ÁREA TEMÁTICA: Produtos Técnicos e Tecnológicos: Projetos Transdisciplinares
CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

PROCRASTINAÇÃO NO SETOR PÚBLICO MILITAR: UM PLANO DE ORIENTAÇÃO PARA O CURSO DE IDIOMAS ENTRE MILITARES ESTABILIZADOS DAS FORÇAS ARMADAS

Resumo

A procrastinação, compreendida como o adiamento voluntário e irracional de tarefas relevantes mesmo diante do reconhecimento de suas consequências negativas, representa um desafio recorrente na gestão de pessoas do setor público. Nas Forças Armadas brasileiras, observa-se entre militares estabilizados (com dez ou mais anos de serviço) um padrão sistemático de postergação do curso de idiomas, qualificação exigida para pontuação no Sistema de Valorização do Mérito (SVM), por meio do Índice de Proficiência Linguística (IPL), e para participação em missões de cooperação internacional. Este artigo tem como objetivo elaborar um plano de orientação institucional para reduzir esse comportamento, com base no referencial teórico sobre gestão de pessoas no setor público e comportamento organizacional. A metodologia é qualitativa e exploratória, de delineamento bibliográfico e documental, complementada pela experiência profissional de um dos autores como militar estabilizado, mobilizando a Teoria da Motivação Temporal, a Teoria de Conservação de Recursos e estudos sobre autoeficácia. Os achados apontam como fatores determinantes a ausência de oferta institucional de curso acessível, a sobrecarga de atividades operacionais, a burocracia do cadastramento do IPL, o prazo indefinido da exigência e a baixa autoeficácia linguística. O plano proposto estrutura-se em três eixos — indivíduo, gestão e ambiente institucional —, com destaque para o engajamento da família do militar como agente motivador. Espera-se que as orientações contribuam para o aumento da adesão ao curso de idiomas, a redução da procrastinação do cadastramento do IPL no SVM e o fortalecimento da gestão de pessoas nas Forças Armadas.

Palavras-chave: Procrastinação; Gestão de Pessoas; Militares Estabilizados; Curso de Idiomas; Sistema de Valorização do Mérito.

Abstract

Procrastination, understood as the voluntary and irrational postponement of relevant tasks despite awareness of their negative consequences, is a recurring challenge in public-sector people management. Among stabilized members of the Brazilian Armed Forces (with ten or more years of service), a systematic pattern of postponing language-course completion is observed, a qualification required for scoring in the Merit Valorization System (SVM), through the Language Proficiency Index (IPL), and for eligibility for international cooperation missions. This article aims to develop an institutional guidance plan to reduce this procrastinatory behavior, drawing on the theoretical framework of public-sector people management and organizational behavior. The methodology is qualitative and exploratory, based on bibliographic and documentary research, complemented by one author's professional experience as a stabilized service member, and draws on Temporal Motivation Theory, Conservation of Resources Theory, and self-efficacy

studies. Findings indicate that the main determinants of procrastination are the absence of institutionally accessible courses, operational workload, bureaucratic registration of the IPL, the open-ended nature of the requirement, and low linguistic self-efficacy. The proposed plan is structured around three axes, individual, management, and institutional environment, highlighting the engagement of the service member's family as a motivating agent. The guidance is expected to contribute to increased enrollment in language courses, reduced procrastination in IPL registration within the SVM, and strengthened people management in the Armed Forces.

Keywords: Procrastination; People Management; Stabilized Service Members; Language Course; Merit Valorization System.

1. Introdução

A formação continuada de servidores públicos é reconhecida como instrumento estratégico de eficiência institucional, orientação consagrada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, instituída pelo Decreto nº 9.991/2019 (Brasil, 2019). No âmbito das Forças Armadas brasileiras, esse princípio se traduz na exigência de qualificações técnicas específicas, entre as quais se destaca a habilitação em idiomas, componente expresso do Sistema de Valorização do Mérito (SVM) do Exército Brasileiro. A proficiência linguística, mensurada pelo Índice de Proficiência Linguística (IPL) e registrada na Ficha de Valorização do Mérito (FVM), constitui não apenas critério de pontuação para promoções, mas também requisito de elegibilidade para missões de cooperação internacional.

Apesar desse reconhecimento institucional – reforçado pelo Projeto Força 40 e pela reestruturação do Sistema de Ensino de Idiomas e Certificação de Proficiência Linguística do Exército Brasileiro (SEICPLEx) – observa-se entre militares estabilizados, com dez ou mais anos de serviço, um padrão recorrente e sistemático de postergação do curso de idiomas. O comportamento manifesta-se de diferentes formas: militares que adiam indefinidamente a inscrição em um curso; militares que iniciam a qualificação em instituições civis, mas não concluem o processo de reconhecimento junto ao Centro de Idiomas do Exército (CIDEx); e militares que concluem a certificação, mas não providenciam o cadastramento do IPL na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDCP). Em todos os casos, o resultado é o mesmo: o campo *Habilitação em Idiomas* permanece zerado na FVM, comprometendo a progressão funcional e a elegibilidade do militar para missões internacionais.

Esse padrão configura o fenômeno da procrastinação – a dissociação entre intenção e ação diante de uma tarefa reconhecidamente relevante. O problema não se esgota na esfera individual: repercute na gestão da Organização Militar e na política pública de capacitação, uma vez que compromete a própria capacidade operacional das Forças Armadas. Diante desse quadro, este artigo busca responder ao seguinte questionamento: *de que forma é possível orientar institucionalmente as Organizações Militares para reduzir a procrastinação do curso de idiomas entre militares estabilizados, de modo a aumentar a adesão e a conclusão dessa qualificação?*

O objetivo geral deste trabalho é elaborar um plano de orientação institucional para reduzir a procrastinação do curso de idiomas entre militares estabilizados das Forças Armadas, com base no referencial teórico sobre gestão de pessoas no setor público e comportamento organizacional. Como objetivos específicos, busca-se: (a) analisar os fatores teóricos associados à procrastinação em contextos organizacionais públicos e sua aplicabilidade ao ambiente militar; (b) identificar as principais barreiras à realização do curso de idiomas por militares estabilizados; (c) propor orientações práticas e de baixo custo para gestores militares; e (d) sugerir indicadores de acompanhamento para monitorar o impacto das orientações propostas.

A relevância deste estudo assenta-se em três razões. Primeiro, a procrastinação do curso de idiomas impacta diretamente a progressão funcional dos militares e a capacidade operacional da instituição, configurando problema de interesse institucional e individual. Segundo, embora amplamente estudada em outros contextos organizacionais, a procrastinação permanece pouco explorada na literatura de gestão pública aplicada ao ambiente militar brasileiro, o que confere caráter original a esta investigação. Terceiro, a experiência profissional de um dos

autores como militar estabilizado confere legitimidade e aderência ao diagnóstico realizado.

Este artigo está organizado da seguinte forma: além da presente introdução, a seção 2 apresenta a fundamentação teórica sobre procrastinação, motivação e gestão de pessoas no setor público militar; a seção 3 descreve a metodologia adotada; a seção 4 apresenta a análise da situação-problema e a proposta de plano de orientação, estruturada com o apoio das ferramentas SWOT, GUT, 5W2H e RACI; e a seção 5 apresenta as considerações finais, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

A procrastinação é considerada um fenômeno psicológico contemporâneo, caracterizado como uma predisposição do indivíduo a adiar e postergar a realização de projetos e tarefas importantes na vida pessoal, acadêmica e profissional, resultando no acúmulo de atividades e no comprometimento do desempenho em diferentes áreas (Araujo *et al*., 2024). Steel (2007) define a procrastinação como o adiamento voluntário e irracional de uma tarefa pretendida, apesar da expectativa de que esse adiamento resultará em piora de desempenho ou em consequências negativas – fenômeno distinto da mera ineficiência ou da falta de tempo, uma vez que o procrastinador reconhece o valor da tarefa e ainda assim adia sua execução. Em extensa revisão meta-analítica, o autor classifica a procrastinação como uma falha de autorregulação, associada a fatores emocionais como ansiedade, baixa autoeficácia, aversão à tarefa e dificuldade de planejamento temporal, estimando que entre 15% e 20% da população adulta apresenta comportamento cronicamente procrastinatório.

Steel *et al*. (2022) investigaram os efeitos da procrastinação sobre os chamados prazos escorregadios (*slippery deadlines*) – situações em que o prazo de entrega de uma tarefa é indefinido ou pode ser autonomamente estendido pelo próprio indivíduo, o que intensifica significativamente o comportamento procrastinatório. O curso de idiomas exigido dos militares estabilizados encaixa-se nessa categoria com bastante precisão: embora obrigatório para a progressão funcional, não possui prazo fixo e improrrogável para sua realização, o que o torna, na prática, um prazo escorregadio típico, propício ao adiamento sistemático.

No ambiente de trabalho, a literatura identifica duas dimensões complementares: o *soldiering*, comportamento de evitar ou adiar tarefas laborais sem intenção deliberada de prejudicar terceiros, associado à baixa identificação com o trabalho; e o *cyberslacking*, uso excessivo de tecnologias digitais para fins não relacionados às atividades profissionais. Ambas as dimensões associam-se à redução da produtividade e ao aumento de custos organizacionais *(Mosquera et al*., 2022). Uma revisão sistemática de 33 estudos publicados entre 2000 e 2023 mostra que a procrastinação consome mais de um quarto da maioria dos dias de trabalho, e que, entre os fatores individuais, o estado civil de solteiro associa-se a maior propensão ao comportamento, enquanto a responsabilidade profissional e familiar apresentam associação negativa – quanto maiores as responsabilidades, menor a tendência a procrastinar. Entre os fatores externos, o excesso de burocracia (*red tape*) e a sobrecarga de funções (*overload*) mostraram associação positiva com a procrastinação no trabalho (Musteata; Holman, 2025).

2.1 Teoria da Motivação Temporal

O principal referencial teórico deste trabalho é a Teoria da Motivação Temporal (*Temporal Motivation Theory* – TMT), desenvolvida por Steel e König (2006). A TMT integra a teoria das expectativas, a teoria da utilidade e a teoria da autodeterminação, propondo que a motivação para realizar uma tarefa é função de quatro variáveis: a expectativa de sucesso, o valor atribuído à tarefa, a impulsividade do indivíduo e o tempo até a recompensa. Segundo o modelo, a motivação diminui à medida que a recompensa se torna mais distante no tempo e à medida que o indivíduo apresenta maior impulsividade – o que explica por que militares que reconhecem a importância do curso de idiomas ainda assim o adiam: a recompensa (promoção, missão internacional) é futura e incerta, enquanto o esforço é imediato e concreto. A TMT sugere que intervenções eficazes devem atuar sobre pelo menos uma dessas variáveis: aumentar a expectativa de sucesso (mentoria e suporte ao aprendizado), aumentar o valor percebido da tarefa (comunicação institucional vinculando o curso a oportunidades concretas) ou reduzir o tempo psicológico até a recompensa (reconhecimento de progressos parciais).

2.2 Teoria de Conservação de Recursos

A Teoria de Conservação de Recursos (*Conservation of Resources Theory* – COR), de Hobfoll (1989), propõe que os indivíduos são motivados a obter, manter, proteger e ampliar seus recursos materiais, sociais, energéticos e psicológicos, e que o estresse psicológico ocorre quando há ameaça de perda, perda efetiva ou ausência de ganho de recursos após investimento significativo de esforço. No contexto militar brasileiro, essa teoria adquire especial relevância: diferentemente de outros servidores públicos, o militar estabilizado está sujeito a transferências periódicas entre organizações localizadas em cidades distintas, impondo à sua família uma contínua reconstrução de redes sociais, vínculos comunitários e estabilidade profissional e escolar, fenômeno que o autor denomina *espiral de perda de recursos*. Sob essa perspectiva, a procrastinação pode ser compreendida como uma resposta defensiva do militar diante da percepção de esgotamento de seus recursos: ao adiar uma tarefa exigente, ele preserva energia psicológica, ainda que reconheça as consequências negativas do adiamento. A sobrecarga operacional, somada às demandas do contexto familiar de constante adaptação, cria condições especialmente propícias para a procrastinação. Mais do que uma simples falha de autorregulação, trata-se de uma resposta adaptativa a um ambiente que sobrecarrega sistematicamente os recursos do militar, tanto no trabalho quanto em casa.

2.3 Procrastinação em contextos organizacionais públicos

Zhang *et al*. (2022) investigaram empiricamente os determinantes da procrastinação entre servidores públicos e identificaram três fatores principais: o excesso de burocracia (*red tape*), a sobrecarga de trabalho (*overload*) e a percepção de superqualificação. Ambientes altamente burocráticos geram nos servidores uma sensação de impotência e desmotivação que se manifesta no adiamento de atividades, mesmo quando reconhecidas como importantes. No serviço militar, os mesmos mecanismos se reproduzem sob nova roupagem: a estrutura hierárquica rígida, a alta carga de atividades operacionais e a percepção do curso de idiomas como mais uma exigência burocrática, recriam, no militar, o efeito já descrito para

o servidor civil, agravado pelo processo de cadastramento dos certificados no SVM, que exige documentação específica e pode ser lento. A literatura sobre gestão de pessoas no setor público destaca, ainda, que políticas de capacitação são mais eficazes quando associadas a incentivos concretos, flexibilidade de horários, reconhecimento institucional e redução de barreiras burocráticas (Oliveira, 2015); a ausência desses elementos transforma iniciativas de capacitação bem-intencionadas em obrigações formais que ninguém prioriza na prática.

2.4 Autoeficácia e autorregulação

Bandura (1997) argumenta que a autoeficácia – a crença do indivíduo em sua capacidade de executar com sucesso uma determinada tarefa – é um dos principais preditores do engajamento com atividades desafiadoras. Indivíduos com alta autoeficácia estabelecem metas mais ambiciosas, persistem diante de dificuldades e apresentam menor tendência à procrastinação; aqueles com baixa autoeficácia tendem a evitar tarefas percebidas como difíceis. No caso do curso de idiomas, militares que percebem o aprendizado de línguas estrangeiras como muito difícil tendem a apresentar baixa autoeficácia linguística, o que amplifica a procrastinação – de modo que intervenções orientadas ao seu aumento, como mentoria, fragmentação da tarefa em etapas menores e reconhecimento de progressos parciais, tendem a ser mais eficazes do que abordagens puramente coercitivas.

2.5 O Sistema de Valorização do Mérito e a habilitação em idiomas nas Forças Armadas

A habilitação linguística segue a Portaria DGP/C Ex nº 488/2024 (EB30-IR-60.004) (Brasil, 2024), que fixa o Índice de Proficiência Linguística (IPL) mínimo pontuável em 2122 para Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO) e Graduados de Carreira, avaliado em quatro habilidades: compreensão auditiva, expressão oral, compreensão leitora e expressão escrita (Departamento-Geral do Pessoal – Exército Brasileiro, 2024). Quem responde por essa certificação é o Centro de Idiomas do Exército (CIDEx), à frente do Sistema de Ensino de Idiomas e Certificação de Proficiência Linguística do Exército (SEICPLEx), dividido em quatro subsistemas: o SERI (Ensino Regular de Idiomas), voltado à formação; o SEADI (Ensino a Distância de Idiomas), ainda em reestruturação desde a extinção do antigo curso virtual em 2021; o SEII (Ensino Intensivo de Idiomas), aberto apenas a designados para missão no exterior; e o SCPL (Certificação de Proficiência Linguística). Para o militar já estabilizado, nenhuma dessas portas serve bem: a formação já passou, a designação para o exterior é exceção, e o ensino a distância nunca teve oferta de peso. Sobra o caminho mais custoso – buscar e pagar um curso civil por conta própria e, só depois, submeter o certificado ao CIDEx para reconhecimento, processo que, pela Portaria DECEx/C Ex nº 1.156/2025 (Brasil, 2025) pode levar até 60 dias úteis até o registro na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDCP).

Há, porém, uma mudança em curso que vale registrar: quem se forma a partir de 2025 na Academia Militar das Agulhas Negras, na Escola de Sargentos das Armas, na Escola de Sargentos de Logística ou no Centro de Instrução de Aviação do Exército já sai com o IPL mínimo cumprido (Bezerra; Novikoff, 2024). Isso confirma que o problema investigado é específico do militar estabilizado de maior tempo de serviço – justamente o público deste estudo. O Projeto Força 40, que orienta a transformação da Força Terrestre até 2040, reforça a importância da

proficiência linguística para operações combinadas e contextos multiculturais. Mas esse reconhecimento formal, por si só, não muda o comportamento do efetivo estabilizado – é justamente essa lacuna entre discurso institucional e adesão prática que este trabalho busca endereçar.

3. Metodologia

3.1 Caracterização do estudo

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. Segundo Minayo (2001), a abordagem qualitativa é apropriada para fenômenos sociais complexos nos quais a subjetividade dos sujeitos e o contexto institucional exercem forte influência sobre os comportamentos observados – o que se aplica diretamente à compreensão das percepções, motivações e barreiras vivenciadas pelos militares em relação ao curso de idiomas. Quanto aos objetivos, trata-se de pesquisa exploratória. Conforme Gil (2010), esse delineamento é adequado quando o fenômeno investigado ainda é pouco estudado no contexto específico analisado, visando ampliar a compreensão inicial e levantar hipóteses para investigações futuras – condição que se verifica quanto ao comportamento procrastinatório de militares estabilizados na literatura de gestão pública brasileira.

3.2 Delineamento e procedimentos

O delineamento adotado é a pesquisa bibliográfica e documental, complementada por observação direta de um dos autores em sua condição de militar estabilizado. Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica baseia-se em material já publicado, enquanto a documental vale-se de materiais ainda não tratados analiticamente. O protocolo de estudo, adaptado de Yin (2001), estruturou a análise em três etapas: preparação (revisão bibliográfica e documental), ação – com diagnóstico via Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e Matriz GUT (que prioriza problemas, atribuindo notas de Gravidade, Urgência e Tendência), seguidas da elaboração do plano de orientação por meio do método 5W2H (*What, Why, Who, When, Where, How, How much*) e da Matriz RACI (*Responsible, Accountable, Consulted, Informed*) – e relatório (consolidação das orientações e confronto com o referencial teórico).

3.3 Estratégia de busca e fontes consultadas

A busca na literatura passou pelo *Google* Acadêmico, pelo Portal de Periódicos da CAPES e pela base SciELO, cruzando termos em português e inglês – *procrastination*, *work-place procrastination*, *temporal motivation theory*, *conservation of resources*, *self-efficacy*, *red tape public sector* – com "procrastinação", "gestão de pessoas no setor público" e "comportamento organizacional militar". Não houve protocolo formal de revisão sistemática; o levantamento foi direcionado, priorizando periódicos revisados por pares e de acesso aberto – como *Frontiers in Psychology, Social Sciences* (MDPI) e a Revista de Administração de Empresas –, além de obras de referência já consolidadas sobre motivação e autorregulação (Steel, 2007; Steel; König, 2006; Hobfoll, 1989; Bandura, 1997; Zhang *et al*., 2022; Musteata; Holman, 2025).

Os documentos vieram de três frentes. As normas do Exército sobre SVM e habilitação em idiomas – Instruções Gerais, Instruções Reguladoras e Portarias – foram consultadas no Sistema de Gestão Eletrônica do Exército (SGEx). As

informações sobre o SEICPLEx e seus subsistemas vieram dos sites do CIDEx, da Diretoria de Avaliação e Promoções (DAProm) e do Blog do Exército (EBlog). Os dados demográficos usados na Seção 4.3 vieram de publicações do IBGE referentes ao Censo Demográfico 2022 e às Estatísticas do Registro Civil 2024. A experiência de um dos autores como militar estabilizado do 6º RCB foi registrada por observação direta ao longo do exercício da função, servindo de evidência complementar para o diagnóstico da Seção 4.1.

3.4 Análise de dados

A análise dos dados foi organizada e conduzida em três fases: leitura e sistematização das obras e documentos consultados, identificação dos fatores associados à procrastinação aplicáveis ao contexto militar, e confronto dos achados com as ferramentas diagnósticas (SWOT, GUT, 5W2H e RACI) para fundamentar a proposta de melhoria.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 A situação-problema no 6º Regimento de Cavalaria Blindado

O 6º Regimento de Cavalaria Blindado (6º RCB), é organização militar sediada em Alegrete (RS), composta majoritariamente por militares estabilizados – Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais e Graduados de Carreira – com atividades operacionais intensas, incluindo participação em operações como a Operação Ágata e missões de garantia da lei e da ordem. É nesse contexto que o fenômeno investigado se manifesta de forma mais evidente.

A experiência profissional de um dos autores como militar estabilizado do 6º RCB confirma, no dia a dia da Organização Militar, o padrão de postergação já caracterizado na Introdução – adiamento da inscrição, abandono do reconhecimento junto ao CIDEx e certificação concluída sem cadastramento na BDCP – com o mesmo resultado recorrente: a proficiência do militar simplesmente não avança. O que a observação direta acrescenta ao diagnóstico teórico é a constatação de que esse padrão convive, lado a lado, com o reconhecimento institucional mais recente do tema: a parceria firmada entre o CIDEx e a *Cambridge University Press* para certificação internacional é amplamente divulgada internamente, mas não se traduz, na rotina do 6º RCB, em aumento perceptível de inscrições ou de cadastramentos – reforçando que o obstáculo não é falta de informação sobre a existência da via, e sim a ausência de um empurrão institucional que transforme a possibilidade em ação.

Um fator estrutural relevante é a ausência de oferta institucional de curso acessível ao militar estabilizado: até recentemente, o Exército não garantia qualificação linguística nem em seus próprios estabelecimentos de formação, e a mudança introduzida a partir de 2025 não alcança os militares de maior tempo de serviço, que precisam buscar e custear cursos civis por conta própria. A isso soma-se a barreira burocrática do cadastramento – até 60 dias úteis entre o requerimento e o registro na BDCP – desincentivo concreto especialmente para quem já postergou a qualificação. A demanda reprimida por essa qualificação é evidenciada indiretamente pelo surgimento de um mercado civil especializado em materiais preparatórios para militares (como o Guia EPLO e o portal Habilite-se já), demonstrando procura real não suprida institucionalmente. Do ponto de vista

acadêmico, a revisão da literatura não identificou estudos específicos sobre a procrastinação do curso de idiomas em contexto militar, o que confere caráter pioneiro a este trabalho.

4.2 Diagnóstico – Matriz SWOT

A Matriz SWOT é amplamente utilizada na administração pública como instrumento de análise estratégica, permitindo compreender o ambiente interno e externo de uma organização ou política pública (Araújo; Nascimento, 2023). No atual contexto, sua elaboração apresenta os fatores que influenciam o comportamento procrastinatório em relação ao curso de idiomas.

Quadro 1 - Matriz SWOT

FATORES INTERNOS	
PONTOS FORTES	**PONTOS FRACOS**
- Reconhecimento institucional da importância dos idiomas para a progressão funcional e para missões internacionais; - Existência do SVM como incentivo concreto e objetivo a qualificação linguística; - Presença de militares habilitados em idiomas que podem atuar como mentores e referências positivas para o efetivo e para suas famílias; - Estrutura hierárquica organizada da OM, que facilita a implementação coordenada de intervenções institucionais; - Disponibilidade de espaço físico na OM que pode ser utilizado para a realização de aulas sem custo adicional; - Disponibilidade do Serviço de Saúde (S/Sau) da OM, com profissionais aptos a apoiar o acolhimento de famílias em adaptação e a reduzir o esgotamento psicológico que alimenta a procrastinação.	- Procrastinação frequente da inscrição e da conclusão do curso de idiomas por parte do efetivo estabilizado; - Ausência de oferta institucional de curso de idiomas acessível ao militar estabilizado; - Baixa autoeficácia linguística de parte do efetivo, associada a experiências anteriores negativas com o aprendizado de idiomas; - Sobrecarga de atividades operacionais que compete diretamente com o tempo disponível para o estudo; - Ausência de incentivos práticos concretos, como flexibilização de horários específicos para o estudo de idiomas; - Ansiedade e aversão a tarefa diante da percepção de dificuldade do aprendizado de um novo idioma; - Atrasos recorrentes no processo de certificação e cadastramento do IPL na BDCP, mesmo após a conclusão do curso.
FATORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	**AMEAÇAS**
- Professores de idiomas autônomos na cidade dispostos a ministrar aulas nas instalações da OM, reduzindo custos para os militares e suas famílias; - Escolas de idiomas locais interessadas em firmar convênio com a OM, utilizando o espaço físico como contrapartida; - Expansão de plataformas digitais e aplicativos de aprendizagem de idiomas acessíveis gratuitamente ou a baixo custo, utilizáveis por toda a família; - Certificações internacionais já reconhecidas pelo CIDEX (TOEFL, IELTS, Cambridge, DELF/DALF, DELE); - Reestruturação do SEIPLEX em curso, abrindo espaço para novas parcerias institucionais.	- Processo de certificação e cadastramento do IPL que pode demandar até 60 dias úteis; - Exigência da Declaração do Centro Aplicador, introduzida pela Portaria DECEx/C EX nº 1.156/2025; - Transferências periódicas que podem interromper o processo de certificação iniciado pelo militar; - Sobrecarga de atividades operacionais que compete com o tempo disponível para o estudo; - Adaptação contínua da família do militar a novas cidades e contextos, que demanda energia e recursos psicológicos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.3 Priorização – Matriz GUT

A Matriz GUT permite priorizar os fatores identificados na análise SWOT, atribuindo notas de 1 a 5 para Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T), multiplicadas para obter um índice de prioridade. As notas foram atribuídas com base no referencial teórico e na observação direta de um dos autores como militar estabilizado do 6º RCB. O Quadro 2 apresenta os fatores de maior prioridade.

Quadro 2 – Matriz GUT: priorização dos fatores identificados (principais itens)

Fator	G	U	T	GUT
Ausência de oferta institucional de curso de idiomas	5	5	5	125
Engajamento da família do militar como agente motivador	5	5	5	125
Procrastinação da inscrição no curso	5	5	4	100
Prazo indefinido para a realização do curso	5	4	5	100
Potencial de engajamento da liderança	5	4	5	100
Burocracia do cadastramento do IPL	4	5	4	80
Acompanhamento do IPL na FVM	4	4	5	80
Planejamento temporal fortalecido pela participação familiar	4	4	5	80
Estabilidade da família do militar como suporte ao estudo	4	4	5	80
Sobrecarga de atividades operacionais	4	4	4	64
Recompensa percebida como distante	4	3	5	60
Desenvolvimento da autoeficácia linguística	4	3	4	48

Fonte**:** elaborado pelos autores (2026).

A ausência de oferta institucional de cursos de idiomas, juntamente com o engajamento da família do militar como agente motivador, encontra-se entre os fatores mais críticos, com GUT = 125. Este resultado reflete a compreensão de que a família não é apenas um fator de sobrecarga – como inicialmente poderia sugerir a Teoria de Conservação de Recursos – mas um potencial motor de engajamento que, quando ativado, pode reverter a espiral de esgotamento psicológico em espiral de fortalecimento motivacional. O planejamento temporal fortalecido pela participação familiar e a estabilidade familiar como suporte ao estudo, ambos com GUT = 80, reforçam essa perspectiva.

Embora a literatura aponte que o estado civil de solteiro se associe a maior tendência à procrastinação (Musteata; Holman, 2025), esse fator recebeu pontuação intermediária na análise (GUT = 100), pois, no estágio de carreira correspondente ao militar estabilizado, a constituição de família é a condição predominante do efetivo. Essa predominância encontra sustentação empírica nos dados do Censo Demográfico 2022: segundo o IBGE (2025), 51,3% das pessoas de 10 anos ou mais viviam em união conjugal em 2022, percentual crescente desde 2000 (49,5%) e 2010 (50,1%), com concentração expressiva entre 30 e 49 anos – faixa etária predominante do efetivo estabilizado. Esse panorama é reforçado pelos registros de nupcialidade do IBGE (2024), segundo os quais cerca de 47,8% dos casamentos celebrados no Brasil em 2024 envolveram homens na faixa de 30 a 49 anos. Ao eleger a família do militar como agente motivador, o plano parte de uma base demográfica concreta: a maior parte do efetivo estabilizado já vive essa realidade familiar, o que dá ao eixo proposto respaldo direto nos dados, e não apenas plausibilidade teórica.

4.4 Plano de ação – 5W2H

Com base na priorização da Matriz GUT, o plano de ação foi estruturado pela ferramenta 5W2H (Quadro 3). No contexto militar, o custo das ações propostas é nulo ou Mínimo: o tempo de serviço já é remunerado, o espaço físico da OM está disponível, e o material de expediente já integra o orçamento regular. A abertura das aulas à família do militar representa a estratégia central de redução de custos e de transformação do curso de idiomas em projeto familiar compartilhado, conectando-se diretamente à Teoria de Conservação de Recursos (Hobfoll, 1989): ao fortalecer os recursos motivacionais da família, reverte-se o esgotamento psicológico que alimenta a procrastinação em engajamento sustentado.

Quadro 3 – Plano de ação 5W2H (ações selecionadas)

O que?	Por que?	Quem?	Quando?	Como?	Custo?
Programa de mentoria em idiomas	Fortalecer a autoeficácia e reduzir a aversão à tarefa	Seção de Educação	Curto prazo	Militares habilitados atuam como mentores voluntários do colega e da família	Nulo
Curso de idiomas na OM, aberto à família	Ampliar acesso, reduzir custos, transformar o idioma em projeto familiar	Cmt OM + S/Ed	Curto prazo	Ceder espaço físico; parceria com professor autônomo ou escola local; abrir à cônjuge e filhos	Mínimo
Acolhimento familiar pelo S/Sau	Reduzir esgotamento psicológico da família em adaptação	S/Sau	Contínuo	Psicólogo e assistente social apoiam famílias recém-transferidas	Nulo
Reorientação parcial do expediente	Aproveitar tempo já remunerado para demanda oficial	Cmt OM	Imediato	Reserva semanal de período para estudo, publicada em BI	Nulo
Mutirão mensal de apoio ao cadastramento do IPL	Reduzir o tempo entre conclusão do curso e registro no SVM	S/Pes	Mensal	Reunião mensal de orientação para cadastramento no SiCaPEx	Nulo
Acompanhamento do IPL na FVM	Garantir que cada militar conheça sua situação funcional	S/Pes	Semestral	Verificação da FVM e comunicação individual dos militares sem IPL	Nulo
Metas internas com prazo definido	Transformar exigência indefinida em compromisso concreto	Cmt OM	Imediato	Publicação em BI de meta anual de IPL cadastrado	Nulo
Campanha de valorização da qualificação linguística	Fortalecer o valor percebido do curso	S/Pes	Contínuo	Divulgação de casos de sucesso e benefícios para a família	Nulo

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

4.5 Responsabilidades – Matriz RACI

A Matriz RACI distribui as responsabilidades de cada ação entre os atores envolvidos: Comandante da OM (Cmt OM), Seção de Pessoal (S/Pes), Seção de Educação e Instrução (S/Ed), Serviço de Saúde (S/Sau), militares habilitados em idiomas (Mil Hab) e parceiros externos (Parc. Ext), definindo quem é Responsável (R), quem Aprova (A), quem deve ser Consultado (C) e quem deve ser Informado (I), conforme o Quadro 4.

Quadro 4 – Matriz RACI: distribuição de responsabilidades (ações selecionadas)

Ação	Cmt OM	S/Pes	S/Ed	S/Sau	Mil Hab	Parc. Ext
Programa de mentoria	A	C	R	C	R	I
Curso de idiomas aberto à família	A	I	R	C	C	R
Acolhimento familiar pelo S/Sau	I	C	I	R	I	I
Reorientação do expediente	R	C	C	I	I	I
Mutirão de cadastramento	I	R	C	I	I	I
Acompanhamento do IPL na FVM	I	R	C	I	I	I
Metas internas com prazo definido	R	C	C	I	I	I
Campanha de valorização	A	R	C	C	C	I

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

4.6 Eixos de orientação e indicadores de acompanhamento

As ações convergem para dois eixos estruturantes, somando forças com as iniciativas já em curso no Exército Brasileiro. O **Eixo 1 – orientação ao indivíduo** – atua sobre os fatores internos que dificultam a realização do curso: baixa autoeficácia, aversão à tarefa, dificuldade de planejamento e ansiedade linguística (Steel, 2007). Inclui a participação em programa de mentoria, o uso de *planner* de estudos compartilhado com a família, a comunicação clara de que o IPL mínimo pontuável (2122) é plenamente acessível, e o reconhecimento de cada progresso parcial, reduzindo o tempo psicológico até a recompensa conforme a Teoria da Motivação Temporal (Steel; König, 2006). Dado o peso que o engajamento familiar assumiu na priorização da Matriz GUT (Seção 4.3), esse elemento é tratado aqui em sua dimensão operacional: permitir que cônjuge e filhos participem das aulas nas instalações da OM, na prática, converte o curso de uma obrigação individual em um projeto compartilhado, com espaço, horário e recompensa concretos para toda a família. O **Eixo 2 – orientação à gestão** – orienta os gestores sobre ações de suporte e criação de oportunidades. A ação mais estruturante é a criação de curso de idiomas nas instalações da OM, aberto à família, mediante parceria com professor autônomo ou escola local, com custo institucional essencialmente mínimo. Complementarmente, militares com excelente desempenho no TAF/TFM podem ter parte da instrução física redirecionada ao estudo de idiomas. As demais ações – mutirões de cadastramento, acompanhamento do IPL na FVM, metas internas com prazo

definido e instrução para gestores – atuam sobre os fatores organizacionais identificados por Zhang *et al*. (2022), fortalecendo o papel da liderança na redução da procrastinação do efetivo. Um terceiro eixo, de caráter institucional mais amplo, dirige-se ao Departamento-Geral do Pessoal e ao CIDEx, recomendando a redução progressiva do prazo de cadastramento do IPL, a simplificação do reconhecimento de certificados externos, a consolidação do SEADI e a formalização normativa da abertura dos cursos de idiomas à família do militar.

O monitoramento é realizado por indicadores expressos em percentual, aferidos semestralmente pela Seção de Pessoal com base na FVM: percentual de militares estabilizados com IPL cadastrado no SVM (meta de crescimento de, ao menos, 20% ao ano); percentual de militares inscritos em curso de idiomas (meta de 50% do efetivo sem IPL no primeiro ano); percentual de famílias participantes do curso na OM (meta de 30% dos inscritos no primeiro semestre); percentual de militares no programa de mentoria (meta de 30% de cobertura); percentual de militares sem IPL comunicados pela Seção de Pessoal (meta de 100% a cada semestre); tempo médio entre a conclusão do curso e o cadastramento do IPL; e percentual de militares transferidos que mantiveram a certificação na OM de destino (meta de 80% de aproveitamento). Espera-se que a implementação coordenada dos Eixos 1 e 2, com a família do militar como agente motivador transversal e o suporte do Serviço de Saúde, produza em médio prazo redução mensurável do comportamento procrastinatório entre os militares estabilizados.

5. Conclusão e Contribuições

O presente trabalho teve como objetivo compreender o comportamento procrastinatório entre os militares estabilizados das Forças Armadas, com foco na postergação do curso de idiomas, e, a partir desse diagnóstico, propor um plano de orientação institucional voltado ao enfrentamento do fenômeno. A investigação justificou-se pela relevância da habilitação linguística para a progressão funcional no SVM e, em igual medida, para a participação em missões de cooperação internacional, bem como pela escassez de estudos que abordem a procrastinação no contexto castrense brasileiro.

A análise desenvolvida, apoiada na Teoria da Motivação Temporal e na Teoria de Conservação de Recursos, permitiu compreender a postergação do curso de idiomas como resultado da interação entre fatores motivacionais, emocionais e organizacionais, e não de uma simples falta de força de vontade individual. As ferramentas diagnósticas empregadas – as matrizes SWOT, GUT e 5W2H, complementadas pela matriz RACI – convergiram para a identificação da procrastinação como problema central, agravado pela sobrecarga de atividades, pela burocracia interna e pela ausência de incentivos práticos, e orientaram a construção de um plano de ação estruturado em três eixos: o indivíduo, a gestão e o ambiente institucional.

Como contribuição original, destaca-se o engajamento da família do militar como agente motivador, desenvolvido ao longo da Seção 4 e sustentado pelos dados demográficos do Censo 2022 sobre a predominância da constituição familiar na faixa etária do efetivo estabilizado. Mais do que um eixo entre outros, essa proposta responde diretamente ao diagnóstico da Teoria de Conservação de Recursos: se a instabilidade da vida militar corrói os vínculos familiares, transformar o curso de idiomas em atividade da família – e não apenas do militar – é uma

forma concreta de devolver a esse núcleo o papel de recurso, em vez de fonte de desgaste.

Cabe reconhecer as limitações do estudo. O plano de orientação proposto possui caráter institucional e não foi submetido a aplicação empírica, de modo que seus efeitos sobre a redução da procrastinação ainda carecem de verificação em campo. Ademais, o recorte adotado concentrou-se na realidade do 6º Regimento de Cavalaria Blindado, o que recomenda cautela na generalização dos achados para outras Organizações Militares com contextos distintos.

Diante disso, sugere-se, para trabalhos futuros, a aplicação e a avaliação do plano de orientação em diferentes Organizações Militares, bem como a realização de pesquisas de campo que mensurem, por meio de indicadores, o impacto efetivo das ações propostas sobre as taxas de inscrição e conclusão do curso de idiomas. Espera-se, com isso, que o presente trabalho contribua para somar forças às iniciativas já existentes no âmbito das Forças Armadas, fortalecendo a valorização do mérito, a qualificação do efetivo e a prontidão operacional da instituição.

Referências

ARAUJO, G. R. d. *et al*. Procrastinação acadêmica: contribuições de variáveis demográficas e da ansiedade cognitiva de provas em universitários brasileiros. ***Revista Psicologia e Saúde***, v. 16, p. e16272489, 2024. DOI: 10.20435/pssa.v16i1.2489. Disponível em: https://www.pssa.ucdb.br/pssa/article/view/2489 Acesso em: 28 jun. 2026.

ARAÚJO, M. C. M. de; NASCIMENTO, E. A. do. A importância da análise Swot na gestão escolar da EEMTI Huet Arruda. **Ensino em Perspectivas**, *[S. l.]*, v. 4, n.1, p.1–11, 2023. Disponível em: https://revistas.uece.br/index.php/ensinoemperspectivas/article/view/11642 Acesso em: 27 jun. 2026.

BANDURA, A. ***Self-efficacy: The exercise of control***. New York: W. H. Freeman, 1997.

BEZERRA, M. G.; NOVIKOFF, C. Competências docentes essenciais para a aprendizagem à distância no Exército Brasileiro: algumas considerações. **Revista Valore**, v. 9, p. 70–90, 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.991/2019. Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2019.

BRASIL. Portaria DGP/C Ex nº 488/2024 (EB30-IR-60.004). Instruções Reguladoras para o Sistema de Valorização do Mérito dos Oficiais de Carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, 2.ed., 2024.

BRASIL. Portaria DECEx/C Ex nº 1.156/2025. Normas para o Subsistema de Certificação de Proficiência Linguística, EB60-N-52.001, 4.ed, 2025.

GIL, A. C. ***Como elaborar projetos de pesquisa***. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HOBFOLL, S. E. Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. **American Psychologist**, v. 44, n. 3, p. 513–524, 1989. DOI:

10.1037/0003-066X.44.3.513. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513 Acesso em: 28 jun. 2026.

IBGE. Estatísticas do Registro Civil 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

IBGE. Censo Demográfico 2022: nupcialidade e família — resultados preliminares da amostra. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

MINAYO, M. C. d. S. (Ed.). ***Pesquisa social**: teoria, método e criatividade*. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSQUERA, P. *et al*. O ladrão do tempo e a sustentabilidade social: análise de um modelo de procrastinação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 5, p. 1–22, 2022. DOI: 10.1590/S0034-759020220510x. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0034-759020220510x Acesso em: 28 jun. 2026.

MUSTEATA, I.; HOLMAN, A. C. Factors of workplace procrastination: A systematic review. **Social Sciences**, v. 14, n. 6, p. 380, 2025. DOI: 10.3390/socsci14060380. Disponível em: https://doi.org/10.3390/socsci14060380. Acesso em: 28 jun. 2026.

OLIVEIRA, C. d. **Procrastinação**: por que deixamos tudo para depois? São Paulo: Editora Gente, 2015.

STEEL, P. The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. ***Psychological Bulletin***, v. 133, n. 1, p. 65–94, 2007. DOI: 10.1037/0033-2909.133.1.65. Disponível em: https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.1.65 Acesso em: 28 jun. 2026.

STEEL, P.; KÖNIG, C. J. Integrating theories of motivation. ***Academy of Management Review***, v. 31, n. 4, p. 889–913, 2006. DOI: 10.5465/amr.2006.22527462. Disponível em: https://doi.org/10.5465/amr.2006.22527462 Acesso em: 28 jun. 2026.

STEEL, P. *et al*. Self-regulation of slippery deadlines: The role of procrastination in work performance. **Frontiers in Psychology**, v. 12, p. 783789, 2022. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.783789. Disponível em: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.783789 Acesso em: 28 jun. 2026.

ZHANG, J. *et al*. Why do government employees procrastinate? an empirical analysis of red tape, overload, and perceived overqualification. ***Frontiers in Psychology***, v. 13, 2022. Disponível em: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8999032/ Acesso em: 28 jun. 2026.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, Bookman, 2001.