação de militares pertencentes à área administrativa das Organizações Militares.                    |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para desenvolver a matriz em comento, inicialmente, verificou-se as atribuições relacionadas aos cargos/funções do corpo diretivo do Instituto, seus deveres e responsabilidades, elencados no Regulamento do Instituto de Economia e Finanças do Exército e no Regimento Interno do referido Órgão. Com relação à Ação nº 1, criação de um Banco de Talentos, que possa contribuir no desenvolvimento de cursos e capacitações promovidos pelo IEFEx, verificou-se que esta atribuição está compreendida nas pertinências da Seção de Coordenação Pedagógica, conforme consta no Regimento Interno do IEFEx:

“Art. 13 São atribuições do Chefe da Coor Pdg:

.....

III - realizar a coordenação pedagógica em apoio ao trabalho dos docentes;

IV - promover os Estágios de Atualização Pedagógica e de Administração Escolar para os novos instrutores e monitores;

V - elaborar a revisão curricular e coordenar a execução das atividades de ensino e de aprendizagem, **aplicando e atualizando os instrumentos necessários** e os programas de estágios, submetendo-os à apreciação do Chefe da Div Ens Pesq;” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021) (**grifo do pesquisador**)

Consta nas atribuições do Coordenador Pedagógico, que este deve aplicar e atualizar os instrumentos necessários para as atividades de ensino. Desta forma, o Banco de Talentos, seria um instrumento pertinente, necessário, oportuno, na seleção de instrutores e monitores dessas atividades, organizado e mantido sob sua responsabilidade.

Adiante, verificou-se que compete ao Chefe do IEFEx, militar que, concomitantemente, ocupa a função de Diretor de Ensino “expedir diretrizes, planejar, administrar e avaliar o ensino e a aprendizagem, fornecendo informações aos escalões superiores e orientando os demais envolvidos acerca da execução do processo, com o objetivo de aperfeiçoá-lo constantemente (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021); dessa forma, a Ação nº 2, relacionada à adição de disciplinas voltadas às áreas administrativas nas escolas militares seria, institucionalmente, uma atividade já relacionada às suas atribuições. Como os estabelecimentos de ensino estão subordinadas a outro Órgão de Direção Setorial, no caso em tela, o Departamento de Educação e Cultura do Exército – DECEX, cabe ao Chefe do Instituto fazer gestões junto ao seu superior imediato, Secretário de Economia e Finanças, para a busca da efetivação dessa ação.

Em relação à Ação nº 3, incrementar, elevar a formação acadêmica daqueles que dirigem o IEFEx, verifica-se que esta atividade consta do rol de atribuições do Chefe da Seção de Coordenação de Pesquisa e Pós-graduação do Instituto, onde consta no seu Regimento Interno:

“Art. 19. São atribuições do Chefe da Coor Pesq PG:

- I - assessorar o Chefe da Div Ens Pesq nas áreas de produção acadêmica e de pesquisa acadêmica;
- II - avaliar o desempenho dos alunos na pós-graduação **strictu sensu**;
- III - exercer a gestão de cursos de pós-graduação **strictu sensu**; e
- IV - identificar os Estabelecimentos de Ensino Civis Nacionais (EECN) com programas de pós-graduação do interesse do sistema de economia e finanças, e linhas de pesquisa em condições de atendê-las”. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021)

Do exposto, atribuiu-se a ação de buscar cursos pertinentes, com a finalidade da capacitação dos dirigentes em cursos *strictu sensu*, mestrado e doutorado, ao Chefe desta Seção.

Com relação aos custos dessas ações, verifica-se que não haveria, num primeiro momento, custos de efetivação destas propostas de intervenção; a realização de cursos de pós-graduação *strictu sensu* teriam os custos mitigados com a celebração de parcerias com Instituições que possam fornecer estas graduações de forma não-onerosa. Caso seja necessário o pagamento, estes custos seriam variáveis, tendo em vista o número de militares capacitados por período e o valor cobrado por cada instituição. Essa atividade está contida nas atribuições do Chefe da Seção Técnica de Ensino, que é diretamente subordinado ao Chefe da Coordenação Pedagógica:

“Art. 14. São atribuições do Chefe da STE:

- .....
- II - compatibilizar as atividades de ensino e instrução com as disponibilidades financeiras e materiais a elas destinadas;
- .....
- VII - identificar as demandas em capacitação com o intuito de atender as necessidades dos Ag Adm das OM do Comando do Exército” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2021)

Anualmente, o Instituto elabora o Plano Anual de Capacitações; neste plano são elencados os cursos disponibilizados aos militares do Exército, que atuam na área da administração orçamentária, financeira e patrimonial das organizações militares. Os dirigentes do IEFEx, selecionados, poderiam ser inseridos nesse Plano.

### **Responsáveis pela proposta de intervenção e data**

O presente Relatório Técnico foi elaborado pelo discente do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública – PROFIAP, da UFJF, Rodrigo Gardoni Pedrosa, sob a orientação da Professora Doutora Nathalia Carvalho Moreira, em MAIO de 2023.

## Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2016. 141 p. Disponível em: <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/anc3a1lise-de-contec3bado-laurence-bardin.pdf>. Acesso em: 13 out. 21.
- BEHR, A.; MORO, E. L. S.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Ciência da Informação*, [s.l.], v. 37, n. 2, p.32-42, ago. 2008. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19652008000200003>. Acesso em: 14 maio 2023.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 20 de abr. 2022.
- CASTRO, A. C.; CASTRO C. O. **Gestão pública contemporânea**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- CASARINI, F. G; BAUMGARTNER, Marcos (org.). **Educação corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Editora Senac, 2019.
- DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.
- EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: evolução, conceitos e papéis. In: BAUMGARTNER, M. *et al.* **Educação Corporativa: da teoria à prática**. São Paulo: Senac, 2019. p. 27-42.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1567- Comandante do Exército, de 29 de julho de 2021. **Aprova o Regulamento do Instituto de Economia e Finanças do Exército**. Brasília: 2021a. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria\\_n%C2%BA\\_1567-Cmt\\_Ex\\_de\\_29\\_JUL\\_21.html](http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria_n%C2%BA_1567-Cmt_Ex_de_29_JUL_21.html). Acesso em 23 set. 2022.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 158- Secretaria de Economia e Finanças, de 6 de outubro de 2021. **Aprova o Regimento Interno do Instituto de Economia e Finanças do Exército**. 1. ed. Brasília, 2021b. Disponível em: [http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria\\_SEFC\\_Ex\\_n%C2%BA\\_158\\_de\\_6\\_OUT\\_21.html](http://www.sef.eb.mil.br/images/ass2/portarias/Portaria_SEFC_Ex_n%C2%BA_158_de_6_OUT_21.html). Acesso em 17 maio 2022.
- EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 325 - Estado-Maior do Exército, de 9 de dezembro de 2015. **Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército**. Brasília, 9 dez. 2015. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_325\\_eme\\_09dez2015.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_325_eme_09dez2015.html). Acesso em: 20 out. 2022.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada um enfoque nas boas práticas de gestão.** São Paulo: Atlas, 2013.

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa.** 1 ed. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

PARADELA, V. C.; GOMES, A. P. C. Z. **Aprendizagem e desenvolvimento de talentos.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2021.

TONI, K.; ALVARES, L. **Educação Corporativa na perspectiva da Inteligência Organizacional.** *Informação & Informação*, v. 21, n. 3, p. 228–257, 14 dez. 2016.