

idp

idn

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* ORIUNDAS DO
CURRÍCULO DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS
NEGRAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE ORDENADOR
DE DESPESAS**

REGINALDO GALDINO RAMOS JUNIOR

Brasília-DF, 2025

REGINALDO GALDINO RAMOS JUNIOR

**A INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* ORIUNDAS DO
CURRÍCULO DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS
NEGRAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE
ORDENADOR DE DESPESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Emmanuel Brasil

Coorientador

Professor Doutor Milton Mendonça

Brasília-DF 2025

REGINALDO GALDINO RAMOS JUNIOR

A INFLUÊNCIA DAS *SOFT SKILLS* ORIUNDAS DO CURRÍCULO DA ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO DE ORDENADOR DE DESPESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 17 / 07 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Emmanuel Brasil - Orientador

Prof. Dr. Milton Mendonça - Coorientador

Prof. Dr. Paulo Castro

Prof. Dr. Sebastião Faustino de Paula

Código de catalogação na publicação – CIP

R175i Ramos Junior, Reginaldo Galdino
 A influência das soft skills oriundas do currículo da
 academia militar das Agulhas Negras para o exercício da função
 de ordenador de despesas / Reginaldo Galdino Ramos Junior. —
 Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e
 Pesquisa, 2026.
 121 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Emmanuel Brasil
 Coorientador: Prof. Dr. Milton Mendonça

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração
 Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e
 Pesquisa – IDP, 2025.

1. Administração pública. 2. Ordenador de despesas. 3.
 Organização militar 4. Gestão pública. I.Título

CDD 351

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

À memória dos meus pais, que seguem comigo em tudo o que sou.

Em especial, à minha mãe, que mesmo ausente, continua sendo meu alicerce, minha voz interior e meu maior exemplo de LIDERANÇA.

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço aos meus orientadores, os professores Emmanuel e Milton e ao coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública, o professor Paulo, que, pacientemente, souberam me conduzir ao longo desse processo e que acreditaram no meu potencial em todos os momentos.

Agradeço também aos militares que participaram de forma voluntária fornecendo informações para a investigação, sem os quais, muito do conhecimento aqui escrito, não teria sido construído. Da Academia Militar Agulhas Negras (AMAN), agradeço: Capitão Lucas Rangel Barbosa, S3 da Seção de Instrução Especial; Coronel R1 Angel Leckar Oliveira, ex-Coordenador Pedagógico da Subseção de Acompanhamento Pedagógico; Coronel R1 PTTC Marcio da Silva Amorim, Assessor Pedagógico; Coronel Stenio Augusto de Oliveira, Chefe da Seção de Coordenação Pedagógica. Da Escola de Saúde e Formação Complementar (ESFCEEx), agradeço: Coronel R1 PTTC Leandro Silva de Moraes Ramos, Assessor Pedagógico da Divisão de Ensino; Major Marcio Barbosa de Figueiredo, Chefe da Seção Psicopedagógica. Do Instituto Militar de Engenharia (IME), agradeço ao Major Tadeu Silva Ávila, S3 do Corpo de Alunos. Do Estado-Maior do Exército (EME), agradeço ao General de Divisão Gustavo Henrique Dutra de Menezes, Vice-Chefe do Estado-Maior. E ao ex-1º tenente R2, César Galdino Filho, da ação social “Contrate Veteranos”.

Em especial, agradeço à Professora Juliana Aparecida Magalhães, que entre as atividades de professora universitária, advogada militante e mãe dedicada, ainda conseguiu encontrar tempo para me orientar e ensinar como que uma boa dissertação tem que ser feita. Sua presença firme, sua atenção e cobrança foram fundamentais nos dias mais difíceis. Esta conquista também é sua.

A photograph of a modern office interior, overlaid with a blue tint. The space features large windows, several long tables with chairs, and a few people working. A large potted plant is visible on the left. The text is centered in the middle of the image.

“É impossível governar bem os outros sem primeiro saber governar a si mesmo.”

Confúcio

RESUMO

Esta dissertação tem por objetivo realizar uma análise investigativa acerca da influência das soft skills, presentes no currículo da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) durante a formação dos oficiais do Exército Brasileiro, por ocasião do exercício da função de Ordenadores de Despesas quando são designados para serem Comandantes de Organização Militar. Essa investigação partiu das hipóteses de que as competências socioemocionais, tais como equilíbrio emocional, honestidade, iniciativa, responsabilidade, organização, entre outras, contribuem, de modo significativo, para tomadas de decisão assertivas, no desempenho ético de seus gestores militares e numa gestão eficaz. A pesquisa adotou uma abordagem mista: 1) Qualitativa: com diálogos com militares que atuam ou atuaram em seções responsáveis pela formação dos cadetes, de ex-militares que já estudaram a matéria e ex-militar que atua defendendo as qualidades da formação militar; com análise de estudos já realizados no âmbito da Administração Pública sobre as soft skills. 2) Quantitativa: por meio da aplicação de questionários e de análise documental. A aplicação dos questionários foi realizada com um grupo de ex-comandantes formados pela AMAN, cujos resultados, indicaram o reconhecimento da influência das soft skills no desempenho da função de OD. A dissertação conclui pela valorização da formação pedagógica oferecida pela AMAN, a qual articula princípios e valores da arte da guerra com uma formação acadêmica alinhada às exigências contemporâneas da gestão pública.

Palavras chave: Administração Pública; soft skills; AMAN; formação militar; Ordenador de Despesas; gestão pública.

ABSTRACT

This dissertation aims to conduct an investigative analysis of the influence of soft skills present in the curriculum of the Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) during the training of officers of the Brazilian Army, particularly regarding their performance as Authorizing Officers when appointed as Commanders of Military Organizations.

The investigation is based on the hypothesis that socioemotional competencies—such as emotional balance, honesty, initiative, responsibility, and organization, among others—significantly contribute to assertive decision-making, ethical performance by military managers, and effective management. The research adopted a mixed-methods approach: 1) Qualitative: through dialogues with military personnel who currently work or have worked in sections responsible for cadet training, with former military personnel who have studied the subject, and with a former officer who advocates for the qualities of military education; as well as through the analysis of previous studies conducted in the field of Public Administration concerning soft skills. 2) Quantitative: through the application of questionnaires and document analysis.

The questionnaires were administered to a group of former commanders trained at AMAN, whose responses indicated recognition of the influence of soft skills on the performance of the Authorizing Officer function. The dissertation concludes by emphasizing the value of the pedagogical training provided by AMAN, which integrates the principles and values of the art of war with an academic education aligned with the contemporary demands of public management.

Keywords: Public Administration; soft skills; AMAN; military training; Authorizing Officer; public management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1	Pressão na tomada de decisões	81
Gráfico 2	Contingenciamentos orçamentários	81
Gráfico 3	Equilíbrio entre razão e emoção em decisões de alto risco	82
Gráfico 4	Percepção da influência emocional	83
Gráfico 5	Estabilidade emocional sob pressão extrema	84
Gráfico 6	Relação entre competência emocional e transparência	84
Gráfico 7	Impulsividade e controle emocional	85
Gráfico 8	Interesse pessoal versus ética	86
Gráfico 9	Ambiente de trabalho ético	86
Gráfico 10	Pressão por decisão contra o interesse público	87
Gráfico 11	Avaliação da própria preparação emocional	88
Gráfico 12	Percepção sobre formação em soft skills	88
Gráfico 13	Confiança na tomada de decisão	89
Gráfico 14	Lidar com frustração	90
Gráfico 15	Influência da gestão emocional na experiência administrativa	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Atitudes previstas no perfil profissiográfico da AMAN

.....56

Quadro 2

Competências organizacionais e administrativas

.....71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO..... 18

1.2 JUSTIFICATIVA 23

1.3 OBJETIVO GERAL..... 25

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 25

1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA 25

2. REFERENCIAL TEÓRICO 28

2.1 A NECESSIDADE DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO E DA FORÇA TERRESTRE 28

2.1.1 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO E O IMPACTO PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO 29

2.1.2 O SURGIMENTO DA *SOFT SKILLS* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ... 33

2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO POR COMPETÊNCIAS E AS ESCOLAS DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO 37

2.2.1 ENSINO MILITAR E O INÍCIO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DO ENSINO 38

2.2.2 A RELAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO DA DOCTRINA MILITAR E O ENSINO POR COMPETÊNCIAS 42

2.2.3 DOCTRINA MILITAR, EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS E AS *SOFT SKILLS* 44

2.2.4 ENSINO POR COMPETÊNCIAS 47

2.2.5 DA FORMAÇÃO BÁSICA ATÉ OS ALTOS ESTUDOS 48

2.2.6 A DOCÊNCIA NA AMAN: PERFIS, FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO CONTÍNUA 51

2.2.7 A INSERÇÃO DAS *SOFT SKILLS* NO PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL DA AMAN (PPI) 52

2.2.8 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS DO CADETE DA AMAN 54

2.3 ORDENADORES DE DESPESAS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA 60

2.3.1 OS ORDENADORES DE DESPESAS E SUA CAPACITAÇÃO 63

2.3.2 O ORDENADOR DE DESPESAS MILITAR E SEU ASSESSORAMENTO TÉCNICO 66

SUMÁRIO

2.3.3 QUAIS SERIAM AS SOFT SKILLS NECESSÁRIAS AO EXECÍCIO DA FUNÇÃO DE ORDENADOR DE DESPESAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

70

3. METODOLOGIA76

3.1 AMOSTRA.....77

3.2 INSTRUMENTO78

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 80

4.1 ANÁLISE DOS GRÁFICOS..... 91

5. CONCLUSÃO95

REFERÊNCIAS.....100

APÊNDICES.....114



1

INTRODUÇÃO

A atividade de “ordenar despesas” pelo Estado sempre existiu desde os primórdios da organização administrativa no Brasil, com a atuação dos primeiros órgãos públicos voltados à contabilidade. No entanto, a função de Ordenador de Despesas (OD) foi formalmente estabelecida através da publicação do Decreto-Lei 200, de 25 de fevereiro de 1967 (Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências), em seu artigo 80, § 1º, *in verbis*:

Art. 80. Os órgãos de contabilidade inscreverão como responsável todo o ordenador da despesa, o qual só poderá ser exonerado de sua responsabilidade após julgadas regulares suas contas pelo Tribunal de Contas.

§ 1º Ordenador de despesas é toda e qualquer autoridade de cujos atos resultarem emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimento ou dispêndio de recursos da União ou pela qual esta responda.

A partir dessa publicação, o OD passou a ocupar um protagonismo relevante no cenário da Administração Pública, pois os seus respectivos atos poderiam gerar responsabilidade pessoal nos seus respectivos Tribunais de Contas estadual com base no previsto no Art. 81, *caput*, do mesmo dispositivo legal, *in verbis*:

“Art. 81. Todo ordenador de despesa ficará sujeito a tomada de contas realizada pelo órgão de contabilidade e verificada pelo órgão de auditoria interna, antes de ser encaminhada ao Tribunal de Contas”.

Ratificando esse protagonismo, o OD e demais gestores públicos passaram a enfrentar desafios cada vez mais complexos, a ponto de ser exigido, não só **competências técnicas (*hard skills*)**¹, mas também, **competências socioemocionais (*soft skills*)**², tendo em vista a

¹ *Hard skills* são as competências técnicas e específicas adquiridas por meio de processos formais de educação, treinamento ou experiência prática, que podem ser facilmente mensuradas e avaliadas. PERRENOUD, Philippe. *Desenvolver competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed, 1999.

² *Soft skills* referem-se às habilidades interpessoais e comportamentais, como ética, comunicação, empatia, pensamento crítico e capacidade de trabalhar em equipe, que impactam diretamente no desempenho profissional e nas relações

necessidade de se lidar com múltiplos atores, conflitos de interesse e desafios sociais.

Daniel Goleman³ define as “*soft skills*” como habilidades emocionais e sociais que influenciam a forma como nos relacionamos uns com os outros, gerenciamos o estresse, tomamos decisões e enfrentamos desafios”.

Para Swiatkiewicz⁴, as competências transversais⁵ ou *soft skills*, são identificadas na literatura por diferentes nomenclaturas: “*employability skills, critical abilities, generic skills, transferable skills, key qualifications, transversal skills, non-academic skills, people skills*”, entre outras. São, de modo geral, definidas como habilidades gerais, críticas, universais, humanas, não acadêmicas ou competências necessárias para obtenção e manutenção do emprego.

Nesse cenário, os OD, que são os responsáveis pelos gastos financeiros, planejamento da gestão administrativa, alocação de recursos humanos e por diversas outras atividades relacionadas à atuação dos órgãos públicos; encontraram nessas competências, um diferencial crucial para o desempenho eficaz de sua função.

O Exército Brasileiro (EB) também reconheceu a relevância do exercício dessa função, já que alguns militares, no decorrer da carreira, poderão ser selecionados para exercerem essa atividade, principalmente, quando são designados para serem Comandantes de Organização Militar (OM).

organizacionais. ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, v. 75, n. 4, p. 453–465, 2012.

³ GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. Disponível em: https://books.google.com.br/books/about/Intelig%C3%Aancia_emocional.html?hl=pt-BR&id=ypRcZl8-EbEC&redir_esc=y. Acesso em: 08 mar. 2024.

⁴ SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, n° 3, artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014. p. 667.

⁵ Conjunto de habilidades e capacidades que não são específicas a uma única função, profissão ou setor, mas que podem ser aplicadas em diversos contextos de trabalho e situações. OCDE. **Skills for the 21st Century**: Implications for Education. Paris: OCDE Publishing, 2012. Disponível em <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/porta/542332/guid-08087fc5-9913-4800-a237-2d4caa93a379-ASSET1.0.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2024.

Nesse diapasão, o EB também reconheceu o valor das *soft skill* quando as incorporou na grade curricular da formação de seus militares em instituições de ensino como a Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) ou Escola de Sargentos das Armas (ESA). Porém, com outra denominação e significado. Ele chamou de **eixo transversal**⁶ ou simplesmente **ATITUDES**⁷, que tem como significado: “§ 2º O eixo transversal está relacionado aos conteúdos atitudinais, capacidades cognitivas e físicas e motoras e valores, sem os quais as competências profissionais não se mobilizam plenamente.”. Estas, possuem relevância para todas as fases de formação no EB, seja de oficiais ou sargentos, inclusive no aperfeiçoamento contínuo.

Embora o ensino castrense priorize o ensino das atitudes⁸ com foco voltado ao preparo para o combate, essas habilidades têm-se revelado igualmente relevantes para a atuação na Administração Pública Contemporânea⁹, como se demonstrará ao longo deste trabalho.

Diante disso, esta dissertação tem por objetivo analisar em que medida as *soft skills*, inseridas no currículo da AMAN, influenciam no desempenho das atividades desenvolvidas pelos militares quando exercem a função de OD, especialmente, no que se refere à tomada de decisões, à atuação ética e à gestão eficaz.

Para isso, a estrutura deste trabalho está organizada em quatro capítulos. O primeiro, Capítulo 1, apresenta os elementos básicos de um trabalho dissertativo, como uma introdução e uma contextualização, que servirão para ambientar o leitor. Em seguida, o Capítulo 2, se reportará ao Referencial Teórico, no qual se aprofundará nos

⁶ BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Portaria DECEX/C Ex nº 463, de 13 de dezembro de 2022. Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências*. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército, 2022. § 2º. Disponível em: [PORTARIA – DECEX/C Ex Nº 463, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2022](#). Acesso em: 11 nov 2025.

⁷ BRASIL. Exército Brasileiro. *Sistema de Observação, Desenvolvimento e Avaliação de Atitudes do Cadete do Exército Brasileiro*. **Anuário da Academia Militar das Agulhas Negras**, ano 9, n. 7, 2019

⁸ As palavras competências transversais, competências atitudinais, competências socioemocionais, competências comportamentais, serão utilizadas como sinônimos de *soft skill*.

⁹ BENEVIDES, G. C. L. M. “A liderança militar conquistada por meio de competências baseadas na inteligência emocional.” Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4002/1/MO%206026%20-%20GLAYSTON.pdf>. Acesso em: 11 nov 2025.

fundamentos doutrinários que sustentam o tema proposto, partindo da evolução do próprio Estado Brasileiro, passando pela modernização do ensino dentro da Força Terrestre e chegando na explanação da função de OD. O Capítulo 3, intitulado Metodologia da Pesquisa, descreve os procedimentos adotados para a coleta e análise dos dados. Por fim, o Capítulo 4, é dedicado à Apresentação e Discussão dos Resultados, encerrando-se com as Considerações Finais do estudo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diversamente do setor privado, que constantemente se atualiza com as novas tendências do mercado globalizado em tempo real, os processos da Administração Pública não conseguem acompanhar, na mesma velocidade, as mudanças decorrentes da evolução do mercado, pois dependem de diversos fatores políticos e burocráticos¹⁰. No Mundo e no Brasil, em virtude da própria evolução da sociedade com novos estilos de vida, inovações tecnológicas, evolução das comunicações e a promulgação da Constituição Federal de 1988, entre outras causas, a Administração Pública foi forçada a abandonar um modelo de administração burocrático e formal, existente desde o período de colonização de base weberiana¹¹, para incorporar as inovações tecnológicas nas suas mais diversas formas de prestação de serviços ao cidadão.

Atualmente, solicitar um serviço público pela internet tornou-se uma atividade corriqueira e célere, no entanto, convém lembrar que, não há muito tempo, para esse mesmo serviço público, nem sequer haviam servidores selecionados para atuarem nesta atividade. Os cargos eram ocupados com base no clientelismo e apadrinhamento¹² e, dessa forma, nem sempre o serviço era prestado com qualidade e eficiência.

¹⁰ Conforme argumento de Gonçalves (2020), “o serviço público tornou-se mais ineficiente e mais caro e o mercado de trabalho público separou-se completamente do mercado de trabalho privado. GONÇALVES, Lucas M. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Brasília: Enap, 2020.

¹¹ O modelo burocrático tradicional, inspirado na teoria da burocracia de Max Weber, caracteriza-se pela impessoalidade, pela hierarquia formal e pela estrita obediência a normas e regulamentos. Tal estrutura buscava garantir previsibilidade e neutralidade na administração pública. WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução: Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. v.2. ed. Brasília: Editora da UnB, 1999.

¹² DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

Diante da necessidade de modernização, o Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira¹³, entre os anos de 1995 e 1998, defendeu que para enfrentar as complexidades dos atos administrativos, seria indispensável superar o binômio da burocracia *versus* mercado, argumentando que o novo papel do Estado exige gestores com capacidade relacional e com aptidão para inovação institucional. Corroborando com esse pensamento, Aline Tiemi Paludeto¹⁴ aprofunda o debate ao tratar diretamente da inserção das *soft skills*¹⁵ como competências relevantes para o serviço público, mesmo que não estejam formalmente previstas nos planos de cargos e carreiras.

A valorização das *soft skills* no setor público ganhou ainda mais força com as transformações provocadas pela pandemia de COVID-19¹⁶. Segundo as autoras Josten e Lordan¹⁷, tais habilidades tornaram-se essenciais durante esse período¹⁸, sobretudo entre profissionais que ocupavam funções de gestão, pois possibilitam maior adaptabilidade de eficiência em contextos marcados por incertezas.

Nesse período, ficou evidenciado a carência urgente de gestão emocional para superar os desafios complexos e inesperados que surgiram. A doença não apenas impactou a saúde da população mundial devido as milhares de mortes, como também desencadeou uma crise econômica global sem precedentes com o afastamento de

¹³ PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Gestão pública e democracia: uma nova perspectiva para a reforma do Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 1, p. 5-20, jan./mar. 1998.

¹⁴ PALUDETO, Aline Tiemi. Soft skills: competências invisíveis no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 1, p. 97-120, 2017.

¹⁵ Segundo Heckman e Kautz (2012), soft skills são tão importantes quanto as habilidades cognitivas na predição do sucesso profissional, pois envolvem traços de personalidade, motivação e habilidades sociais que afetam o comportamento no ambiente de trabalho. HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, n. 4, p. 451-464, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>. Acesso em: 24 maio 2025.

¹⁶ ESTEVÃO, Amélia. COVID-19. **Acta Radiológica Portuguesa**, v. 32, n. 1, p. 5-6, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/actaradiologica/article/view/19800>. Acesso em: 14 jun. 2025.

¹⁷ JOSTEN, Cecily; LORDAN, Grace. The accelerated value of social skills in knowledge work and the COVID-19 pandemic. London: London School of Economics and Political Science. **Centre for Economic Performance**, 2021. Disponível em: <https://ppr.lse.ac.uk/articles/10.33119/ppr.2021.58/>. Acesso em: 14 jun. 2025.

¹⁸ SANOMIYA, Adriana. **Soft skills desenvolvidos pelos gestores frente à virtualização do trabalho imposta pela pandemia da Covid-19**. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2023.

milhares de profissionais por questões relacionadas com ansiedade, depressão ou estresse¹⁹.

Essa valorização das competências comportamentais foi reforçada em 2023, durante o Fórum Econômico Mundial, realizado em Davos, Suíça. Nele, foi confeccionado o relatório *The Future of Jobs Report 2023-2027*²⁰, no qual está pacificado que as *soft skills* **são essenciais** para que os trabalhadores possam enfrentar os desafios e responsabilidades crescentes em seus respectivos trabalhos.

Paralelo a isso tudo e muito antes do surgimento da Pandemia, o Exército Brasileiro, atento as evoluções doutrinárias aplicadas aos conflitos armados, passou a analisar o papel do emprego das *soft skills* na formação dos seus quadros.

Após a 2ª Guerra Mundial, a doutrina militar norte-americana, em virtude da vitória dos EUA no conflito, passou a exercer forte influência²¹ sobre a formação do EB. Nesse contexto, os EUA foram pioneiros nos estudos sobre *soft skills* na área militar, o qual teve seu pontapé inicial, na década de 1970²².

Diante disso, e considerando as grandes responsabilidades decorrentes da missão constitucional²³ atribuída ao EB, a instituição

¹⁹ Conforme dados da pandemia no Brasil, mais de 4 500 profissionais de saúde — em sua maioria auxiliares e técnicos de enfermagem — faleceram entre março de 2020 e dezembro de 2021¹; estudos apontam aumento de 25 % na prevalência global de ansiedade e depressão no primeiro ano da pandemia²; no Brasil, 39,7 % dos profissionais de saúde relataram sintomas de ansiedade e 38,8 % de estresse, enquanto 31,0 % apresentaram sintomas de depressão. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25 % na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo**. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias>. Acesso em: 14 jun. 2025. SILVA, Maria Clara Pereira da et. al. Pandemia de COVID-19 desencadeia aumento de 25 % na prevalência de ansiedade e depressão em todo o mundo. **Enfermería Global**. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/noticias>. Acesso em: 14 jun. 2025.

²⁰ WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report**. Geneva: World Economic Forum. 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em: 19 out. 2024.

²¹ O termo "*soft skills*" foi introduzido formalmente pelo Exército dos Estados Unidos no início da década de 1970. Em dezembro de 1972, durante a Conferência de Treinamento de *Soft Skills* da CONARC (Comando Continental do Exército dos EUA), realizada na Escola de Defesa Aérea em Fort Bliss, Texas, o Dr. Paul G. Whitmore apresentou um relatório que buscava definir e entender o termo "*soft skills*" nas diversas escolas da CONARC.

²² U.S. ARMY RESEARCH INSTITUTE FOR THE BEHAVIORAL AND SOCIAL SCIENCES. **A study of soft skill training for the Army**. Fort Benning, 1972. Disponível em: <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/AD1007292.pdf>. Acesso em: 24 maio 2025.

²³ "Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com

passou a incorporar a dimensão humana em seus planos estratégicos²⁴, conforme estabelecido no Processo de Transformação do Exército, alinhado à Estratégia Nacional de Defesa a partir do ano de 2008.

Assim, as competências atitudinais passaram a integrar a grade de formação das principais escolas militares, como Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), o Instituto Militar de Engenharia (IME), a Escola de Saúde e Formação Complementar do Exército (ESFCEEx) e a Escola de Sargentos das Armas (ESA). Essas instituições são reconhecidas por suas formações técnico-profissionais e disciplinas rígidas voltadas à carreira castrense.

No caso específico da AMAN (foco desta investigação), o desenvolvimento de competências atitudinais é direcionado à formação do *mindset*²⁵ do oficial combatente²⁶. Contudo, tais competências, como dito anteriormente, revelaram-se essenciais na condução das situações de elevada complexidade, como por exemplo, as vivenciadas durante a pandemia de COVID-19.

Assim, ao concluir o curso de formação de oficial, ainda que a preparação do oficial esteja voltada, prioritariamente, para o contexto

base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem.” BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 maio. 2025.

²⁴ CELESTINO, Sabrina; SILVA, Rodrigo Bandeira. *Dimensão humana, resiliência social e neurociência aplicadas ao contexto militar*. **Revista Agulhas Negras**, Resende, v. 9, n. 13, p. 42–57, 2025.

²⁵ O termo **"mindset"** refere-se ao **conjunto de atitudes mentais, crenças e disposições cognitivas** que moldam a maneira como uma pessoa interpreta e responde a situações. DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução: Sibeles Menegazzi. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

²⁶ Sendo assim, tornou-se foco da formação militar, o desenvolvimento de comportamentos e atitudes que auxiliem na capacidade de enfrentar as diversidades dos conflitos de guerra, não somente pautada nas técnicas de combate, mas nas reações físicas, fisiológicas e psicológicas do combatente. LIMA JÚNIOR, Lorival de Souza; BÉRGAMO, Daniela Carvalho. A influência do desenvolvimento de habilidades emocionais para o enfrentamento de situações estressoras na formação militar. **Revista Agulhas Negras**, Resende, v. 7, n. 10, p. 192-204, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384611880_A_Influencia_do_Desenvolvimento_de_Habilidades_Emocionais_para_o_Enfrentamento_de_Situacoes_Estressoras_na_Formacao_Militar. Acesso em: 24 maio 2025.

militar, ele estará também apto a desempenhar atividades na Administração Pública, ou até mesmo, no setor privado²⁷.

No plano de carreira dos oficiais, por volta dos 20 anos de serviço, alguns militares podem ser designados para exercer a função de Comandante de uma Organização Militar (OM). Nesse momento, lhes é atribuída a função de OD, função esta, eminentemente, voltada à gestão administrativa e financeira no contexto da Administração Pública.

Convém esclarecer que, a partir da Emenda Constitucional nº 18, de 5 de fevereiro de 1998²⁸, os militares federais passaram a ser regidos por estatuto próprio, não mais se submetendo ao regime jurídico único dos servidores públicos civis, conforme previsto no *caput* do artigo 39 da Constituição Federal. Ou seja, a eles se aplica a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980²⁹ (Estatuto dos Militares), que contempla as especificidades da carreira militar. Apesar disso, eles ainda permanecem como servidores do Estado³⁰ e signatários da Administração Pública Federal.

Isto posto, esta pesquisa se propõe a analisar, com base no conteúdo pedagógico da AMAN, em que medida as *soft skills*, influenciam a atuação dos seus oficiais quando são comandantes ao exercerem a função de OD no âmbito da Administração Pública Federal.

²⁷ “Formar o Oficial Combatente do Exército Brasileiro, com ênfase na liderança, nos valores éticos e na competência técnico-profissional, capacitando-o para o exercício do comando de pequenas frações.” EXÉRCITO BRASILEIRO. AMAN. **Missão institucional**. Disponível em: www.aman.eb.mil.br. Acesso em: 24 maio 2025.

²⁸ BRASIL. **Emenda Constitucional nº 18, de 5 de fevereiro de 1998**. Altera dispositivos dos arts. 37, 39, 40, 41, 42 e 142 da Constituição Federal, disciplinando o regime jurídico dos servidores públicos civis e militares. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 6 fev. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc18.htm. Acesso em: 3 jun. 2025.

²⁹ BRASIL. **Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980**. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 10 dez. 1980.

³⁰ MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Malheiros, 2018.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa justifica-se nos campos acadêmico, político, da gestão, ético e econômico.

No viés acadêmico, a pesquisa contribuirá para uma área ainda pouco explorada: a aplicação de *soft skills* na Administração Pública num contexto militar, já que, a literatura atual, encontra-se, majoritariamente, voltada para a área civil. Além disso, o presente estudo poderá ser utilizado como parâmetro para que as Universidades possam rever os seus conteúdos disciplinares para seus cursos de graduação e pós-graduação, com vistas à introdução ou ao aprimoramento dessa matéria em suas respectivas matrizes pedagógicas.

No campo político, a pesquisa poderá contribuir no estudo na elaboração de políticas públicas mais eficazes que poderão impactar dois dos principais entravess ao progresso do Brasil: a má gestão e a corrupção dos recursos públicos. As idéias principais seriam combate à corrupção e a otimização da gestão dos recursos públicos, tanto no âmbito federal, tanto a nível federal, como estadual e municipal.

Para evidenciar tal assertiva, podemos citar o Tribunal de Contas da União (TCU)³¹, que em 2023, publicou um relatório operacional no qual se constatou que, das 21.007 obras públicas vigentes, aproximadamente 8.603 obras estavam paralisadas. Isso, corresponde a um total de R\$ 32 bilhões de reais, seja por má gestão ou por atos de corrupção.

No campo econômico, as Forças Armadas é proprietária do 5º maior orçamento do Governo Federal para 2025. O Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA) para esse exercício prevê um orçamento de aproximadamente R\$ 133,6 bilhões³² para o Ministério da Defesa, além dos recursos previstos no Programa de Aceleração do Crescimento (PAC 2025) que alocou aproximadamente R\$ 52,8

³¹ BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Auditoria**. 2023. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/CD/22/65/11/5644B810F80985A8E18818A8/009.197-2022-2-VR%20-%20auditoria_retomada_obras_paralisadas%20_1_.pdf. Acesso em: 19 out. 2024.

³² BRASIL. **Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA 2025**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento/orcamentos-anuais/2025/ploa>. Acesso em: 24 maio 2025.

bilhões³³ para projetos voltados à Defesa Nacional. São cifras expressivas, cujo gerenciamento suscita crescente interesse por parte da sociedade civil. A aplicação eficiente e a condução ética desses recursos é de interesse público inegável.

No viés da gestão, esta pesquisa visa contribuir para a mitigação dos efeitos causados por decisões equivocadas ou pela ausência delas, fenômeno que, em parte, decorre do receio de responsabilização por parte dos órgãos de controle, conhecido como “apagão das canetas”³⁴.

Uma gestão eficaz exige mais do que conhecimento técnico e conhecimento conceitual. Para realmente se destacarem, os gestores devem desenvolver um conjunto amplo de competências que lhes permitam atuar com maturidade em momentos de crise.

É nesse contexto que emergem as *soft skills* como qualidades essenciais, capazes de habilitar os gestores a enfrentar desafios complexos, estabelecer conexões significativas e inspirar o máximo desempenho em suas equipes com o apoio das ferramentas tecnológicas.

A incorporação de profissionais com *soft skills*, especialmente aquelas adquiridas na formação militar, em cargos de gestão pública, revela-se uma estratégia potencialmente eficaz para o enfrentamento da corrupção e otimização dos recursos públicos. A boa comunicação, probidade, liderança, trabalho em equipe, entre outras competências cultivadas no ambiente castrense, podem contribuir para um meio de trabalho mais ético e menos sujeito a desvios de conduta (ver APÊNDICE A).

Por fim, destaca-se que a influência da formação militar na gestão pública é um tema complexo e controverso. Existem distintas perspectivas e posicionamentos sobre o assunto. Alguns defendem que a formação militar contribui com valores éticos e disciplinares.

³³ AGÊNCIA BRASIL. **Defesa nacional terá R\$ 52,8 bilhões para equipamentos e tecnologias**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-09/defesa-nacional-tera-r-528-bilhoes-para-equipamentos-e-tecnologias>. Acesso em: 26 maio 2025.

³⁴ O termo “**apagão das canetas**” descreve uma situação em que gestores públicos evitam tomar decisões, especialmente em áreas sensíveis como contratações e licitações, devido ao receio de responsabilizações futuras por órgãos de controle. Esse fenômeno é amplamente discutido na doutrina jurídica brasileira e tem implicações significativas na eficiência da administração pública. TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Leis de Licitações Públicas Comentadas**. 14. ed. Salvador: Juspodivm, 2023.

Outros, por sua vez, apontam dificuldades relativas à adaptabilidade ao contexto civil e à pluralidade de demandas típicas da Administração Pública.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a influência das *soft skills*, inseridas no currículo da AMAN, no desempenho dos oficiais do EB que atuam como Ordenadores de Despesas na Administração Pública.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos que nortearão o desenvolvimento da pesquisa são:

- a) **Investigar como se deu a introdução das competências atitudinais no currículo escolar da AMAN, considerando as condicionantes institucionais e pedagógicas da formação militar;**
- b) **Examinar a relevância das competências socioemocionais para o desempenho eficaz da função de Ordenador de Despesas, em face dos desafios específicos da Administração Pública; e**
- c) **Identificar a percepção dos oficiais formados pela AMAN, que atuaram como OD, acerca da aplicabilidade das *soft skills* na gestão de recursos públicos e no exercício de funções administrativas.**

1.5 HIPÓTESES DA PESQUISA

- a) **O desenvolvimento das competências socioemocionais contribui para a tomada de decisão em situações de elevada responsabilidade.**

Devido ao aumento da fiscalização exercida pelos órgãos de controle, aliado à complexidade e à constante atualização das normas administrativas, verifica-se que os gestores estão tomando decisões equivocadas ou até mesmo, se omitindo de tomá-las, fenômeno conhecido como “apagão das canetas”

- b) **A formação acadêmica que contempla o desenvolvimento de *soft skills* contribui para a prevenção de práticas de má gestão**

e de corrupção no exercício das atribuições inerentes à função de OD.

A ocorrência de condutas irregulares ou ilícitas é constatada em todos os níveis federativos e em diversos cargos administrativos, independentemente, de quanto se ganha. Isso nos leva a refletir se o desenvolvimento de princípios e valores, através do desenvolvimento das *soft skills*, pode inibir condutas desonestas

c) Os OD com formação em *soft skills*, sentem-se mais preparados para desempenhar a sua função.

A incorporação dessas competências sugere um amadurecimento funcional que favorece posturas proativas e maior eficiência na execução das atividades administrativas.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo fundamenta-se em um referencial teórico abrangente que aborda três eixos temáticos essenciais:

- a) 2.1 A necessidade de modernização do Estado Brasileiro e da Força Terrestre;**
- b) 2.2 A implementação do ensino por competências e as escolas de formação e aperfeiçoamento do oficial do Exército Brasileiro;**
- c) 2.3 Ordenadores de Despesas Militares e a Administração Pública.**

Essa estrutura visa aprofundar os subsídios para a análise dos desafios e oportunidades que permeiam a atuação de gestores públicos, principalmente, os militares, na contemporaneidade, com ênfase no desenvolvimento das competências socioemocionais.

A seguir, veremos o desenvolvimento dos eixos temáticos a começar pelo primeiro.

2.1 A NECESSIDADE DE MODERNIZAÇÃO DO ESTADO BRASILEIRO E DA FORÇA TERRESTRE

A modernização da gestão pública e o desenvolvimento de competências comportamentais (*soft skills*) têm se tornado cada vez mais relevantes para as instituições públicas, incluindo as Forças Armadas (FA).

No caso do EB, além do reconhecimento da evolução da doutrina militar, a adaptação às reformas administrativas do Estado e a valorização de habilidades socioemocionais (veremos no tópico 2.3.4), foram fundamentais para assegurar a eficiência operacional e alinhamento com as demandas da sociedade³⁵.

³⁵ BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.
MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

As transformações no setor público, especialmente aquelas provocadas pelas reformas administrativas, impulsionaram mudanças legais, tecnológicas e gerenciais, impactando diretamente a estrutura e os processos militares. Esse novo cenário exigiu uma atualização institucional, inclusive, na forma do exercício do comando por parte dos Comandantes/OD, cuja atuação passou a se assemelhar à gestão de órgãos públicos civis de natureza administrativa (atividade-meio), submetendo-se, por consequência, às normas e princípios previstos na Constituição Federal, no seu Art 37³⁶, *in verbis*:

"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"

Isto posto, serão examinadas as principais alterações verificadas na Administração Pública e seus reflexos na organização, doutrina e gestão da Força Terrestre, com destaque para medidas adotadas pelo EB para manter sua eficácia em um ambiente institucional em constante transformação.

2.1.1 AS REFORMAS ADMINISTRATIVAS DO ESTADO E O IMPACTO PARA O EXÉRCITO BRASILEIRO

O Estado Brasileiro passou por diversas reformas administrativas ao longo de sua trajetória. Cada uma com a sua importância na história, contudo, para o nosso trabalho, iremos nos deter a reforma gerencial, iniciada em 1995, sob a liderança de Luiz Carlos Bresser-Pereira, então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado³⁷ do Governo Fernando Henrique Cardoso, Presidente do Brasil.

A reforma gerencial buscou tornar o Estado mais ágil, orientado para resultados e focado na eficiência da gestão. Segundo Bresser-Pereira, essa reforma respondeu à expansão do Estado Social proporcionado pela promulgação da Constituição Federal de 1988,

SILVA, Daniel; SOUSA, Juliana. Soft skills e o novo perfil do gestor público. **Revista Administração Pública em Foco**, v. 5, n. 2, 2022.

³⁶ **BRASIL**. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 12 nov. 2025.

³⁷ **Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (1995–1998)** no governo Fernando Henrique Cardoso, sendo o **principal idealizador da Reforma Gerencial do Estado Brasileiro**, cujo marco foi o **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995)**

também conhecida como a Constituição Cidadã, pois **criou os fundamentos jurídicos e democráticos** para um novo tipo de Estado³⁸, como por exemplo:

- a) Implantou o Princípio Constitucional da Eficiência que foi incorporado ao art. 37 através da Emenda Constitucional nº 19/1998;**
- b) Melhorou a implementação de direitos sociais com uma política voltada para a gestão de recursos por resultados; e**
- c) Racionalizou a máquina pública com ideias de uma administração mais ágil e efetiva.**

O Autor Bresser-Pereira³⁹ destaca que a reforma gerencial pode ser compreendida sob dois enfoques principais: o da gestão e o estrutural. No campo da gestão, observou-se o fortalecimento de organizações públicas que passaram a elaborar planos estratégicos voltados a resultados, adotando sistemas de avaliação de desempenho e valorização dos servidores que atingiam metas. Já no aspecto estrutural, a reforma identificou o chamado núcleo estratégico do Estado⁴⁰, promovendo a valorização e o fortalecimento das carreiras públicas de alta qualificação que atuavam nesse núcleo decisório.

Para o referido autor, a qualidade institucional e administrativa de cada Estado está diretamente relacionada ao seu nível de desenvolvimento econômico e social. Bresser-Pereira⁴¹ define o Estado como sendo um “sistema constitucional legal ou de ordem jurídica”, mas ressalta que “sua legitimidade depende da intensidade com que as instituições forem compreendidas e aceitas pela sociedade”.

No que se refere à Administração Pública, seu desempenho depende da qualidade de seus servidores, eleitos e não eleitos, incluindo militares, de sua capacidade, eficiência e da adequação de sua estrutura organizacional e dos modelos de gestão adotados.

³⁸ O Estado Social é um modelo de Estado que surgiu após a Segunda Guerra Mundial, em especial na Europa Ocidental, como resposta às desigualdades geradas pelo liberalismo clássico e à necessidade de proteção social da população. BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na década de 1990. São Paulo: Editora 34, 1998.

³⁹ *Ibid*, 1998.

⁴⁰ Segundo Luiz Carlos Bresser-Pereira, o núcleo estratégico do Estado é o conjunto de funções que o Estado não pode delegar, ou seja, aquelas atividades que são exclusivamente estatais e essenciais para a soberania, a ordem pública e a formulação de políticas públicas. *Ibid.*, 1998.

⁴¹ BRESSER-PEREIRA, 1998, p. 23.

A partir de então, o Estado passou por profundas transformações na área da gestão, com a implantação de novas políticas públicas voltadas à busca por maior eficiência, efetividade e foco em resultados concretos. A reorganização administrativa tornou-se um eixo central, com a inclusão de novos órgãos, ampliação das atribuições do Ministério do Planejamento e Gestão e o fortalecimento da autonomia administrativa. Essa autonomia veio acompanhada de maior responsabilização, competências definidas, estabelecimento de metas de excelências, preocupação com responsabilidade social e a adoção de auditorias de resultados.

Nesse contexto, a reforma gerencial repercutiu de maneira significativa nas instituições públicas, inclusive para o Exército Brasileiro, gerando impactos diretos nas suas práticas administrativas. Dentre os efeitos mais relevantes, destacam-se⁴²:

- a) Planejamento Estratégico Institucional: O Exército passou a elaborar e aplicar planos estratégicos institucionais, alinhados às diretrizes do governo federal, com foco em metas mensuráveis e resultados concretos;**
- b) Avaliação de Desempenho e Meritocracia: Fortaleceu-se a cultura de avaliação de desempenho com critérios mais objetivos para progressão funcional e exercício de funções de comando, valorizando a meritocracia⁴³;**
- c) Gestão de Recursos por Resultados: Adoção de contratos de gestão, indicadores de desempenho e sistemas de auditoria (interna e externa), promovendo maior eficiência na aplicação dos recursos públicos;**
- d) Descentralização e Autonomia Administrativa: As unidades militares passaram a contar com maior autonomia gerencial,**

⁴² SILVA, Paulo Roberto da. **A evolução da administração pública no Exército Brasileiro**: burocrática, neoweberiana e gerencial. DefesaNet, 2020. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/terrestre/a-evolucao-da-administracao-publica-no-exercito-brasileiro-burocratica-neoweberiana-e-gerencial/>. Acesso em: 26 maio 2025.

⁴³ Meritocracia é um princípio segundo o qual **a ascensão e a ocupação de posições sociais, profissionais ou institucionais devem se basear no mérito individual**, isto é, nas capacidades, competências e esforços de cada pessoa, e não em fatores como origem social, influência política ou vínculos pessoais¹. No setor público, a meritocracia é associada à busca por **profissionalização, eficiência e isonomia**, sendo historicamente vinculada à adoção de concursos públicos como forma de ingresso. REZENDE, Flávia; OLIVEIRA, Vivian. Meritocracia e gestão de pessoas no setor público: entre o discurso e a prática. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 67, n. 4, p. 529–552, out./dez. 2016. YOUNG, Michael. *The rise of the meritocracy: 1870–2033*. London: Thames and Hudson, 1958.

podendo planejar e executar suas atividades de forma mais eficiente, respeitando os limites orçamentários e prazos estabelecidos; e

- e) **Profissionalização da Gestão Pública Militar: Ampliaram-se os programas de capacitação para gestores militares em áreas como finanças públicas, gestão por competências, governança e administração estratégica.**

Para além desses efeitos estruturais e operacionais, diversos normativos materializam o esforço institucional do Exército Brasileiro em consolidar os princípios da administração gerencial. Dentre elas, destacam-se:

- a) **Portaria Ministerial nº 305, de 24 de maio de 1995⁴⁴: Padronizou procedimentos internos da Força relacionados a licitações, com base na Lei nº 8.666/93. Como essa norma já foi revogada, a supracitada portaria se encontra em processo de adequação para a Lei 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações);**
- b) **Portaria nº 651, de 9 de outubro de 1995⁴⁵: Reestruturou a carreira do Quadro de Engenheiros Militares enfatizando a importância do desenvolvimento de habilidades comportamentais (*soft skills*), além do conhecimento técnico (*hard skills*);**
- c) **Programa de Administração pela Qualidade Total (PAQT) – 1994⁴⁶: Regulamentado pela Portaria Ministerial nº 065, de 16 de fevereiro de 1994, introduziu práticas de qualidade total como a metodologia 5S. Promoveu a disciplina organizacional, a cultura de feedback e o fortalecimento do trabalho de equipe;**
- d) **Portaria nº 499, de 9 de setembro de 1999⁴⁷: Instituiu o Programa de Autonomia Gerencial, Orçamentária e Financeira**

⁴⁴ BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria Ministerial nº 305, de 24 de maio de 1995**. Estabelece instruções para a execução orçamentária e financeira no âmbito do Exército Brasileiro, promovendo diretrizes de controle e responsabilidade fiscal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 29 maio 1995.

⁴⁵ BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria nº 651, de 9 de outubro de 1995**. Aprova diretrizes para a reestruturação da carreira dos integrantes do Quadro de Engenheiros Militares. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 11 out. 1995.

⁴⁶ BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria Ministerial nº 065, de 16 de fevereiro de 1994**. Institui o Programa de Administração pela Qualidade Total (PAQT), com foco na melhoria contínua e aplicação de metodologias de gestão da qualidade. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 18 fev. 1994.

⁴⁷ BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria nº 499, de 9 de setembro de 1999**. Aprova as diretrizes para a implantação do Programa de Autonomia Gerencial, Orçamentária

no âmbito do Exército, descentralizando a gestão e conferindo maior poder decisório às unidades militares quanto à execução orçamentária e administrativa; e

- e) Portaria nº 348-Cmt Ex, de 1º de julho de 2003⁴⁸: Criou o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), consolidando práticas de gestão por resultados, melhoria contínua e qualidade total. O programa também exigia competências como comunicação eficaz, liderança inspiradora e comprometimento com a entrega de resultados mensuráveis.

Observa-se que a Reforma Gerencial impactou de forma substancial o Exército Brasileiro, rompendo com padrões de gestão estagnados e promovendo ganhos expressivos em eficiência, desempenho e valorização profissional. Além disso, conferiu maior autonomia aos gestores, sobretudo no que diz respeito à administração dos recursos públicos, exigindo desses líderes um novo perfil: mais estratégico, orientado para resultados e comprometido com a excelência na gestão⁴⁹.

Em síntese, o EB começou a encarar a Administração Pública por outro viés. Agora, atribuindo ao gestor público militar papel fundamental para o funcionamento e o desenvolvimento institucional da Força⁵⁰.

2.1.2 O SURGIMENTO DA SOFT SKILLS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os primeiros estudos sobre as *soft skills* começaram nas décadas de 1970, por iniciativa do Exército Americano, conforme mencionado na

e Financeira no Exército Brasileiro. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 set. 1999.

⁴⁸ BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 348-Cmt Ex, de 1º de julho de 2003**. Institui o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB). *Boletim do Exército*, Brasília, DF, n. 27, p. 15–18, jul. 2003.

⁴⁹ BARROS, Renata Tenório de. Modelos de gestão na Administração Pública brasileira: reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. **Revista dos Mestrados Profissionais**. Volume 2, número 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/325/278>. Acesso em: 17 mar. 2024.

⁵⁰ RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>. Acesso em: 10 mar. 2024.

Contextualização (1.1). A partir desse marco, iniciou-se a discussão mais contundente sobre necessidade de competências que extrapolassem o conhecimento técnico e cognitivo para a realização de atividades no combate. Cresceu a importância do desenvolvimento de habilidades interpessoais e socioemocionais, com o objetivo de preparar melhor os militares para os conflitos armados.

Esse debate ganhou robustez na década de 1980, acompanhando a velocidade e intensidade das transformações mercadológicas que impactaram toda a sociedade mundial, tais como:

- a) Transformação da sociedade global (novos estilos de vida e o crescimento do consumismo);**
- b) Inovações tecnológicas (computadores e telefones celulares);**
- c) Evolução das comunicações (*internet* e novos satélites); e**
- d) Globalização (eliminação de barreiras comerciais).**

O mundo corporativo percebeu, então, a oportunidade de aproveitamento da adoção das *soft skills* em suas atividades, especialmente, considerando sua vinculação com o aumento da performance e a maximização dos lucros⁵¹.

Segundo Daniel Pink, esse contexto elevou de forma significativa a valorização das habilidades interpessoais, uma vez que tais transformações exigiram uma nova forma de pensar do mundo e, sobretudo, de pensar de si mesmo⁵².

Diversos estudiosos passaram a elaborar teorias e teses que reforçaram essa nova tendência. Destaca-se, nesse sentido, o psicólogo Howard Gardner⁵³, criador da teoria das "Inteligências Múltiplas". Para

⁵¹ A alta performance é a realização ou desempenho positivos, que vão além do que era esperado.

⁵² PINK, Daniel H. **A Whole New Mind**: Why Right-Brainers Will Rule the Future. New York: Riverhead Books, 2006. Em seu livro "A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future" (2006), Pink argumenta que a era da "Sociedade da Informação" está dando lugar a uma nova era que valoriza habilidades artísticas, empáticas e big-picture, as quais ele denomina como habilidades do "cérebro direito". Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/76892bd5bdb1978cc1c1dbe6dd0ff8ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30045>. Acesso em: 08 mar. 2024.

⁵³ GARDNER, H. **Intelligence Reframed**: Multiple Intelligences for the 21st Century. Basic Books.1999. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1999-04335-000>. Acesso em: 08 mar. 2024.

Gardner, tais habilidades são tão importantes quanto aquelas tradicionalmente mensuradas pelo Quociente de Inteligência (QI)⁵⁴:

Para ter sucesso neste mundo, devemos ter a capacidade de compreender outras pessoas – seu temperamento, suas motivações, seus desejos e medos. Precisamos ter a capacidade de trabalhar eficazmente com outras pessoas, quer sejam membros da nossa família, colegas de trabalho, ou pessoas com quem interagimos casualmente.

Spencer e Spencer⁵⁵ esclarece que “a despeito das controvérsias e das diferentes abordagens no estudo das competências, sua maior característica é a possibilidade de prever o desempenho ou comportamento em um critério ou padrão específico”.

Para Silva e Sousa⁵⁶, parafraseando Viana:

As *soft skills* são as habilidades que servem para mensurar o nível de especialização do profissional, ou seja, a forma como o indivíduo desempenha as tarefas, o modo de preparação e a competência para o desempenho eficiente, no qual a capacidade de trabalho em equipe e a mestria dos saberes, como o saber agir em situações de conflito, tensão e pressão são domínios importantes.

O mesmo autor destaca que as *soft skills* estão diretamente relacionadas a componentes afetivos e emocionais, como a capacidade de comunicação, de iniciativa, de hábitos pessoais e relacionamento interpessoal, funcionando como complemento às *hard skills*, que correspondem às exigências técnicas e ao conhecimento teórico, prático e científico. Acrescenta ainda que, as *soft skills*, são consideradas

⁵⁴ O **Quociente de Inteligência (QI)** é uma medida padronizada que busca quantificar a capacidade cognitiva de um indivíduo, especialmente em aspectos como raciocínio lógico, resolução de problemas, memória e compreensão verbal. Tradicionalmente, o QI tem sido utilizado para avaliar o desempenho intelectual comparado à média populacional, com base em testes psicométricos padronizados. WECHSLER, David. *The measurement of adult intelligence*. 3. ed. Baltimore: Williams & Wilkins, 1944.

⁵⁵ (Spencer e Spencer, 1993 *apud* Rossini, 2022, p.19). ROSSINI, Alan Dias. **A influência da satisfação com a vida e do mindfulness na autoavaliação das competências atitudinais (soft skills): um estudo no contexto de formação do oficial do Exército Brasileiro**. Juiz de fora, 2022. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/handle/jspui/6777>. Acesso: 08 mar. 2024.

⁵⁶ (Viana, 2015 *apud* Silva; Souza, 2022, p.3). SILVA, Pedro Pereira da; SOUSA, Edileusa Godoi. **Desenvolvimento de soft skills por meio da atuação social: uma análise da compreensão dos candidatos em um Processo Seletivo**. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/35323>. Acesso em: 09 mar. 2024.

como habilidades intangíveis, associadas à personalidade do profissional.

Como exemplo, a pesquisa da empresa americana de recrutamento *CareerBuilder*, entrevistou 2.138 gestores e profissionais de recursos humanos, dos quais, 77% deles afirmaram considerar as *soft skills* tão importantes quanto as competências técnicas (*hards skills*) para execução de um trabalho⁵⁷

Diante dessa nova realidade, o mercado passou a demandar novas funções, novos perfis profissionais e novos critérios de recrutamento⁵⁸, inclusive para novos cargos de gestão na Administração Pública.

Embora a alta especialização (mestrado e doutorado) continue sendo bastante valorizada, estudos como o de Dane⁵⁹ alertam que ela pode levar um entrenchamento cognitivo, reduzindo a criatividade e a flexibilidade na resolução de problemas inesperados.

O novo profissional passou a precisar de equilíbrio emocional, capacidade de comunicação assertiva, liderança sobre a sua equipe, e, sobretudo, aptidão para resolver problemas em contextos cada vez complexos e imprevisíveis⁶⁰.

Percebeu-se que, apesar do ser humano ser capaz de resolver questões técnicas inerentes à sua rotina de trabalho, frequentemente, não conseguia lidar com situações de natureza não técnicas, como conflitos interpessoais ou mudanças repentinas de cenário, o que acabava resultando em afastamentos ou até mesmo, demissão do funcionário.

Essa constatação levou a Administração Pública a reconhecer a necessidade de evoluir em consonância com as transformações

⁵⁷ CAREERBUILDER. *Overwhelming majority of companies say soft skills are just as important as hard skills, according to a new CareerBuilder survey*. Chicago: PR Newswire, 10 abr. 2014. Disponível em: <https://www.prnewswire.com/news-releases/overwhelming-majority-of-companies-say-soft-skills-are-just-as-important-as-hard-skills-according-to-a-new-careerbuilder-survey-254697151.html>. Acesso em: 12 nov. 2025.

⁵⁸ Coachs, profissionais da área de redes sociais, profissionais de novas áreas de informática, etc.

⁵⁹ DANE, E. Cognitive entrenchment: reconsidering the trade-off between expertise and flexibility. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 579–603, out. 2010.

⁶⁰ MAGALHAES, Renata. **A Importância das Soft Skills no Mercado de Trabalho**. Disponível em <https://idesg.org.br/2023/10/04/a-importancia-das-soft-skills-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 09 mar. 2024.

sociais, não só apenas no aspecto tecnológico, mas também, na qualificação da sua força de trabalho. Esse processo foi marcado por um aumento nas exigências sociais e institucionais, demandando um novo perfil de gestor público: mais capacitado, ético, comunicativo e orientado para a resolução de problemas.⁶¹ Dessa forma, por tudo isso, não demorou muito para as *soft skills* entrarem e se consolidarem na área pública.

Segundo José Matias Pereira⁶², “a Administração Pública brasileira enfrenta desafios complexos que demandam a adoção de práticas gerenciais modernas, focadas na eficiência dos serviços prestados e na transparência das ações governamentais”. Nesse diapasão, evidenciou a necessidade de um novo perfil de servidor, especialmente porque é a Administração Pública que lida diretamente com a sociedade.

Este novo perfil do gestor público revela-se mais adequado à implementação eficaz de políticas públicas, pois combina qualificação técnica com formação comportamental oriunda do desenvolvimento de competências socioemocionais. Essa conjunção tende a favorecer uma atuação mais empática, eficiente e humanizada na relação com a sociedade.

Nesse contexto, tais características tornam-se elementos essenciais para o desempenho da função de Ordenador de Despesas, seja militar quanto civil ⁶³.

2.2 A IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO POR COMPETÊNCIAS E AS ESCOLAS DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DO OFICIAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Dando início ao segundo eixo temático, a formação do oficial no Exército Brasileiro tem passado por transformações curriculares significativas ao longo dos anos. Essas mudanças refletem não apenas

⁶¹ “As mudanças sociais e tecnológicas vêm provocando alterações significativas na forma como o Estado se organiza e se relaciona com os cidadãos, exigindo novos perfis de lideranças e gestores públicos.” PEREIRA, João Marcelo; MOTTA, Paulo Roberto; BIANCHI, Álvaro. **Gestão pública contemporânea: novos paradigmas**. São Paulo: Atlas, 2016.

⁶² MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6. ed. rev., atual São Paulo: Atlas, 2020.

⁶³ CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8.ed.rev. e atual - Barueri, SP: Manole, 2016.

as exigências de um cenário global em constante mutação (como discutido no tópico anterior), mas também na necessidade de adaptar a instrução militar às novas: tecnologias, doutrinas de combate e demandas sociais. Compreender essa evolução é fundamental para a análise do ensino na Força Terrestre atual.

A seguir, será abordado a introdução das competências comportamentais no sistema de ensino do EB, bem como apresentada as principais escolas e cursos frequentados pelos oficiais que o habilitam a exercer funções de comando em uma OM e, conseqüentemente, atuar como Ordenador de Despesas.

2.2.1 ENSINO MILITAR E O INÍCIO DO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DO ENSINO

O sistema de ensino do EB, ao longo de sua história, vem registrando algumas revisões significativas que alteraram os rumos da formação do Oficial da Força Terrestre. Todas elas têm sua contribuição para o modelo que hoje encontramos.

Nos estudos realizados por Atílio Sozzi Nogueira⁶⁴, em sua tese de doutorado intitulada como “*Investigação da associação entre locus de controle, autoestima e avaliação atitudinal do cadete da AMAN*”, foi observado que o ensino militar passou a se transformar de forma significativa a partir da primeira Guerra Mundial. Destacou-se, nesse contexto, a atuação da Missão Militar Francesa ao Brasil, que evidenciou a necessidade de equilibrar o ensino profissional e científico com o desenvolvimento de atividades mais práticas, tipo o uso de cartas topográficas.

Posteriormente, após a 2ª Guerra Mundial, e em decorrência direta da participação da Força Expedicionária Brasileira no conflito, a doutrina militar brasileira foi impactada pela evolução da arte da guerra e pela influência do Exército Americano (como já foi dito anteriormente), que valorizavam métodos pedagógicos ativos e centrados no discente, sendo ele o grande precursor no estudo das *soft skills* na área militar.

⁶⁴ NOGUEIRA, Atílio Sozzi. **Investigação da associação entre locus de controle, autoestima e avaliação atitudinal do cadete da AMAN**. 2018. 71 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Instituto de Educação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, [Seropédica-RJ]. Disponível em: <https://rima.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/14498>. Acesso em: 18 mar. 2024.

Segundo Suzana Marly da Costa Magalhães⁶⁵, o ensino militar começou a adquirir contornos semelhantes aos atuais apenas a partir da década de 1960, com a introdução do tecnicismo pedagógico⁶⁶, influenciado por Burrhus Frederic Skinner. Nesse contexto, surgiram o Perfil Profissiográfico e o Currículo por Objetivos⁶⁷, consolidando uma proposta educacional mais técnica e sistematizada.

A partir de 1989, com o fim da Guerra Fria e diante do avanço da globalização e da transição da era industrial para a era do conhecimento e da informação, as Forças Armadas (FA) passaram a ter que conviver com novas hipóteses de emprego.

Essas hipóteses são marcadas por um ambiente de acentuada complexidade, incerteza e rápida evolução tecnológica⁶⁸. Diante desse cenário, se tornou imperativo a formação de pessoal militar capaz de mobilizar, de forma eficaz, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências para a resolução dos novos problemas surgidos através dos novos cenários⁶⁹.

Somado a esse estudo, de acordo com Fábio da Silva Pereira⁷⁰, surgiu a necessidade das modificações significativas no ensino para

⁶⁵ MAGALHÃES, Suzana Marly da Costa (2011). **Proposta de desenvolvimento de conteúdos atitudinais para o Exército Brasileiro na perspectiva do ensino por competências**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – EsAO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/640094447/TCC-DA-ESAO-VERSAO-corrigida-para-impressa-o-final>. Acesso em: 20 mar. 2024.

⁶⁶ Segundo o educador José Mário Pires Azanha, o que é valorizado nesta perspectiva, não é o professor, mas sim a tecnologia, e o professor passa a ser um mero especialista na aplicação de manuais e sua criatividade fica dentro dos limites possíveis e estreitos da técnica utilizada. MENEZES, E. T; SANTOS, T. H. **Verbetes tecnicismo educacional**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em: <https://educabrasil.com.br/tecnicismo-educacional/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

⁶⁷ Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) foi um psicólogo americano e um dos principais expoentes do behaviorismo, uma abordagem da psicologia que se concentra no estudo do comportamento observável e mensurável. Skinner é conhecido por seu trabalho pioneiro no estudo do condicionamento operante, um tipo de aprendizagem que ocorre através de reforços e punições ASSISTENTE VIRTUAL. Quem foi Burrhus Frederic Skinner. [Conversa por chat]. 2024.

⁶⁸ MAGALHÃES, Suzana Marly da Costa. **Proposta de desenvolvimento de conteúdos atitudinais para o Exército Brasileiro na perspectiva do ensino por competências**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – EsAO, Rio de Janeiro, 2015.

⁶⁹ *Ibid.*, 2015.

⁷⁰ PEREIRA, Fabio da Silva. As transformações no sistema de ensino do Exército Brasileiro. **Navigator**: subsídios para a história marítima do Brasil. Rio de Janeiro, V. 14, nº 28, p. 135-148 – 2018. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/navigator/article/view/675>.

que se fizesse “frente aos desafios do futuro, admitindo experimentar transições de paradigmas educacionais”.

No entanto, para fins de investigação dessa dissertação, iremos nos aprofundar nas duas mais recentes que julgamos serem as responsáveis diretas pelo modelo atual: o Processo de Modernização do Ensino (PME), que aconteceu a partir de 1995, e o Ensino por Competências, implementada a partir da Portaria no 80, do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), de 7 de agosto de 2013, a qual será abordada de forma mais contundente no próximo tópico

O PME⁷¹ foi conduzido pelo o antigo Departamento de Ensino e Pesquisa (DEP), hoje, Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) ⁷², teve seu marco inicial a partir de 1995, mas a primeira publicação oficial que configurou o seu início, só se deu em 15 de junho de 1996, com a publicação do documento intitulado **Fundamentos para a Modernização do Ensino – Diagnóstico**.

Esse documento apresentou um diagnóstico no sistema de ensino militar e propôs ações para a correção das deficiências encontradas tendo como objetivos:

- a) Consubstanciar o diagnóstico do Sistema de Ensino Militar da Linha Bélica;**
- b) Propor ações a realizar para aperfeiçoar e modernização do Sistema;**
- c) Estabelecer diretrizes para o prosseguimento dos trabalhos de modernização do ensino; e**
- d) Servir de base para a redação do Plano Básico do Ensino Militar da Linha Bélica.**

⁷¹EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX). **Fundamentos para a Modernização do Ensino**. Disponível em: http://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/8_outras/a_memoria_moderniz_ensino/6_doc49_15Jul1996_FundamentosModernizEns_GTEME.pdf. Acesso em: 29 mar. 2024.

⁷²EXÉRCITO BRASILEIRO. Extraído do seu site na rede mundial de computadores. Disponível em: <https://www.decex.eb.mil.br/institucional/missao-visao-valores?csrt=3722320082333893876>. Acessado em 29 de agosto de 2025

Ainda nele, disponível plataforma do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX)⁷³, delineou-se o novo perfil de ensino militar, com os seguintes traços:

- a) Crença e compromisso com os valores centrais da Instituição;**
- b) Atitudes que evidenciam criatividade, iniciativa, decisão, adaptabilidade, cooperação, arrojo, flexibilidade e liderança;**
- c) Habilidades interpessoais que facilitem sua interação com indivíduos e grupos;**
- d) Senso de responsabilidade pelo auto-aperfeiçoamento;**
- e) Habilidades cognitivas, nos níveis de compreensão, reflexão crítica e de aplicação de ideias criativas;**
- f) Domínio de idiomas estrangeiros;**
- g) Habilidades para fazer uso dos recursos de informática; e**
- h) Habilidades físicas típicas da profissão.**

Foi através dele que foi possível criar dois importantes documentos: a “*Política Educacional para o Exército Brasileiro no Ano 2000*” e a “*Política Educacional*”, elaborados, respectivamente, pelo Estado-Maior do Exército e pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, que apontaram para a necessidade de redimensionamento do perfil do militar profissional, tendo em vista os desafios esperados para os primeiros anos do século XXI.⁷⁴

Fábio da Silva Pereira,⁷⁵ referindo-se a esse processo de modernização iniciado em 1995, ressalta que ele teve origem no diagnóstico de que o Exército Brasileiro sempre precisou acompanhar as transformações em sua estrutura, conforme as exigências da rápida evolução da estatura político-estratégica do Brasil, o qual se encaminhava para uma posição de potência mundial.

⁷³ EXÉRCITO BRASILEIRO. **Departamento de Educação e Cultura do Exército** (DECEX). Disponível em: <http://www.decex.eb.mil.br>. Acesso em: 29 mar. 2024.

⁷⁴ EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX). **Fundamentos para a Modernização do Ensino**. Disponível em: http://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/8_outras/a_memoria_moderniz_ensino/6_doc49_15Jul1996_FundamentosModernizEns_GTEME.pdf. Acesso em: 29 mar. 2024.

⁷⁵ PEREIRA, Fábio da Silva. As transformações no sistema de ensino do Exército Brasileiro. **Navigator**: subsídios para a história marítima do Brasil. Rio de Janeiro, V. 14, nº 28, p. 135-148 – 2018. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/navigator/article/view/675>. Acesso em: 29 mar. 2024.

O PME ainda inovou ao contrapor-se ao ensino tradicional e tecnicista, ao propor:

- a) **A necessidade de intercâmbio sistemático com instituições de ensino civis;**
- b) **Buscou a equivalência legal dos cursos militares em relação à Educação Nacional; e**
- c) **A valorização, no Sistema de Ensino do Exército, de comportamentos emocionais (as atitudes), também conhecidas como *soft skills* (grifo nosso).**

Agora passaremos a dissertar sobre a reformulação mais importante para a nossa investigação, o ensino por competências

2.2.2 A RELAÇÃO DA MODERNIZAÇÃO DA DOCTRINA MILITAR E O ENSINO POR COMPETÊNCIAS

Observa-se, neste contexto, que o novo modelo de ensino militar já previa, desde 1995, competências socioemocionais como a criatividade, iniciativa, decisão, adaptabilidade, cooperação, arrojo, flexibilidade e liderança.

É importante destacar que o PME, com efeitos diretos na educação militar até 2008, buscava uma formação científica e tecnológica robusta, capaz de responder à rápida obsolescência de equipamentos, instrumentos e procedimentos.

De acordo com a Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), os primeiros debates sobre a adoção da metodologia de ensino por competências começaram em 2008, sendo amadurecidos ao longo dos anos até culminarem em uma proposta mais estruturada a partir de 2011⁷⁶. Esse processo resultou na efetiva implantação do modelo em cursos de altos estudos militares, com foco na integração entre conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para tanto, foi realizado um mapeamento das competências necessárias à criação do novo perfil profissiográfico do futuro Oficial do Exército Brasileiro. Esse novo perfil passou a incluir, além do conhecimento técnico-profissional e das matérias comuns,

⁷⁶EXÉRCITO BRASILEIRO. Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). **Ensino por Competências na ECEME**. Disponível em: <https://www.eceme.eb.mil.br>. Acesso em: 28 mar. 2024.

componentes atitudes, valores e capacidades cognitivas, morais, físicas e motoras (comportamentos transversais, como dito na INTRODUÇÃO)

De acordo com Angel Leckar Oliveira⁷⁷, coordenador pedagógico da AMAN entre 2013 e 2016, em seu estudo *A Prática Educativa de Docentes acerca dos conteúdos atitudinais da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)*, menciona que:

[...] o perfil profissiográfico do militar formado pela AMAN consta como finalidade do curso, além de formar o Aspirante-a-Oficial e graduar o bacharel em Ciências Militares, pretende desenvolver a visão sistêmica sobre a sua atuação na esfera política e social, jurídica, cultural, científico-tecnológica, humanística, educacional e ambiental nas Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro.

Na mesma perspectiva, o mesmo autor acrescenta:

[...] uma das competências profissionais do futuro Oficial: atuar como instrutor do corpo de tropa onde irá ministrar instruções aos seus subordinados e promover avaliações; conduzir o emprego da fração em operações de manutenção de paz, operações subsidiárias, operações de segurança integrada, dentre outras; e atuar cumprindo os preceitos da Ética Profissional Militar e dos Direitos Humanos. [...] O Perfil Profissiográfico determina, ainda, os Eixos Transversais que, conforme consta das Normas para Construção de Currículos (NCC), “consiste numa lista de componentes de grande importância para o desempenho profissional, englobando: atitudes, capacidades cognitivas, morais, físicas, motoras e valores” que deverão permear todo o processo formativo e orientar as ações didáticas e de avaliação.

Para Suzana Marly Magalhães,⁷⁸ essa ruptura com a estrutura até então vigente, pautada exclusivamente pela avaliação do comportamento observáveis e quantificáveis, já não se enquadrava na nova realidade. O processo de aprendizagem deveria ter um viés construtivista, que possibilitasse ao discente perceber a

⁷⁷ OLIVEIRA, Angel Leckar. **A prática educativa de docentes acerca dos conteúdos atitudinais na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)**. 2019. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/5648>. Acesso em: 28 mar. 2024.

⁷⁸ MAGALHÃES, Suzana Marly da Costa (2011). **Proposta de desenvolvimento de conteúdos atitudinais para o Exército Brasileiro na perspectiva do ensino por competências**. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – EsAO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/640094447/TCC-DA-ESAO-VERSAO-corrigida-para-impressa-o-final>. Acesso em: 20 mar. 2024.

correspondência psicológica das competências, para além do comportamento mensurável⁷⁹. Afirmar a autora que:

[...] o desenvolvimento das competências transversais depende do contexto sociocultural onde o sujeito se encontra e que as atitudes militares são forjadas e modificadas no contexto militar, através das experiências interativas do dia-a-dia, a partir de ferramentas culturais dinâmicas, tais como os valores, os ritos e as práticas sociais.

Em síntese, o processo de modernização do ensino militar, iniciado em 1995, representou uma transformação significativa na formação dos oficiais do Exército Brasileiro, alinhando-a às demandas estratégicas do século XXI. Ao diagnosticar as deficiências no sistema e propor um novo perfil profissiográfico, o projeto incorporou não apenas competências técnicas, mas também habilidades socioemocionais, como liderança, adaptabilidade e criatividade, essenciais para um militar contemporâneo. A reforma rompeu com o modelo tradicional, introduzindo inovações relevantes, como a equivalência com a educação nacional, o intercâmbio com instituições civis e a valorização das *soft skills*.

2.2.3 DOCTRINA MILITAR, EVOLUÇÃO DOS CONFLITOS E AS *SOFT SKILLS*

A doutrina militar, entendida como o conjunto de princípios que orientam o emprego das forças armadas, é historicamente moldada pelos tipos de conflitos enfrentados, pelos avanços tecnológicos e pela evolução do pensamento estratégico.

Ao longo do século XX e início do século XXI, observou-se uma mudança significativa no paradigma dos conflitos armados, que influenciou diretamente o perfil exigido dos militares, sobretudo no que se refere às competências comportamentais.

Durante os grandes conflitos convencionais do século XX (como a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais), predominava uma lógica de

⁷⁹ A inserção dessas atitudes no perfil profissiográfico surgiu a partir de contribuições das pesquisas sobre cognições nas últimas décadas, a saber: epistemologia genética; sócio construtivismo; e teoria de processamento de informações.

conflito linear⁸⁰ e hierarquizado⁸¹, centrada na obediência, na disciplina e na execução tática. Nesse contexto, as chamadas *hard skills* (domínio técnico) eram as competências mais valorizadas, pois era necessário dominar o uso de armamentos e estratégias de campo.

No entanto, com o advento da Guerra Fria, dos conflitos assimétricos⁸² e, mais recentemente, das guerras híbridas⁸³ e operações interagências⁸⁴ (como *peacekeeping*, combate ao terrorismo, apoio à população civil, missões logísticas), emergiu a necessidade de um novo perfil de oficial: um líder com autonomia, empatia, capacidade de mediação e comunicação eficaz, apto a operar em ambientes incertos, multiculturais e politicamente sensíveis.

Essa mudança doutrinária é reconhecida pela Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) ao destacar que os conflitos modernos demandam “líderes com pensamento crítico,

⁸⁰ Refere-se aos modelos tradicionais de guerra, nos quais as tropas se organizam em linhas definidas, frentes de combate contínuas, com delimitação clara entre aliados e inimigos.

⁸¹ modelo com cadeia de comando centralizada, onde as ordens fluem de forma vertical e são cumpridas com disciplina militar rígida. SOUZA, Marcos Paulo; VIEIRA, João Gabriel. Conflitos contemporâneos e as novas exigências para a formação do combatente. **Revista Brasileira de Estudos Estratégicos**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 112-129, jul./dez. 2018.

⁸² Conflitos assimétricos são conflitos armados ou confrontos em que os oponentes têm capacidades, estratégias e recursos muito desiguais — ou seja, há um desequilíbrio de poder ou organização entre as partes envolvidas. GRAY, Colin S. *Another Bloody Century: Future Warfare*. London: Weidenfeld & Nicolson, 2007. SOUZA, Marcos Paulo; VIEIRA, João Gabriel. Conflitos contemporâneos e as novas exigências para a formação do combatente. **Revista Brasileira de Estudos Estratégicos**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 112-129, jul./dez. 2018.

⁸³ “A guerra híbrida é uma estratégia militar que mescla táticas de guerra política, convencional, irregular e cibernética, com métodos de influência como desinformação, diplomacia e lawfare, para explorar vulnerabilidades sistêmicas e evitar responsabilização direta”¹. TEIXEIRA, Gisela Maria Azevedo de Oliveira. Guerra Híbrida: um desafio à segurança internacional no século XXI. **Caderno de Estudos Estratégicos**, n. 5, p. 10-24, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/escola-superior/pt-br/centro-de-estudos/artigos/guerra-hibrida>. Acesso em: 15 jun. 2025.

⁸⁴ “As operações interagências consistem em ações coordenadas entre órgãos militares e outras agências governamentais, por meio de um fórum de comando conjunto, visando a integração de competências, recursos e planos para enfrentar cenários dinâmicos, complexos, voláteis e ambíguos”². BRASIL. Ministério da Defesa. **Doutrina Militar de Defesa – Operações Interagências (MD33-M-12)**. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/defesa/pt-br/assuntos/publicacoes>. Acesso em: 15 jun. 2025.

adaptabilidade emocional e capacidade de julgamento ético em tempo real”⁸⁵.

No Brasil, esse processo também é identificado nas Diretrizes para o Ensino no Exército (DEE) e no Projeto Pedagógico Institucional da Academia Militar das Agulhas Negras (veremos mais a frente com mais detalhes), os quais passaram a incorporar habilidades como resiliência, cooperação, ética, escuta ativa e liderança adaptativa no currículo de formação do oficial combatente.

A Portaria nº 80-DECEX, de 7 de agosto de 2013, marco do ensino por competências no Exército Brasileiro, formaliza essa transição ao estabelecer que os cursos de formação devem contemplar “competências cognitivas, afetivas e psicomotoras necessárias ao desempenho das funções militares”. Essa estrutura, inspirada na taxonomia de Bloom⁸⁶, pressupõe que a dimensão atitudinal, onde se inserem as *soft skills*, é tão relevante quanto o conhecimento técnico e o saber prático.

Além disso, os conflitos contemporâneos evidenciam uma centralidade crescente da gestão pública militar. Operações logísticas, uso eficiente de recursos, planejamento orçamentário, prestação de contas, são alguns exemplos de palavras que, a cada dia que passa, se tornam mais comuns no vocabulário dos militares.

Portanto, a incorporação dessas habilidades não representa uma simples “tendência gerencialista”, mas uma necessidade doutrinária e operacional, acompanhando a transformação dos cenários de guerra e das responsabilidades administrativas atribuídas aos oficiais, especialmente na condição de Ordenadores de Despesas, função que exige equilíbrio entre autoridade hierárquica, responsabilidade legal e sensibilidade humana na tomada de decisão.

⁸⁵ NATO. Leader Development for NATO Multinational Military Operations. STO Technical Report STO-TR-HFM-286. Neuilly-sur-Seine: NATO Science and Technology Organization, 2016.

⁸⁶ A Taxonomia de Bloom é uma classificação hierárquica dos objetivos educacionais, criada pelo psicólogo educacional Benjamin Bloom e colaboradores, em 1956, com o objetivo de organizar os diferentes níveis de complexidade cognitiva que os alunos podem atingir no processo de aprendizagem. BLOOM, Benjamin S. (Org.). **Taxonomy of educational objectives**: the classification of educational goals. Handbook I: Cognitive Domain. New York: David McKay Company, 1956. Para a versão revisada de 2001: ANDERSON, Lorin W.; KRATHWOHL, David R. (Org.). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: a revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. New York: Longman, 2001.

2.2.4 ENSINO POR COMPETÊNCIAS

A partir do ano de 2011, de acordo com Barbosa⁸⁷ o ensino no EB iniciou um novo processo de transformação, migrando de uma proposta didático-metodológica, baseada no Ensino por Objetivos, para o Ensino por Competências, com respaldo na Diretriz do Comando do Exército 2011-2014, que continha o Projeto de Implantação do Ensino por Competências no Exército Brasileiro (Portaria nº 137, de 28 de fevereiro de 2012) a cargo do DECEEx, tendo como ponto de partida a Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), localizada na cidade de Campinas/SP.

A EsPCEEx tem como objetivo receber os jovens brasileiros oriundos de todos do Brasil que já tenham cursado o ensino médio completo e desejam seguir a carreira de oficial combatente do Exército Brasileiro⁸⁸. Trata-se da porta de entrada para a carreira militar da Linha Bélica, correspondendo ao primeiro dos cinco anos de formação do oficial combatente, razão pela qual é considerada uma **etapa preparatória**.

A Diretriz teve como objetivo estabelecer diretrizes para desenvolvimento do projeto de ensino por competências no Sistema de Ensino do Exército (SEE) e no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB).⁸⁹

Posteriormente, a Portaria nº 80 do DECEEx, de 07 de agosto de 2013, aprovou as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências: Currículo e Avaliação. Ela, no seu artigo 3º conceitua “competência” como sendo, *in verbis*:

Competência é a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os para decidir e atuar em uma família de situações. Parágrafo único. Os recursos mobilizados pelas competências incluem: I - conteúdos de aprendizagem; II -

⁸⁷ (Barbosa, 2012 *apud* Ruy, 2023, p. 13). RUY, Eduardo da Silva; NUNES, Alessandro Pinto. **A importância da inserção do assunto “Inteligência Militar” nos estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro**: um estudo. Curso de Altos Estudos em Defesa (CAED). Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1759>. Acesso em: 21 abr. 2024.

⁸⁸ XAVIER, Paulo Sérgio. **O Currículo da Academia Militar das Agulhas Negras e a Formação Profissional**: das Origens ao Início do Século XXI. Dissertação (mestrado em educação) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Centro de Ciências Humanas e Sociais. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3175>. Acesso em: 17 mar. 2024.

⁸⁹ XAVIER, *op. cit.*, 2017.

capacidades cognitivas; III - capacidades físicas e motoras; IV - capacidades morais; V - habilidades; e VI - atitudes e valores. “[...] a ação de mobilizar recursos diversos, integrando-os para decidir e atuar em uma família de situações”.

Finalmente, em 2014, foi elaborada a primeira edição das Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA)⁹⁰, que estabeleceram as diretrizes e padronizações para as ações para desenvolvimento e avaliação dos conteúdos atitudinais em todos os estabelecimentos de ensino do Exército.

Partindo dessa premissa, o estudo das competências atitudinais encontra-se bastante avançado na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN). A instituição dispõe de uma estrutura psicopedagógica que não só coordena, como aplica e avalia a doutrina que envolve ao tema, além contar com um conjunto de normativos que confere transparência aos cadetes sobre os atributos que são efetivamente avaliados, como poderemos observar no tópico 2.2.8.

2.2.5 DA FORMAÇÃO BÁSICA ATÉ OS ALTOS ESTUDOS

O curso de formação para ser oficial do EB pela AMAN tem duração total de cinco anos, e, contrariamente ao que alguns imaginam, o primeiro ano do curso tem início na Escola Preparatória de Cadetes do Exército (EsPCEEx), na cidade de Campinas-SP, como dito anteriormente no tópico 2.2.4.

O curso de graduação da AMAN (Bacharel em Ciências Militares) é considerado um grau universitário no âmbito do Sistema de Ensino do Exército, equivalente ao nível de educação superior⁹¹ e é responsável pela formação dos **oficiais combatentes** de carreira do EB, já que existe outras escolas de formação de oficiais com outras finalidades, tipo o IME, que forma engenheiros militares, por exemplo.

⁹⁰ BRASIL. Exército Brasileiro. *Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA) – EB60-N-05.013*. Aprovada pela Portaria nº 338-DECEEx, de 19 dez. 2019. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército, 2019. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?act=sep&codarquivo=958. Acesso em: 14 nov. 2025.

⁹¹ BRASIL. **Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999**. Regulamenta a Lei 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3182.htm. Acesso em: 21 abr. 2024.

Concluído o curso de oficial, o cadete⁹² é declarado Aspirante a Oficial e após ter cumprido uma grade curricular, que contempla disciplinas das áreas de ciências humanas, exatas, sociais e militares relacionadas às diversas especialidades que integram a Linha de Ensino Militar Bélica do Exército (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico)⁹³, recebe o grau de Bacharel em Ciências Militares.

Além de ser Bacharel em Ciências Militares, o, agora, Aspirante também é **equiparado a Bacharel em Administração**, para fins de registro profissional nos Conselhos Regionais de Administração (CRA)⁹⁴, conforme Resolução nº 1.048, de 10 de julho de 2007, do Conselho Federal de Administração (CFA). Essa equiparação permite que oficiais formados nas academias militares (AMAN, Escola Naval e Academia da Força Aérea) possam se **registrar no CRA** e exercer atividades regulamentadas da profissão de administrador fora do meio militar, caso desejem atuar na iniciativa privada ou em outros órgãos civis.

É importante mencionar que, de acordo com o Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999⁹⁵, que regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro, diz no seu Art. 1º, *in verbis*:

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.

Nos termos do referido Decreto, esse ensino deve obedecer, no seu Art. 2º, *in verbis*:

O ensino no Exército obedece a processo gradual, constantemente aperfeiçoado, de educação continuada,

⁹² Posto na hierarquia militar que o aluno à oficial recebe quando está cursando a AMAN

⁹³ EXÉRCITO BRASILEIRO. AMAN. **Histórico**. Disponível em: <https://www.aman.eb.mil.br/historico>. Acesso em: 21 abr. 2024.

⁹⁴ CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (Brasil). **Resolução Normativa nº 547, de 31 de outubro de 2018** (alterada pela RN nº 561/2019), que regulamenta o registro nos CRAs dos diplomados dos cursos de formação de oficiais equivalentes ao bacharelado em Administração. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Resolucao-Normativa-CFA-547-2018-10-31.pdf>. Acesso em 30 jul. 2025.

desde os estudos e práticas mais simples, até os elevados padrões de cultura geral e profissional.

e deve assegurar aos alunos ingressantes, no seu Art. 3º, *in verbis*:

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.

Dessa forma, todo o planejamento, a execução e o controle da instrução militar são regulados em ato do Comandante do Exército, tendo em vista que todas as atividades inerentes a formação do oficial têm que ser integradas, conforme Art. 4º e 5º, *in verbis*:

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.

Tudo isso evidencia a preocupação no estreitamento dos laços entre a atividade operacional e os eixos transversais de ensino.

Em consonância com a diretriz da educação continuada, a Instituição se preocupa com o preparo intelectual dos seus subordinados no transcorrer da sua carreira. Dito isto, ao galgar o posto de Capitão⁹⁶, o militar é obrigado a realizar o “Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (nível de pós-graduação) que é ministrado

⁹⁶ **Hierarquia dos militares do Exército Brasileiro: 1. Oficiais Gerais** (Marechal, posto honorífico, apenas em tempo de guerra; General de Exército; General de Divisão; General de Brigada; **2. Oficiais Superiores:** Coronel; Tenente-Coronel; Major; **3. Oficiais Intermediários e Subalternos:** Capitão; 1º Tenente; 2º Tenente; (Esses três níveis, junto com os anteriores, compõem o corpo de oficiais.) **4. Praças Especiais:** Aspirante a Oficial (em formação para oficial); Aluno da Academia Militar das Agulhas Negras (Cadete); Aluno da Escola de Sargentos das Armas (Aluno); **5. Graduados (Praças):** Subtenente; 1º Sargento; 2º Sargento; 3º Sargento; Cabo; Taifeiro-Mor; Taifeiro de 1ª Classe; Taifeiro de 2ª Classe; **6. Soldados:** Soldado Engajado; Soldado Recruta. A hierarquia é organizada segundo os princípios de antiguidade e autoridade, sendo o posto o grau hierárquico dos oficiais, e a graduação, o grau hierárquico das praças. BRASIL. Exército Brasileiro. *Regulamento do Exército Brasileiro: Estatuto dos Militares* (Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980). Brasília, DF: Exército Brasileiro, 1980. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880.htm.

pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) que é equiparado a um curso pós-graduação: *lato sensu* ou *stricto sensu*". A *stricto sensu* concede ao militar o título de Mestre em Operações Militares⁹⁷.

Por último, temos os cursos de Altos Estudos com destaque para o Curso de Comando e Estado-Maior (CCEM) realizado na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME)⁹⁸. Esse curso não é obrigatório. Os voluntários deverão fazer concurso interno e é destinado a capitães, majores e tenentes-coronéis. Seu objetivo é habilitar os oficiais ao exercício de funções nos escalões superiores da Força Terrestre, incluindo a atuação como Ordenador de Despesas, chefia de seções estratégicas e preparação para comandos de Unidades e Grandes Unidades.

2.2.6 A DOCÊNCIA NA AMAN: PERFIS, FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO CONTÍNUA

A docência na AMAN é marcada por uma significativa heterogeneidade quanto à origem, à formação inicial e experiência pedagógica. Seu corpo é composto por oficiais oriundos de diferentes quadros: bacharéis em Ciências Militares formados pela própria AMAN, engenheiros militares formados pelo Instituto Militar de Engenharia (IME), profissionais oriundos da Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx), vinculados ao Quadro Complementar de Oficiais (QCO), além de Oficiais Técnicos Temporários (OTT) e docentes civis contratados por concurso ou vínculo temporário para atendimento de demandas específicas⁹⁹.

Contudo, com a adoção do ensino orientado para o desenvolvimento de competências, institucionalizado a partir de 2011, surgiu a necessidade de alinhar os docentes a essa nova proposta formativa, especialmente, no que se refere à avaliação e ao desenvolvimento de conteúdos atitudinais dos discentes.¹⁰⁰

⁹⁷ RUY, Eduardo da Silva; NUNES, Alessandro Pinto. **A importância da inserção do assunto "Inteligência Militar" nos estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro**: um estudo. Curso de Altos Estudos em Defesa (CAED). Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1759>. Acesso em: 21 abr. 2024.

⁹⁸ EXÉRCITO BRASILEIRO. **Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – ECEME**. Disponível em: <https://www.eceme.eb.mil.br>. Acesso em: 3 jun. 2025.

⁹⁹ LECKAR, *op. cit.*, 2019.

¹⁰⁰ LECKAR, *op. cit.*, 2019.

Essa diversidade gerou a necessidade de formação pedagógica sistematizada e continuada, especialmente considerando que muitos docentes foram formados sob metodologias tradicionais, centradas em conteúdos conceituais e procedimentais, e não necessariamente atitudinais.

Nesse contexto, a Seção de Coordenação Pedagógica (SCP), por meio da Subseção de Acompanhamento Pedagógico (SSAP), passou a desenvolver programas de formação continuada, destinados a preparar os docentes para as demandas metodológicas e avaliativas do modelo de ensino por competências. Tais programas incluem atividades como o Módulo Acolhimento, voltado à ambientação prévia dos novos docentes por meio de plataforma virtual e o Estágio de Atualização Pedagógica (ESTAP), que promove oficinas práticas e teóricas sobre currículo, avaliação e metodologias ativas.¹⁰¹

Por fim, o esforço formativo da AMAN busca, mais do que simplesmente transmitir conhecimento pedagógico, promover uma mudança de mentalidade e atitude entre os docentes, valorizando a prática reflexiva, a integração entre pares e a busca pela excelência no processo ensino-aprendizagem. O objetivo é formar oficiais capazes com autonomia, ética, espírito de equipe e liderança, competências essenciais no ambiente militar contemporâneo.¹⁰²

2.2.7 A INSERÇÃO DAS SOFT SKILLS NO PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL DA AMAN (PPI)

A formação do oficial promovida pela AMAN passa por constantes atualizações pedagógicas com vistas a acompanhar as transformações sociais, tecnológicas e institucionais do Estado contemporâneo.

A implementação do modelo de ensino por competências, iniciado em 2011 e consolidado ao longo dos anos, inaugurou uma nova etapa na formação militar superior, pautada não apenas nas

¹⁰¹ ALMEIDA, A. M.; DUARTE, A. F. C.; OLIVEIRA, A. L. **A formação continuada dos docentes da Academia Militar das Agulhas Negras**. Simpósio Pedagógico de Pesquisas em Educação, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/simped/artigos/artigos18/34627398.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024

¹⁰² ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Tradução de Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2010.

habilidades técnicas (*hard skills*) e conceituais, mas também em componentes procedimentais e atitudinais (*soft skills*).

Conforme destacam Leckar e Amorim¹⁰³, a transição do ensino baseado em objetivos de aprendizagem para um modelo voltado ao desenvolvimento de competências exigiu a reconfiguração das práticas docentes e dos instrumentos de avaliação. Essa mudança teve impactos significativos na forma como se compreende e se operacionaliza o desenvolvimento de capacidades como liderança, trabalho em equipe, tomada de decisão sob pressão, comunicação assertiva e ética profissional, entre outras.

Para isso, foi criado o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) que estabelece como os objetivos formativos serão alcançados, integrando os saberes conceituais, procedimentais e atitudinais na resolução de problemas complexos e situacionais. Exige-se assim, dos cadetes, não apenas domínio técnico, mas também competências socioemocionais¹⁰⁴.

Para isso, foram criados documentos normativos como as NDACA (Normas para o Desenvolvimento e Avaliação de Conteúdos Atitudinais)¹⁰⁵ e as NIDACA (Normas Internas de Desenvolvimento e Avaliação de Conteúdos Atitudinais)¹⁰⁶. Elas estabelecem diretrizes gerais para o desenvolvimento e avaliação dos conteúdos atitudinais ao preverem o uso de estratégias como dinâmicas de grupo, situações-problema, práticas simuladas e avaliação por pares.

¹⁰³ LECKAR, A. O.; AMORIM, M. S. **A formação continuada dos docentes sob o enfoque do desenvolvimento e avaliação atitudinal dos discentes da AMAN**. In: X EPESM – Encontro de Pesquisa em Educação em Instituições Militares, 2023.

¹⁰⁴ ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Tradução de Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2010

¹⁰⁵ BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército — DECEX. Portaria n.º 338-DECEX, de 19 de dezembro de 2019. Aprova as Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA – EB60-N-05.013), 3. ed. Rio de Janeiro, 2019. Documento institucional, disponível em: Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_338_decex_19dez2019.html . Acesso em: 30 jul. 2025.

¹⁰⁶ BRASIL. Exército Brasileiro. Academia Militar das Agulhas Negras. *NIDACA – Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais*. Resende: AMAN, [ano de adoção/internização]. Documento interno, citadas na Portaria DECEX que aprovou as NDACA, conforme campo de aplicação das normas internas. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_001_decex_08jan2018.html . Acesso em: 30 jul. 2025.

A própria estrutura do ciclo de formação continuada dos docentes da AMAN reforça essa orientação pedagógica. Módulos como o Estágio de Atualização Pedagógica (ESTAP), o Módulo Acolhimento e os Workshops de Práticas Educativas, têm como foco não apenas a capacitação didática, mas também o desenvolvimento da sensibilidade pedagógica para temas como motivação, empatia, escuta ativa e protagonismo discente¹⁰⁷.

Com isso, pode-se afirmar que a inserção das *soft skills* no contexto pedagógico da AMAN não se limita apenas a interatividade e do uso de tecnologias. Trata-se de um projeto institucional estruturado, que compreende a formação de oficiais como lideranças aptas a enfrentar desafios operacionais e administrativos com ênfase na tomada de decisão, ética e eficiência.

2.2.8 PROCESSO DE AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ATITUDINAIS DO CADETE DA AMAN

Ao chegar na AMAN, o **ex-Aluno da EsPCEEx**, começa a desenvolver diversas atividades previstas em regulamento e necessárias para a sua capacitação para o exercício da sua futura posição de comandante de pelotões na tropa ao se formarem.

Segundo estudo realizado por Atílio Sozzi Nogueira, George Hamilton de Souza PINTO, Marcos Aguiar de Souza e Alan Dias Rossini¹⁰⁸ o cadete é avaliado por meio da observação direta das suas ações atitudinais, valores pessoais, capacitação técnico-profissional e o desempenho acadêmico, considerando as diversas atividades que compõe a sua rotina ao longo dos 5 anos de formação: instruções, aulas, provas, exercícios, manobras militares. Vale destacar que em muitas dessas situações corriqueiras, o cadete arrisca a própria vida.

A coordenação de toda essa estrutura avaliativa é de responsabilidade da Seção Psicopedagógica da Divisão de Ensino (DE) que utiliza como normas regulatórias as NDACA e NIDACA. Tais diretrizes estabelecem os critérios para a observação, desenvolvimento

¹⁰⁷ LECKAR, A. O.; AMORIM, M. S. **A formação continuada dos docentes sob o enfoque do desenvolvimento e avaliação atitudinal dos discentes da AMAN**. In: X EPESM – Encontro de Pesquisa em Educação em Instituições Militares, 2023.

¹⁰⁸ NOGUEIRA, Atílio Sozzi; PINTO, George Hamilton de Souza; SOUZA, Marcos Aguiar de; ROSSINI, Alan Dias. O sistema de observação, desenvolvimento e avaliação de atitudes do cadete do Exército Brasileiro. **Anuário da Academia Militar das Agulhas Negras**, Resende, v. 9, n. 7, p. 35-50, 2019.

e avaliação dos conteúdos atitudinais, por meio de três abordagens distintas: autoavaliação (realizada pelo próprio cadete), avaliação vertical (feita por instrutores, professores e monitores) e avaliação lateral (realizada pelos colegas cadetes).

De acordo com o estudo, a área atitudinal corresponde ao domínio do comportamento humano relacionado a valores, atitudes, capacidade moral, sentimento, interesses e emoções. As atitudes compreendem três dimensões:

- a) Afetiva: que diz respeito à forma como o indivíduo se sente em relação a determinada norma ou valor;**
- b) Cognitiva: que compreende as ideias e opiniões que balizam o posicionamento racional frente à norma ou valor; e**
- c) Comportamental: que se expressa por meio de ações concretas condizentes com a atitude adotada.**

A verificação do grau de **desenvolvimento atitudinal** do cadete do nível de desenvolvimento atitudinal é feita através de 3 formas:

- a) O Sistema de Observação do Cadete (SOC): é a principal ferramenta de avaliação. Trata-se de um mecanismo contínuo de coleta de dados empíricos, por meio de registros sistemáticos de comportamentos observáveis (denominados Fatos Observados ou F.O.), realizados por instrutores, monitores e oficiais. As anotações são descritivas, isentas de juízo de valor, mas podem ensejar medidas disciplinares em casos de conduta grave;**
- b) O Projeto de Acompanhamento e Avaliação da Área Atitudinal (P4A): é o documento responsável por sistematizar e interpretar os dados obtidos pelo SOC. Fundamentado nos referenciais teóricos da psicologia fenomenológica, do psicodrama e da psicologia social¹⁰⁹, o P4A oferece uma visão**

¹⁰⁹ A **psicologia fenomenológica** busca captar o sentido da vivência humana da perspectiva da consciência intencional, suspendendo explicações prévias para descrever a experiência em sua singularidade. O **psicodrama**, por sua vez, utiliza dramatizações improvisadas para promover a expressão emocional, descoberta de papéis psíquicos e transformação pessoal em contexto terapêutico. Já a **psicologia social** investiga como indivíduos são influenciados pelo meio social, estudando processos de identidade, normas, papéis e dinâmicas de grupo. HOLANDA, Adriano Furtado; PORTUGAL, Victor Luis Clavisso. *A Psicologia Fenomenológica no Brasil: concepções e pluralidade*. ECOS – Estudos Contemporâneos da Subjetividade, v. 8, n. 2, 2018. Disponível em: <<https://periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/2831>>. Acesso em: 31 jul. 2025. BRASIL ESCOLA. *Psicodrama: definição, história e aplicação*. Brasil Escola, 2025. Disponível em:

consolidada do desempenho atitudinal do cadete, permitindo identificar padrões comportamentais, progressos ou deficiências, e orientar intervenções pedagógicas individualizadas; e,

- c) **Avaliação das atitudes prevista no perfil profissiográfico da AMAN:** consiste na atribuição de notas (de 0 a 10) para dezoito atitudes elencadas no referido perfil, com avaliação realizada pelos instrutores. As outras duas formas anteriores de acompanhar o cadete, também são levadas em consideração no momento da formulação da nota para o respectivo cadete por parte do instrutor.

Quadro 1 – Atitudes previstas no perfil profissiográfico da AMAN		
ATITUDES PREVISTAS NO PERFIL PROFISSIOGRÁFICO DA AMAN ¹¹⁰		
Nº	ATITUDE	DEFINIÇÃO
1	Abnegação	renunciar a qualquer tipo de interesse próprio, em favor da Instituição, grupos e / ou pessoas.
2	Adaptabilidade	ajustar-se apropriadamente a quaisquer mudanças de situações.
3	Autoconfiança	agir com segurança e convicção nas próprias capacidades e habilidades.
4	Camaradagem	relacionar-se de modo solidário, cordial e sem interesse com superiores, pares e subordinados.
5	Combatividade	defender de forma racional e intensa as ideias e causas em que acredita ou aquelas sob a sua responsabilidade.
6	Cooperação	contribuir espontaneamente para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe. Ato de unir esforços para a resolução de um assunto ou problema, facilitando o acesso aos meios práticos para o conseguir.

⟨<https://brasilecola.uol.com.br/psicologia/psicodrama.htm>⟩. Acesso em: 31 jul. 2025.
SIGNIFICADOS. *Significado da Psicologia Social: o que é e seus conceitos*.
Significados.com.br, 2024. Disponível em:
⟨<https://www.significados.com.br/psicologia-social/>⟩. Acesso em: 31 jul. 2025.

¹¹⁰ BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras. *Anexo E – Caderneta de Pautas Atitudinais (NIDACA – 2018)*, utilizada para observação e avaliação dos cadetes na AMAN. Disponível em: ⟨<https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/2880>⟩. Acesso em: 31 jul. 2025.

7	Decisão	optar pela alternativa que lhe pareça mais adequada, em tempo útil e com convicção.
8	Dedicação	realizar as atividades necessárias ao cumprimento da missão com empenho e entusiasmo. É o desprendimento de si próprio em favor de outrem ou de alguma ideia.
9	Disciplina intelectual	agir em conformidade com normas, leis e regulamentos que regem a Instituição, voluntariamente, sem necessidade de coação externa.
10	Descrição	manter reserva sobre fatos do seu conhecimento, que não devam ser divulgados, sem expressar juízos de valor.
11	Equilíbrio Emocional	agir controlando as próprias reações emocionais e sentimentos, para se conduzir de modo apropriado, nas diferentes situações, incluindo as inesperadas. É a capacidade de enfrentar obstáculos e ter controle dos sentimentos e das reações.
12	Honestidade	agir de maneira correta e ética no sentido de reconhecer os direitos de propriedade de outrem. A honestidade se relaciona também com as atitudes de sinceridade e transparência na expressão de ideias e sentimentos, assumindo tanto os méritos quanto as falhas. A honestidade, na cultura militar, exprime-se também no cumprimento da palavra dada.
13	Iniciativa	agir de forma adequada e oportuna, sem depender de ordem ou decisão superior.
14	Organização	desenvolver atividades profissionais, conforme um método preestabelecido, ordenando e distribuindo os elementos envolvidos na situação em prol do alcance de um objetivo.
15	Persistência	manter-se em ação continuamente na execução de uma tarefa.
16	Responsabilidade	capacidade de cumprir suas obrigações independentemente de fiscalização, assumindo as consequências de suas atitudes e decisões.
17	Rusticidade	adequar-se rapidamente a ambientes inóspitos, permeados de restrição e/ou privação, mantendo a eficiência.
18	Sociabilidade	relacionar-se com outros, por meio de ideias e ações, de modo adequado, considerando os sentimentos e ideias do grupo.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Com base nos documentos oficiais da AMAN, verifica-se que existem três **modalidades** básicas de **avaliação educacional: diagnóstica, formativa e somativa**. Abaixo, segue as principais características de cada uma:

a) Avaliação Diagnóstica:

Realizada antes do processo educacional. Ela acontece assim que o militar chega da EsPCEX e é feita pelo tenente (comandante) do seu respectivo pelotão

Identifica o “ponto de partida” do aluno com base nas informações oriundas da EsPCEX.

Serve para ajustar métodos de instrução e orientar trajetórias.

No contexto militar, pode ser incluído em testes iniciais, avaliações de adaptação, histórico e perfil psicológico/comportamental.

b) Avaliação Formativa

Realizada durante o processo de ensino.

Objetivo: melhorar o desempenho sem fins de classificação.

Dá feedback contínuo e orienta o desenvolvimento.

Conecta-se à monitoração comportamental e correções de atitudes.

c) Avaliação Somativa

Realizada ao final de um período.

Avalia resultados e gera classificação, notas e decisões (aprovação, mérito, prioridade para cursos etc.).

Tem o objetivo de se saber se o cadete atingiu as capacidades atitudinais previstas

É quantitativa, comparativa e impacta na carreira do futuro oficial.

Possui caráter classificatório, interferindo diretamente na composição da nota acadêmica.

Como dito anteriormente, existem 3 tipos de avaliações que são empregadas para mensurar o cadete:

- a) Autoavaliação (realizada pelo próprio cadete):** do ponto de vista do desenvolvimento pessoal, é a mais importante, pois são as mudanças provenientes do autoconhecimento que são as mais impactantes para a mudança de comportamento;
- b) Avaliação vertical (feita por instrutores, professores e monitores):** realizada pelos militares que acompanham as atividades realizadas pelo cadete diariamente. Esse tipo de avaliação consegue ter uma visão bastante realista quanto ao rendimento. o tenente, comandante de pelotão e Capitão, comandante da Companhia de cadetes são principais responsáveis pela confecção. São os responsáveis pela Nota de Conceito Vertical (NCV); e
- c) Avaliação lateral (realizada pelos colegas cadetes):** por mais que os instrutores consigam acompanhar em tempo real todas as atividades profissionais e educacionais , serão os companheiros de alojamento, de pelotão , de exercícios que conseguiram avaliar o comportamento do cadete quanto ao verdadeiro grau de desenvolvimento de determinadas *soft skills*. Principalmente, aquelas relacionadas ao relacionamento ao seu comportamneto com outros colegas. São os responsáveis pela Nota de Conceito Lateral (NCL).

A avaliação somativa é obtida a partir da média entre a nota da avaliação lateral (NCL), atribuída pelos colegas, e a nota da avaliação vertical (NCV), atribuída pelos instrutores. Caso o cadete ficar com média abaixo de 5, poderá ser submetido a Conselho de Ensino e, eventualmente, ser jubilado. Essa nota corresponde a 10% da média acadêmica geral do cadete do 4º ano. Já no 5º ano, esse percentual sobe para 20%.

No decorrer do curso, é também realizado com o cadete, reuniões de acompanhamento por parte dos instrutores, nas quais é narrado como está o rendimento. é nesse momento que é dado o *feedback* para o cadete

Conforme se observa, todas as atitudes previstas no perfil profissiográfico são igualmente relevantes. No entanto, algumas assumem papel ainda mais central, considerando que o oficial, ao exercer funções como a de Ordenador de Despesas, precisa

demonstrar comportamentos com elevados padrões éticos e administrativos. Nesse diapasão, atitudes como senso de responsabilidade, tomada de decisão ética, liderança situacional, autocontrole emocional e respeito às normas institucionais tornam-se imprescindíveis.

2.3 ORDENADORES DE DESPESAS E A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entrando na seara do 3º eixo temático, de acordo com Carlos Wellington Leite de Almeida¹¹¹ o Ordenador de Despesas é aquele que:

[...] pratica atos de gestão que exigem particular atenção por representarem efetiva disposição do patrimônio público. **Tais atos de gestão constituem atos discricionários, de responsabilidade delegável em sua prática**, mas indelegável em sua essência, e que importam na responsabilidade pessoal do ordenador e na inversão do ônus de prova em favor do Erário, competindo ao ordenador demonstrar a correção de seus atos.

[...]

Ao dispor do patrimônio público, mediante a realização de despesa financeira ou de outro ato de disposição patrimonial, como a alienação de um bem público, **o ordenador de despesas deve estar alinhado com as normas legais e regulamentares da despesa pública, bem como com o interesse da sociedade.** (grifo nosso)

Já para Jacoby Fernandes¹¹², parafraseando o Dicionário de Administração e Finanças, o “Ordenador de Despesas é: “o servidor público investido de autoridade e competência para emitir empenho e autorizar pagamentos”.

Ressalta-se que o título não corresponde, necessariamente, a um cargo (no EB, não é. Sendo considerado como mais uma atribuição do Comandante de OM), podendo a função ser exercida por um Diretor-Geral, Secretário-Geral, Diretor-Executivo, Presidente de órgão ou entidade de forma acumulativa. Contudo, pela natureza de suas atribuições, o servidor é inscrito como tal nos órgãos responsáveis pela

¹¹¹ *Ibid.*, 2021.

¹¹² FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. O ordenador de despesas e a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 38 n. 151 jul./set. 2001. p. 154. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgklcfindmkaj/https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21092-21093-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

gestão financeira da entidade e também junto aos Tribunais de Contas, no chamado rol de responsáveis¹¹³.

De acordo com o Caderno de Orientação aos Agentes da Administração: Fundamentos da Administração Militar (emitido pela Secretaria de Economia e Finanças do EB, a SEF), a função do OD deve ser exercida com rigor técnico, cautela documental e postura ética, de modo a assegurar a regularidade dos atos administrativos que geram despesa pública.

A adequada condução dessa função repercute diretamente na confiança da sociedade nas instituições militares, pois demonstra que os recursos públicos estão sendo empregados com responsabilidade, economicidade e finalidade pública.

Além desse caderno, o Regulamento de Administração do Exército (RAE), instituído pela Portaria C Ex nº 1.555, de 9 julho de 2021¹¹⁴, reafirma a legislação vigente ao dispor, em seu Art. 24, que: “O OD realiza atos que resultam em alterações do patrimônio, emissão de empenho, autorização de pagamento, suprimimento de fundos ou dispêndio de recursos da União ou pelos quais responda.”

A Portaria SEF/C Ex nº 198 de 28 de julho 2022, que aprovou as *Normas para atuação dos Agentes da Administração*, também enfatiza a importância do Ordenador de Despesas adotar práticas de gestão eficientes. Dentre suas atribuições, destacam-se:

Art 8º São atribuições do OD:

I - controlar as atividades relacionadas à gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, de custos e de pagamento de pessoal da OM;

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Instrução Normativa n.º 84, de 22 de abril de 2020*. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal. Diário Oficial da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/.../instrucao-normativa-84-2020>>. Acesso em: 31 jul. 2025.¹¹³ O **rol de responsáveis** inclui os **titulares e seus substitutos** que, durante o período de prestação de contas, exerceram cargos ou atribuições que possam impactar a gestão da Unidade de Planejamento e Controle (UPC) em termos de legalidade, economicidade, eficiência ou eficácia. BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Instrução Normativa n.º 84, de 22 de abril de 2020*. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal. Diário Oficial da União. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/.../instrucao-normativa-84-2020>>. Acesso em: 31 jul. 2025.

¹¹⁴ BRASIL. Ministério do Exército. **Regulamento de Administração do Exército**: Portaria CEx nº 1.555, de 9 jul 21. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2021.

II - expedir os documentos de natureza orçamentária, financeira e patrimonial da sua competência, e aprovar aqueles de responsabilidade dos demais agentes da administração;

III - adotar providências para que, por ocasião das passagens de funções entre os agentes da administração, os registros relacionados a bens e valores da União estejam em ordem e em dia;

IV - realizar a Reunião Mensal de Acompanhamento de Gestão (RMAG), conforme legislação específica, da qual participarão os agentes da administração para fins de verificação e acompanhamento da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, de custos e de pagamento de pessoal, a fim de intervir oportunamente nas atividades administrativas, verificando:

b) o atingimento de metas e objetivos estabelecidos pelos órgãos de direção, assistência e apoio do Comando do Exército; e

c) o funcionamento dos controles internos da gestão;

V - adotar medidas para o cumprimento das metas orçamentárias e financeiras estabelecidas pelo Comandante do Exército e pelos gestores de ação orçamentária; e

VII - coordenar a elaboração do PCA e a realização do gerenciamento de riscos das contratações da UG.¹¹⁵

Como se observa, as atribuições descritas evidenciam a complexidade e a relevância da função. Assim, urge a necessidade de um gestor que esteja comprometido com o desenvolvimento das suas competências socioemocionais para que se aumente a probabilidade do exercício da sua gestão com austeridade, integridade e ética, valores estes, indispensáveis Administração Pública¹¹⁶. Tal perspectiva está alinhada ao pensamento de Bresser-Pereira (1998), ao destacar que o servidor público deve unir competência, motivação e compromisso com o interesse público.

Segundo Vania Ramos Ramires¹¹⁷, o gestor público investido da função de Ordenador de Despesas carrega múltiplas responsabilidades

¹¹⁵ BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria SEF/CEX nº 198 de 28 de julho 2022**. Aprova as Normas para atuação dos Agentes da Administração. Disponível em: https://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: 17 mar. 2024.

¹¹⁶ “A competência emocional é um pré-requisito para o exercício da liderança eficaz; líderes que carecem de empatia e autocontrole falham em inspirar confiança e integridade.” COLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

¹¹⁷ RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da

legais, institucionais e sociais, sendo o responsável pela gestão dos recursos públicos alocados à instituição. Nesse sentido: “o quesito saber assumir responsabilidade é um dos quesitos de competência que mais se faz presente em suas atividades cotidianas, o ordenador é parte fundamental no processo decisório da instituição”.

Essa afirmação encontra respaldo em Jacoby Fernandes¹¹⁸ o qual menciona que, *in verbis*:

O Ordenador de Despesas foi valorizado, na medida em que maior nível de responsabilidade lhe foi atribuído. É de se esperar que os dirigentes dos órgãos públicos tenham presente o fato de que a atuação dos ordenadores de despesas afeta diretamente a imagem do órgão e de todos os superiores hierárquicos.

Assim, como conclui Carlos Wellington Leite de Almeida¹¹⁹, o Ordenador de Despesas “é agente público investido de particular poder, haja vista sua competência para realizar gastos à conta da Administração Pública e, em última análise, do cidadão, contribuinte”.

Para o Exército Brasileiro, como se verá a seguir, o OD representa mais do que uma função administrativa, é um vetor estratégico de governança e confiança.

2.3.1 OS ORDENADORES DE DESPESAS E SUA CAPACITAÇÃO

Uma boa gestão pública pressupõe a adequada administração dos recursos públicos. No âmbito militar, especialmente, em um quartel do Exército Brasileiro, não é diferente. A ordenação de despesas constitui um dos pilares fundamentais da administração castrense. Por essa razão, exige-se, do Ordenador de Despesas, não apenas

Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>. Acesso em: 10 mar. 2024.

¹¹⁸ FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. O ordenador de despesas e a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 38 n. 151 jul./set. 2001. p. 168. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21092-21093-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

¹¹⁹ BRASIL. Tribunal de Contas da União. Ordenador de despesas: gestão, discricionariedade e responsabilidade pessoal. **Revista TCU** nº 148. 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1789>. Acesso em: 29 mar. 2024.

conhecimento técnico, mas também conformidade legal, eficácia processual e competência na gestão de recursos humanos¹²⁰.

No Exército Brasileiro, a função de Ordenador de Despesas adquire contornos específicos, visto que, em grande parte das vezes, é exercida, cumulativamente, com o cargo de Comandante de OM. Assim, o oficial atua, simultaneamente, nas áreas administrativa e operacional (esta última, sendo a atividade-fim da OM). Essa sobreposição de atribuições impõe ao militar o desafio de aliar os aspectos técnicos da Administração Pública, às especificidades da logística e da operacionalidade militar.

Diante disso, torna-se imprescindível um programa de capacitação robusto, que prepare o militar para enfrentar os desafios da função.

A formação do gestor militar não se restringe apenas ao desenvolvimentos das competências socioemocionais (*soft skills*) adquiridas na AMAN. Existem cursos técnicos específicos voltados, exclusivamente, à capacitação dos futuros Ordenadores de Despesas militares.

Destaca-se, nesse contexto, à Portaria nº 189-EME, de 4 de maio de 2017 que criou o Curso de Preparação para o Comando, Chefia e Direção de Organizações Militares e Postos Médicos de Guarnição (CPCOM)¹²¹. Seu objetivo é capacitar os oficiais nomeados para serem Comandantes de Quartéis e para o desempenho de funções de Chefia e Direção de OM, os quais, além dessas atribuições, responderão, perante a Administração Pública, por todos os atos de gestão orçamentária, inclusive aquisições e contratações.

O CPCOM é realizado anualmente, entre os meses de agosto e outubro do ano “A-1”, sendo o ano “A” aquele em que o oficial iniciará o comando da OM. Dentre as disciplinas, destacam-se:

¹²⁰ “Suas ações devem ser praticadas sob a égide dos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade (transparência). Ademais, não basta cumprir todas as formalidades previstas, é preciso ser eficiente na gestão dos recursos financeiros e materiais confiados à sua responsabilidade, mantendo a excelente imagem da Instituição perante a sociedade.” BRASIL. Exército Brasileiro. *Guia do Ordenador de Despesas*. 3ª Inspeção de Contabilidade e Finanças, Exército Brasileiro, 1. ed., 2022. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/683785372/GUIA-DO-OD>>. Acesso em: 31 jul. 2025.

¹²¹ BRASIL. Exército Brasileiro. **CPCOM**. Disponível em: <http://cpcom.eme.eb.mil.br/cpcom/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

- a) **Liderança e comando de unidades;**
- b) **Governança e processos de gestão;**
- c) **Noções de administração militar;**
- d) **Noções de direito administrativo e responsabilidade fiscal; e**
- e) **Comunicação institucional e relações públicas.**

Além do CPCOM, há o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior (CGAEM), criado por meio da portaria nº 395 Cmt Ex, de 9 de junho de 2005, com o objetivo de atualizar e ampliar a capacitação profissional dos oficiais superiores do Exército Brasileiro para o exercício de funções de chefia e assessoramento de Estado-Maior¹²². O curso divide-se em duas fases:

- a) **A primeira: na modalidade de ensino à distância (EaD), com carga-horária mínima de 360 horas, corresponde a uma pós-graduação *lato sensu* em Gestão da Administração Pública contemplando disciplinas como Planejamento Estratégico e Operacional, Elaboração e Análise de projetos, Métodos de assessoramento e Tomada de Decisão; e**
- b) **A segunda: de forma presencial, com a duração máxima de doze semanas, abrange disciplinas como Gestão de Pessoal II, Logística e Mobilização, Orçamento e Finanças II e Comunicação Social.**

Por último, destaca-se a criação do Estágio Setorial de Ordenação de Despesas (ESOD)¹²³, destinado aos militares que, embora não vão exercer função de comando, assumem a responsabilidade direta pela ordenação de despesas. O ESOD é voltado ao desempenho dessa atribuição e contempla disciplinas como:

- a) **Rotinas orçamentária e financeira no SIAFI;**
- b) **Controle interno e prestação de contas;**
- c) **Execução de empenhos, liquidação e pagamento;**
- d) **Fiscalização e auditoria de despesas; e**
- e) **Normas técnicas e éticas da função de OD**

Esse conjunto de cursos e estágios proporciona ao militar uma sólida formação tanto nos termos técnicos quanto nos aspectos

¹²² BRASIL. Exército Brasileiro. **CGAEM**. Disponível em: <https://esfcex.eb.mil.br/index.php/cgaem-esfcex>. Acesso em: 27 jan. 2025.

¹²³ BRASIL. Exército Brasileiro. **ESTÁGIO SETORIAL**. Disponível em: <https://intranet.sef.eb.mil.br/index.php/apg4/73-apg/198-caderno-de-orientacoes.html>. Acesso em: 27 jan. 2025.

emocionais da função, considerando que algumas disciplinas abordam diretamente o desenvolvimento das *soft skills*, como é o caso da Liderança.

É público e notório que as experiências da vida profissional e pessoal, contribuem para a maturidade laboral do militar. Contudo, a constante reformulação doutrinária e os desafios inerentes da função reforça a necessidade de atualização doutrinária contínua, a fim de garantir uma atuação eficiente, ética e compatível com os princípios da Administração Pública contemporânea.

2.3.2 O ORDENADOR DE DESPESAS MILITAR E SEU ASSESSORAMENTO TÉCNICO

A função de Ordenador de Despesas Militar também possui as mesmas prerrogativas e responsabilidades atribuídas ao Ordenador de Despesas Civil. Como tal, está igualmente submetido às normas e controles do Tribunal de Contas da União¹²⁴(controle externo) e da Controladoria Geral da União¹²⁵(controle interno).

No âmbito militar, há ainda a incidência de normas próprias expedidas pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF)¹²⁶. Órgão responsável por manter a interlocução direta com os Ordenadores de Despesas militares por meio dos Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CGCFEx), que prestam assessoramento técnico-contábil às Unidades Gestoras. A SEF se faz valer de diversas

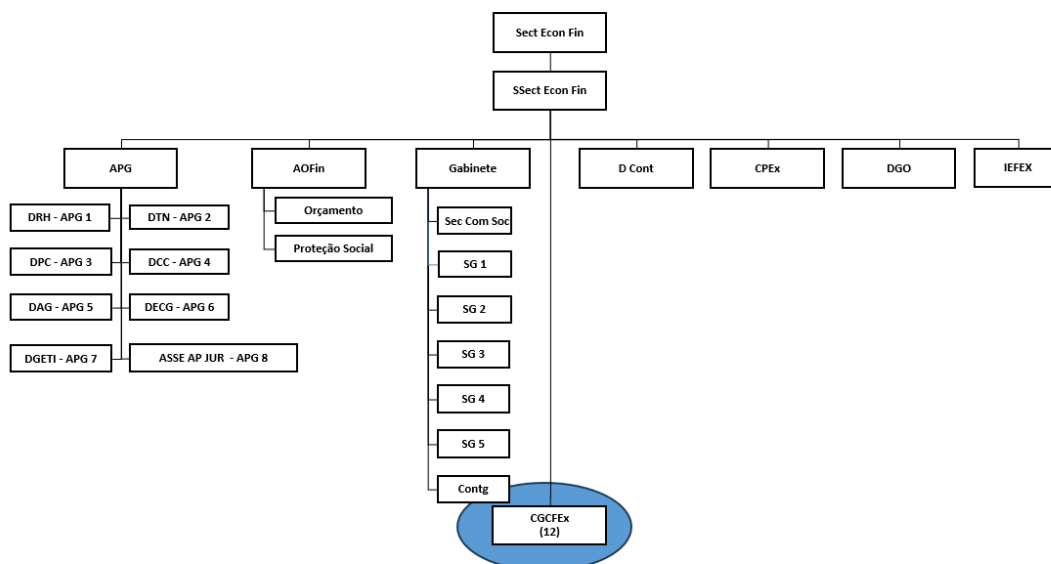
¹²⁴ II - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário público; (BRASIL, 1988, art. 71, II). BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm . Acesso em: 17 maio 2025.

¹²⁵ “O Poder Executivo manterá sistema de controle interno com a finalidade de apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional” (BRASIL, 1988, art. 74).

¹²⁶ A Secretaria de Economia e Finanças do Exército Brasileiro (SEF/EB) é o órgão central do Sistema de Administração Financeira do Exército (SISFIN) e atua como a instância superior responsável pela gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de pessoal militar inativo e pensionistas da Força Terrestre. Instituída como um órgão de direção setorial subordinado diretamente ao Comando do Exército, a SEF possui competência normativa, supervisora e coordenadora sobre todos os setores administrativos vinculados ao sistema financeiro do Exército. Suas atribuições estão delineadas principalmente no Regimento Interno da Secretaria de Economia e Finanças, aprovado pela Portaria - SEF/C Ex N° 174, de 30 de novembro DE 2021.

ferramentas para disseminar seus entendimentos. Vejamos as principais:

ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

- a) Uma das principais ferramentas de orientação que a SEF possui são as **Visitas de Orientação**. Elas consistem em ações planejadas de caráter técnico-consultivo, realizadas junto às **Organizações Militares (OMs)**, com o objetivo de avaliar, padronizar e aprimorar os procedimentos administrativos e financeiros no âmbito do Exército Brasileiro.¹²⁷
- b) Outra forma de apoio técnico utilizado são os cadernos de orientação técnicos-normativos. Um deles, o **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração - Fundamentos da Administração Militar**¹²⁸, estabelece que “a expansão e o aprimoramento do poder de combate da Força Terrestre são

¹²⁷ Elas não se confundem com auditorias de natureza correcional ou disciplinar, sendo consideradas medidas de acompanhamento proativo e educativo, conforme previsto nos documentos internos da Força Terrestre. Segundo o Caderno de Orientação aos Agentes da Administração: Fundamentos da Administração Militar (BRASIL, 2023).

¹²⁸ BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de orientação aos agentes da administração**: fundamentos da administração militar. 3. ed. Brasília, DF: SEF, mar. 2023. [Disponível na Intranet do Exército].

as finalidades principais de todas as ações envolvendo a administração militar”¹²⁹.

Nesse contexto, o caderno reconhece, que, *in verbis*:

O militar é um gestor público e isto independe do seu posicionamento na escala hierárquica. Desde a incorporação, seleção ou matrícula, o Estado coloca bens e recursos à disposição dos militares para o cumprimento das missões constitucionais e subsidiárias do Exército Brasileiro. É necessário, portanto, que seus integrantes conheçam os fundamentos da administração militar para que tais recursos, sempre escassos, sejam judiciosamente aplicados no preparo e no emprego da força.

Em razão da complexidade e da responsabilidade da função, foi elaborado ainda um Caderno de Orientação exclusivo para o OD¹³⁰, no qual se registra:

Suas ações devem ser praticadas sob a égide dos princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, publicidade (transparência) e governança. Ademais, não basta cumprir todas as formalidades previstas, é preciso ser eficiente na gestão orçamentária, financeira e patrimonial confiada à sua responsabilidade, mantendo a excelente imagem da Instituição perante a sociedade. São ritos, atribuições e responsabilidades que se somam e definem esta complexa, mas desafiadora e gratificante função de OD.

Neste sentido, este caderno visa proporcionar mais uma ferramenta de apoio à UG, neste caso específico, com a finalidade de orientar, de forma mais objetiva e direta possível, o OD, tanto em seus primeiros passos, como no exercício de sua função.

Nele, está estruturado todas as ações as quais OD deverá tomar ao assumir o comando e as ações a serem realizadas durante sua gestão. Abaixo, a relação dos principais tópicos:

- 2. Assumindo a Função
 - 2.1 Recebimento Da Função
 - 2.2 Material Carga
- 3. Primeiros Passos
 - 3.1 Conhecendo a UG

¹²⁹ *Ibid.*, 2024.

¹³⁰ BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de orientação aos agentes da administração**: ordenador de despesas. 3. ed. Brasília, DF: SEF, fev. 2025. [documento interno]. Disponível na Intranet do Exército. Acesso em: 31 maio 2025.

- 4. Rotinas do Ordenador de Despesas
 - 4.1 Reunião Mensal de Acompanhamento da Gestão (RMAG)
 - 4.2 Prestação de Contas Anual (PCA)
 - 4.3 Execução da Conformidade de Registro de Gestão
 - 4.4 Gestão de Riscos
 - 4.5 Pagamento de Pessoal
 - 4.6 Exame de Pagamento de Pessoal
 - 4.7 Exame das Pastas de Habilitação à Pensão Militar (PHPM)
 - 4.8 Veteranos e Pensionistas (Implantação e Administração)
 - 4.9 Gestão Fusex
 - 4.10 Controle Patrimonial
 - 4.11 Apuração e Responsabilização de Danos ao Erário
 - 4.12 Arrecadação e Contabilização das Receitas Geradas na UG
 - 4.13 Solicitação de Recursos
 - 4.14 Planejamento de Aquisições e Contratações
 - 4.14.1 Contratações Sustentáveis
 - 4.14.2 Plano de Contratação Anual (PCA)
 - 4.15 Gestão de Restos a Pagar (RP)
 - 4.16 Utilização do Sistema de Acompanhamento de Gestão (SAG)
 - 4.17 Pagamento de Diárias e Aquisição de Passagens
 - 4.18 Concessão de Suprimento de Fundos
 - 4.19 Relacionamento com o CGCFEX
- 5. Situações Especiais
 - 5.1 Unidade Gestora com Organização Militar Vinculada Administrativamente
 - 5.2 Unidade Gestora com Autonomia Parcial (Controle Patrimonial)
 - 5.3 Delegação da Função de Ordenador de Despesas

Todos esses assuntos supracitados encontram-se consolidados em cadernos de orientação de livre acesso, tanto aos Ordenadores de Despesas, quanto para quaisquer outros agentes públicos que queiram consultar; e

c. Existe o Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx)¹³¹ que é uma Instituição de Educação Superior, de Extensão e de Pesquisa (IESEP), diretamente subordinada à SEF, e, tecnicamente, ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), por intermédio da Diretoria de Educação Técnica Militar (DETMil). Entre suas finalidades, destacam-se:

- 1. Assegurar a capacitação prévia dos agentes da administração antes de assumirem funções administrativas;**

¹³¹ BRASIL. Exército Brasileiro. **Instituto de Economia e Finanças do Exército – IEFEx**. Disponível em: <https://www.sef.eb.mil.br/index.php/om-diretamente-subordinadas/iefex>. Acesso em: 16 de junho de 2025.

2. Realizar estudos e diagnósticos da sua área de competência, com possibilidade de cooperação com instituições congêneres nacionais e estrangeiras, visando identificar necessidades do EB em capacitações relacionadas ao Sistema de Economia e Finanças;
3. Coordenar iniciativas de capacitação no âmbito do Sistema de Economia e Finanças; e
4. Conceder certificados aos concluintes de estágios e cursos promovidos ou coordenados pelo Instituto.

Toda essa estrutura está à disposição dos militares que atuam na gestão dos quartéis, servindo como suporte técnico e formativo essencial ao desempenho eficaz, legal e transparente da função de OD.

2.3.3 QUAIS SERIAM AS SOFT SKILLS NECESSÁRIAS AO EXECÍCIO DA FUNÇÃO DE ORDENADOR DE DESPESAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

Para responder a essa pergunta, foi realizado, por Vania Ramos Ramires, erradicada no estado do Mato Grosso Sul, mais precisamente na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD), um estudo no qual foi realizada uma pesquisa bastante interessante com 14 indivíduos que ocupavam ou que ocuparam a função de Ordenador de Despesas nos 10 campos do Instituto Federal de Educação Ciência e tecnologia do Mato Grosso do Sul (IFMS). O objetivo geral da pesquisa desta foi: “Analisar o processo de capacitação do gestor público investido na função de Ordenador de Despesas nos campos do IFMS com base na gestão por competências¹³²”.

A pesquisa realizada de forma descritiva demonstrou que além das competências organizacionais e administrativas, competências financeiras e orçamentarias, há que se ter as competências de relacionamento pessoal e interpessoal, as quais se inserem nas dimensões de conhecimento, habilidade e atitude, ou seja, *soft skills*, e, foram consideradas essenciais para o desempenho da função. A autora observou também a necessidade de capacitação contínua, com a

¹³² RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>. Acesso em: 10 mar. 2024.

elaboração de cronogramas formativos voltados à realidade da gestão pública.¹³³

Abaixo, o resultado da pesquisa:

Quadro 2 – Competências organizacionais e administrativas	
Competências organizacionais e administrativas	
Conhecimento	<p>Conhecimento sobre Gestão Pública e Administrativa</p> <p>Conhecimento sobre Conceitos Básicos utilizados rotineiramente</p> <p>Conhecimento sobre Administração Pública</p> <p>Conhecimento sobre Responsabilidade do Gestor- Pessoa Politicamente Exposta</p> <p>Conhecimento sobre Processos e fases processuais</p> <p>Conhecimento sobre Direito Administrativo</p> <p>Conhecimento sobre Regras de conduta</p>
Habilidade	<p>Habilidade em se comunicar com todos, comunidade interna e externa</p> <p>Habilidade com organização, ser organizado</p> <p>Habilidade na tomada de decisão</p> <p>Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo</p> <p>Habilidade em sugerir ideias, melhorias</p> <p>Habilidade em liderar pessoas, equipe</p> <p>Habilidade em persuadir o outro a trabalhar em prol da instituição.</p> <p>Habilidade no trato político</p> <p>Habilidade com questões administrativas</p> <p>Habilidade em instruir os membros da equipe</p>
Atitude	<p>Ser proativo (a)</p> <p>Ser extrovertido (a), não ser uma pessoa tímida</p> <p>Ser paciente, com as pessoas e com os processos</p> <p>Ter perfil de gestor</p> <p>Ter comprometimento</p>

¹³³ Ibid., 2024.

	<p>Transmitir segurança para a equipe</p> <p>Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência</p> <p>Ter praticidade nas ações</p> <p>Ter controle emocional</p> <p>Ter bom senso nas ações e decisões</p> <p>Ter ousadia</p> <p>Ter consciência que não agradará a todos</p>
Competências financeiras e orçamentárias	
Conhecimento	<p>Conhecimento sobre Orçamento Público e como é formado</p> <p>Conhecimento sobre Legislação</p> <p>Conhecimento sobre Gestão Orçamentária e Planejamento Orçamentário</p> <p>Conhecimento sobre Contabilidade Pública</p> <p>Conhecimento sobre Sistemas do Governo</p> <p>Conhecimento sobre Matriz Orçamentária- CONIF</p> <p>Conhecimento sobre Processos e fases processuais</p> <p>Conhecimento sobre Distribuição orçamentária no IFMS</p> <p>Conhecimento sobre Licitação e contratos</p> <p>Conhecimento sobre Gestão Patrimonial</p>
Habilidade	<p>Habilidade na tomada de decisão</p> <p>Habilidade em buscar conhecimento, aprimoramento</p> <p>Habilidade em analisar processos</p> <p>Habilidade na divisão do orçamento, saber negociar</p> <p>Habilidade em organizar o tempo de trabalho para ter disponibilidade para Ordenança.</p>
Atitude	<p>Fazer somente o que está na lei, sem o “jeitinho”</p> <p>Agir com legalidade, moralidade, publicidade e eficiência</p> <p>Ser introvertido</p> <p>Ter concentração</p> <p>Ter olhar crítico sobre os processos</p> <p>Ser inquieto, questionar o motivo das ações</p> <p>Ser metódico</p> <p>Gostar de ler</p>

Competência de relacionamento pessoal e interpessoal	
Conhecimento	Conhecimento sobre Legislação Conhecimento sobre Direito Administrativo Conhecimento sobre Gestão de Pessoas
Habilidade	Habilidade com relacionamento interpessoal, saber lidar com pessoas Habilidade em dialogar, ser aberto ao diálogo Habilidade em liderar pessoas, equipe Habilidade em instruir os membros da equipe Habilidade em resolução de conflitos
Atitude	Ser comunicativo (a) Saber esperar o tempo das pessoas e dos processos Ser um líder Transmitir segurança para a equipe Saber ouvir opinião divergente Ser imparcial nas decisões Ter controle emocional Ter consciência que não agradará a todos

Fonte: Quadro elaborado pela pesquisadora Vania Ramos Ramires em sua dissertação de mestrado.

Assim, o resultado apontado nesta pesquisa permite reafirmar que para o exercício do cargo de Ordenador de Despesas, além do conhecimento técnico (*hard skills*), faz-se necessário o desenvolvimento das competências socioemocionais, ou seja, das *soft skills*, uma vez que sua aplicabilidade no desempenho da função, potencializa a implementação de políticas públicas de forma a mais eficaz na sociedade.

Já para Chiavenato¹³⁴, uma habilidade a ser destacada com a inserção das *soft skills* na gestão pública, diz respeito a Liderança. De acordo com Chiavenato, *in verbis*:

¹³⁴ (Chiavenato, 2007 *apud* Zavadski, 2018 p.34). ZAVADSKI, Elisangela da Silva. **Mapeamento de competências para liderança na gestão pública**. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (RIUT). Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26403>. Acesso em: 30 mar. 2024.

Para conseguir que uma organização ou departamento gere resultados, quem administra precisa realizar funções estimulantes. Dentre elas, se destacam a liderança e utilização de meios adequados para obter motivação. Ambos demandam essencial clareza das necessidades humanas e dos meios pelos quais essas necessidades podem ser atendidas. Resumindo, é indispensável que o administrador conheça a motivação humana e saiba conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Goleman¹³⁵, por sua vez, ao fazer referência à Inteligência Emocional, esclarece que

No campo das relações interpessoais os estudos sobre inteligência emocional demonstram como os líderes que a possuem são capazes de obter melhores resultados, assim como as pesquisas sobre comportamento organizacional revelam, por meio do estudo dos indivíduos, grupos e estrutura, que a relação entre pessoas e organizações conduz a melhores resultados.

Galdino, um idealizador do Projeto de Ação Social do Exército Brasileiro, faz uma observação importante quanto ao tema¹³⁶:

[...] observa-se hoje a comunicação e a liderança são as mais buscadas pelo meio corporativo. Os jovens hoje sobretudo são muito introspectivos por causa da tecnologia e possuem pouco relacionamento físico que demande a comunicação. A falta de liderança decorre dessa falta de comunicação. Hoje poucos colaboradores querem mais ônus mesmo com mais pagamento. A liderança desenvolvida na caserna se torna muito valiosa aqui no meio civil. O militar lida com pessoas o tempo todo, algo que está muito em falta em razão dos trabalhos online que se intensificaram depois da pandemia.

Dessa forma, infere-se que as *soft skills* exigidas para ser OD dependerão, em grande medida, das circunstâncias práticas às quais esse agente público estiver submetido.

¹³⁵ (Goleman, 2012 *apud* Maciel; Souza, 2016, p. 2). MACIEL, Andreza Paiva, SOUZA, Benjamim Sá de. *Liderança e inteligência emocional: ferramentas de apoio ao modelo de excelência em gestão pública*. Instituto de Ciências Humanas e Sociais – ICHS. 2016. MACIEL, Andreza Paiva; SOUZA, Benjamim Sá de. **A construção do conceito de número nos anos iniciais: reflexões a partir da teoria histórico-cultural**. 2019. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal Fluminense: Faculdade de Educação, Niterói, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2207/Andreza%20Paiva-Benjamin%20S%c3%a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 jun. 2025.

¹³⁶ Entrevista com Idealizador da Ação Social "Contrate Veteranos" César Tenente Galdino Filho.



3

METODOLOGIA

O presente estudo adotou a análise quantitativa e qualitativa (mista) como fundamento metodológico como forma de tentar encontrar as respostas derivadas das hipóteses que foram estudadas.

Os eixos temáticos se caracterizaram pelo ineditismo devido ao foco abordado. Existem muitas literatura sobre Administração Pública ou até mesmo Ordenador de Despesas, porém, ao se incluir formação militar, o quadro muda um pouco de figura.

A bordagem escolhida demonstrou-se bastante perspicaz por sua capacidade de investigar em profundidade a incorporação e aplicação de competências emocionais por gestores egressos da AMAN.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, técnica que possibilita a captação das impressões dos participantes de forma padronizada e anônima, elementos que contribuem para a validade interna da pesquisa.

Também foi possível realizar diálogos importantes com alguns militares envolvidos com a temática, porém não foi necessário realizar uma entrevista formal, já que todas as principais informações fornecidas conseguiram ser validadas pela documentação indicada.

Complementarmente, foram realizadas pesquisas doutrinárias em artigos científicos, dissertações e outras publicações especializadas sobre o tema, com o objetivo de embasar teoricamente os dados empíricos obtidos.

Ao todo, foram realizadas 15 perguntas com base na escala Likert, organizadas em três blocos de cinco questões, cada qual associado a uma das hipóteses da pesquisa:

Perguntas de 1 a 5 – Hipótese 1 - O desenvolvimento das competências socioemocionais contribui para a tomada de decisão em situações de elevada responsabilidade;

Perguntas de 6 a 10 – Hipótese 2 - A formação acadêmica que contempla o desenvolvimento de *soft skills* contribui para a prevenção de práticas de má gestão e de corrupção no exercício das atribuições inerentes à função de OD; e

Perguntas de 11 a 15 – Hipótese 3 - Os OD com formação em *soft skills*, sentem-se mais preparados para desempenhar a sua função.

Optou-se por não adotar um modelo tradicional amplamente difundido, mas sim uma abordagem pragmática, voltada à reflexão crítica, com base em experiências reais do cotidiano militar.

Essa abordagem demonstrou-se bastante eficiente no momento da análise dos resultados, pois ocorreu a canalização de forma direta do objeto que foi proposto o estudo.

3.1 AMOSTRA

A população-alvo do estudo compreendeu militares formados pela AMAN que exerceram por, pelo menos, dois anos a função de Ordenador de Despesas (OD) independentemente da sua formação básica (Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações e Material Bélico), faixa etária ou sexo, como também do quartel que exerceu o comando.

A escolha recaiu sobre os militares das turmas de formação de 1996 até 2004, ou seja, a partir de um ano após a implementação do Programa de Modernização do Ensino (PME) no Exército Brasileiro.

Para obtenção de dados e seleção da amostra, foi realizado contato com o Departamento Geral do Pessoal (DGP), responsável pela política de pessoal da Força Terrestre e detentor do banco de dados dos militares com suas respectivas especialidades. A participação do DGP foi fundamental para o êxito dessa pesquisa, possibilitando o acesso à amostra pretendida.

Foram enviados aproximadamente 500 questionários, dos quais, apenas 76 respostas foram devidamente respondidas e computadas para fins de análise. Com isso, chegou-se a uma porcentagem de 15%, valor aceitável para esse tipo de ferramenta e levando em consideração que as respostas vieram do grupo que preenchiam os requisitos necessários para a pesquisa.

3.2 INSTRUMENTO

A opção pelo questionário estruturado revelou-se fundamental para o êxito da pesquisa, pois foi possível obter respostas rápidas, padronizadas e confiáveis, facilitando a sistematização e interpretação dos dados.

Foi utilizada a plataforma *Google Forms* (Formulários Google), pela facilidade de acesso, ampla capacidade de alcance, ausência de custos financeiros e agilidade na distribuição, realizada por envio de e-mails.

Destaca-se que a forma adotada possibilitou o anonimato dos participantes, o que ampliou a probabilidade de participação, especialmente, em razão da natureza sensível dos temas.



4

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta as principais evidências do estudo, fundamentadas na análise quantitativa dos dados obtidos por meio do questionário estruturado, para facilitar a compreensão, os resultados e suas respectivas repercussões perante as hipóteses da pesquisa apresentadas.

Para fins de análise de resultados, foi levado em consideração não só os valores maiores dos resultados em porcentagem, como também a sua respectiva interpretação comparado aos demais.

Perguntas de 1 a 5 – Hipótese 1 - O desenvolvimento das competências socioemocionais contribui para a tomada de decisão em situações de elevada responsabilidade.

Uma das maiores dificuldades do gestor moderno é justamente o receio de tomar alguma decisão errada e ser responsabilizado

Pergunta 1: Tomada de decisões críticas sob pressão

Em questões críticas, os participantes foram questionados como estes procediam no momento que tinham tomar uma decisão sobre pressão.

Mais da metade dos respondentes, 52,6% (40 votos), **afirmaram utilizar técnicas de controle emocional para manter o discernimento.** Esse resultado é coerente com a Hipótese 1, demonstrando que a competência emocional é uma ferramenta efetiva para lidar com a responsabilidade decisória em contextos de pressão.

Gráfico 1 – Pressão na tomada de decisões

1. Durante seu comando, como o (a) Sr (a) lidava com a pressão de ter que tomar decisões financeiras/de gestão críticas devido a alguma situação racassada/deserta ou inadimplência do fornecedor?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 2: Contingenciamentos orçamentários

Como Ordenadores de Despesas, algumas vezes, por restrições orçamentárias impostas pelo próprio Governo Federal, surgem uma sensação de impotência, ou seja, sentem a necessidade de agir, contudo, alheio a sua vontade, não conseguiam atuar.

Nesta questão, 55,3% (42 votos) dos militares **relataram manter a calma e buscar soluções estratégicas**. O dado reforça a Hipótese 1, indicando a atitude de procurar se manter calmo para entender que, por muitas vezes, os gestores terão que agir de acordo situações impostas e não de acordo com o seu livre arbítrio. A adaptação a novos cenários é fundamental para um bom gestor.

Gráfico 2 – Contingenciamentos orçamentários

2. Diante de cortes ou contingenciamentos orçamentários que impactavam o planejamento da unidade, como o(a) senhor(a) costumava agir para contornar essas limitações?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 3: Equilíbrio entre razão e emoção em decisões de alto risco

O gestor sempre estará sujeito a críticas e a ser mal entendido, inclusive, de ser responsabilizado por suas ações realizadas. Saber como agir é fundamental para que não ocorra a paralização da máquina administrativa, nem tampouco, ser acometido de alguma doença relacionada com a saúde mental. Os participantes foram questionados quanto ao seu grau de percepção de gestão emocional nesse momento.

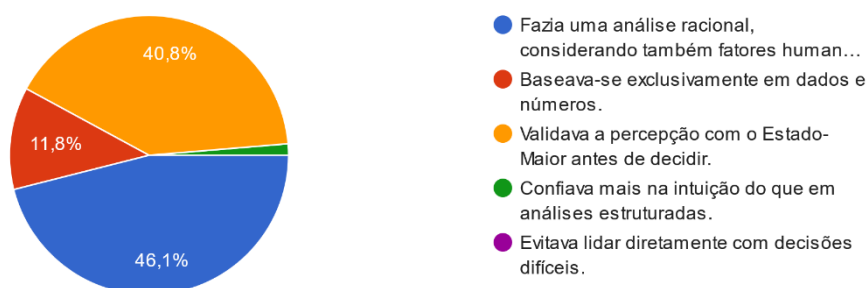
A alternativa com maior pontuação alcançou cerca de 46,1% (35 votos - azul) enquanto que a segunda alternativa mais votada, cerca 40,8% (31 votos - laranja). A pontuação aponta para um equilíbrio em relação a essas duas alternativas, todavia, o mais importante a ser destacado é que de forma isolada ou acompanhado, a decisão seria tomada, ou seja, o apagão das canetas não aconteceria

Podemos afirmar que apesar do equilíbrio, as duas respostas convergem para a mesma interpretação relacionada com gestão emocional (alinhada à Hipótese 1 e sugere também indícios da Hipótese 3), pois revela consciência situacional e preparo emocional, ou seja, não agiam de forma impulsiva ou sem o aval de terceiro.

Gráfico 3 – Equilíbrio entre razão e emoção em decisões de alto risco

3. Como o(a) senhor(a) equilibrava razão e emoção ao autorizar uma despesa significativa que poderia ser analisada por órgãos de controle como o TCU?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 4: Percepção da influência emocional

Nessa questão, aconteceu um pequeno erro. A cor azul foi mencionada duas vezes ocasionando uma divisão de fotos tendo a

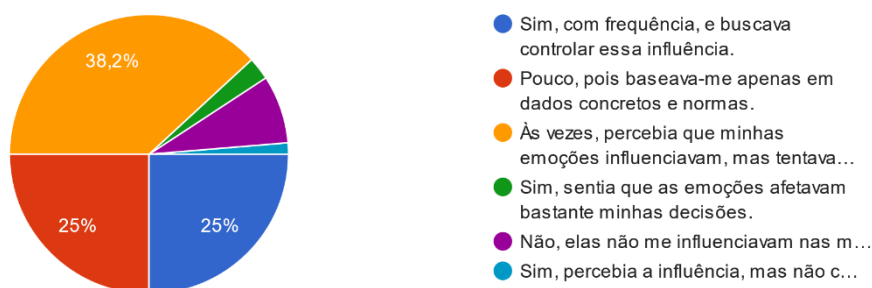
mesma resposta. Em consequência, a porcentagem saiu equivocada. A cor azul total obteve 26,32% (20 votos).

Os participantes foram questionados quanto ao grau de influência das emoções nas tomadas de decisão. Cerca de 38,2% (29 votos cor laranja) relataram perceber, **às vezes, esse tipo de influência**. E, 26,32% (20 votos azul escuro) relatou que, **às vezes**, sentia-se a influência das emoções nas suas tomadas de decisão. Ao todo, são 64,52% ou 49 militares que conseguiram ter consciência de pelo menos algum tipo de emoção, demonstrando a capacidade de tomar uma decisão levando em consideração o seu estado emocional. Ter a percepção das emoções não é uma tarefa fácil, pois, advém do devido preparo ao longo de anos. Com esse resultado a Hipótese 1 foi validada.

Gráfico 4 – Percepção da influência emocional

4. O(a) senhor(a) percebia a influência das próprias emoções nas decisões de gestão da unidade militar?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 5: Estabilidade emocional sob pressão extrema

Os participantes foram questionados quanto ao grau da gestão emocional em momentos de pressão. Observou-se que 50% (38 votos) afirmaram utilizar aspectos técnicos, evitando absover a emoção deflagrada, mostrando o grau de “friesa” desse gestor nesse momento. Aqui a Hipótese 1 também foi confirmada.

Gráfico 5 – Estabilidade emocional sob pressão extrema

5. Em situações de pressão extrema no comando (denúncia por desvio de finalidade de uma aquisição, por exemplo), como o (a) Sr (a) mantinha a estabilidade emocional?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

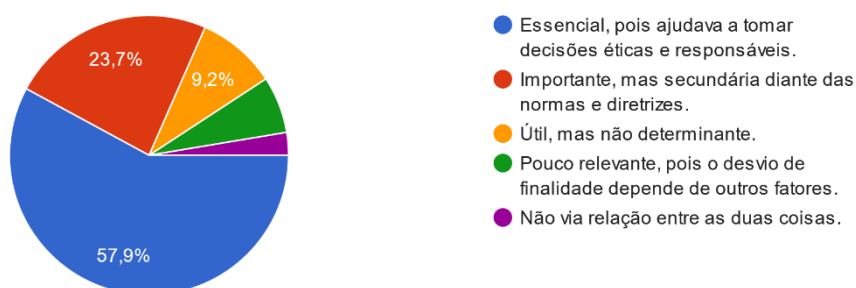
Pergunta 6: Relação entre competência emocional e transparência

Um assunto bastante sensível em qualquer esfera: a honestidade. Os participantes foram levados a refletir quanto a seu grau de honestidade nas suas decisões. Mais de 57% (44 votos) afirmaram que a competência emocional é essencial para tomar decisões éticas e responsáveis. Com esse resultado, a Hipótese 2 é confirmada, mostrando que os participantes relacionam diretamente as *soft skills* à prevenção de desvios.

Gráfico 6 – Relação entre competência emocional e transparência

6. Com base no seu comando, como o (a) Sr (a) enxerga a relação entre competência emocional e transparência na gestão financeira?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 7: Impulsividade e controle emocional

A impulsividade pode ser compreendida como a tendência de agir de maneira precipitada, sem a devida consideração das consequências, estando relacionada à dificuldade de inibir respostas imediatas e controlar emoções¹³⁷. Dependendo da situação, pode trazer danos irreversíveis, não só para o gestor, mas principalmente para a Administração Pública.

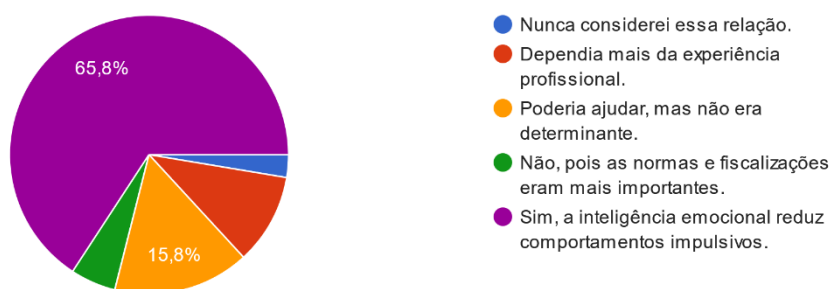
Para tanto, os participantes foram questionados quanto a seu grau de impulsividade (maturidade) e de que maneira é controlada. Cerca de 65,8% (50 votos) reconheceram que a inteligência emocional reduz comportamentos impulsivos. Essa é uma das respostas mais expressivas e valida fortemente a Hipótese 1 e, por extensão, a Hipótese 2.

Ao se desenvolver as emoções por meio dos treinamentos militares, nos quais o militar é submetido a diversos desafios, criar-se experiências que geram uma proteção natural as situações que geram *stress* e demais problemas na rotina da caserna. A maturidade criada combate a impulsividade

Gráfico 7 – Impulsividade e controle emocional

7. O (a) Sr (a) acredita que o controle emocional ajudava a evitar decisões impulsivas que poderiam comprometer a gestão financeira, orçamentaria e patrimonial?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 8: Interesse pessoal versus ética

Os participantes foram questionados a refletir quanto a sua própria percepção de ética. Cerca 48,7% (37 votos) seguiriam estritamente as normas. O melhor, é a opção que aceitaria se envolver,

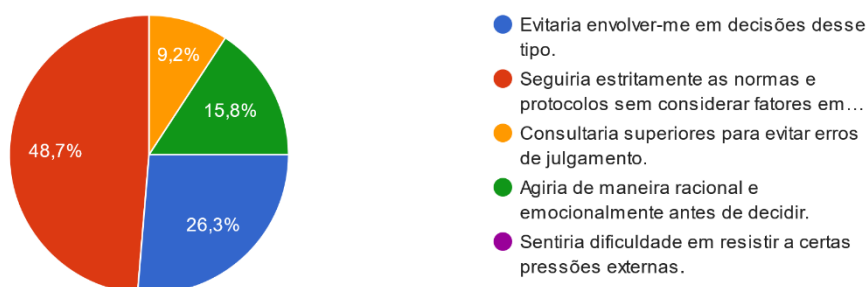
¹³⁷ MOELLER, F. Gerard; BARRATT, Ernest S.; DOUGHERTY, Donald M.; SCHMITZ, Joy M.; SWANN, Alan C. *Psychiatric aspects of impulsivity*. American Journal of Psychiatry, v. 158, n. 11, p. 1783–1793, 2001.

não recebeu nenhuma votação. Aqui, a Hipótese 2 foi totalmente confirmada: *Soft skills* internalizadas.

Gráfico 8 – Interesse pessoal versus ética

8. Como o (a) Sr (a) agiria se surgisse uma situação que poderia favorecer seu interesse pessoal em detrimento da ética?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

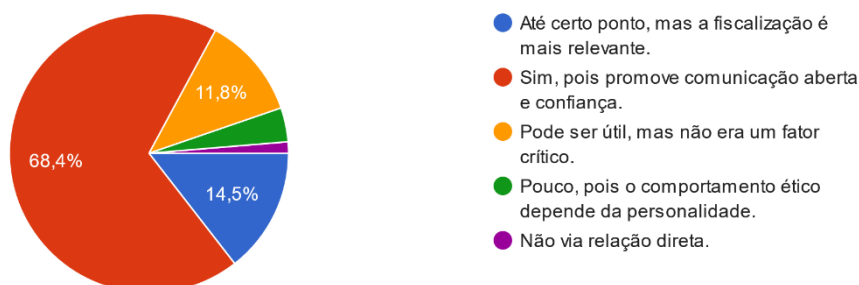
Pergunta 9: Ambiente de trabalho ético

Os participantes foram questionados quanto à relação da gestão emocional e ambiente de trabalho (clima organizacional). A maioria, ou seja, 68,4% (52 votos) reconheceram que a competência emocional promove um ambiente mais aberto e confiante, validando de forma contundente a Hipótese 2.

Gráfico 9 – Ambiente de trabalho ético

9. O (a) Sr (a) acredita que a competência emocional ajuda a criar um ambiente de trabalho mais ético e transparente?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

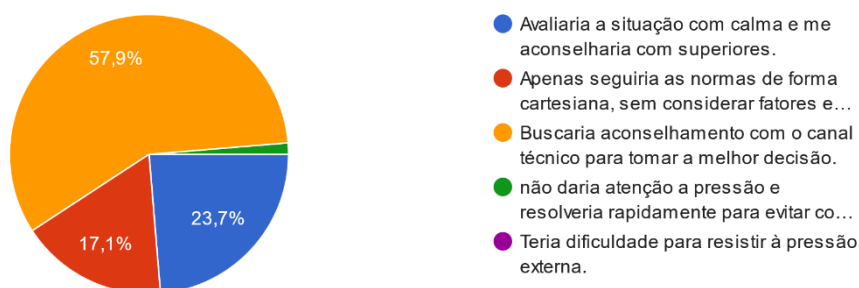
Pergunta 10: Pressão por decisão contra o interesse público

Mais uma vez, os participantes foram questionados quanto a sua honestidade diante de interesses escusos em questões públicas. Cerca de 57,9% (44 votos) buscariam aconselhamento técnico. Este dado confirma a Hipótese 2 e 3: a formação emocional contribui para resistência à pressão externa e prepara melhor o OD para a função.

Gráfico 10 – Pressão por decisão contra o interesse público

10. Como o (a) Sr (a) reagiria se fosse pressionado a tomar uma decisão administrativa que não lhe parecesse a mais vantajosa para a administração pública ?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

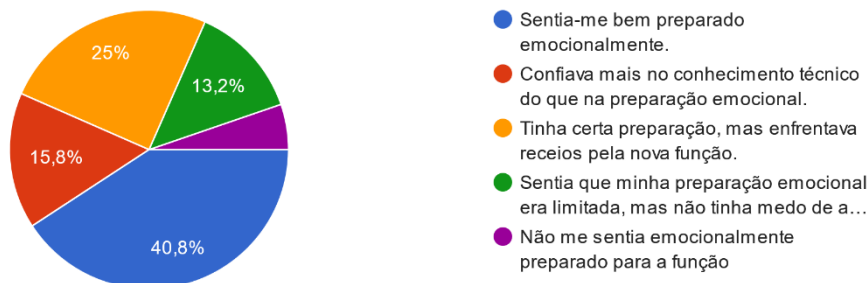
Pergunta 11: Avaliação da própria preparação emocional

Os participantes foram questionados quanto a qualidade da sua formação quanto a gestão emocional. Somando os 40,8% (31 votos) que relataram sentir-se bem preparados emocionalmente, mais 25% (19 votos) informaram que, apesar de se sentirem preparados, tinham algum receio, o que inidica que a preparação oferecida pela AMAN alcançou o resultado. Mais uma vez pode-se perceber, que apesar de existir determinado receio em assumir o comando, este nao foi empecilho para enfretar o desafio. Neste caso, a Hipótese 3 é validada, pois grande parte dos respondentes identifica a preparação emocional como fator relevante para o desempenho da função de OD.

Gráfico 11 – Avaliação da própria preparação emocional

11. Levando em consideração sua formação básica, como o (a) Sr (a) avalia sua preparação emocional ao lidar com os desafios da função de Ordenador de Despesas durante seu comando?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

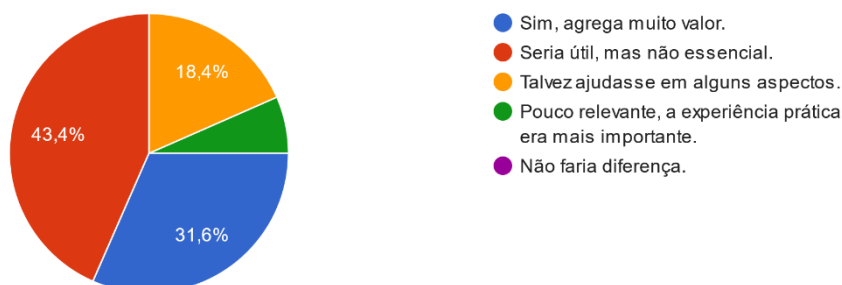
Pergunta 12: Percepção sobre formação em *soft skills*

Os participantes foram questionados quanto a necessidade de se aumentar a carga horária sobre o tema (inserção das *soft skills* na base curricular). Somando 43,4% (33 votos), mais 31,6% (24 votos) totalizando 75% dos votantes (57 votos), acreditam que uma formação com maior carga horária em *soft skills* agregaria mais valor ou seria útil, apesar de não ser essencial, confirmando a Hipótese 3 e reafirmando a necessidade da inserção institucional dessas competências na formação militar.

Gráfico 12 – Percepção sobre formação em *soft skills*

12. o (a) Sr (a) acredita que uma formação com mais carga horária em *soft skills* ajuda a desempenhar melhor sua função de Ordenador de Despesas/Comandante?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

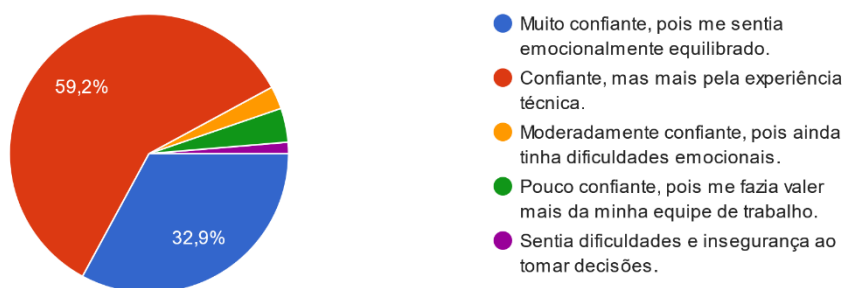
Pergunta 13: Confiança na tomada de decisão

Os participantes foram questionados quanto ao seu grau de confiança no momento de se tomar uma decisão. Embora 32,9% (25 votos) alegaram sentirem-se emocionalmente equilibrados, 59,2% (45 votos) baseavam a confiança principalmente na experiência técnica. Isso revela que, embora relevante, a competência emocional ainda é vista como complemento a formação técnica, tensionando parcialmente a Hipótese 3

Gráfico 13 – Confiança na tomada de decisão

13. Em relação à sua confiança na tomada de decisões, como o (a) Sr (a) se sentia durante o comando?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Pergunta 14: Lidar com frustração

Os participantes foram levados a reflexão ao seu grau de percepção quando se frustam em questões administrativas. Cerca de 36,8% (28 votos), mais 34,2% (26 votos), mais 23% (18 votos) disseram conseguiriam gerenciar bem as emoções, contra 5,3% 4(4 votos) que buscariam apoio de amigos. Dessa forma, tem-se que mais de 90% dos respondentes adotando estratégias compatíveis com competências emocionais, confirmando a Hipótese 3 e 1.

Gráfico 14 – Lidar com frustração

14. Como o (a) Sr (a) lidava com a frustração ao enfrentar dificuldades na gestão de recursos que impossibilitava a melhoria em aspectos patrimoniais (bens móveis e manutenção)?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

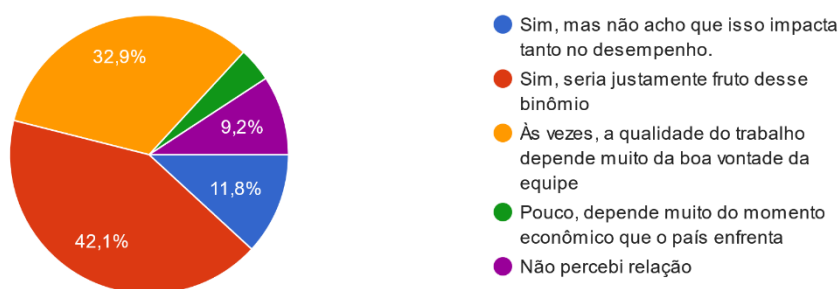
Pergunta 15: Influência da gestão emocional na experiência administrativa

Os participantes foram questionados até que ponto uma evolução emocional interfere na capacidade de se ter uma boa gestão. Cerca de 42,1% (32 votos) atribuíram êxito administrativo à combinação entre gestão e experiência emocional. Mais 32,9% (25 votos) reconheceram do trabalho de equipe. A Hipótese 3 é novamente confirmada.

Gráfico 15 – Influência da gestão emocional na experiência administrativa

15. A gestão administrativa de uma Unidade Militar pode ter mais aspectos positivos do que outros em diversas áreas. O (a) Sr (a) acha que isso pode ...ciado as suas próprias experiências profissionais?

76 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

4.1 ANÁLISE DOS GRÁFICOS

Hipótese 1: “O desenvolvimento das competências emocionais ajuda na tomada de decisão diante de situações de grande responsabilidade.”

Análise:

- a) Pergunta 1: 52,6% afirmam usar técnicas de controle emocional. Apoio direto à hipótese.**
- b) Pergunta 2: 55,3% relatam manter calma e buscar soluções estratégicas. Reforça o papel da regulação emocional.**
- c) Pergunta 3: 86,9% combinam razão e emoção. Destaca maturidade emocional.**
- d) Pergunta 4: 64,52 percebem pouco ou de forma moderada influência das emoções. Indica capacidade de gestão emocional.**
- e) Pergunta 5: 50,5% demonstram estabilidade emocional sob pressão. Reação controlada.**

Conclusão parcial – Hipótese 1:

A hipótese é confirmada. A maioria dos participantes demonstrou consciência e uso prático de competências emocionais para lidar com situações críticas e de alta responsabilidade. O padrão de respostas está congruente com a de pessoas que passam por uma formação em gestão emocional.

Hipótese 2: “A presença das *soft skills* na formação acadêmica ajuda na prevenção da má gestão e da corrupção.”

Análise:

- a) Pergunta 6: 57,9% associam a gestão emocional à tomada de decisão ética. Validação direta.**
- b) Pergunta 7: 65,8% indicam que inteligência emocional reduz impulsividade. Apoio contundente.**
- c) Pergunta 8: somando a mais pontuada com a segunda, percebesse um total de 75%. Contudo, nesse caso, o mais importante foi que o percentual dos que se envolveriam, foi 0%, caracterizando forte indicador de interiorização de valores.**

- d) Pergunta 9: 68,4% veem nas *soft skills* um fator para ambiente ético.**
- e) Pergunta 10: 57,9% resistiriam à pressão por decisão antiética.**

Conclusão parcial – Hipótese 2:

A hipótese é fortemente confirmada. As respostas apontaram que os militares percebem que competências socioemocionais contribuem para decisões éticas, autocontrole e resistência a pressões desviantes. A formação acadêmica para o desenvolvimento dessas habilidades restou comprovada na prevenção de má gestão e práticas antiéticas.

Hipótese 3: “Ordenadores de Despesas que tiveram formação em *soft skills* se sentem mais preparados para desempenhar sua função.”

Análise:

- a) Pergunta 11: 65,8% se sentem bem ou parcialmente preparados emocionalmente.**
- b) Pergunta 12: 75% consideram que maior carga horária em *soft skills* agregaria valor, isso caracteriza o reconhecimento da importância do assunto**
- c) Pergunta 13: 59,2% ainda confiam mais na técnica do que na emoção (tensão na hipótese).**
- d) Pergunta 14: +90% demonstram estratégias compatíveis com inteligência emocional (forte apoio).**
- e) Pergunta 15: 75% atribuem o êxito administrativo à combinação de gestão e competência emocional.**

Conclusão parcial – Hipótese 3:

A hipótese é majoritariamente confirmada, com pequenas ressalvas (pergunta 13). A maioria dos respondentes reconheceram a importância da formação em *soft skills* para seu desempenho como OD. Contudo, parte ainda confia mais na técnica do que na competência emocional, indicando que há espaço para ampliar a integração desses conteúdos na formação. Isso se justifica, já que estamos falando de função técnica cercada por normas. Mesmo assim, 32,9% ainda se apoiaram nas emoções para se sentir confiante.

Conclusão Final dos gráficos

A análise do Grupo formado pelos militares formados na AMAN revelou que as três hipóteses da pesquisa foram confirmadas com forte respaldo empírico. A competência emocional e as soft skills são percebidas como:

- a) Elementos essenciais para tomadas de decisão em contextos críticos (Hipótese 1);**
- b) Fatores de prevenção de desvios éticos e práticas de má gestão (Hipótese 2).¹³⁸**
- c) Condições importantes para o desempenho seguro, ético e eficiente da função de Ordenador de Despesas (Hipótese 3).**
- d) Embora a confiança na técnica ainda prevaleça em algumas respostas, os dados indicaram um reconhecimento claro da relevância das soft skills e uma disposição positiva para seu fortalecimento institucional na formação militar.**

¹³⁸ Ver APÊNDICE A – Crimes contra a Administração Pública na Justiça Militar da União (2021–2024);



CONCLUSÃO

Ao final desta pesquisa investigativa, constata-se que sua realização representou um desafio significativo, tanto em razão do caráter inédito da temática abordada, quanto pelas particularidades do ambiente institucional em que foi desenvolvida.

Embora exista vasta produção científica em torno das *soft skills*, com inúmeros autores renomados nacional e internacionalmente, a ideia principal: “A aplicação das competências socioemocionais na Administração Pública na esfera militar”, permanece incipiente, especialmente, no que tange a sua aplicabilidade.

Durante a realização da pesquisa, não foram encontradas resistências para o fornecimento de dados. A principal dificuldade esteve relacionada à localização dos militares que possuíam as informações relevantes para a investigação e à sistematização dos dados coletados nas pesquisas. Tudo muito “solto” e disperso o que causou uma demora na compilação de dados e informações. Ainda assim, o levantamento empírico foi bem-sucedido e revelou um campo fértil e provocativo de pesquisa, capaz de instigar novas reflexões e aprofundamentos.

O estudo em torno da figura do gestor militar, em especial do OD militar, ainda é pouco explorado na literatura, contudo, demonstrou-se de grande relevância acadêmica e institucional. Isso porque, atualmente, o EB é um dos poucos órgãos públicos que possui, em suas diretrizes de ensino, a formação em competências socioemocionais ou através de eixos transversais, como um objetivo a ser perseguido, contribuindo assim para a evolução da sociedade.

Além disso, a preocupação da Instituição na formação do Ordenador de Despesas é bastante significativa e poderá tornar-se referência para outros órgãos. Tal prioridade institucional pode ser observada através do tamanho da estrutura que força desdobra em torno da função.

Além dos cursos exclusivos voltados para a formação, existe toda uma estrutura de acompanhamento com ênfase na responsabilidade

funcional, gestão e ética. Nesse tópico, se percebe o grande esforço na realização de boas práticas de gestão ou investimento em capacitação de gestores.

Inclusive, isso pode trazer reflexos na maneira de se comportar do gestor público, tanto no momento da tomada de uma decisão, evitando assim o “congelamento” na hora de ter que decidir (apagão das canetas), como na prevenção de condutas delinquentes. (ver APÊNDICE A - crimes praticados pelos militares relacionados com a Administração Pública extraídas do Superior Tribunal Militar - STM).

A formação acadêmica mostrou-se como papel fundamental no desempenho eficaz dos Ordenadores de Despesas militares, especialmente em contextos de alta pressão, dilemas éticos e tomada de decisões críticas. A competência comportamental se sobressaiu como um fator decisivo permitindo aos gestores lidar com cenários complexos e de risco de maneira mais equilibrada e assertiva. Essas habilidades não apenas contribuem para uma gestão mais eficiente, mas também fortalecem a integridade e a transparência na administração de recursos públicos.

A análise do grupo investigado formado pela AMAN, destaca-se, de forma mais orgânica, o preparo técnico e o desenvolvimento emocional, cultivando uma visão sistêmica que associa inteligência emocional, ética e responsabilidade institucional. Essa abordagem parece favorecer uma postura mais reflexiva e adaptável diante de desafios gerenciais e morais.

Os resultados demonstraram que, a incorporação sistemática de treinamentos militares e formação acadêmica, paralelo à introdução das *soft skills* de modo transversal (inteligência emocional, liderança e ética, por exemplo), ao longo dos 5 anos de curso; é uma fórmula de sucesso com resultados significativos para a atuação dos gestores militares.

A formação em local específico (as escolas militares possuem regime de internato) e apropriado, aliado a vida em coletividade num grupo com o mesmo objetivo e finalidade (diferente de uma universidade onde existem vários cursos), potencializam as técnicas pedagógicas e militares da formação, não só do oficial, como do gestor militar.

Elementos como modelo de avaliação contínua, *feedback* constante dos instrutores e a possibilidade de jubramento contribuem para a internalização prática das competências socioemocionais do currículo da AMAN, considerando as condicionantes institucionais internas e os referenciais contemporâneos de ensino, tanto no Brasil quanto no exterior.

Um outro fator mencionado nessa fase conclusiva, está correlacionado a possibilidade do militar vir a ser punido, de perder “a sua liberdade” nos finais de semana, provenientes de alguma observação negativa do seu instrutor (receber F.O.) fruto de alguma ação transgressora. Isso acaba por criar reflexos condicionantes no comportamento, como se servisse de “mola propulsora”, um estímulo.

No presente estudo evidenciou-se a relevância das competências emocionais para o desempenho eficaz da função de Ordenador de Despesas, considerando os desafios específicos da Gestão Pública.

E o mais desafiador, conseguiu identificar a percepção dos Oficiais e Ordenadores de Despesas formados pela AMAN sobre a aplicabilidade dessas habilidades na gestão de recursos públicos.

Como contribuição para a sociedade, ficam as seguintes sugestões:

- a) Inserção do desenvolvimento das *soft skills* nos currículos de ensino das Universidades, do ensino fundamental até os de pós-graduação, pois o desenvolvimento das competências comportamentais se mostra necessário em cada nível escolar;**
- b) Possibilidade de criação de uma política pública educacional voltada para o desenvolvimento de competências emocionais atingindo todos os entes federativos; e**
- c) Levar a reflexão de que cidadãos mais maduros proporcionam um desenvolvimento de uma sociedade mais consciente dos seus direitos, mas também dos seus deveres, só assim se conseguirá mitigar a corrupção do país ou a má gestão dos recursos públicos.**

Além disso, a pesquisa reforça a necessidade de políticas institucionais que valorizem não apenas a excelência técnica, mas também o desenvolvimento humano e comportamental, assegurando

que os futuros líderes estejam preparados para os desafios éticos e operacionais inerentes à gestão pública.

Dessa forma, após a realização do questionário e sua respectiva análise, consultas a livros de doutrinas, dissertações de outros colegas mestrandos, diálogos militares que atuam nas áreas de ensino, ex-comandante da AMAN, ex-comandantes, podemos concluir que as *soft skills* inseridas no currículo da AMAN, realmente, influenciam a atuação dos Oficiais combatentes por ocasião do exercício da função de Ordenador de Despesas.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Defesa nacional terá R\$ 52,8 bilhões para equipamentos e tecnologias.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-09/defesa-nacional-tera-r-528-bilhoes-para-equipamentos-e-tecnologias>. Acesso em: 26 maio 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Defesa nacional terá R\$ 52,8 bilhões para equipamentos e tecnologias.** Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-09/defesa-nacional-tera-r-528-bilhoes-para-equipamentos-e-tecnologias>. Acesso em: 26 maio 2025.

ALMEIDA, A. M.; DUARTE, A. F. C.; OLIVEIRA, A. L. **A formação continuada dos docentes da Academia Militar das Agulhas Negras.** Simpósio Pedagógico de Pesquisas em Educação, 2018. Disponível em: <https://www.aedb.br/simped/artigos/artigos18/34627398.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2024.

ALMEIDA, Carlos Wellington Leite de. Ordenador de despesas: gestão, discricionariedade e responsabilidade pessoal. **Revista TCU nº 148.** 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1789>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BARROS, Renata Tenório de. Modelos de gestão na administração pública brasileira: reformas vivenciadas pelos hospitais universitários federais. **Revista dos Mestrados Profissionais.** Volume 2, número 1, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/325/278>. Acesso em: 17 mar. 2024.

BENEVIDES, G. C. L. M. "A liderança militar conquistada por meio de competências baseadas na inteligência emocional." Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4002/1/MO%206026%20-%20GLAYSTON.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2025

BOAZEGEVSKI, Samylla. **Educação científica para formação humana e desenvolvimento da ciência**: perspectivas e percepções de pesquisadores. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26875>. Acesso em: 09 mar. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17 maio 2025.

BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN. **Código de Honra do Cadete**. Disponível em: <https://www.aman.eb.mil.br/codigo-honra>. Acesso em: 28 fev. 2024.

BRASIL. Comando do Exército. Portaria nº 220-Cmt Ex, de 2 de abril de 2007. Institui o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), incluindo o Balanced Scorecard e a Gestão por Processos. **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 14, p. 23–30, abr. 2007.

BRASIL. Comando do Exército. **Portaria nº 348-Cmt Ex, de 1º de julho de 2003**. Institui o Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB). **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 27, p. 15–18, jul. 2003.

BRASIL. **Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999**. Regulamenta a Lei 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3182.htm. Acesso em: 21 abr. 2024.

BRASIL. Exército Brasileiro. **CGAEM**. Disponível em: <https://esfcex.eb.mil.br/index.php/cgaem-esfcex>. Acesso em: 27 jan. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. **CPCOM**. Disponível em: <http://cpcom.eme.eb.mil.br/cpcom/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Estado-Maior do Exército. Portaria nº 1.038, de 27 de dezembro de 2002**. Aprova o Regulamento Disciplinar do Exército (RDE). **Boletim do Exército**, Brasília, DF, n. 52, 27 dez. 2002. Disponível em: <https://www.eb.mil.br>. Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. **ESTÁGIO SETORIAL**. Disponível em: <https://intranet.sef.eb.mil.br/index.php/apg4/73-apg/198-caderno-de-orientacoes.html>. Acesso em: 27 jan. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de orientação aos agentes da administração**: fundamentos da administração militar. 3. ed. Brasília, DF: SEF, mar. 2023. [documento interno]. Disponível na Intranet do Exército. Acesso em: 31 maio. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. **Caderno de orientação aos agentes da administração**: ordenador de despesas. 3. ed. Brasília, DF: SEF, fev. 2025. [documento interno]. Disponível na Intranet do Exército. Acesso em: 31 maio. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Normas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais (NDACA) – EB60-N-05.013**. Aprovada pela Portaria nº 338-DECEX, de 19 dez. 2019. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército, 2019. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/boletim_do_exercito/copiar.php?act=sep&codarquivo=958. Acesso em: 14 nov. 2025.

BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria Ministerial nº 065, de 16 de fevereiro de 1994**. Institui o Programa de Administração pela Qualidade Total (PAQT), com foco na melhoria contínua e aplicação de metodologias de gestão da qualidade. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 fev. 1994.

BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria Ministerial nº 305, de 24 de maio de 1995**. Estabelece instruções para a execução orçamentária e financeira no âmbito do Exército Brasileiro, promovendo diretrizes de controle e responsabilidade fiscal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 maio 1995.

BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria nº 499, de 9 de setembro de 1999**. Aprova as diretrizes para a implantação do Programa de Autonomia Gerencial, Orçamentária e Financeira no Exército Brasileiro. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 set. 1999.

BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria nº 651, de 9 de outubro de 1995**. Aprova diretrizes para a reestruturação da carreira dos integrantes do Quadro de Engenheiros Militares. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 11 out. 1995.

BRASIL. Ministério do Exército. **Portaria SEF/CEx nº 198 de 28 de julho 2022**. Aprova as Normas para atuação dos Agentes da Administração. 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. Acesso em: 17 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Exército. **Regulamento de Administração do Exército**: Portaria CEx nº 1.555, de 9 jul 21. Brasília, DF: Ministério da Defesa, 2021.

BRASIL. **Projeto de Lei Orçamentária Anual – PLOA 2025**. Brasília: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento/orcamentos-anuais/2025/ploa>. Acesso em: 24 maio 2025.

BRASIL. Secretaria de Orçamento Federal. **Manual Técnico de Orçamento – MTO 2024**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento e Orçamento, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/planejamento/pt-br/assuntos/orcamento/mto>. Acesso em: 29 maio 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Ordenador de despesas: gestão, discricionariedade e responsabilidade pessoal. **Revista TCU**, n.148. 2021. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1789>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Auditoria**. 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/CD/22/65/11/5644B810F80985A8E18818A8/009.197-2022-2-VR%20-%20auditoria_retomada_obras_paralisadas%20_1_.pdf. Acesso em: 19 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. *Portaria DECEX/C Ex nº 463, de 13 de dezembro de 2022. Aprova as Instruções Reguladoras do Ensino por Competências*. Rio de Janeiro: Departamento de Educação e Cultura do Exército, 2022. § 2º. Disponível em PORTARIA – DECEX/C Ex Nº 463, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2022

CAMPOS, Pedro S.; ASSIS, Mariana S. de; ROCHA, Eliane R. Soft skills no setor público: o papel das habilidades interpessoais na formação de

lideranças. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 235–256, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/80147>. Acesso em: 24 maio 2025.

CARVALHO, R. C. D. **O papel do coordenador pedagógico em uma instituição de ensino superior militar**. Taubaté, SP, 2022. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8.ed.rev. e atual - Barueri, SP: Manole, 2016.

COELHO, Edson. Responsabilidade ética e burocracia segundo Max Weber. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 2, p. 245–264, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap>. Acesso em: 29 maio 2025.

CORDEIRO, Paulo Henrique. Ética, disciplina e responsabilidade na formação militar: fundamentos para uma liderança consciente. **Revista Brasileira de Estudos de Defesa**, v. 6, n. 2, p. 89–105, 2020. Disponível em: <https://revista.defesa.br>. Acesso em: 29 maio 2025.

DEJAVITE, Luzia Corsini. Desafios e impactos da liderança na gestão da diversidade de gerações na administração das organizações públicas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 7, p. 622–630, 2022. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/6277>. Acesso em: 30 mar. 2024.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DUARTE, A. F. C. **O conhecimento profissional dos docentes de Espanhol da Academia Militar das Agulhas Negras**. Taubaté, SP, 2018. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Taubaté, Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação.

Elisangela da Silva. **Mapeamento de competências para liderança na gestão pública**. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (RIUT). Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/26403>. Acesso em: 30 mar. 2024.

ESTEVIÃO, Amélia. COVID-19. **Acta Radiológica Portuguesa**, v. 32, n. 1, p. 5-6, 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO. AMAN. **Histórico**. Disponível em: <https://www.aman.eb.mil.br/historico>. Acesso em: 21 abr. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. AMAN. **Missão institucional**. Disponível em: www.aman.eb.mil.br. Acesso em: 24 maio 2025.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX). **Fundamentos para a Modernização do Ensino**. Disponível em: http://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.decex.eb.mil.br/port_/leg_ensino/8_outras/a_memoria_moderniz_ensino/6_doc49_15J ul1996_FundamentosModernizEns_GTEME.pdf. Acesso em: 29 mar. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Departamento de Educação e Cultura do Exército** (DECEX). Disponível em: www.decex.eb.mil.br. Acesso em: 29 mar. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Parte histórica da criação do DECEX**. Disponível em: <https://www.decex.eb.mil.br/historico>. Acesso em: 21 abr. 2024.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. O ordenador de despesas e a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 38 n. 151 jul./set. 2001. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21092-21093-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

FERNANDES, Jorge Ulisses Jacoby. O ordenador de despesas e a Lei de Responsabilidade Fiscal. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília a. 38 n. 151 jul./set. 2001. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/21092-21093-1-PB.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

GARDNER, H. **Intelligence Reframed**: Multiple Intelligences for the 21st Century. Basic Books.1999. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1999-04335-000>. Acesso em: 08 mar. 2024.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998. Disponível em:

https://books.google.com.br/books/about/Intelig%C3%Aancia_emocional.html?hl=pt-BR&id=ypRcZl8-EbEC&redir_esc=y. Acesso em: 08 mar. 2024.

GONÇALVES, Lucas M. **Da administração pública burocrática à gerencial**. Brasília: Enap, 2020.

HECKMAN, James J.; KAUTZ, Tim. Hard evidence on soft skills. **Labour Economics**, v. 19, n. 4, p. 451–464, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>. Acesso em: 24 maio 2025.

LIMA JÚNIOR, Lorival de Souza; BÉRGAMO, Daniela Carvalho. A influência do desenvolvimento de habilidades emocionais para o enfrentamento de situações estressoras na formação militar. **Revista Agulhas Negras**, Resende, v. 7, n. 10, p. 192-204, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384611880_A_Influencia_do_Desenvolvimento_de_Habilidades_Emocionais_para_o_Enfrentamento_de_Situacoes_Estressoras_na_Formacao_Militar. Acesso em: 24 maio 2025.

LECKAR, A. O.; AMORIM, M. S. **A formação continuada dos docentes sob o enfoque do desenvolvimento e avaliação atitudinal dos discentes da AMAN**. In: X EPESM – Encontro de Pesquisa em Educação em Instituições Militares, 2023.

MACIEL, Andreza Paiva; SOUZA, Benjamim Sá de. **A construção do conceito de número nos anos iniciais: reflexões a partir da teoria histórico-cultural**. 2019. 29 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Pedagogia) – Universidade Federal Fluminense: Faculdade de Educação, Niterói, 2019. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/2207/Andreza%20Paiva-Benjamin%20S%c3%a1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 jun. 2025.

MAGALHAES, Renata. **A Importância das Soft Skills no Mercado de Trabalho**. Disponível em: <https://idesg.org.br/2023/10/04/a-importancia-das-soft-skills-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 09 mar. 2024.

MAGALHÃES, Suzana Marly da Costa. **Proposta de desenvolvimento de conteúdos atitudinais para o Exército Brasileiro na perspectiva do ensino por competências**. (Trabalho de Conclusão de Curso). 2011. Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – EsAO, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/640094447/TCC-DA-ESAO-VERSAO-corrigida-para-impressa-o-final>. Acesso em: 20 mar. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 6. ed. rev., atual São Paulo: Atlas, 2020. E-book.

MAXWELL, J. C. **The 21 Irrefutable Laws of Leadership**: Follow Them and People Will Follow You. Thomas Nelson. 2007. Disponível em: The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Follow Them and People Will Follow You - John C. Maxwell - Google Livros. Acesso em: 29 mar. 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Completo**. 23.ed. São Paulo: Editora RT, 1998. Disponível em: <https://www.kufunda.net/publicdocs/Direito-Administrativo-Completo-Hely-Lopes-Meirelles.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2024.

MENEZES, E. T; SANTOS, T. H. **Verbetes tecnicismo educacional**. Dicionário Interativo da Educação Brasileira - EducaBrasil. São Paulo: Midiamix Editora, 2001. Disponível em: <https://educabrasil.com.br/tecnicismo-educacional/>. Acesso em: 29 jan. 2025.

MESSIAS, Diego; WALTER, Silvana Anita. Governança e controladoria no setor público: uma análise do governo e da controladoria-geral do estado de Minas Gerais. **Práticas de Administração Pública**, v. 2, n. 2, p. 31–51, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/34635>. Acesso em: 30 mar. 2024.

NATO. Leader Development for NATO. **Multinational Military Operations**. STO Technical Report STO TR HFM 286. Neuilly-sur-Seine: NATO Science and Technology Organization, 2016.

NOGUEIRA, Atílio Sozzi. **Investigação da associação entre locus de controle, autoestima e avaliação atitudinal do cadete da AMAN**. 2018. 71 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Psicologia) - Instituto de Educação, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, [Seropédica-RJ]. Disponível em:

<https://rima.ufrj.br/jspui/handle/20.500.14407/14498>. Acesso em: 18 mar. 2024.

OCDE. **Skills for the 21st Century**: Implications for Education. Paris: OCDE Publishing, 2012. Disponível em: <https://cris.maastrichtuniversity.nl/ws/portalfiles/portal/542332/guid-08087fc5-9913-4800-a237-2d4caa93a379-ASSET1.0.pdf>. Acesso em: 08 mar. 2024.

OLIVEIRA, Angel Leckar. **A prática educativa de docentes acerca dos conteúdos atitudinais na Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN)**. 2019. Disponível em: <http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/5648>. Acesso em: 28 mar. 2024.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme de; FERREIRA, Rafael Liberal; GOMES, Vanessa Cabral. **Inovação no setor público**: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Brasília: ENAP, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2326>. Acesso em: 30 mar. 2024.

PEREIRA, F. (2022). A educação militar terrestre e a formação ética dos oficiais da Academia Militar das Agulhas Negras (1989-2018). **Concilium**, 22(2), 24–35. Disponível em: <https://clium.org/index.php/edicoes/article/view/83/73>. Acesso em: 29 mar. 2024.

PEREIRA, Fabio da Silva. As transformações no sistema de ensino do Exército Brasileiro. **Navigator**: subsídios para a história marítima do Brasil. Rio de Janeiro, V. 14, nº 28, p. 135-148 – 2018. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/navigator/article/view/675>. Acesso em: 29 mar. 2024.

PEREIRA, Fabio da Silva. As transformações no sistema de ensino do Exército Brasileiro. **Navigator: subsídios para a história marítima do Brasil**. Rio de Janeiro, V. 14, nº 28, p. 135-148 – 2018. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/navigator/article/view/675>. Acesso em: 29 mar. 2024.

PEREIRA, João Marcelo; MOTTA, Paulo Roberto; BIANCHI, Álvaro. **Gestão pública contemporânea**: novos paradigmas. São Paulo: Atlas, 2016.

PINK, Daniel H. **A Whole New Mind**: Why Right-Brainers Will Rule the Future. New York: Riverhead Books, 2006. Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/76892bd5bdb1978cc1c1dbe6dd0ff8ba/1?pq-origsite=gscholar&cbl=30045>. Acesso em: 08 mar. 2024.

PINTO, Marta Maríci Rímoli Ajej. **Cultura organizacional e características da liderança em empresas de Uberlândia e região**. 2005. Repositório Institucional - Universidade Federal de Uberlândia Instituto de Psicologia (IPUFU) DISSERTAÇÃO – Psicologia. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/17263>. Acesso em: 30 mar. 2024.

RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>. Acesso em: 10 mar. 2024.

RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>. Acesso em: 10 mar. 2024.

RAMIRES, Vania Ramos. **Análise da capacitação dos ordenadores de despesas de uma instituição federal de ensino com base na gestão por competências**. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal da Grande Dourados (PROFIAP/UFGD), 2011. Disponível em: <http://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/939>. Acesso em: 10 mar. 2024.

Ronny Charles Lopes de. **Leis de Licitações Públicas Comentadas**. 14. ed. Salvador: Juspodivm, 2023.

ROSSINI, Alan Dias. O sistema de observação, desenvolvimento e avaliação de atitudes do cadete do Exército Brasileiro. **Anuário da Academia Militar das Agulhas Negras**, Resende, v. 9, n. 7, p. 35-50, 2019.

ROSSINI, Alan Dias. **A influência da satisfação com a vida e do mindfulness na autoavaliação das competências atitudinais (soft skills):** um estudo no contexto de formação do oficial do Exército Brasileiro”. - Juiz de fora, 2022. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/handle/jspui/6777>. Acesso em: 08 mar. 2024.

RUY, Eduardo da Silva; NUNES, Alessandro Pinto. **A importância da inserção do assunto “Inteligência Militar” nos estabelecimentos de Ensino do Exército Brasileiro:** um estudo. Curso de Altos Estudos em Defesa (CAED). Disponível em: <https://repositorio.esg.br/handle/123456789/1759>. Acesso em: 21 abr. 2024.

SANOMIYA, Adriana. **Soft skills desenvolvidos pelos gestores frente à virtualização do trabalho imposta pela pandemia da Covid-19.** 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2023.

SILVA, Paulo Roberto da. **A evolução da administração pública no Exército Brasileiro:** burocrática, neoweberiana e gerencial. DefesaNet, 2020. Disponível em: <https://www.defesanet.com.br/terrestre/a-evolucao-da-administracao-publica-no-exercito-brasileiro-burocratica-neoweberiana-e-gerencial/>. Acesso em: 26 maio 2025.

SILVA, Pedro Pereira da e SOUSA, Edileusa Godoi. **Desenvolvimento de soft skills por meio da atuação social:** uma análise da compreensão dos candidatos em um Processo Seletivo. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/35323>. Acesso em: 09 mar. 2024.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 3, artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/8VsR3wSrH9f4wHjwJhXb3Hx/>. Acesso em: 10 jan. 2025.

WORLD ECONOMIC FORUM. **Future of Jobs Report.** Geneva: World Economic Forum. 2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>. Acesso em: 19 out. 2024.

XAVIER, Paulo Sérgio. **O Currículo da Academia Militar das Agulhas Negras e a Formação Profissional**: das Origens ao Início do Século XXI. Dissertação (mestrado em educação) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Centro de Ciências Humanas e Sociais. 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/handle/123456789/3175>. Acesso em: 19 out. 2024.

ZABALA, A.; ARNAU, L. **Como aprender e ensinar competências**. Tradução de Carlos Henrique Lucas Lima. Porto Alegre: Artmed, 2010.

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

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, Thousand Oaks, v. 75, n. 4, p. 453–465, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito administrativo*. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

REZENDE, Flávia; OLIVEIRA, Vívian. Meritocracia e gestão de pessoas no setor público: entre o discurso e a prática. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 67, n. 4, p. 529–552, out./dez. 2016.

YOUNG, Michael. *The rise of the meritocracy: 1870–2033*. London: Thames and Hudson, 1958.

WECHSLER, David. *The measurement of adult intelligence*. 3. ed. Baltimore: Williams & Wilkins, 1944.

BRASIL. Ministério da Educação. *Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior*. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 30 jul. 2025

BRASIL. Exército Brasileiro. Academia Militar das Agulhas Negras. *NIDACA – Normas Internas para Desenvolvimento e Avaliação dos Conteúdos Atitudinais*. Resende: AMAN, [ano de adoção/internização]. Documento interno, citadas na Portaria DECEX que aprovou as NDACA, conforme campo de aplicação das normas internas. Disponível em: https://www.sgex.eb.mil.br/sg8/005_normas/01_normas_diversas/07_departamento_de_educacao_e_cultura_do_exercito/port_n_001_decex_08jan2018.html . Acesso em: 30 jul. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (Brasil). **Resolução Normativa nº 547, de 31 de outubro de 2018** (alterada pela RN nº 561/2019), que regulamenta o registro nos CRAs dos diplomados dos cursos de formação de oficiais equivalentes ao bacharelado em Administração. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Resolucao-Normativa-CFA-547-2018-10-31.pdf>. Acesso em 30 jul. 2025

MINISTÉRIO DA DEFESA (Brasil). *Academia Militar das Agulhas Negras: formação e atribuições dos cadetes – comando de pelotão e estágio de corpo de tropa*, Brasília, DF, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/defesaq/pt-br/assuntos/.../academia-militar-das-agulhas-negras-aman>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Instrução Normativa n.º 84, de 22 de abril de 2020*. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal. Diário Oficial da União. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/.../instrucao-normativa-84-2020>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRASIL. Academia Militar das Agulhas Negras. *Anexo E – Caderneta de Pautas Atitudinais (NIDACA – 2018)*, utilizada para observação e avaliação dos cadetes na AMAN. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/2880>. Acesso em: 31 jul. 2025.

BRASIL. Exército Brasileiro. *Guia do Ordenador de Despesas*. 3ª Inspeção de Contabilidade e Finanças, Exército Brasileiro, 1. ed., 2022. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/683785372/GUIA-DO-OD>. Acesso em: 31 jul. 2025.

A photograph of a modern office interior, overlaid with a semi-transparent blue filter. The office features large windows, people working at desks, and a lounge area with hexagonal ottomans. The text 'APÊNDICES' is prominently displayed in the center.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICE A – CRIMES CONTRA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NA JUSTIÇA MILITAR DA UNIÃO (2021-2024)

Com base nos dados oficiais disponibilizados pelo Superior Tribunal Militar, é possível identificar o comportamento dos crimes cometidos por militares das Forças Armadas contra a administração pública no período de 2021 a 2024. Foram considerados, para fins desta análise, os seguintes tipos penais: peculato, peculato-furto, corrupção passiva, corrupção ativa, concussão, prevaricação e crimes previstos na Lei de Licitações.

A tabela abaixo apresenta os dados consolidados:

Crimes Militares contra a Administração Pública		
ANO	QUANT	PERCENTUAL (dentro dos crimes militares)
2021	13 de 1.150	1,1%
2022	12 de 1.200	1,0%
2023	75 de 1.300	5,8%
2024	27 de 1.350 (até out)	2,0%

Fonte: Boletins Estatísticos da Justiça Militar da União – 2021 a 2024

Conforme os dados apresentados, observa-se que os crimes contra a administração pública representaram cerca de 1% do total de crimes militares processados no STM em 2021 e 2022. Em 2023, houve um aumento expressivo, com esse tipo de infração atingindo 5,8% dos casos, sendo o peculato (34 processos) e a corrupção passiva (30 processos) os mais recorrentes. No ano de 2024, até outubro, o número de ocorrências voltou a níveis moderados, mas ainda superiores aos dos dois primeiros anos, representando aproximadamente 2% do total.

Essa oscilação pode indicar uma maior atenção institucional à repressão desses delitos em 2023, seja por incremento da fiscalização, aumento da transparência, ou maior efetividade dos mecanismos de controle e denúncia no âmbito das Forças Armadas.

Segundo o Superior Tribunal Militar (2025), os crimes contra a administração pública, embora ainda minoritários dentro do universo da Justiça Militar da União, têm demonstrado variações relevantes ao longo do tempo, refletindo eventuais mudanças na conduta funcional, nas formas de controle ou na persecução penal dos militares envolvidos em desvios de conduta administrativa.

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PERGUNTAS

- 5. Durante seu comando, como o (a) Sr (a) lidava com a pressão de ter que tomar decisões financeiras/de gestão críticas devido a alguma situação relacionada com a escassez de recursos, prazo exíguo de aplicação, licitação fracassada/deserta ou inadimplência do fornecedor?**

Utilizava técnicas de controle emocional para manter o discernimento antes de tomar a decisão.

Confiava apenas na sua própria experiência técnica, sem focar no impacto emocional. Delegava a responsabilidade para a equipe para reduzir a pressão.

Priorizava decidir rapidamente para evitar estresse prolongado.

Tinha dificuldade ocasional para tomar decisões sob pressão.

- 6. Diante de cortes ou contingenciamentos orçamentários que impactavam o planejamento da unidade, como o(a) senhor(a) costumava agir para contornar essas limitações?**

Mantinha a calma e buscava soluções estratégicas.

Baseava-se apenas nas regras e normas, sem considerar o impacto emocional. Buscava apoio da equipe para dividir a responsabilidade.

Decidia rapidamente para minimizar a dúvida, sem aprofundar a análise com a finalidade de cumprir a missão.

Sentia-se ansioso e inseguro para tomar decisões

- 7. Como o(a) senhor(a) equilibrava razão e emoção ao autorizar uma despesa significativa que poderia ser analisada por órgãos de controle como o TCU? Fazia uma análise racional, considerando também fatores humanos e sociais. Baseava-se exclusivamente em dados e números.**

Validava a percepção com o Estado-Maior antes de decidir.

Confiava mais na intuição do que em análises estruturadas.

Evitava lidar diretamente com decisões difíceis.

O(a) senhor(a) percebia a influência das próprias emoções nas decisões de gestão da unidade militar?

Sim, com frequência, e buscava controlar essa influência.

Pouco, pois baseava-me apenas em dados concretos e normas.

Às vezes, percebia que minhas emoções influenciavam, mas tentava neutralizá-las.

Sim, sentia que as emoções afetavam bastante minhas decisões.

Não, elas não me influenciavam nas minhas escolhas.

8. Em situações de pressão extrema no comando (denúncia por desvio de finalidade de uma aquisição, por exemplo), como o (a) Sr (a) mantinha a estabilidade emocional?

Utilizava técnicas de regulação emocional.

Focava apenas nos aspectos técnicos e ignorava o impacto emocional. Tomava decisões rápidas para reduzir a pressão.

Conversava com a equipe para aliviar a tensão.

Tinha dificuldades para controlar as emoções sob pressão.

9. Com base no seu comando, como o (a) Sr (a) enxerga a relação entre competência emocional e transparência na gestão financeira?

Essencial, pois ajudava a tomar decisões éticas e responsáveis.

Importante, mas secundária diante das normas e diretrizes.

Útil, mas não determinante.

Pouco relevante, pois o desvio de finalidade depende de outros fatores.

Não via relação entre as duas coisas.

10. O (a) Sr (a) acredita que o controle emocional ajudava a evitar decisões impulsivas que poderiam comprometer a gestão financeira, orçamentaria e patrimonial?

Dependia mais da experiência profissional.

Poderia ajudar, mas não era determinante.

Não, pois as normas e fiscalizações eram mais importantes.

Sim, a inteligência emocional reduz comportamentos impulsivos.

11. Como o (a) Sr (a) agiria se surgisse uma situação que poderia favorecer seu interesse pessoal em detrimento da ética?

Evitaria envolver-me em decisões desse tipo.

Seguiria estritamente as normas e protocolos sem considerar fatores emocionais.

Consultaria superiores para evitar erros de julgamento.

Agiria de maneira racional e emocionalmente antes de decidir.

Sentiria dificuldade em resistir a certas pressões externas.

12. O (a) Sr (a) acredita que a competência emocional ajuda a criar um ambiente de trabalho mais ético e transparente?

Até certo ponto, mas a fiscalização é mais relevante.

Sim, pois promove comunicação aberta e confiança.

Pode ser útil, mas não era um fator crítico.

Pouco, pois o comportamento ético depende da personalidade.

Não via relação direta.

13. Como o (a) Sr (a) reagiria se fosse pressionado a tomar uma decisão administrativa que não lhe parecesse a mais vantajosa para a administração pública?

Avaliaria a situação com calma e me aconselharia com superiores.

Apenas seguiria as normas de forma cartesiana, sem considerar fatores emocionais.

Buscaria aconselhamento com o canal técnico para tomar a melhor decisão. não daria atenção a pressão e resolveria rapidamente para evitar conflitos. Teria dificuldade para resistir à pressão externa.

14. Levando em consideração sua formação básica, como o (a) Sr (a) avalia sua preparação emocional ao lidar com os desafios da função de Ordenador de Despesas durante seu comando?

Sentia-me bem preparado emocionalmente.

Confiava mais no conhecimento técnico do que na preparação emocional. Tinha certa preparação, mas enfrentava receios pela nova função.

Sentia que minha preparação emocional era limitada, mas não tinha medo de assumir a nova responsabilidade.

Não me sentia emocionalmente preparado para a função.

15. o (a) Sr (a) acredita que uma formação com mais carga horária em soft skills ajuda a desempenhar melhor sua função de Ordenador de Despesas/Comandante?

Sim, agrega muito valor.

Seria útil, mas não essencial.

Talvez ajudasse em alguns aspectos.

Pouco relevante, a experiência prática era mais importante.

Não faria diferença.

16. Em relação à sua confiança na tomada de decisões, como o (a) Sr (a) se sentia durante o comando?

Muito confiante, pois me sentia emocionalmente equilibrado.

Confiante, mas mais pela experiência técnica.

Moderadamente confiante, pois ainda tinha dificuldades emocionais.

Pouco confiante, pois me fazia valer mais da minha equipe de trabalho.

Sentia dificuldades e insegurança ao tomar decisões.

17. Como o (a) Sr (a) lidava com a frustração ao enfrentar dificuldades na gestão de recursos que impossibilitava a de melhoraria em aspectos patrimoniais (bens móveis e manutenção)?

Conseguia gerenciar bem minhas emoções.

Tentava não me envolver emocionalmente e focava no trabalho.

Conversava com colegas para aliviar a tensão.

Sentia frustração, mas não se abalava pois os motivos para isso acontecer eram superiores.

Ficava bastante abalado emocionalmente.

18. A gestão administrativa de uma Unidade Militar pode ter mais aspectos positivos do que outros em diversas áreas. O (a) Sr (a) acha que isso pode acontecer devido a um comportamento emocional mais evoluído do Ordenador de Despesas, associado as suas próprias experiências profissionais?

Sim, mas não acho que isso impacta tanto no desempenho.

Sim, seria justamente fruto desse binômio.

Às vezes, a qualidade do trabalho depende muito da boa vontade da equipe. Pouco, depende muito do momento econômico que o país enfrenta.

Não percebi relação.



idn

Bo
pro
cit
ref
Ness
são e

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO