

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DE
MILITARES TEMPORÁRIOS DO 63º BI**

FÁBIO CLAUMANN MARCOS

Florianópolis, junho de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL DE
MILITARES TEMPORÁRIOS DO 63º BI**

FÁBIO CLAUMANN MARCOS

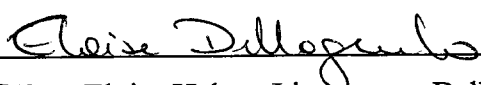
Professora Orientadora:
Eloise Helena Livramento Dellagneto

Área de Concentração
Administração de Recursos Humanos

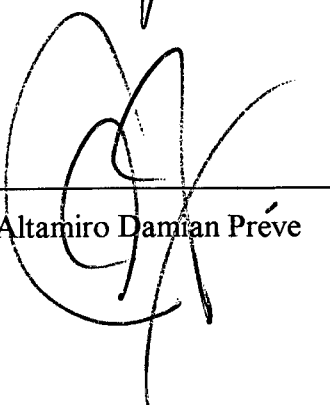
Florianópolis, junho de 2001.

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribui a nota 9,00 ao aluno Fábio Claumann Marcos, na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora:


Profª Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo


Prof. Mestre Gerson Rizatti


Prof. Dr. Altamiro Damian Préve

AGRADECIMENTOS

- Primeiramente à Deus por conceder a graça de conseguir vencer esta etapa importante de minha vida;
- À Professora Eloise, a qual considero um exemplo de mestre, que concedeu a oportunidade de ser seu orientando e pode acompanhar e indicar os melhores caminhos nesta empreitada, demonstrando em todo os instantes conhecimento, motivação e atenção necessária;
- À toda minha família, especialmente minha mãe e minha irmã que souberam compreender os momentos de ausência e sempre acreditaram no meu esforço;
- À minha companheira que diante de todas as dificuldades sempre esteve presente e com paciência, carinho e ânimo forneceu o conforto e o incentivo necessário para continuar batalhando;
- Ao Sr. Coronel João Artur Santos, comandante do 63º Batalhão de Infantaria, que proporcionou a viabilização desta pesquisa nesta tradicional organização militar do Exército Brasileiro, concedendo o espaço necessário para a coleta de informações;
- Aos amigos do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva do 63º BI que sempre se mostraram prestativos, bem como todos os militares da unidade que dispensaram a sua colaboração para a realização desta pesquisa;
- Aos amigos acadêmicos que prestaram ajuda e companheirismo ao longo de toda esta jornada, especialmente ao amigo Luciano Zanghelini, Luiz Henrique Miranda, Cláudio Januário, Hamilton Almeida Vianna Costa, Maurílio Alves Júnior, Danielle Schmidt Foletto e Márcio Osmar Costa;
- A todas as pessoas que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho.

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso foi realizado no 63º Batalhão de Infantaria, Batalhão Fernando Machado, uma tradicional unidade do Exército Brasileiro localizado na cidade de Florianópolis e se constituiu em uma pesquisa para levantar a condição sobre a capacitação profissional de militares temporários, especificamente os cabos e soldados da organização militar.

A proposição desenvolvida foi escolhida em face a situação dos cabos e soldados que possuem um tempo de serviço militar limitado e retornarão ao mercado de trabalho, onde buscou-se levantar o grau de preparação destes militares objetivando justamente a sua volta e a preocupação da organização diante desta circunstância.

O trabalho está estruturado em 10 (dez) capítulos. Como início tem-se a introdução sobre a discussão, a justificativa do tema escolhido e a delimitação do assunto. A parte seguinte aponta os objetivos gerais e específicos. Na terceira parte apresenta-se o levantamento bibliográfico sobre o assunto. Na quarta parte a metodologia utilizada. A Quinta parte caracteriza a organização, a parte seguinte identifica a atividade fim da unidade e a sétima parte, identifica a legislação vigente sobre o tempo de serviço. A oitava parte relata o processo de treinamento do Batalhão e depois a capacitação para militares de carreira e temporários. Na última parte são mostrados os resultados da pesquisa realizada com uma amostra da população estudada.

A pesquisa retrata a atividade principal da organização, demonstra que o processo de treinamento na unidade vem ao encontro com a literatura pesquisada, a forma de capacitação que destina-se mais aos militares de carreira e predominantemente militar, a preocupação existente dos militares temporários em relação ao término do tempo de serviço militar e a falta de apoio da unidade quanto à esta questão. Fica evidenciado também a necessidade de um programa de capacitação para os cabos e soldados temporários estabelecendo-se convênios com outras entidades além do incentivo e a motivação destes militares na busca de uma melhor capacitação profissional.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS.....	x
LISTA DE ANEXOS.....	xi
RESUMO.....	xii
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Justificativa.....	1
1.2 Delimitação do assunto.....	2
2 OBJETIVOS.....	3
3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
3.1 Treinamento.....	4
3.2 Vantagens do treinamento.....	5
3.2.1 Vantagens do treinamento quanto ao mercado de trabalho.....	6
3.2.2 Vantagens do treinamento quanto ao pessoal em serviço.....	6
3.2.3 Vantagens do treinamento quanto à empresa como um todo.....	6
3.3 Processo de treinamento.....	7
3.4 Diagnóstico das necessidades de treinamento.....	8
3.4.1 Análise da empresa.....	8
3.4.2 Análise das tarefas.....	9
3.4.3 Análise do comportamento.....	9
3.4.4 Meios de levantamento de necessidades de treinamento.....	10
3.5 Planejamento e programação.....	10
3.5.1 Objetivos do treinamento.....	11
3.5.2 Modalidades de treinamento.....	12
3.5.3 Controles de treinamento.....	13
3.5.4 Recursos financeiros.....	14
3.5.5 Cronograma.....	14
3.6 Execução do treinamento.....	14
3.7 Avaliação do treinamento.....	15

3.8 Pedagogia.....	16
3.9 Desenvolvimento.....	17
3.10 Responsabilidade social.....	21
4 METODOLOGIA.....	22
4.1 Tipo de pesquisa.....	22
4.2 Técnica de coleta de dados.....	22
4.2.1 Tipos de dados.....	22
4.2.2 Instrumento de coleta de dados.....	23
4.3 Delimitação da pesquisa.....	24
4.4 Amostra.....	25
4.5 Análise dos dados.....	26
4.6 Limitações da pesquisa.....	26
5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	28
5.1 Estrutura organizacional.....	29
6 ATIVIDADE FIM DA ORGANIZAÇÃO.....	32
7 TEMPO DE SERVIÇO MILITAR.....	34
8 TREINAMENTO NO 63° BI.....	36
8.1 Levantamento das necessidades de treinamento no 63° BI.....	36
8.2 Planejamento e programação de treinamento no 63° BI.....	37
8.3 Objetivos do treinamento no 63° BI.....	38
8.4 Modalidades de treinamento no 63° BI.....	40
8.5 Controle do treinamento no 63° BI.....	41
8.6 Execução do treinamento no 63° BI.....	43
8.7 Avaliação do treinamento no 63° BI.....	45
9 CAPACITAÇÃO DOS MILITARES DO 63° BI.....	47
10 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO.....	51
10.1 Perfil dos pesquisados.....	51
10.2 Emprego e remuneração.....	52
10.3 Fatores que levaram ao engajamento.....	53
10.4 Nível de estudo alcançado como militar engajado.....	54
10.5 Obstáculos para se encontrar um novo emprego.....	55
10.6 Fatores que facilitam um novo emprego.....	57
10.7 Comentários.....	57

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	64

LISTA DE QUADRO E FIGURAS

Figura 1: Organograma 63° BI.....	19
Figura 2: Extratos de desenvolvimento.....	30
Quadro 1: Exemplo de objetivo individual de instrução.....	39
Quadro 2: Exemplo de ficha de controle de instrução básica.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Remuneração antes de ingressar no 63° BI.....	52
Tabela 2: Nível de estudo alcançado como militar engajado.....	54
Tabela 3: Situação quanto ao mercado de trabalho.....	55
Tabela 4: Nível de dificuldade para encontrar um novo emprego.....	56
Tabela 5: Fatores que contribuem para conseguir um novo emprego.....	57

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Remuneração antes de ingressar no 63º BI.....	52
Gráfico 2: Motivos que levaram a engajar no 63º BI.....	53
Gráfico 3: Atividades de aprendizagem.....	54
Gráfico 4: Fatores que dificultam o preparo profissional.....	55
Gráfico 5: Nível de dificuldade demonstrado pela unidade.....	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo A: Questionário.....	67
----------------------------	----

RESUMO

A presente pesquisa buscou encontrar alternativas para a capacitação de militares temporários do 63º Batalhão de Infantaria visando o seu retorno no mercado de trabalho. Pode ser constatado que a unidade tem como principal objetivo a formação de reservista e tem como prioridade o treinamento do seu efetivo de acordo com a missão da organização. Pode-se constatar que o treinamento praticado pela unidade está na maior parte em acordo com a literatura existente, com a ressalva de alguns aspectos devido às características militares da organização. O problema existente está na capacitação dos militares desta unidade que volta-se mais para o aperfeiçoamento dos conhecimentos militares e segundo os pesquisados, pouco é realizado em função dos cabos e soldados que possuem tempo de serviço militar limitado na questão de capacitação profissional. Segundo as informações coletadas e a visão dos pesquisados o melhor caminho seria o estabelecimento de programas de capacitação através de incentivo da organização, estabelecimento de parcerias com instituições de ensino e empresas, a motivação e dedicação dos cabos e soldados temporários na busca de um aperfeiçoamento profissional além do treinamento dispensado pela própria organização.

PALAVRAS CHAVES: treinamento – temporários - capacitação – responsabilidade social

1 INTRODUÇÃO

O contexto em que vivenciamos é de um panorama nunca antes visto. A necessidade de consumo, o fornecimento de produtos e serviços de qualidade é um pressuposto, o rompimento das fronteiras pelos canais da informação, a integralização do mundo como um todo e as transformações que ocorrem a cada instante, parecem caracterizar um momento revolucionário. As organizações, dentro desta realidade, sejam elas públicas ou privadas, precisam se readaptar a todo momento.

Para enfrentar as turbulências e poder responder a um mercado ávido, além de tecnologia, da estrutura física e financeira, necessitam de um capital de suma importância, o chamado capital humano o qual muitas vezes, não pode ter seu valor mensurado. Donato citado por Carvalho (1999, p. 65) relata que “(...) diante das novas demandas provocadas pela globalização, a formação do trabalhador é um triunfo para a empresa”.

Para tanto, ocorre uma demanda pela mão-de-obra qualificada, preparada para alavancar as instituições e corresponder as solicitações de uma clientela cada vez mais exigente. Segundo Matos (1982, p. 316) “considerando que a mudança é uma constante no mundo moderno, onde o que não é adaptável torna-se obsoleto e tende a desaparecer, a empresa deve criar condições para conscientização da necessidade de mudança e a realização objetiva da motivação para o autodesenvolvimento”.

Os recursos humanos das organizações ganham destaque neste cenário, ao mesmo tempo que são essenciais para compor os quadros, não em termos quantitativos mas qualitativos, e torna-se indispensável que estas pessoas tenham a condição de serem capacitadas. Esta preparação inicia com o próprio indivíduo, conta com as oportunidades e a colaboração das entidades governamentais e empresas.

1.1 Justificativa

O Exército Brasileiro é um dos segmentos das Forças Armadas, constituído de um contingente mínimo voltado para a segurança nacional.

O Exército é formado parte por militares de carreira, os quais passaram por escolas que formam oficiais e praças que permanecem na instituição até a aposentadoria. O outro grande grupo conhecido como militares temporários, é formado nas diversas unidades

militares espalhadas pelo território nacional, unidades estas que lidam principalmente com os jovens que prestam o serviço militar inicial. Os militares temporários possuem um tempo determinado para permanecerem na Força Terrestre que varia de acordo com o seu posto ou graduação, formados principalmente para compor uma reserva e em situação de necessidade, como uma perturbação da ordem interna ou externa do país, serem mobilizados.

Os militares que possuem este tempo limite de permanência, no qual não pode ultrapassar 10 (dez) anos, servem para completar o efetivo de carreira e enquanto permanecerem nas atividades militares são considerados da ativa.

O objeto de estudo deste trabalho é justamente a preocupação com estas pessoas – militares temporários - que tem a sua base de formação voltada para a vida da caserna e posteriormente, precisam reintegrar o mercado de trabalho quando serão licenciados das fileiras do Exército. Sendo assim, acredita na necessidade de preparação dessas pessoas para ter as condições mínimas de enfrentar um mercado competitivo e contribuir para com toda a sociedade.

Os ganhos proporcionados pela capacitação atingem todos os participantes, em primeiro os militares que se tornam mais aptos na questão da empregabilidade e adquirem uma maior distinção; a organização em si, que acaba tendo retorno com o treinamento e o desenvolvimento dos seus colaboradores, melhorando o seu desempenho e por fim o mercado, que passa a dispor de pessoas mais qualificadas.

1.2 Delimitação do assunto

Estudo sobre alternativas de capacitação profissional dos cabos e soldados temporários do 63º Batalhão de Infantaria, unidade do Exército Brasileiro, localizada na cidade de Florianópolis – SC. Não estão inclusos militares que estão prestando serviço militar inicial e militares que estejam na condição de pré-estabilidade. O espaço temporal da pesquisa ocorreu no primeiro semestre de 2001.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral:

- Apresentar alternativas de capacitação profissional para os militares do 63º BI temporários visando o seu retorno ao mercado de trabalho.

2.2 Objetivos Específicos:

- Identificar os tipos de capacitação de pessoal no âmbito 63º BI;
- Identificar a capacitação oferecida aos militares temporários;
- Identificar os períodos que podem ser utilizados para a capacitação profissional de militares temporários;
- Identificar os recursos disponíveis que podem ser utilizados para a capacitação profissional de militares temporários; e
- Levantar instituições que possam atuar como parceiros e facilitadores no processo de capacitação profissional de militares temporários.

3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Treinamento

O ser humano ao longo de sua existência, independentemente do meio em que vive, passa pelo processo de educação, que de acordo com Carvalho (1993), trata-se de uma contínua reconstrução da sua própria experiência, caracterizada pela prática e observação diária.

O treinamento e desenvolvimento constitui um processo de aprendizagem, contínua educação, onde visa melhor preparar o empregado a executar suas tarefas atuais, além de oferecer oportunidades para trabalhos futuros. Segundo Hall citado por Carvalho (1993, p. 154), é o “processo de ajudar o empregado a adquirir a eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes”. Considerado desta maneira, o treinamento se configura como uma educação especializada relacionado com a produtividade do trabalho, consubstancialmente como um fator de auto-realização e motivação do treinando.

Em uma visão moderna, Chiavenato (1999, p. 294), apresenta este conceito como “(...) um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais (...)”. As pessoas que compõem uma organização apresentam o seu valor e para contribuir nos resultados, são merecedoras deste investimento chamado treinamento, que aumentará o potencial deste importante patrimônio. O mesmo autor, ainda conceitua o treinamento como um “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”, Chiavenato (*idem*).

Na concepção de Toledo (1981, p. 121), treinamento é entendido como “toda e qualquer atividade que vise à qualificação (criação de comportamento), formação ou aperfeiçoamento do pessoal de uma empresa, desde os diretores até os executores de mercadorias ou serviços”. O referido autor explica ainda que a qualificação abrange desde a capacitação do indivíduo na realização de suas atribuições, até a sua integração com a organização, merecendo destaque o fator motivacional. Para Pilares (1991, p. 74) treinamento

é “a atividade desenvolvida para ensinar pessoas sobre procedimentos, normas, operacionalizações em geral”.

Para Ferreira (1977, p. 114) o treinamento tem por finalidade “formar e manter um contingente de trabalho, qualitativa e quantitativamente preparado para realizar, com eficiência, o programa de atividades da empresa”. Segundo Caravantes (1993) a importância do treinamento reside na preparação dos funcionários para melhor desempenharem as suas atribuições.

Relacionando a idéia de comportamento e treinamento, Chiavenato (1999, p. 295) aponta quatro tipos de mudanças de comportamentos que surgem pelo treinamento através da transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, desenvolvimento de atitudes e desenvolvimento de conceitos:

“Aumento de conhecimento das pessoas: informações sobre a organização, seus produtos/serviços, políticas e diretrizes, regras e regulamentos e seus clientes;

Melhora as habilidades: habilita para a execução e operação de tarefas, manejo de equipamentos, máquinas e ferramentas;

Desenvolvimento/modificação de comportamentos: mudança de atitudes negativas para atitudes favoráveis de conscientização e sensibilidade com as pessoas, com os clientes internos e externos;

Eleva o nível de abstração: desenvolve idéias e conceitos para ajudar as pessoas a pensar em termos globais e amplos”.

As empresa podem adotar vários tipos de mudanças de comportamentos ao mesmo tempo nos seus programas de treinamento, justamente para alcançar uma maior eficiência.

3.2 Vantagens do treinamento

O treinamento, de acordo com Carvalho (1993, p. 155), caso seja corretamente conduzido, proporciona vantagens relevantes em termos estruturais como:

“A possibilidade do estudo e análise das necessidades de treinamento de toda a organização, envolvendo a totalidade dos níveis hierárquicos da empresa;

Define prioridades de formação;

Caracteriza os vários tipos e formas de desenvolvimento de pessoal a serem aplicados, considerando a sua viabilidade, vantagens, custos e outros fatores afins; e

Elabora planos de capacitação profissional a curto, médio e longos prazos, integrando-se às metas globais da empresa”.

3.2.1 Vantagens do treinamento quanto ao mercado de trabalho

O autor Carvalho (1993, p. 156), enfatiza as seguintes vantagens: a definição de características e atribuições dos empregados, racionalização dos métodos de formação e aperfeiçoamento de colaboradores e melhoria dos padrões profissionais dos treinados”.

3.2.2 Vantagens do treinamento quanto ao pessoal em serviço

O autor Carvalho (1993, p. 156) apresenta as seguintes vantagens para os colaboradores da organização:

“Melhor aproveitamento das aptidões dos empregados;
 Maior estabilidade da mão-de-obra;
 Estímulo ao espírito de emulação e fortalecimento da confiança no mérito como processo normal da melhoria funcional; e
 Dignificação do trabalho e elevação do ambiente moral da empresa”.

O autor Werther (1983, p. 204), trata este mesmo assunto como benefícios para o indivíduo que acarreta ganhos a empresa. Dentre vários, pode-se destacar os seguintes:

“Ajuda o indivíduo a tomar melhores decisões na solução efetiva do problema;
 (...) as variáveis motivacionais de reconhecimento, realização, crescimento, responsabilidade, progresso são aprendidas e postas em prática;
 Ajuda a encorajar e conseguir ou autodesenvolvimento e autoconfiança;
 Proporciona informação para melhorar conhecimento de liderança, aptidões de comunicação e atitudes;
 Aumenta a satisfação com o cargo e o reconhecimento;
 Satisfaz às necessidades pessoais do treinador e treinando;
 Desenvolve um senso de progresso em aprendizagem;
 Ajuda eliminar o temor no empreendimento de novas tarefas”.

3.2.3 Vantagens do treinamento quanto à empresa como um todo

O treinamento dos recursos humanos apresenta reflexos na organização. Carvalho (1993, p. 156) apresenta as seguintes vantagens para os organização como um todo:

“Aprimoramento dos produtos ou serviços produzidos;
 Maiores possibilidades de ampliação ou transformação dos programas de trabalho;
 Disponibilidade para os postos de gerência e supervisão imediata dentro da própria organização;
 Melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia industrial;
 Economia de custos pela eliminação dos erros na execução do trabalho;
 Condições de competitividade mais vantajosa dada a capacidade de oferecer os melhores produtos e serviços;
 Maior segurança econômica, em virtude da maior estabilidade de pessoal;

Diminuição acentuada dos acidentes e do desperdício pela melhoria das técnicas de trabalho”.

De acordo com Werther (1983), os benefícios que são trazidos com o treinamento para a organização além dos supracitados, são a condução à maior rentabilidade e/ou atitudes mais positivas para a orientação do lucro, o melhor conhecimento e aptidões do cargo em todos os níveis da organização, ajuda a criar uma melhor imagem da empresa, a preparar orientações para o trabalho, a compreensão e execução das políticas organizacionais, o ajustamento dos empregados à mudanças, melhoria na comunicação da empresa, entre outros.

Segundo Werther (1983) existem melhorias também nas relações de pessoal e humanas, nos quais cita-se a formação de coesão de grupos, uma melhor orientação para os novos empregados, aperfeiçoa as aptidões interpessoais, condições de um clima de aprendizagem, crescimento e coordenação, etc.

3.3 Processo de treinamento

Para se desenvolver um treinamento que se alcance os resultados elaborados e desejados pela organização, faz-se necessário utilizar um sistema composto de quatro etapas, todas com o mesmo peso de importância. Segundo Boog (1992) são elas: diagnóstico, planejamento e programação, execução e avaliação.

Na fase de diagnóstico é realizado o levantamento de necessidades, definindo-se o problema a ser solucionado, constituindo posteriormente nos objetivos a serem alcançados com esta atividade. O diagnóstico resulta na precisão, evitando a elaboração de um treinamento desnecessário, com base em prioridades, sejam elas passadas, presentes ou futuras.

Na etapa de planejamento e programação, é a definição de tudo o que for preciso para realizar o treinamento, onde, como, quem, quando deve-se treinar, além da forma que será avaliado este trabalho. Chiavenato (1999) chama esta etapa de desenho.

Na execução, tem-se a implementação de tudo o que foi programado com a sua devida condução. Na última fase, tem-se a avaliação, no qual ocorre a verificação dos resultados do treinamento. Vale ressaltar, que todo este processo se configura em um formato contínuo e repetidamente.

3.4 Diagnóstico das necessidades de treinamento

Segundo Ferreira (1977) o programa de treinamento é precedido pelo levantamento de necessidades de treinamento que se baseia em informações e dados que servem para a montagem do programa.

A definição deste diagnóstico das necessidades de treinamento, segundo Gil (1994, p. 64), é um processo que focaliza a identificação de carências de preparo profissional, sejam elas individuais ou grupais, na realização de atividades que estão inclusas nos objetivos da empresa. De acordo com Chiavenato (1999, p. 299), a necessidade de treinamento “é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho”. A resultante é o benefício para o funcionário e organização quando se elimina este descompasso.

Neste processo, também são consideradas as potencialidades que devem ser desenvolvidas, e por consequência, a definição dos métodos e técnicas a serem adotados na instrução dos funcionários. Como primeira etapa das fases do treinamento, ela vai possibilitar a realização das fases subseqüentes.

Segundo Carvalho (1993, p. 158), o diagnóstico está voltado para três áreas decisivas: análise da empresa, análise das tarefas e análise do comportamento, que serão pormenorizadas a seguir.

3.4.1 Análise da empresa

A análise organizacional de acordo com Gil (1994, p. 65), “consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para a sua elevação”, ou seja, quais são os segmentos da empresa que se faz necessário a realização de treinamento.

A análise organizacional envolve a empresa como um todo, envolvendo todas as áreas na disposição de informações. Para tanto, de acordo com Carvalho (1993, p. 159), o sucesso do diagnóstico depende de fatores como: todos que responderem ao instrumento aplicado devem colaborar ao máximo, a empresa deve ser conscientizada e motivada para este tipo de trabalho, os dados devem ser obtidos de maneira objetiva, precisa e racional, para resultarem em uma política de treinamento da empresa.

Gil (1994, p. 66) apresenta um roteiro como exemplo para uma devida análise composto de: identificação da organização, a estrutura organizacional, o planejamento, a produção, o potencial econômico-financeiro, os recursos humanos existentes, o clima organizacional, as vendas, etc.

Com base na análise, já se torna possível o levantamento das necessidades de treinamento, com os dados que apontam indicadores como: baixa produtividade, desperdícios, muitas queixas, absenteísmo, baixa qualidade, pouca cooperação, dificuldades nos processos de trabalho, entre outros.

3.4.2 Análise das tarefas

Conhecido também como análise do trabalho, segundo Gil (1994, p. 65), “consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como os requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz”, ou seja, a identificação de como deve ser realizado o trabalho pelo empregado.

De acordo Carvalho (1993, p. 66) esta análise envolve os seguintes aspectos principais: levantamento sistemático e preciso dos dados do cargo avaliado, listagem das tarefas que compõem o cargo, estudo de como as funções devem ser desempenhadas e as aptidões, conhecimentos e atitudes exigidos para o cargo avaliado.

A análise das tarefas é um somativo da descrição do cargo e o desempenho do cargo. Caso apresente distorções, levanta-se a necessidade de treinamento e a elaboração do programa.

3.4.3 Análise do comportamento

Conhecida também como análise dos recursos humanos, Carvalho (1993) cita que este tipo de análise consiste na caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes requeridas para a execução de suas tarefas.

A formulação do seu diagnóstico, envolve os seguintes itens: os conhecimentos adquiridos pelo funcionário (informações obtidas ao longo de sua vida), as aptidões desenvolvidas no exercício das suas funções e as atitudes tomadas.

Essas informações, de acordo com Gil (1994, p. 69), podem ser levantadas por meio de entrevistas, simulações, questionários e testes. No entanto, a forma mais efetiva está

na observação direta ou indireta na realização da tarefa. O confronto da análise das tarefas com a análise dos recursos humanos, vai possibilitar a identificação da necessidade de treinamento.

3.4.4 Meios de levantamento de necessidades de treinamento

O diagnóstico de necessidades de treinamento geralmente é resultante do estratificado de uma pesquisa científica, realizada na organização, onde todos participam e fornecem informações. Como toda pesquisa, é necessário que se tenha os objetivos definidos e instrumentos condizentes para a coleta e análise dos dados.

De acordo com Carvalho (1993, p. 158), existem alguns fatores que podem influenciar esta pesquisa e devem ser levados em conta. São eles: a situação da empresa no mercado, o nível tecnológico atual da empresa, a racionalização administrativa e o meio ambiente onde a empresa atua.

Não existe um meio mais adequado para um devido levantamento. Cada empresa ajusta-se de acordo com a sua realidade. Entre eles, pode-se citar: entrevistas (individual ou em grupo), a aplicação de questionários, a avaliação de desempenho, a observação (direta ou indireta), a discussão em grupo, a aplicação de testes, e outros.

3.5 Planejamento e programação do treinamento

Trata-se da segunda etapa do processo de treinamento, após identificado pelo diagnóstico as necessidades da organização. Como uma função interativa da administração, segundo Stoner (1999, p. 136), o planejamento “é processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

Em uma definição específica para este tópico, o planejamento das atividades de treinamento engloba a seleção e descrição dos fatos na área de recursos humanos, projetado em ações futuras, resultando em objetivos, diretrizes e procedimentos voltados para a formação profissional, Carvalho (1993).

O programa de treinamento deve atender às necessidades estratégicas da empresa. Segundo Chiavenato (1999), o programa é composto por seis ingredientes essenciais: quem deve ser treinado (treinando ou instruendos), como treinar (métodos de treinamento ou

recursos institucionais), em que treinar (assunto ou conteúdo do treinamento), por quem (instrutor ou treinador), onde treinar (local de treinamento), quando treinar (época ou horário do treinamento) e para que treinar (objetivos do treinamento).

De forma comparativa, o autor Gil (1994), mostra a mesma formulação de programação, com a elaboração de dois documentos a partir do planejamento: o projeto e o plano de treinamento, sendo que primeiro, refere-se mais aos aspectos administrativo, enquanto o segundo, enfatiza mais o lado pedagógico. Em algumas organizações não ocorre esta distinção entre plano e projeto de treinamento. O projeto de treinamento normalmente envolve: a identificação, os objetivos, a justificativa, a população-alvo, a carga horária, o período de realização, o local, o número de turmas, os instrutores, os materiais e equipamentos, os custos e o apoio administrativo. O plano de treinamento abrange a identificação, os objetivos gerais e específicos, o conteúdo programático, as estratégias de ensino, os recursos instrucionais, a avaliação e a carga horária. Como pode-se verificar o plano e projeto de treinamento são documentos formulados do planejamento, muito próximos e coincidentes em alguns pontos e semelhante a concepção de programação.

De acordo Carvalho (1993), o planejamento é composto das seguintes etapas sequencialmente: fixação dos objetivos, estabelecimento de controles, alocação de recursos financeiros, escolha dos procedimentos e estabelecimento de cronograma.

O mesmo autor referencia que o sucesso do planejamento deve considerar aspectos como: a política de RH da empresa, as informações das necessidades, a situação econômica e estratégica da empresa e a experiência vivenciada anteriormente no campo do treinamento.

3.5.1 Objetivos do treinamento

Para a definição dos objetivos, devem ser consideradas as características das pessoas que realizarão o treinamento e as necessidades da empresa. Os objetivos são as metas que devem ser alcançadas pelo treinamento.

Eles podem ser classificados em objetivos gerais e objetivos específicos. Os objetivos gerais procuram a solução do problema existente. Segundo Gil (1994, p. 73), “referem-se àquilo que o treinando será capaz de fazer após o treinamento”. Os objetivos específicos, considerados intermediários, são aqueles que procuram responder os objetivos gerais. De acordo com o mesmo autor, são também denominados de objetivos instrucionais,

operacionais ou de aprendizagem e “utilizados para identificar os comportamentos esperados do treinando ao final de cada uma das unidades do curso”.

Para Boog (1994, p. 153), os objetivos de treinamento e desenvolvimento (T&D) devem ter características básicas como:

- “A relevância, isto é, a importância da necessidade ser atendida;
- A coerência,, isto é, deve estar sintonizada com a missão e os objetivos a organização;
- O realismo, isto é, deve ser viável e pragmático;
- A ética, isto é, o respeito às pessoas envolvidas no processo e ao seu ambiente”.

De acordo com Chiavenato (1989, p. 28) os principais objetivos do treinamento são de preparar os colaboradores para a realização de tarefas inerentes à organização de forma imediata, dar condições para o desenvolvimento contínuo do pessoal e possibilitar a mudança de atitudes do pessoal buscando por exemplo um incremento da motivação.

3.5.2 Modalidades de treinamento

Na construção do planejamento, torna-se essencial a definição das modalidades a serem adotadas, face as necessidades da organização. O autor Gil (1994, p. 71) comenta que o treinamento na organização assume várias modalidades, considerando-se a clientela, a finalidade, o momento e o local.

Quanto à clientela, o treinamento pode ser conduzido a diversas unidades da empresa ou para o nível gerencial, no qual o autor chama de desenvolvimento de executivos. Aos empregados com formação do nível médio ou superior que realizam tarefas técnicas, chama-se de treinamento técnico. Ao pessoal de escritório, o treinamento é administrativo; quando é destinado a este pessoal de escritório com formação universitária, pode ser chamado de treinamento técnico-administrativo. No caso dos funcionários da área produção, é conduzido o treinamento operacional.

Semelhante a classificação da modalidade quanto à clientela, Toledo (1981) relata os níveis de treinamento que poderão ser: treinamento de gerência, de supervisão e treinamento de mão-de-obra executiva. O treinamento de gerência é destinado para a diretoria executiva, gerências e chefias média em geral. O treinamento de supervisão está voltado para os chefes que tratam diretamente com os executores de tarefas. Por fim, o treinamento de mão-de-obra executiva se destina a todos aqueles que lidam diretamente com produção,

mercadoria ou serviço. O treinamento de mão-de-obra executiva subdivide-se ainda em formação básica, adaptação e aperfeiçoamento.

No que tange à finalidade, o treinamento está direcionado para o conteúdo (aquisição de conhecimentos) ou para o processo, que enfatiza as relações interpessoais e as mudanças de atitudes.

Quanto ao momento, o treinamento pode ser realizado antes do ingresso, para dar condições de integração dos novos funcionários, ou então, após ingresso, para regularizar as carências levantadas.

O treinamento quanto ao local, pode ocorrer em serviço, ministrado pelo próprio pessoal da empresa e não necessita de locais específicos; ou treinamento fora do local de trabalho, conduzido por instrutores e monitores em locais específicos, dentro ou fora da empresa.

3.5.3 Controles de treinamento

No planejamento são definidos os instrumentos de controle para o treinamento, com o intuito de verificar se o plano de treinamento segue a determinação dos objetivos. Segundo Carvalho (1993), existem características que definem um sistema de controle eficiente: a rapidez na ação, a flexibilidade, a economia, a compreensão e a ação corretiva.

A rapidez da ação nos controles de treinamento refere-se na intervenção do processo, antes de ocasionar problemas para a formação. A flexibilidade condiz a agilidade de realizar mudanças ou reestruturações face a percepção de problemas imprevistos. A característica de economia no controle trata da relação custo/benefício, compatível principalmente com o programa de treinamento. A compreensão significa que o sistema de controle deve possibilitar o entendimento por quem está controlando. A ação corretiva trata de informações sobre as ocorrências e como pode ser resolvido.

O referido autor supracitado enumera vários instrumentos de controle para o treinamento, entre eles: entrevistas formais e informais aplicadas aos treinandos, relatórios de treinamento, observações de instrutores e coordenadores, fichas de acompanhamento pessoal do treinando, etc.

3.5.4 Recursos financeiros

Consiste na aplicação condizente de recursos financeiros para viabilizar o programa de capacitação profissional. Todo esforço deve ser concentrado para que se consiga a alocação destes recursos pela equipe responsável. Carvalho (1993), relata que a alocação dos recursos financeiros sejam eficientes, devem: fixar a prioridade de treinamento de acordo com a pesquisa de necessidades e ocorrer a adaptação do orçamento em função das condições da organização.

3.5.5 Cronograma

Trata-se da última fase do planejamento onde se procura, segundo Carvalho (1993), estabelecer as datas, épocas, locais tipos de eventos, instrutores, coordenadores e outras informações imprescindíveis para elucidar a programação do treinamento.

3.6 Execução do treinamento

Constando como a terceira etapa do processo de treinamento, configura-se como o treinamento propriamente dito, onde é colocado em prática as definições anteriores do diagnóstico de necessidades, planejamento e programação do treinamento.

A condução destas atividades já estão pré-estabelecidas, mas deve-se tomar toda cautela com a infra-estrutura e a logística, favorecendo assim, uma melhor realização da capacitação profissional. Os detalhes são o diferencial na execução do treinamento. Para Boog (1994), os fatores que afetam a qualidade da execução do treinamento são: a qualidade dos treinandos, a qualidade dos instrutores, a qualidade do material e técnicas instrucionais, o envolvimento das chefias e adequação do programa. O autor Gil (1994) cita os mesmos pontos e complementa com a qualidade dos equipamentos e instalações, e também o apoio administrativo.

3.7 Avaliação do treinamento

A avaliação é última fase do processo de treinamento, no conceito de Hamblin citado por Gil (1994, p. 78) é “qualquer tentativa no sentido de obter informações sobre os efeitos de um programa de treinamento e para determinar o valor do treinamento à luz dessas informações”, ou seja, é uma avaliação quanto ao sucesso do programa de treinamento que envolve levantamento de informações antes, durante e depois do treinamento.

Werther (1983) sugere alguns passos a serem adotados para a avaliação do treinamento e desenvolvimento: o estabelecimento dos critérios de avaliação, a aplicação de um pré-teste aos participantes, a aplicação de um pós-teste aqueles que participaram no treinamento, um acompanhamento para verificar a transferência ao cargo e os estudos de seguimento para verificar a retenção da aprendizagem.

Segundo Chiavenato (1999, p. 307), a avaliação dos programas de treinamento pode ser realizado em quatro níveis:

“Avaliação no nível organizacional: aumento da eficácia organizacional, melhoria da imagem da empresa, melhoria do clima organizacional, melhor relacionamento entre empresa e funcionários, melhor atendimento ao cliente, facilidade de mudanças e inovação, aumento de eficiência e envolvimento de gerentes nas práticas de treinamento;

Avaliação no nível de recursos humanos: redução da rotatividade e de absenteísmo do pessoal, aumento da eficácia individual e grupal dos empregados, elevação dos conhecimentos das pessoas, mudanças de atitudes e comportamentos das pessoas, aumento das competências das pessoas e melhoria da qualidade de vida no trabalho;

Avaliação no nível dos cargos: adequação das pessoas aos requisitos exigidos pelos cargos, melhoria do espírito de grupo e cooperação, aumento da produtividade, melhoria da qualidade, redução do índice de acidentes no trabalho e redução do índice de manutenção de máquinas e equipamentos; e

Avaliação no nível de treinamento: alcance dos objetivos do treinamento e retorno dos investimentos efetuados em treinamento”.

Para Gil (1994), os níveis de avaliação são: nível de reações, avaliação da aprendizagem, avaliação do resultado e comportamento no cargo. O autor Carvalho (1993), complementa estes níveis com a avaliação dos custos de treinamento.

A avaliação do nível de reações consiste em colher informações sobre a posição do funcionário quanto ao treinamento recebido. A avaliação da aprendizagem propõe mensurar o quanto o treinando aprendeu pelo que foi proposto, abrangendo três áreas: conhecimentos, habilidades e atitudes, Carvalho (1993). Na avaliação dos resultados verifica-se em que medida o treinamento acarretou em transformações para a empresa; o problema nesta avaliação “é separar os efeitos do treinamento dos efeitos de outros eventos e atividades”, Gil (1994, p. 81). A avaliação do comportamento é realizado após o treinamento,

quando o treinado volta a desenvolver as suas tarefas, utilizando as informações do participante, superiores, pares e subordinados nesta mensuração.

3.8 Pedagogia do treinamento

A pedagogia não está limitada simplesmente ao campo educacional de crianças até os jovens, pelo contrário, a sua atuação também engloba o auxílio do aprendiz no próprio trabalho.

O treinamento e desenvolvimento em uma empresa exige um processo de aprendizagem; aprendizagem esta que é resultante da mudança de atitude do colaborador, reatada por Carvalho (1993, p. 187), traduzida na “aquisição de habilidades especiais, em alguma forma de destreza ou, ainda, na manipulação de materiais ou instrumentos”.

A aprendizagem efetiva ocorre quando as pessoas dominam totalmente o assunto proposto. Tem-se um conceito de aprendizagem dado por Caravantes citado por Carvalho (1993, p. 187) como o “(...) processo de aquisição da capacidade de usar o conhecimento, que ocorre como resultado da prática e da experiência crítica e que produz uma mudança relativamente permanente no comportamento”.

O maior objetivo do treinamento é proporcionar o aprendizado aos indivíduos que passam por este processo. Neste caso, o instrutor aparece como um facilitador para se alcançar a aprendizagem dos treinandos, e pode se valer, de acordo com Gil (1994, p. 75), com alguns princípios de psicologia da aprendizagem:

Diferenças individuais: As pessoas são diferentes em relação a sua capacidade de aprender (...);

Motivação: A motivação é um elemento poderoso na aprendizagem. Aprende mais quem é motivado(...). Ele só estará realmente motivado ao perceber que o conteúdo ministrado poderá lhe ser útil;

Atenção: (...) depende da motivação e também da disposição do organismo. Papel importante nesse aspecto é desempenhado pelo instrutor (...);

Feedback: O aprendizado é facilitado à medida que o instrutor fornece informações acerca de seu desempenho (...);

Retenção: O instrutor pode favorecer a retenção por parte dos treinandos mediante a organização do material a ser apresentado (...);

Transferência: O aprendizado que não puder ser transferido para outras situações além daquela em que ocorreu originalmente se mostrará pouco útil (...)."

Para Carvalho (1993, p. 190), o processo de treinamento “envolve a assimilação, pelo treinado, de atividades motoras, cognitivas e emocionais”. O autor apresenta alguns

princípios adaptados às várias situações enfrentadas pelos treinandos no seu processo de capacitação: a frequência do treinamento – abrange os princípios da iniciativa, da constância, da oportunidade e da manutenção -, a intensidade do treinamento, a adequação dos métodos de ensino e a continuidade do treinamento.

A frequência do treinamento parte do pressuposto que a repetição formula no treinando uma mudança de hábito, para uma forma correta ou mais próxima disto. Nesta assimilação dos hábitos, são utilizados princípios como o da iniciativa, um esforço despendido pelo próprio treinando; o princípio da constância, onde treinando deve seguir o processo de aprendizado até adquirir a mudança de hábito; o princípio da oportunidade, aproveitar a decisão do treinado para adquirir o novo hábito; e o princípio da manutenção, que visa manter o esforço voluntário na prática de hábitos profissionais.

A intensidade do treinamento deve ser pela formação constante, com a devida compreensão do treinando do que lhe é ministrado. A continuidade do treinamento está relacionada com a periodicidade necessária para regularizar as carências existentes nos funcionários. Na adequação dos métodos de ensino Carvalho (1993, p. 191) recomenda: “que todos os recursos de avaliação de treinamento sejam adequados e identificados com os problemas específicos (...); que o ritmo do treinamento se adapte aos treinados; e que os alunos participem ativamente do processo de formação”.

3.9 Desenvolvimento

A política de recursos humanos adotada por uma empresa é de responsabilidade intransferível dos dirigentes da empresa. Segundo Matos (1982, p. 235) “é a diretoria que deverá dizer como irá atender suas premissas fundamentais: obtenção de recursos humanos qualificados e a fixação e desenvolvimento desses recursos humanos”.

Apesar de treinamento e desenvolvimento estarem interligados, existe uma diferenciação entre os dois termos. O desenvolvimento tem o significado de crescimento, evolução, progressividade. Segundo Boog (1994, p. 69) o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de futuro, tanto os integrantes quanto à organização e o processo de desenvolvimento permite “(...) a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando”.

Partindo deste pressuposto, o objetivo principal do desenvolvimento apontado por Bergamini (1980), é de promover junto aos recursos humanos os meios de alcançarem uma maior confiança, mais fortalecidos na sua individualidade e propiciar o crescimento individual.

De acordo com Montana (1998, p. 193) as atividades de treinamento e ensino integram o conceito de desenvolvimento dos recursos humanos e significa “(...) uma série de atividades organizadas conduzidas em um período de tempo específico para produzir algum tipo de mudança comportamental”. O autor completa a idéia de desenvolvimento dizendo que o mesmo pode acontecer de várias maneiras, tanto informais quanto formais.

Chiavenato (1999, p. 323), define desenvolvimento de recursos humanos como “o conjunto de experiências organizadas de aprendizagem (intencionais e propositais) proporcionadas pela organização, dentro de um período específico de tempo, para oferecer a oportunidade de melhoria do desempenho e/ou do crescimento humano. Inclui três áreas de atividades: treinamento, educação e desenvolvimento”.

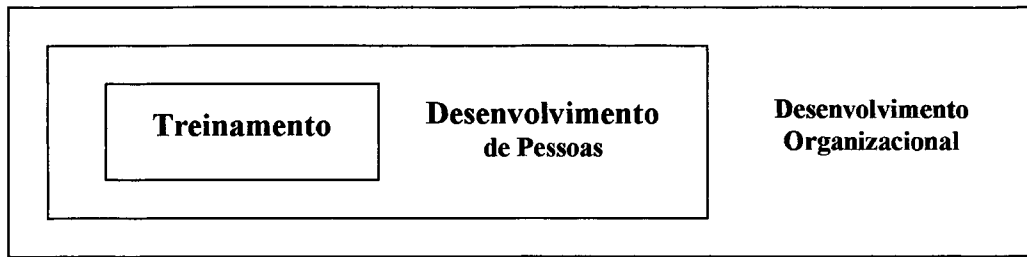
Matos (1982, p. 264) define o desenvolvimento humano como sendo “todos os processos integradores que, através de melhor qualificação profissional e formação de sentimentos de grupo, identifiquem os servidores com os ideais da empresa, obtendo-se com isso melhor produtividade”.

Para Bateman e Snell (1998) o desenvolvimento serve para ensinar aos colaboradores habilidades que vão ser necessárias para exercer atividades atuais e também as funções futuras. Segundo Lucena (1995, p. 248) o desenvolvimento dos recursos humanos serve para “prover a qualificação profissional dos recursos humanos da empresa a longo, médio e curto prazos”.

De acordo com Aquino (1980, p. 174), a concepção de treinamento e desenvolvimento estão muito próximos, porém os conceitos são distintos, “enquanto treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional”. De acordo com Bezerra (1992) o desenvolvimento das pessoas envolve a mudança de atitudes, que depende basicamente de três sustentações: o treinamento, a motivação e a orientação.

Segundo Chiavenato (1999, p. 290), o processo de desenvolvimento engloba três estratos que estão superpostos: treinamento, desenvolvimento de pessoas e desenvolvimento organizacional.

Figura 2: Extratos de Desenvolvimento



Fonte: Chiavenato, 1994.

O treinamento faz parte de uma visão de curto prazo; o desenvolvimento pessoal está direcionado para carreira de cada pessoa e sua evolução diante dos objetivos de longo prazo, enquanto o desenvolvimento organizacional é de natureza sistêmica e global.

Este processo de desenvolvimento, de acordo com Chiavenato (1999) pode receber uma abordagem moderna, na medida em que segue um modelo planejado, em um esquema intencional, em uma atitude proativa, com uma visão de longo prazo, baseado no consenso, em uma condição de mudança, inovação e criatividade.

O desenvolvimento humano de acordo com Matos (1982, p. 257) é regido por oito princípios:

“O esforço de desenvolvimento humano firma-se na convicção de que a função de chefia, em qualquer nível, é eminentemente educativa;

Desenvolver pessoal consiste em conscientizar em todos a necessidade do autodesenvolvimento;

O desenvolvimento humano é atividade contínua e integrada;

O desenvolvimento humano é baseado em análise periódica de necessidades;

O desenvolvimento humano importa em atividades de caráter preventivo, permanente e planejado;

O programa de desenvolvimento humano, além de função integrada, exerce função integradora;

Ao órgão de desenvolvimento humano cabe assessorar a administração na formação das políticas e coordenar todo o esforço de treinamento realizado; e

A administração superior define os objetivos. (...) As chefias são chamadas à participação ativa no planejamento e na realização dos programas”.

Os princípios mostram a forma de proceder na organização porém, o desenvolvimento do homem na organização não é uma atividade restrita somente ao desempenho do colaborador na realização das suas atividades, abrange outros níveis como o setor, o intergrupar e até mesmo a empresa. O autor Mattos (1992, p. 59) comenta que “o esforço do treinamento e desenvolvimento abrangerá o próprio desempenho organizacional,

quer seja através ações educacionais, quer de procedimentos administrativos do tipo reformista ou modernizador”.

Mesmo considerando que o processo de desenvolvimento pessoal está relacionado à toda empresa, esse processo deve estar voltado para as pessoas e não para a empresa pois, o desenvolvimento da empresa surge como consequência. Para Pilares (1991, p. 76), “o melhor início de caminho é promover a conscientização dos funcionários quanto à sua importância para o sucesso da empresa e, principalmente, para seu sucesso profissional e pessoal”.

Chiavenato (1996) aponta algumas tendências no processo de desenvolvimento de recursos humanos tais como a forte ênfase em agregar valor às pessoas e à organização, aprimoramento pessoal como aspecto da melhoria da qualidade de vida das pessoas, contínua preparação da empresa e das pessoas para o futuro e para o destino, adequação das práticas de treinamento às diferenças individuais das pessoas, utilização de mecanismos de motivação e de realização pessoal, busca incessante da excelência, permanente fonte de retroinformação, entre outras.

Montana (1998) indica algumas técnicas para que os empregados possam ser treinados e tenham a oportunidade de desenvolver outras habilidades como estágios, bolsas de estudo, a rotação de cargos, reuniões departamentais, cursos patrocinados pela empresa, instrução fornecida por gerentes da organização, entre outras.

Segundo Matos (1982, p. 256) o desenvolvimento apresenta como uma das características o esforço global de crescimento do indivíduo:

“o desenvolvimento humano não é uma programação, é um programa da empresa. Não são iniciativas isoladas, realização de atividades para determinadas categorias funcionais ao sabor de conveniências momentâneas. É o produto de uma ação integrada e intregalizadora, envolve toda a organização humana, toda a estrutura de autoridade. É parte integrante da filosofia da empresa e sua política principal”.

Os recursos humanos desenvolvidos, segundo Caravantes (1993) podem ser vistos como pessoas conscientes da sua participação da realidade social, que precisam buscar o seu espaço, além de ostentarem a tolerância, a flexibilidade e a adaptabilidade. Possuem uma reflexão crítica e são capazes de analisar o contexto rompendo as fronteiras da organização. A questão de desenvolvimento está sendo cada vez mais enfatizada pelas organizações que buscam o crescimento e o progresso, uma forma de sobrevivência diante do ambiente de mudanças constantes, turbulento e desafiador. Mattos (1992, p. 56) relata que “(...) a busca do

desenvolvimento humano integral é uma atividade legítima a ser empreendida no seio das organizações, e como tal deve ser estimulada a cada momento (...).”

3.10 Responsabilidade social

Teixeira (1991) afirma a necessidade de se tomar iniciativa frente a falta de perspectiva de crescimento, desenvolvimento e progresso dos trabalhadores, uma ação que deve ser desencadeada também pelas empresas.

Segundo Preston citado por Bateman e Snell (1998, p.147) “a responsabilidade social da empresa é a extensão do papel empresarial além de seus objetivos econômicos”. As organizações são integrantes de um grande sistema que engloba a sociedade e como membros devem interagir de maneira participativa e contribuir além do seus objetivos de existência, como por exemplo aferir lucros. Para Daft (1999, p. 88) a responsabilidade social “é a obrigação da administração de tomar decisões e ações que irão contribuir para o bem-estar e os interesses da organização”.

Bateram e Snell (1998) afirmam que as ações sociais geram vantagens para as empresas em termos de longo prazo, principalmente o reconhecimento de suas ações dignificando assim a sua imagem.

Para Bateram e Snell (1998) algumas empresas adotam o comportamento proativo, tendo a responsabilidade social como uma filosofia ética da organização e uma perspectiva universalista onde determinados valores devem ser praticados independentemente se vão gerar alguma repercussão ou resultar em outros valores destacando aqui os interesses econômicos.

A responsabilidade social tem como fundamento a prática da ética e a contribuição para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades e o relacionamento com o meio ambiente. A responsabilidade social de uma empresa está voltada para os consumidores, fornecedores, acionistas, governo, sociedade e também para o público interno.

Para os clientes internos, a responsabilidade social consiste em proporcionar além do cumprimento dos seus compromissos, o aprendizado contínuo e condições para uma melhor qualificação profissional.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de pesquisa

A presente pesquisa de acordo com a natureza do tema estudado foi predominantemente qualitativa, embora tenha parte quantitativa que se refere ao levantamento da necessidade de treinamento. Segundo Mattar (1999, p. 77), “(...) a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”.

Acerca da forma de estudo do objeto de pesquisa, esta pode ser classificada em pesquisa não-experimental. Martins (1990, p. 23) conceitua a pesquisa não-experimental como “(...) aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos e variáveis sem manipulá-los”.

Em função da estrutura da pesquisa em termos de amplitude e profundidade segundo Mattar (1999), a pesquisa foi do tipo estudo de caso. Entretanto, num primeiro momento ocorreu de forma exploratória, já que todas as pesquisas têm aspectos exploratórios que irão contribuir para o delineamento da parte conclusiva.

Estudo de caso como método de pesquisa, é “um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais (...)”, Young citado por Gil (1991, p. 59). Segundo Fachin (1993), o estudo de caso caracteriza-se por ser um estudo intensivo levando em conta o entendimento como um todo do assunto investigado. A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (1991, p. 45), “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

4.2 Técnica de coleta de dados

4.2.1 Tipos de dados

Quanto aos dados levantados na pesquisa, podem ser classificados em dados primários e dados secundários.

Os dados primários ou fontes primárias, de acordo com Mattar (1999), são os tipos de dados que ainda não foram coletados, nem tão pouco tabulados e analisados. São exemplos deste tipo de dados as pessoas que serão pesquisadas, as pessoas que possuem informações sobre o pesquisado, etc. Estes dados foram obtidos com os militares pesquisados e também, com todos aqueles outros militares que podem prestar algum tipo de informação sobre esta população, citando como exemplo o chefe da divisão de pessoal do 63º BI.

Quanto as fontes secundárias, segundo Mattar (1999), são todos aqueles dados que já foram colhidos e também sofreram um processo de tabulação e análise, configurando como exemplos os jornais, as revistas, a própria organização, relatórios de pesquisa, entre outros.

Para obtenção dos dados secundários sobre o tema pesquisado buscou-se informações em pesquisa bibliográfica, como nos livros, revistas, vídeos, jornais, *sites da internet*, e em pesquisa documental, realizada nos anais da própria instituição militar, como publicações, legislação, documentos veiculados pelo Centro de Comunicação do Exército (CComSEx) destinado ao público interno, entre outras fontes.

A observação ao longo de sete anos de serviço militar do pesquisador também foi levado em conta na obtenção de dados. De acordo com Mattar (1999, p. 181) “o método observação consiste no registro de comportamentos, fatos e ações relacionados com o objetivo da pesquisa, sem que haja comunicação com os pesquisados, e não envolve questionamentos e respostas, verbais ou escritas”.

4.2.2 Instrumento de coleta de dados

Além da consulta em pesquisa bibliográfica e pesquisa documental, o instrumento de coleta de dados empregado foi o questionário e a entrevista do tipo semi-estruturada.

O questionário segundo MATTAR (1999) trata-se de um instrumento estruturado e não disfarçado ou seja, possui um alto grau de padronização e transparente para o pesquisado. A escolha deste instrumento vem da facilidade de aplicação, tabulação, análise e interpretação.

A entrevista de acordo com MATTAR (1999, p. 172) “é caracterizada pela existência de uma pessoa (entrevistador) que fará a pergunta e anotará as respostas do pesquisado entrevistado”.

Antes da aplicação do instrumento foi realizado um pré-teste com 3 (três) cabos e 5 (cinco) soldados pertencentes ao Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva da unidade que automaticamente foram excluídos da amostra. Foi levado em conta o tempo médio para o realização do questionário, as dúvidas no preenchimento, questões não compreendidas, sugestões e reformulações. Todos os militares não apresentaram dificuldades, nem tão pouco dúvidas e sugestões para melhoria do instrumento, demonstrando interesse pela pesquisa. O tempo médio para o preenchimento foi de 35 (trinta e cinco) minutos.

A aplicação do questionário foi realizada na própria organização, no pavilhão do rancho dos cabos e soldados, em virtude do espaço físico comportar toda a amostra e oferecer condições para que todos pudessem estar sentados e disporem de um local para escrever.

O pesquisador coordenou a aplicação do questionário através das seguintes etapas: explicação do que se tratava a pesquisa, como preencher o documento, agradecimento antecipado da colaboração e solicitação da veracidade nas respostas, distribuição do questionário e canetas contando com quatro militares auxiliares para esta atividade, acompanhamento, esclarecimento de dúvidas, recolha e liberação do pessoal.

A entrevista ocorreu com o Comandante da Unidade o chefe da 3ª seção, setor de operações e instrução e chefe da 1ª seção, divisão de pessoal.

4.3 Delimitação da pesquisa

De acordo com Vergara (1997, p. 48), população é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as mesmas características que serão objetos de estudo”. Para este estudo, a população requerida são as praças do 63º BI da graduação de soldado à cabo, e todos sendo temporários. Os oficiais temporários não foram objeto deste estudo pelo motivo de todos estarem cursando ou terem concluído o nível superior e possuem uma preocupação com a própria formação profissional, bem como o sargentos temporários que na maioria possuem uma consciência natural de cuidar do seu aprimoramento.

Cabe a ressalva que esta população varia ao início de cada ano de instrução, pois alguns terminam seu tempo ou não permanecem mais na Força Terrestre por motivos diversos, como a vontade própria de sair do exército ou então, não ser renovado seu contrato

por mais um ano; além de outros militares que desejam continuar o serviço militar e ocupam vagas existentes.

A população no primeiro semestre de 2001 está quantificada em 238 (duzentos e trinta e oito) praças e temporários, sendo que destes 114 (cento e quatorze) na graduação de cabo e 124 (cento e vinte e quatro) na graduação de soldado. Não estão inclusos cabos e soldados do núcleo base na condição de estabilidade ou pré-estabilidade, supondo que estes militares permanecerão na força até alcançar a reserva remunerada. Para a realização do estudo efetivamente, a variação é muito pequena e não deverá afetar os resultados do trabalho.

Em um primeiro momento pensou-se em aplicar o instrumento de coleta de dados a toda a população que pode ser considerada mensurável. Face às atividades da organização, a escala de serviço, dispensas, uma parcela do público alvo estar em férias a cada mês, evitar o transtorno de interromper a vida da organização e por se optar em aplicar o questionário em conjunto, visando o melhor controle, esclarecimento sobre as possíveis dúvidas e a garantia da recolha do instrumento no ato, optou-se pela utilização de um levantamento amostral da população.

Os oficiais com responsabilidade no gerenciamento de pessoal e no treinamento dos militares foram consultados para completar a coleta de dados através de entrevista semi-estruturada.

4.4 Amostra

A amostra da população foi realizada através de um amostragem aleatória e estratificada, composta por cabos e soldados temporários. Adotou-se os princípios de amostragem probabilística criando a condição e a oportunidade de todos os integrantes da população serem selecionados.

A amostra foi levantada por meio de cálculo estatístico voltado para um população finita. Foi adotado um grau de confiança de 95% com o nível de erro em 5%.

Empregou-se a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n = tamanho da amostra;

N = tamanho da população;

E = erro amostral;

P = proporção de ocorrência;

Q = proporção de não-ocorrência; e

Z = valor da ordenada na curva normal padronizada.

Cálculo da amostra:

$$n = \frac{238 \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2 \times (238 - 1) \times (1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5} = 147,19$$

O tamanho da amostra foi de 147 militares e o procedimento empregado para a seleção da população pesquisada foi a tabela de números aleatórios.

Graças a colaboração da unidade foi possível alcançar o total da quantidade da amostra definida.

4.5 Análise dos dados

A pesquisa foi conduzida de maneira em que os dados colhidos recebam um tratamento qualitativo e quantitativo.

Para o autor TRIVIÑOS (1987), não é possível se analisar as informações como foram obtidas. Ocorre a necessidade de organizá-las, classificá-las e primordialmente interpretá-las dentro de um contexto maior, com o objetivo de diferenciar o que é essencial do desprezível, bem como alcançar explicações e significados para as opiniões apontadas.

4.6 Limitações da pesquisa

As limitações e as dificuldades da metodologia definida para a pesquisa estão relacionadas com o tempo disponível para a execução do trabalho, ao caso pesquisado, por se tratar de uma organização militar onde podem existir problemas com a obtenção de informações, e do próprio instrumento de coleta de dados que traz como problemáticas a

dependência da boa vontade e sinceridade dos respondentes bem como as limitações na profundidade das respostas obtidas.

Uma outra limitação está na pesquisa realizada apenas com os militares da ativa, para se obter até dados mais concretos quanto a condição de empregabilidade e as dificuldades enfrentadas ao sair do quartel, dentro da disponibilidade de tempo seria necessário estender a pesquisa de campo também para militares na graduação de cabo e soldado que saíram nos últimos anos e se encontram na reserva.

5 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O 63º Batalhão de Infantaria (63º BI), Batalhão Fernando Machado, é uma unidade do Exército Brasileiro subordinado diretamente a 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, Brigada Silva Paes, que tem seu quartel-general instalada na capital catarinense. A 14ª Brigada integra a 5ª Região Militar/ 5ª Divisão de Exército, Região Heróis Da Lapa, cuja sede fica em Curitiba - PR que por sua vez está subordinada ao Comando Militar Sul que tem o quartel-general localizado em Porto Alegre – RS. Na escala de subordinação ainda está o Comandante do Exército, o Ministério da Defesa e o Presidente da República.

A organização militar do 63º BI tem suas instalações reunidas no mesmo local, situado na Rua General Eurico Gaspar Dutra, nº 831, bairro Estreito, cidade de Florianópolis – SC. As instalações ocupadas são de propriedade da União Federal sob a fiscalização do Comando do Exército, o qual repassa a responsabilidade e o controle administrativo para a pessoa do Comandante do 63º BI, o senhor Coronel de Infantaria João Artur Santos. O número do telefone é 248-1965 e o FAX é 244-1956.

A unidade apresenta as características institucionais do Exército: instituição nacional, baseada na hierarquia e disciplina, instituição regular e permanente.

A característica de instituição nacional refere-se por ser uma unidade integrada por cidadãos brasileiros de todas as regiões do território pátrio e por estar comprometida com os valores da cultura brasileira e com os superiores interesses e aspirações da sociedade brasileira.

A hierarquia e disciplina constitui nos verdadeiros pilares da própria coesão da Instituição, alicerçados que são no culto da lealdade, da confiança e do respeito mútuos entre chefes e subordinados e na compreensão recíproca de seus direitos e deveres

A unidade é reconhecida como regular por possuir atribuições, organização, subordinação e efetivos definidos na Constituição ou em leis específicas; por utilizar uniformes e equipamentos próprios e padronizados e ter caráter ostensivo.

A característica de permanente retrata a condição de ser imprescindível para a sobrevivência da Nação Brasileira, respaldando as decisões soberanas do Estado, desde as origens de seu processo histórico, sempre comprometida com as aspirações e os anseios do povo brasileiro.

A Constituição Federal estabelece os fundamentos e princípios que definem a missão do Exército, isto inclui todas as suas unidades, e norteiam seu cumprimento.

“Art 1º – A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos:

- I - a soberania;
- II - a cidadania;
- III - a dignidade da pessoa humana;
- IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; e
- V - o pluralismo político.

Art 4º – A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

- I – independência nacional;
- II – prevalência dos direitos humanos;
- III – autodeterminação dos povos;
- IV – não-intervenção;
- V – igualdade entre os Estados;
- VI – defesa da paz;
- VII – solução pacífica dos conflitos;
- VIII – repúdio ao terrorismo e ao racismo;
- IX – cooperação entre os povos para o progresso da humanidade;
- X – concessão de asilo político.

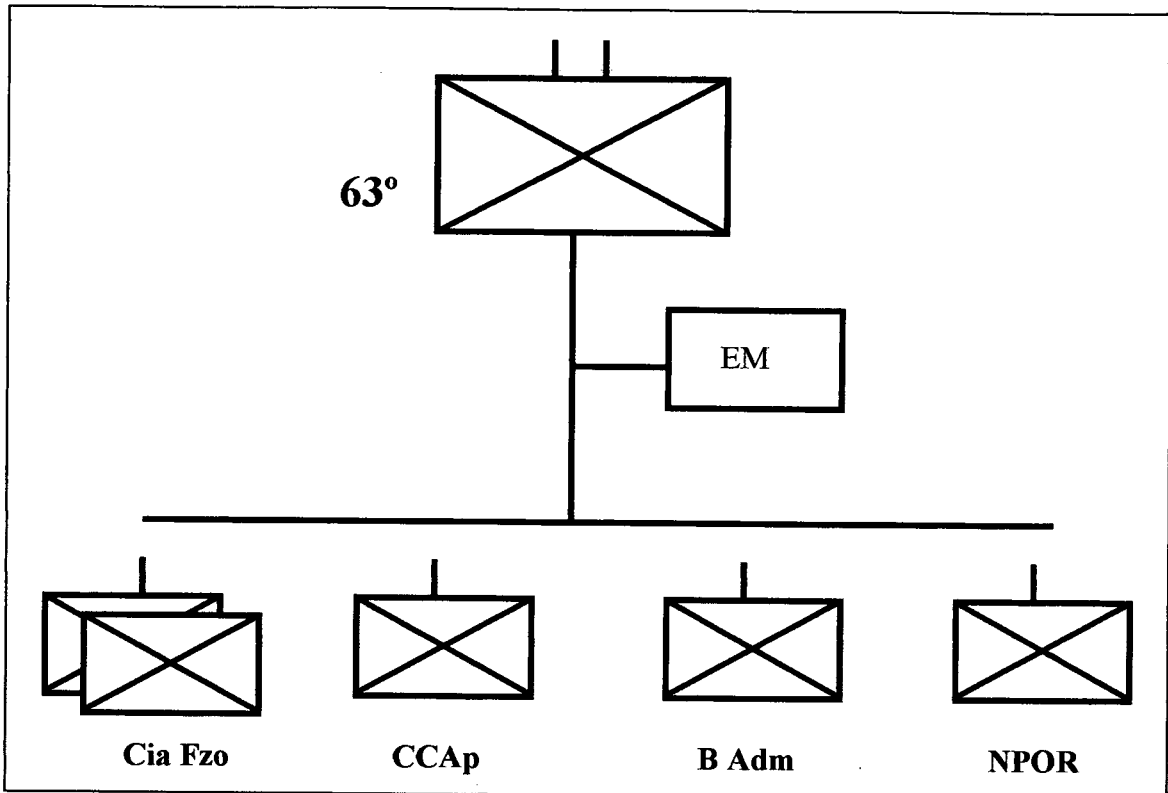
Art 142º – As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem”.

5.1 Estrutura organizacional

O 63º Batalhão de Infantaria é composto por 2 (duas) companhias de fuzileiros, 1 (uma) companhia de comando e apoio (CCAp), 1 (uma) base administrativa (B Adm) e o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), perfazendo um total de 572 (quinhentos e setenta e dois) militares, entre oficiais, subtenentes, sargentos, alunos, cabos e soldados.

O estado maior (EM) da unidade é composto pelo subcomandante da organização e pelos chefes da 1ª, 2ª, 3ª e 4ª seção que tem por dever assessorar e fazer cumprir as determinações do comandante na condução das atividades da unidade. A 1ª seção (S/1) é responsável pelo setor de pessoal, a 2ª seção (S/2) pelas informações, a 3ª seção (S/3) coordena as operações e instruções e a 4ª seção (S/4) conduz a fiscalização administrativa.

Figura 1: Organograma do 63° BI



As companhias de fuzileiros são chamadas de peças de manobras da unidade e são destinadas para emprego em operações. Estão voltadas principalmente para a instrução e a formação dos militares do efetivo variável. A companhia de comando e apoio além de estar voltada para a instrução, serve de suporte para a atividade-fim através do serviço de provisionamento, o pelotão de saúde, o pelotão de manutenção e transporte, o pelotão de comando, entre outros.

A base administrativa é a estrutura nervosa da unidade, visa garantir a continuidade de todas as atividades através do apoio administrativo. Em tempo de guerra, a base administrativa assume a unidade para a convocação da reserva e vai realizar a segurança física das instalações.

O núcleo de preparação de oficiais da reserva – NPOR – é considerado uma subunidade escola e tem como missão principal a formação de oficiais que irão compor a reserva não remunerada. No caso de existência de claro no quadro de oficiais, são convocados militares voluntários que se formaram no NPOR e após realizarem estágio preparatório poderão exercer a função de oficiais temporários chegando até o posto de 1º tenente, com o

tempo de serviço máximo – incluindo a formação e estágios - de 8 (oito) anos e 6 (seis) meses.

6 ATIVIDADE FIM DA ORGANIZAÇÃO

Dentro da missão principal regida pela carta magna, o Exército Brasileiro como um todo deve estar preparado para desenvolver as seguintes ações: defender a Pátria, garantir a lei e a ordem, garantir os poderes constitucionais, cooperar com o desenvolvimento nacional, cooperar com a Defesa Civil e participar de Operações de Paz.

A principal atividade da organização em tempo de paz é a instrução voltada para a formação de reservistas de 1ª categoria, na graduação de soldados, cabos e sargentos temporários, e também na formação de oficiais da reserva de 2ª classe com o Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva - NPOR, considerado uma subunidade escolar e ligado diretamente ao Centro de Preparação de Oficiais da Reserva – CPOR em Porto Alegre - RS.

O universo que recebe instrução no 63º BI para a formação da reserva são todos aqueles que prestam o serviço militar inicial e são pertencentes aos municípios da região da grande Florianópolis, que inclui a mesma, São José, Palhoça, Santo Amaro e Biguaçu.

Para uma melhor compreensão pode-se classificar os exércitos no mundo em dois tipos, o exército que forma reserva através do serviço militar obrigatório e o exército profissional. O exército que forma reserva como o brasileiro, possui um contingente mínimo para o cumprimento de suas obrigações e formação de um reserva prontamente mobilizável ou seja, uma pequena parte do exército está na ativa e outra grande parte encontra-se na reserva e é acionada mediante uma necessidade. O exército profissional, a título de exemplo como o dos Estados Unidos possui um contingente empregado constantemente e para isso, precisa manter uma estrutura de pessoal maior e conta com uma reserva menor.

O modelo adotado vem decorrente da realidade nacional que impõe soluções para a defesa não onerando substancialmente o orçamento da União e que não comprometam o atendimento de outras prioridades sociais e de desenvolvimento, gerando pesados encargos para toda a sociedade. Um benefício decorrente da obrigatoriedade do serviço militar é o rodízio anual de contingentes que permite a interação das Forças Armadas com o restante da sociedade.

O 63º BI também realiza instrução para a formação de reservistas de 2ª categoria, neste caso são os militares que prestam o serviço militar obrigatório no Hospital de Guarnição de Florianópolis – HGuFl. Realiza estágios de adaptação e serviço para os profissionais da área de saúde – médicos, dentistas, farmacêuticos e veterinários -, estágio de serviço técnico para a área de informática e nutrição e estágio específico para o ramo de enfermagem.

A unidade também possui a incumbência de manter seu núcleo base instruído e realiza esta tarefa através da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), que trata de um programa de instrução voltado para os cabos e soldados engajados e reengajados, juntamente com os oficiais e sargentos ligados à área operacional da unidade e tem o intuito de reciclar conhecimentos, proporcionar instruções de outras frações, tipos de operações, armamento e comunicações e manter o efetivo em condições de emprego.

7 TEMPO DE SERVIÇO MILITAR

As Instruções Gerais (IG) 10-60 estabelecem as condições para a prorrogação do tempo de serviço militar das praças temporárias, e inclui os cabos e soldados.

Praças temporárias são aquelas que prestam o serviço militar, até o limite máximo de permanência no serviço ativo, estabelecido nas Instruções Gerais vigentes.

O efetivo de praças das Organizações Militares (OM) como o 63º BI, é constituído pelo Efetivo Variável (EV) e pelo Núcleo-Base (NB). O EV é constituído unicamente pelas praças que estão prestando o Serviço Militar Inicial. O NB é constituído pelas praças de carreira e praças temporárias que têm o tempo de serviço militar prorrogado.

Engajamento é a primeira prorrogação do tempo de serviço militar em ato voluntário do incorporado, pelo período de 12 (doze) meses. Reengajamento é a prorrogação do tempo de serviço militar, pelo período de 12 (doze) meses, a contar do engajamento ou da última renovação.

O artigo 9º e artigo 13 da IG 10-60 estabelecem as condições básicas para a concessão da prorrogação do tempo de serviço militar que são o interesse do Exército representado pela unidade militar, a existência de claro - vaga - no Núcleo-Base da OM e que o voluntário atenda os seguintes requisitos: tenha sido julgado apto em inspeção de saúde; tenha obtido no mínimo o conceito "B" (Bem) no último Teste de Aptidão Física (TAF); tenha boa formação moral, boa conduta civil e militar, estando classificado no mínimo no comportamento "Bom"; tenha acentuado espírito militar, evidenciado pelas manifestações de disciplina, responsabilidade e dedicação ao serviço; e comprovada capacidade de trabalho e revelar eficiência no desempenho de suas funções.

A autoridade responsável pela concessão do engajamento e reengajamento é o próprio Comandante da Unidade.

A classificação de comportamento é estabelecido pelo Regulamento Disciplinar do Exército (RDE) e direcionada somente para as praças. A classificação pode ser excepcional, ótimo, bom, insuficiente e mau. Esta classificação varia em do tempo sem sofrer punições, a quantidade e o tipo de punição sofrida.

O artigo 15 determina o tempo máximo de permanência no serviço ativo para as praças temporárias que é de 7 (sete) anos, contando todo o tempo de serviço militar. Sendo assim, a praça na prestação de serviço militar inicial conta normalmente um período de 12

(doze) meses, o engajamento ocorre pelo período também de 12 (doze) meses e o reengajamento pode ser conseguido até 5 (cinco) anos renovados anualmente.

Poderá ser concedida, de acordo com o interesse da organização a prorrogação do tempo de serviço, além dos 7 (sete) anos até o limite de 9 (nove) anos, aos cabos e soldados que ocupam cargos cujo desempenho exija qualificações ou habilitações especiais.

8 TREINAMENTO NO 63º BI

O treinamento realizado no 63º BI é voltado para a atividade fim da organização que baseia-se na instrução destinada para a formação de reservistas de 1ª categoria, na graduação de soldados, cabos e sargentos temporários, e na reciclagem de instrução do efetivo profissional.

Pode-se dizer que o produto principal da organização é justamente a instrução, sendo assim, ela é cultuada como prioridade nas atividades da unidade e recebe toda a atenção, desde o planejamento até a avaliação.

O treinamento na organização visa dar ao militar o conhecimento e as habilidades necessárias para exercer uma função no Batalhão, dentro da sua graduação. Segundo Chiavenato (1999, p. 294), o treinamento é um “processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através da qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades e função de objetivos definidos”.

8.1 Levantamento das necessidades de treinamento no 63º BI

Considerada a primeira etapa do processo de treinamento segundo Boog (1992), este diagnóstico é baseado de acordo com Carvalho (1993) em três áreas importantes: a análise da empresa, análise das tarefas e análise do comportamento.

O levantamento das necessidades de treinamento da unidade para a formação dos recrutas, ou seja, militares que estão realizando o serviço militar inicial, é realizado pelo chefe da Seção de Pessoal (S/1). O levantamento realizado pelo S/1 neste caso, baseia-se nos claros – vagas – existentes, mas o chefe desta seção não participa da atividade de treinamento em termos de execução.

O levantamento das necessidades de treinamento para o efetivo profissional, chamado de núcleo base é realizado pelo Chefe da Seção de Operações (S/3) que tem a incumbência de programar instruções com o objetivo de manter e melhorar os conhecimentos anteriormente adquiridos destes militares.

O treinamento dos recursos humanos da organização está normatizado dentro das especificações do Programa Padrão de Instrução (PP), documento este que rege os conhecimentos e habilidades necessárias para cada função na unidade.

Comprovadamente a unidade realiza a primeira etapa do processo de treinamento. Quanto a análise nos três níveis, a organização preocupa-se em realizar o treinamento para alcançar os seus objetivos, sendo o principal manter uma tropa instruída e capaz, constituindo a análise da empresa.

O Programa Padrão de Instrução permite a análise das tarefas e do comportamento pois identifica a ação que deve ser desempenhado por cada militar, além das habilidades e conhecimentos no exercício de cada função.

8.2 Planejamento e programação de treinamento no 63º BI

A diretriz para o planejamento do treinamento no 63º BI é emanada do Plano Básico de Instrução Militar (PBIM), fornecido pelo Comando de Operações Terrestres, localizado em Brasília, pelo Programa Padrão de Instrução e pelas Ordens de Serviço direcionadas pelo Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, localizado em Florianópolis e organização considerada como superior imediato.

O setor de Operações e Instrução, conhecido como 3ª Seção, é o departamento que tem como principal função o planejamento, a coordenação e o controle das instruções ministradas na unidade. As orientações são repassadas para as companhias através da Ordem de Instrução que regula as atividades para cada fase do ano. Semanalmente, é emitido um documento que permite uma programação de uma semana de antecedência e é chamada de Diretriz Semanal, informando dados como se procederá o expediente, quais as principais atividades a serem desenvolvidas, os dias de formatura, possíveis eventos, objetivos que precisam ser alcançados e revisados, a disponibilidade das instalações para cada fração com a determinação de dias e horários – exemplo: estande de tiro para uma companhia – entre outros.

Os comandantes de companhias de posse da Ordem de Instrução e da Diretriz Semanal elaboram o Quadro de Trabalho Semanal (QTS) para as suas frações correspondentes. Este documento denominado QTS, regula a atividade da semana de uma fração, é afixado em local visível para todos os militares e contém informações do tipo: local de instrução, uniforme, instruendos, instrutor, horário do início e término da instrução,

matéria (disciplina), objetivos a serem alcançados, previsão em caso de mau tempo e observações. O Quadro de Trabalho Semanal retrata os ingredientes citados por Chiavenato (1999) que estão contidos em um programa: quem deve ser treinado, como treinar, em que treinar, por que, onde, quando e para que treinar.

8.3 Objetivos do treinamento no 63º BI

Os objetivos do treinamento são estabelecidos pelos Programas Padrão de Instrução e estão direcionados para cada fase instrução. No caso do treinamento do recruta, a instrução militar é dividida em duas fases, a primeira é chamada de Instrução Individual Básica (IIB) e a seguinte de Instrução Individual de Qualificação (IIQ). O treinamento do núcleo base é realizado em um só bloco.

A Instrução Individual Básica (IIB) começa no momento do ingresso do recruta na força e visa a formação básica de um militar e a preparação para a segunda de instrução. O militar ao completar a IIB já é considerado reservista de 2ª categoria, ou seja, possui os conhecimentos mínimos para desempenhar a profissão militar em caso de necessidade. De acordo com o Programa Padrão de Instrução apresenta os seguintes objetivos parciais:

- Ambientar o Soldado à vida militar;
- Iniciar a formação do caráter militar do soldado;
- Iniciar a criação de hábitos adequados à vida militar;
- Obter padrões de procedimentos adequados à vida militar;
- Adquirir conhecimentos básicos indispensáveis ao soldado;
- Obter reflexos na execução de técnicas e táticas individuais de combate;
- Desenvolver habilitações técnicas necessárias ao soldado;
- Obter padrões adequados de ordem unida; e
- Iniciar o desenvolvimento da capacidade física do soldado.

A Instrução Individual de Qualificação (IIQ) começa a partir do término da primeira fase e tem como foco a formação específica de um cabo ou soldado a uma determinada função na organização. O militar ao completar a IIQ é considerado reservista de 1ª categoria, deixa a condição de recruta e passa a ser um cabo – caso tenha realizado neste

período o Curso de Formação de Cabos - ou soldado com uma Qualificação Militar (QM).

Segundo o Programa Padrão de Instrução tem como objetivos parciais:

- Completar a formação individual do soldado;
- Aprimorar a formação do caráter militar do futuro cabo e do soldado;
- Prosseguir na formação de hábitos adequados à vida militar;
- Adquirir conhecimentos básicos necessários ao desempenho de funções relativas a cargos específicos;
- Aprimorar os reflexos necessários à execução de técnicas e táticas individuais de combate;
- Aprimorar os padrões de ordem unida; e
- Prosseguir no desenvolvimento da capacidade física do futuro cabo e do soldado.

Os autores tratados na revisão bibliográfica indicam que os objetivos estão divididos em gerais e específicos. O Programa Padrão de Instrução está estruturado por matérias e indica para cada instrução a tarefa a ser alcançada, caracterizando os objetivos gerais de cada instrução.

Quadro 1: Exemplo de Objetivo Individual de Instrução

32. TOPOGRAFIA			TEMPO ESTIMADO DIURNO: 6 h	
(OII) OBJETIVOS INDIVIDUAIS DE INSTRUÇÃO			ORIENTAÇÃO PARA INTERPRETAÇÃO	
TAREFA	CONDIÇÃO	PADRÃO-MÍNIMO	SUGESTÕES DE OII	ASSUNTOS
Determinar o tipo de fotografia e a distância focal	Dada uma fotografia aérea, com as respectivas inscrições marginais	A determinação do tipo e da distância focal devem estar corretas	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os tipos de fotografias aéreas. - Interpretar as inscrições marginais de fotografias aéreas. - Identificar um mosaico. - Observar com o estereoscópio fotografias aéreas. 	5. Fotografias aéreas: <ul style="list-style-type: none"> a. Tipos: <ul style="list-style-type: none"> 1) Vertical 2) Oblíqua b. Faixas c. Mosaicos d. inscrições marginais e. Visão esteroscópica

Fonte: Programa-Padrão de Instrução – PPB/2 – Formação Básica do Combatente

Para cada instrução é mostrado no Programa Padrão de Instrução os objetivos intermediários de instrução (OII) que serve como norteador para o instrutor conduzir o treinamento e fazer que seus subordinados alcance a tarefa proposta. Os objetivos intermediários de instrução são reconhecidos como os objetivos específicos.

8.4 Modalidades de treinamento no 63º BI

De acordo com Gil (1994), o treinamento na organização pode ser configurado em várias modalidades, levando em conta a clientela, a finalidade, o momento e o local. A referência na identificação das modalidades de treinamento é a instrução para os cabos e soldados.

A modalidade de treinamento quanto à clientela é considerada treinamento operacional, tendo em vista a posição dos cabos e soldados que são considerados executores e comparativamente a uma outra organização estariam colocados na área de produção.

O autor Toledo (1981) identifica os níveis de treinamento como o de gerência, de supervisão e treinamento de mão-de-obra executiva. Nesta última forma de treinamento ainda existe a subdivisão em formação básica, adaptação e aperfeiçoamento. Para os cabos e soldados, seria um treinamento de mão-de-obra executiva. Estando na fase de Instrução Individual Básica (IIB) seria classificado ainda em formação básica, na fase de Instrução Individual de Qualificação (IIQ) classificado como formação de adaptação e a instrução realizado nos anos posteriores com a Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP) pode ser considerado como a formação de aperfeiçoamento.

Na modalidade quanto à finalidade o treinamento dos cabos e soldados leva em conta o processo e também o conteúdo, pois ocorre a aquisição de conhecimentos, a ênfase nas relações interpessoais e as mudanças de atitude.

A modalidade de treinamento quanto ao momento é identificada como após o ingresso na organização, pois a instrução ocorre somente após a admissão do militar e ocorre de acordo com as necessidades identificadas.

A modalidade de treinamento quanto ao local é realizado no local de trabalho, onde é feita a maior parte das instruções aproveitando a área e as instalações do aquartelamento e fora do local de trabalho, principalmente nas atividades de instrução práticas que precisam ser realizadas em campanha, chamadas de atividades de campo onde se busca o

treinamento perto da condição de realidade. O treinamento fora do local de trabalho são realizados em áreas externas ao Batalhão Fernando Machado como o campo de tiro Marechal Hermes, na cidade de Três Barras, estande de tiro da Base Aérea em Florianópolis, piscina e ginásio na Escola de Aprendizes de Marinheiros, a utilização de terrenos particulares para a simulação de combate em São Pedro de Alcântara e Santo Amaro, instruções diversas na região de Massiambú e Rio Vermelho.

8.5 Controle do treinamento no 63º BI

Na organização, pela quantidade de instruções que são realizadas durante a semana, adota-se um sistema controle para verificar o andamento do treinamento.

O Quadro de Trabalho Semanal (QTS) que é considerado uma programação das atividades é realizado na companhias pelo Comandante da Subunidade. Estes comandantes tem a missão de planejar e confeccionar o QTS e por seguinte, acompanhar o andamento das instruções estabelecendo um controle através da participação de algumas instruções verificando o resultado alcançado, cobrando o plano de instrução dos instrutores e monitores, estabelecendo o retorno com os instrutores por meio de reuniões onde se verifica qual tipo de instrução não atingiu o nível desejado e que precisa de reciclagem, acompanhamento através de documentos como a ficha de tiro do militar que comprova o rendimento no tiro realizado, e perguntas informais aos instruendos, entre outros.

Este controle exercido é fundamental para se obter a qualidade na aprendizagem e garantir que os objetivos propostos estabelecidos no Quadro de Trabalho Semanal da companhia seja alcançado ou recuperado quando não for satisfatório.

Os comandantes de pelotões realizam o controle das suas frações no que diz respeito à instrução através de fichas de controles, onde identifica se o instruendo participou de todas as instruções e se o mesmo atingiu o desempenho almejado. Caso não tenha alcançado ou simplesmente não tenha participado de algum tipo de treinamento, a instrução é realizada novamente para que todos possam alcançar o mesmo nível.

A participação do S/3 é de crucial importância como inspecionador nos exercícios de campo, onde exige acima de tudo segurança e qualidade na instrução ministrada.

O Comandante do Batalhão por sua vez, estabelece o controle do treinamento através da ligação direta com o S/3 e os Comandantes de Subunidade. Por diversos momentos, a seu critério, o Comandante da Unidade também realiza inspeções inopinadas se dirigindo ao local de instrução e verificando com os seus subordinados os resultados obtidos.

8.6 Execução do treinamento no 63º BI

A execução do treinamento começa a partir do momento do ingresso do recruta, desde o primeiro dia são realizadas as instruções planejadas.

As instruções são conduzidas pelos oficiais e sargentos que desempenham a função de instrutores e monitores respectivamente. Para cada instrução designada para um instrutor, o oficial tem como responsabilidade o planejamento de como será realizada a atividade, tendo como base a tarefa a ser realizada e os Objetivo Individuais de Instrução que são provenientes do Programa Padrão de Instrução, confeccionando desta forma um documento chamado Plano de Sessão. Para as atividades que requerem um grau de segurança para os instruídos deve ser elaborado o Plano de Segurança.

A execução do treinamento deve seguir criteriosamente a programação, obedecendo dados como local de instrução, horário, uniforme, equipamento, matéria e objetivos propostos. Tanto o instrutor, monitores e instruídos só podem realizar o que está previsto no Quadro de Trabalho Semanal, pois este segue um planejamento maior.

As matérias que são ministradas são do tipo ordem unida, treinamento físico, armamento, munição e tiro, instruções gerais, maneabilidade, hinos e canções, organização e emprego da infantaria, patrulha, entre outras.

A primeira fase da instrução do recruta, chamada de Instrução Individual Básica (IIB) tem a duração de 11 (onze) semanas e é chamado na organização de Período Básico. Neste período, a execução do treinamento tem o intuito de dar a formação básica de combatente, independentemente da função que irá exercer no futuro. Sendo assim, todos os militares que ingressam nas Forças Armadas passam por este tipo de treinamento.

O Período Básico inicia com 4 (quatro) semanas de regime de internato, com as instruções sendo realizadas dioturnamente. Ao final do Período Básico é realizado um

exercício no terreno para coroar esta fase de instrução, realizando atividades eminentemente práticas.

Na segunda etapa do treinamento, chamado de Instrução Individual de Qualificação (IIQ), os militares receberão instruções específicas dentro das funções que irão desempenhar. Neste momento, cada militar irá se aprofundar no conhecimento da sua função, de acordo com a designação no Quadro Organizacional. Por exemplo, o soldado atirador de morteiro aprenderá sobre técnicas de tiro do seu armamento, o motorista irá aprender sobre a manutenção e as regras para a condução da sua viatura, o enfermeiro terá instruções sobre os procedimentos de saúde, o soldado de comunicação terá instrução sobre equipamentos da sua área, etc.

O Período de Qualificação inicia em junho e termina em meados do mês de outubro. São realizados nesta fase exercícios no terreno e tiro com armamento coletivo. Neste período também é realizado o Curso de Formação de Cabos, que são considerados os comandantes de pequenas frações.

Comutativamente com o Período Básico e de Qualificação, é realizado as instruções para o efetivo profissional através da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP), mantendo o núcleo base adestrado, revisando e ampliando conhecimentos destes militares.

Segundo Boog (1994) e complementado por Gil (1994), os fatores que afeta a qualidade do treinamento são a qualidade dos treinandos, a qualidade dos instrutores, a qualidade do material e técnicas instrucionais, o envolvimento das chefias, a adequação do programa, o apoio administrativo e a qualidade dos equipamentos e instalações.

Os instruendos já estão selecionados por um padrão estipulado ainda na seleção, neste caso surge a importância do respeito a individualidade biológica e de aprendizagem de cada militar. A qualidade do treinando não é uma variável controlada pela organização porém, são realizadas medidas como recuperação de instruções e preparação melhor do conteúdo para dirimir possíveis dificuldades.

Na questão da qualidade dos instrutores é um ponto fortemente evidenciado na unidade. A organização exige instruções de qualidade e para tanto, existe a cobrança do preparo dos instrutores e monitores na condução dos treinamentos. A princípio, todos os oficiais e sargentos estão habilitados a ministrar instruções dentro da sua área, mas o controle e o planejamento antecipado permitem que as instruções tenham uma melhor qualidade no que se referencia na participação do instrutor. Não é admitido em hipótese alguma o

despreparo, a falta de interesse e planejamento ou o descuido com a segurança por parte do instrutor e monitor, sob pena de sofrerem sanções disciplinares com rigor.

As técnicas instrucionais são revisadas nas instruções de quadros no período que antecede a Instrução Individual Básica, dando aos instrutores e monitores a condição de revisão dos conceitos e contato com as novas técnicas existentes. Na programação da instrução já está direcionado o tipo de técnica a ser empregado como a palestra, atividade prática, estudo de caso, atividade em grupo, etc. O manual T 21-250, chamado de manual do instrutor, padroniza a forma de instrução empregado no âmbito Exército Brasileiro e disponibiliza informações sobre as técnicas instrucionais.

Os equipamentos e instalações tem merecido destaque por parte da organização. Sabendo-se que a unidade está voltada especificamente para a instrução, as suas instalações, equipamentos, viaturas e armamentos são preservados com uma forte cultura de manutenção preventiva e uso adequado, para que possam ser utilizados com segurança e por um tempo prolongado.

O apoio administrativo é fundamental para a existência da organização e desta maneira a realização das instruções. A utilização de pessoal, o emprego com prioridade das verbas, o planejamento administrativo, entre outros, permitem que a parte operacional tenha a sustentação e a tranqüilidade para a realização das instruções.

O envolvimento por parte dos Comandantes em todos os níveis é integral, mesmo por que a instrução é a atividade fim da organização e não seria correto o relapso na principal atividade da unidade. A preocupação e a prioridade para a instrução é um fator preponderante para o Comandante do Batalhão, com base nesta atividade que se pode avaliar como a organização está procedendo e cumprindo suas atribuições.

8.7 Avaliação do treinamento no 63º BI

Segundo Gil (1994), os níveis de avaliação são os níveis de reações, avaliação da aprendizagem, avaliação do resultado e comportamento no cargo.

A avaliação de aprendizagem é realizada praticamente em toda instrução, com a devida mensuração sob a responsabilidade do instrutor. São aplicados testes, revisão e perguntas direcionadas aos instruendos para avaliar o quanto foi captado e se os objetivos propostos foram alcançados.

A avaliação de resultado é obtida quando uma fração ou todo Batalhão desempenha alguma atividade e é possível verificar o efeito do treinamento. Isto tipo de avaliação é realizada pelo Comandante de Companhia, S/3 ou pelo Comandante do Batalhão.

Rotineiramente ainda são realizadas inspeções do escalão superior, principalmente pela 14^a Brigada de Infantaria Motorizada, para verificar o grau de instrução atingido configurando uma avaliação de resultado e aprendizagem.

A avaliação de reações é pouco praticada. Este tipo de avaliação procura saber a opinião do treinado sobre o treinamento recebido e normalmente não se pergunta a posição do cabo ou soldado. Algumas vezes é questionado se os instruídos gostaram do tipo de instrução e a avaliação de reações limita-se a observação das atitudes do militar durante e após a instrução.

9 CAPACITAÇÃO DOS MILITARES DO 63º BI

Dentro da atividade fim da organização, encontra-se os militares do núcleo base composto por oficiais e praças, tanto de carreira quanto temporários que convivem durante o ano com o programa de instrução, co-participantes como instrutores, monitores ou instruendos.

Aos oficiais e sargentos de carreira são proporcionados algumas capacitações que não são estendidas aos militares temporários, chamadas de especialização e extensão. Estes cursos são realizados fora da unidade, possuem caráter militar, duração variável entre 6 (seis) semanas a 1 (um) ano e estão disponíveis também para os militares do 63º Batalhão de Infantaria.

A inscrição e a preparação para os cursos são realizados na própria unidade. Após o curso os militares são classificados em uma organização militar, onde aplicarão seus conhecimentos. Estão inframencionados os cursos de especialização e extensão:

a) Centro de Instrução de Guerra na Selva (CIGS): é a escola do gênero, reconhecida mundialmente, que desenvolveu uma doutrina própria de combate na selva e implantou a mística do guerreiro da Amazônia. Localizado em Manaus e contando com amplas áreas de instrução em plena selva, o CIGS especializa oficiais e sargentos no combate e operações em ambiente de selva;

b) Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx): situado na Fortaleza de São João, Urca (RJ), entre o Pão de Açúcar e a Enseada de Botafogo, a EsEFEx especializa oficiais e sargentos em Educação Física, bem como oficiais Mestre D'ármas e médicos especialistas em Medicina Desportiva;

c) Centro de Instrução Pára-quedista General Penha Brasil (CI Pqdt G P B): realiza periodicamente os cursos Básico de Pára-quedista, de Mestre de Salto, de Dobragem, Manutenção de Pára-quedas e Suprimento pelo Ar, de Precursor Pára-quedista, de Ações de Comandos e de Forças Especiais. Em sua maioria, esses cursos atendem às necessidades de especialização do pessoal da Brigada de Infantaria Pára-quedista, ao qual o CIPqdt está subordinado;

d) Centro de Instrução de Aviação do Exército (CIAvEx): funcionando em Taubaté (SP), subordinado ao Comando de Aviação do Exército, o CIAvEx forma oficiais pilotos de helicópteros e os especializa como pilotos de combate. Proporciona, ainda, diversos

cursos de gerência para oficiais e vários outros, como de mecânico e especialista em manutenção, para sargentos;

e) Escola de Instrução Especializada (EsIE): situa-se em Realengo (RJ) e proporciona diversos cursos: Observador Aéreo, Defesa Química Biológica e Nuclear, Foto-informação, Equipamentos de Engenharia, Topografia, Meios Auxiliares de Instrução e Identificação Datiloscópica;

f) Escola de Material Bélico (EsMB): está situada na Vila Militar (RJ) e especializa oficiais em Manutenção de Material Bélico, além de proporcionar Extensão de Material Bélico aos militares do Quadro;

g) Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea (EsACosAAe): o Curso de Artilharia de Costa e Antiaérea para oficiais e sargentos é realizado na EsACosAe, localizada na Vila Militar (RJ). Ali também são ministrados cursos e estágios de equipamentos peculiares a essa especialidade.

h) Escola de Comunicações (EsCom): também localizada na Vila Militar (RJ), a EsCom ministra o curso de Oficial de Comunicações, para oficiais de qualquer arma, e de Manutenção de Comunicações, como extensão, para os oficiais e sargentos dessa arma. Forma sargentos de manutenção de comunicações e possui diversos cursos de especialização/extensão.

i) Centro de Instrução de Guerra Eletrônica (CIGE): uma das mais novas e modernas escolas do Exército, realiza os cursos Básicos de Guerra Eletrônica, de Criptologia e de Planejamento em Operações de Guerra Eletrônica. Ministra, ainda, vários cursos de extensão e estágios. Localiza-se no Distrito Federal.

j) Escola de Inteligência Militar do Exército (EsIMEx): atende a uma necessidade da inteligência militar. Ela ministra o curso Básico, para oficiais e sargentos; o Intermediário e o Avançado de Inteligência para oficiais. Está localizada em Brasília.

l) Centro de Estudos de Pessoal (CEP): é uma organização de ensino de renome nacional, localizada no bairro do Leme, Rio de Janeiro, e voltada para a pesquisa na área de recursos humanos. Ministra cursos de Análise de Sistemas e Processamento de Dados, Psicotécnica Militar, Técnica de Ensino e Comunicação Social. É o responsável pelo ensino de idiomas estrangeiros a distância – o Telensino, e vários outros cursos por correspondência, inclusive de pós-graduação.

Os cursos de idiomas realizado através do telensino oferecido pelo CEP são bastante utilizado por oficiais e sargentos da unidade, tendo em vista não necessitar do afastamento do militar da organização. O módulo didático é semestral e ao final do período é realizado uma prova para possibilitar o acesso ao próximo nível.

Os oficiais quando chegam ao posto de Capitão e as praças quando alcançam a graduação de 2º Sargento obrigatoriamente precisam realizar um curso de aperfeiçoamento.

Ao atingir o posto de capitão, o oficial tem oportunidade de aplicar conhecimentos e acumular experiências nos escalões pelotão e companhia. Para ascender aos postos superiores e desempenhar funções nos estados-maiores das unidades, realiza o curso de aperfeiçoamento de oficiais.

A EsAO, localizada na Vila Militar (RJ), prepara o oficial superior das Armas, do Quadro de Material Bélico, do Serviço de Intendência e Médicos. Com a duração de 10 meses, o curso proporciona conhecimentos táticos no escalão batalhão e brigada, além de tratar de assuntos de administração e facilitar o estudo de línguas estrangeiras. Esse curso corresponde, em outras áreas profissionais, ao nível mestrado, sendo seu concludente considerado "mestre em aplicações militares". Os oficiais do QCO e do Serviço de Saúde (exceto os médicos) fazem o curso de aperfeiçoamento por correspondência. A primeira fase do curso é realizado na própria organização militar e consiste em módulos de ensino com o acompanhamento de material didático e realização de provas visando a realização do curso no ano subsequente.

Para o 2º Sargento o aperfeiçoamento é realizado em Cruz Alta/RS, em instalações apropriadas à sua destinação. O CAS é um curso de nível médio, com duração de 20 semanas, das quais 10 são ministradas pelo processo de ensino a distância. É de frequência obrigatória para o 2º sargento e constitui indispensável pré-requisito para as promoções seguintes e prosseguimento da carreira, até o posto de capitão.

Para os cabos e soldados temporários é possível a realização de cursos que possibilitam a ascensão hierárquica, como o Curso de Formação de Cabo (CFC), que num período de 2 (dois) meses e meio prepara o soldado às funções de cabo, e o Curso de Formação de Sargentos Temporários, que forma 3º Sargentos de Infantaria em um período aproximado de 5 (cinco) meses. Para a realização do CFST é necessário que se tenha o Curso de Formação de Cabos.

Tanto o Curso de Formação de Cabos como o Curso de Formação de Sargentos Temporários permite uma capacitação do militar temporário porém direcionado para o exercício da profissão militar em um grau de maior responsabilidade.

A Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional – CTTEP, permite que os militares temporários na graduação de cabos e soldados tenha a possibilidade de realizar a reciclagem de conhecimentos anteriormente ministrados, mantendo o militar em condições de ser empregado e também, instruções sobre outras funções aumentando assim, a sua gama de conhecimentos e tornando o profissional ajustável em caso de necessidade em outras áreas.

Uma forma de capacitação empregada na unidade devido a necessidade de colocar em funcionamento a padaria no setor de abastecimento, foi o curso de panificação e confeitaria ministrado nos meses dezembro e janeiro, permitindo que um cabo estabilizado do rancho e doze soldados tivessem esta oportunidade de conhecimento para exercer uma outra atividade além da área militar.

A organização ainda oferece como capacitação o Telecurso 2º grau, realizado na própria unidade, onde militares que desejam frequentar o curso podem realizá-lo no horário de expediente. As aulas são ministradas diariamente no início do período da tarde e a realização do curso é de posição voluntária. A organização disponibiliza um orientador – um 3º Sgt - uma sala com carteiras, cadeiras, quadro negro, televisão, vídeo e as fitas para o curso, o material didático fica sob responsabilidade de cada aluno.

10 RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Nesta etapa da pesquisa tem-se as informações com base na tabulação dos dados obtidos do questionário. Foram aplicados 165 (cento e sessenta e cinco) questionários e trabalhou-se com uma amostra de 147 (cento e quarenta e sete) militares, conforme cálculo realizado. A diferença entre a amostra e a quantidade de questionários aplicados se deu pelo motivo da existência de erros no preenchimento do instrumento, campos sem respostas ou rasuras, o que aconteceu realmente.

O questionário foi aplicado em conjunto e sob o controle do pesquisador onde se conseguiu a recolha imediata do instrumento após o término do preenchimento e pode-se solucionar dúvidas que ocorreram durante a aplicação. O tempo em média da aplicação dos questionários girou em torno de trinta minutos.

Uma grande parcela da amostra se mostrou satisfeita e prestativa na realização desta etapa, demonstrando compreensão e disponibilidade em colaborar com o pesquisador.

A pesquisa buscou informações sobre a condição sócio-econômica, a atividade e remuneração antes de ingressar no Exército, motivos que levaram ao engajamento, nível de instrução atual e o que conseguiu atingir como militar, os fatores que dificultam no preparo profissional, nível de dificuldade estimado no mercado de trabalho, o nível de apoio da unidade e fatores que colaborariam para conseguir um novo emprego.

10.1 Perfil dos pesquisados

Os pesquisados são militares do 63º Batalhão de Infantaria, todos militares temporários engajados ou reengajados, na graduação de cabo (36,7%) e de soldado (63,3%), estando no primeiro semestre do ano de 2001. A incorporação destes militares ocorreu entre os anos de 1995 e 2000, na faixa etária entre 19 (dezenove) anos e 26 (vinte e seis) anos.

A amostra da população pesquisada evidenciou as seguintes informações: a grande maioria é solteiro (70,07%), não possui filhos (70,15%), não possui casa própria (65,99%), moram com familiares (88,44%), com nível de instrução 2º grau incompleto (37,41%) e 2º grau completo (30,61%), mostrando uma parcela considerável com rendimentos familiares de até quatro salários mínimos (32,65%) e a maioria com rendimentos entre quatro e dez salários mínimos (57,82%).

10.2 Emprego e remuneração antes do serviço militar

Conforme a tabela 01 e o gráfico 01, a maior parte da amostra trabalhava antes de ingressar no Exército Brasileiro (88,44%), porém não apresentavam ganhos maiores que o proporcionado atualmente pela sua graduação. Praticamente a metade dos que trabalhavam tinham rendimentos até 2 salários mínimos e uma parcela considerável (35,38%) entre 2 e 4 salários mínimos.

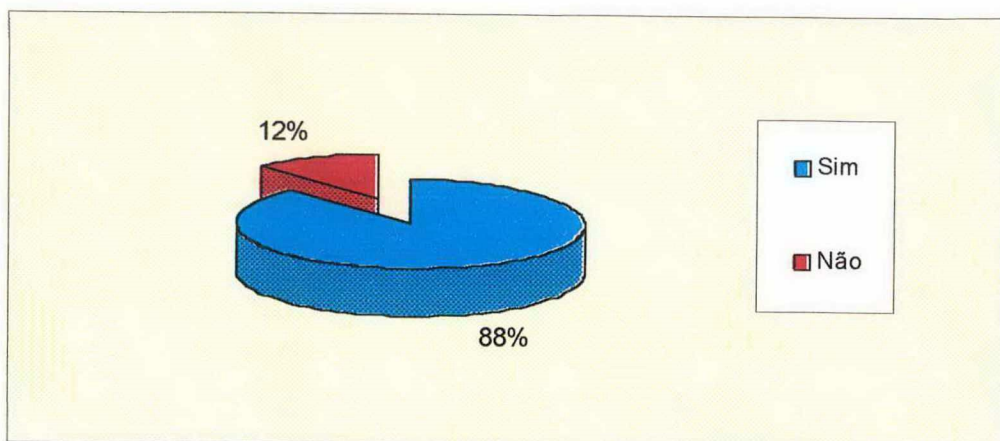
TABELA I - REMUNERAÇÃO ANTES DE INGRESSAR NO 63º BI

REMUNERAÇÃO		
Opção	Frequência Simples	Frequência %
a) Até 2 salários mínimos (SM)	66	50,77
b) Entre 2 e 4 SM	46	35,38
c) Entre 4 e 8 SM	17	13,08
d) Acima de 8	1	0,77
Total	130	100,00

Fonte: dados primários

O gráfico seguinte demonstra que antes de ingressar no Exército já tinham alguma fonte de rendimento e o emprego para a sustentação própria e/ou familiar pode ser considerado uma necessidade.

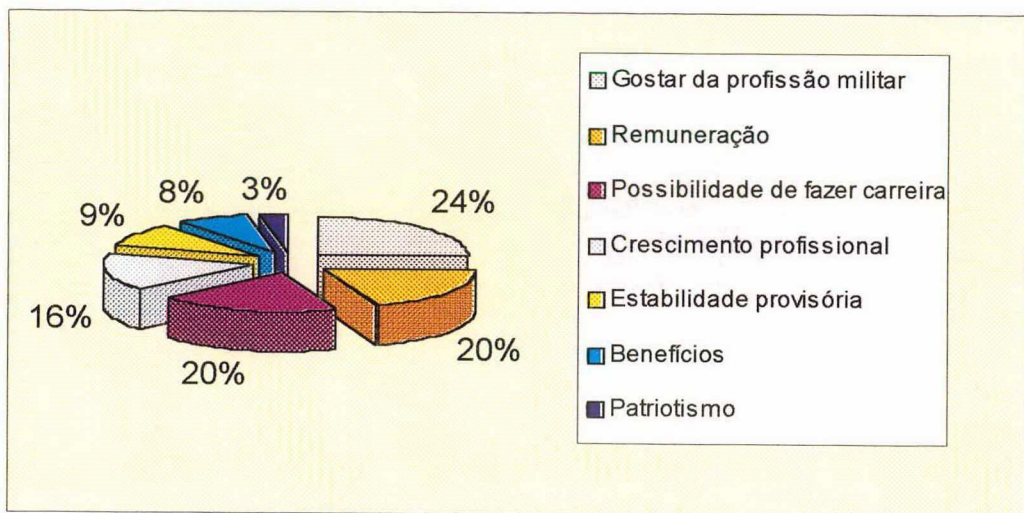
GRÁFICO I – REMUNERAÇÃO ANTES DE INGRESSAR NO 63º BI



10.3 Fatores que levaram ao engajamento

Conforme o gráfico 02 é possível notar o equilíbrio dos principais motivos que levaram o pesquisado a permanecer engajado. Neste quesito solicitou-se a indicação dos dois principais motivos e destaca-se a atração pela profissão militar (24%), considerada uma profissão atípica e que desperta interesse dos jovens, a possibilidade de permanecer no Exército (20%) que vem ao encontro à garantia de emprego e o crescimento profissional (16%), evidenciando a vontade de progredir no ramo de trabalho.

GRÁFICO II – MOTIVOS QUE LEVARAM A ENGAJAR NO 63º BI



No caso da remuneração (20%) dos pesquisados informam que o salário de cabo e soldado também é um grande atrativo. Estabelecendo um paralelo com o que os pesquisados ganhavam anteriormente, uma pequena parcela não tinha ganhos (12%) e a maioria que trabalhava antes de ingressar no Exército, em torno de 86%, tinha rendimento de até 4 salários mínimos. A remuneração pode ser considerada relativamente compensadora, confiável – não existe atrasos - e com o nível acima do que o mercado de trabalho paga no caso de profissionais com pouca formação.

10.4 Nível de estudo alcançado como militar engajado

Observa-se na tabela 02 que os cabos e soldados temporários que estudam, na maior parte ainda cursa o 2º grau (48,28%), uma parcela considerável está cursando ou concluiu o 1º grau. Uma pequena parcela conseguiu terminar o 2º grau (24,14%).

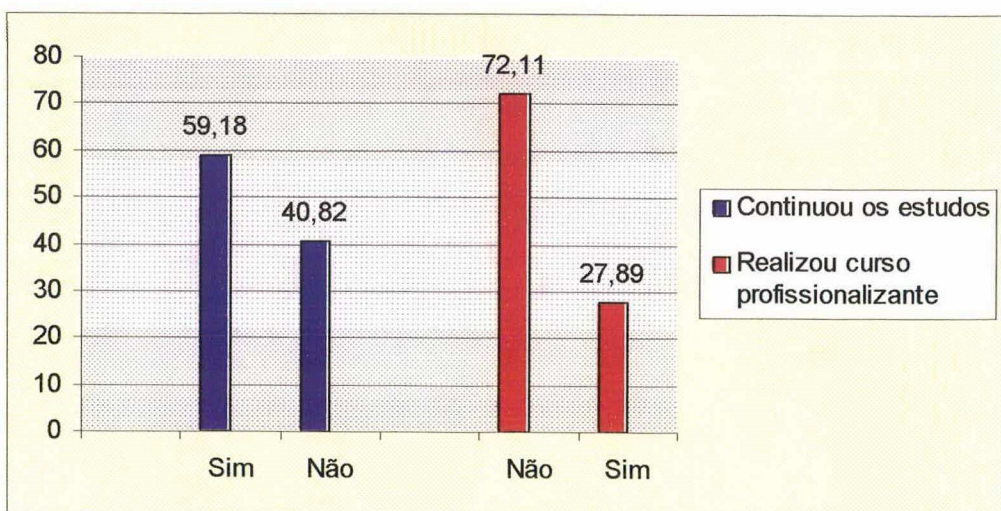
TABELA II - NÍVEL DE ESTUDO ALCANÇADO COMO MILITAR ENGAJADO

NÍVEL DE ESTUDO		
Opção	Freqüência Simples	Freqüência %
a) Concluiu o 1º grau	13	14,94
b) Cursando o 1º grau	8	9,20
c) Concluiu o 2º grau	21	24,14
d) Cursando o 2º grau	42	48,28
e) Concluiu o nível superior	0	0,00
f) Cursando o nível superior	3	3,45
Total	87	100,00

Fonte: dados primários

Apesar do nível de escolaridade não ser tão alto, existe a consciência da necessidade de continuar os estudos. Segundo o gráfico 03 a maior parte dos pesquisados (59,18%) retomou a vida escolar porém, apenas uma minoria (27,89%) teve a oportunidade de concluir um curso profissionalizante.

GRÁFICO III – ATIVIDADES DE APRENDIZAGEM



10.5 Obstáculos para se encontrar um novo emprego

A preparação para o mercado de trabalho aponta aspectos interessantes. Na tabela 03, os índices apontam que a maioria não sabe definir se está preparado para retornar ao mercado de trabalho (36,73%) ou estão despreparados (34,01%).

TABELA III - SITUAÇÃO QUANTO AO MERCADO DE TRABALHO

PREPARAÇÃO		
Opção	Freqüência Simples	Freqüência %
a) Encontra-se preparado	43	29,25
b) Não está preparado	50	34,01
c) Não sabe	54	36,73
Total	147	100,00

Fonte: dados primários

Em relação à dificuldade de se preparar para retornar a vida civil e continuar trabalhando, a falta de apoio da unidade (26%) é considerado o maior impecilho na busca de uma melhor formação, a falta de tempo (19%) e o horário de trabalho (13%) indicam índices expressivos, conforme o gráfico 04.

GRÁFICO IV – FATORES QUE DIFICULTAM O PREPARO PROFISSIONAL

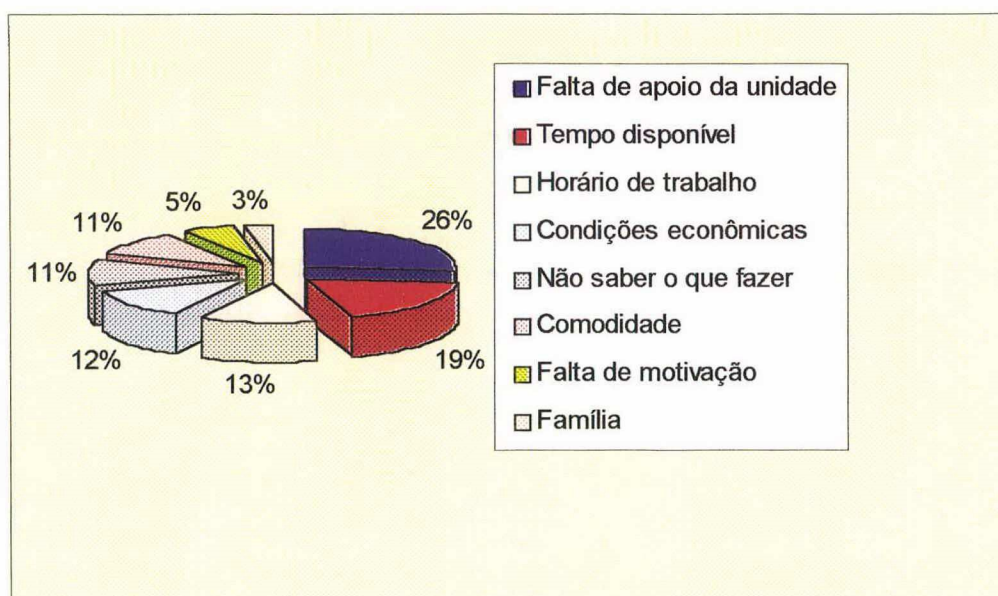


TABELA IV - NÍVEL DE DIFICULDADE PARA ENCONTRAR UM NOVO EMPREGO

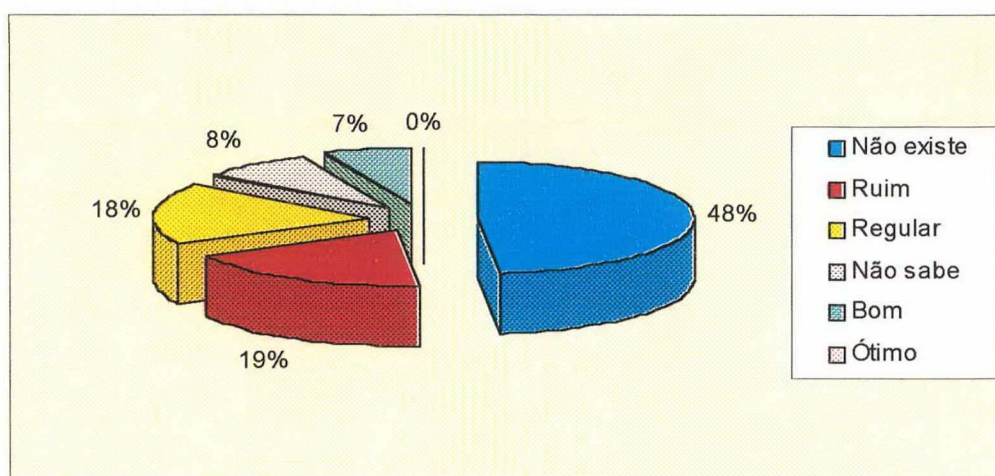
NÍVEL DE DIFICULDADE		
Opção	Frequência Simples	Frequência %
a) Muito difícil	13	8,84
b) Difícil	67	45,58
c) Normal	62	42,18
d) Fácil	4	2,72
e) Muito fácil	1	0,68
Total	147	100,00

Fonte: dados primários

Na tabela 04 observa-se a preocupação de mais da metade dos pesquisados em encontrar um novo emprego após o encerramento do tempo de serviço militar no entanto, uma parcela significativa (42,18%) considera que as dificuldades não serão tão grandes, o que pode parecer um descompasso com a realidade.

Comparando a tabela 03 e 04, vale ressaltar que uma pequena parcela se considera preparado para encontrar um emprego (29,25%). Isto quer dizer que mesmo não estando preparado ou não sabendo se está em condições de enfrentar a concorrência pelo um novo emprego, ocorre a incidência de acreditar que a dificuldade nesta situação é normal.

GRÁFICO V – NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO DEMONSTRADO PELA UNIDADE



Um dos aspectos mais negativos apontado pelos pesquisados é o nível de preocupação da unidade, onde (48%) diz não existir ou então é ruim (19%), sem considerar o conceito de regular (18%). Foi constatado que a parcela que considera bom (7%) está há pouco mais de um ano na organização ou seja, completou o serviço militar no ano anterior e está poucos meses como militar engajado.

Na visão destes militares temporários, a organização não possui uma preocupação ou então não considera como uma prioridade esta questão.

10.6 Fatores que facilitam um novo emprego

TABELA V – FATORES QUE CONTRIBUEM PARA CONSEGUIR UM NOVO EMPREGO

FACILITADORES		
Opção	Frequência Simples	Frequência %
a) Disciplina	62	21,09
b) Responsabilidade	87	29,59
c) Dedicção	26	8,84
d) Experiência profissional	21	7,14
e) Conhecimento profissional	17	5,78
f) A instituição como referência	52	17,69
g) Educação	21	7,14
h) Perseverança	8	2,72
Total	294	100,00

Fonte: dados primários

Dentre a população pesquisada, os principais fatores que contribuem na empreitada de conseguir um novo emprego são a responsabilidade (29,59%), a disciplina (21,09%) e a referência da instituição (17,69%). Nenhum outro aspecto foi apontado pelos pesquisados como facilitador e o conhecimento profissional (5,78%) não apresenta muita diferença.

10.7 Comentários

Foi perguntado aos pesquisados sugestões de ações que a Unidade e o próprio militar poderia realizar para melhorar a condição de retorno ao mercado de trabalho.

Na opinião dos pesquisados a organização deveria oferecer cursos profissionalizantes; palestras e informações sobre o mercado de trabalho; indicar empresas; apoio e incentivo para os militares que desejam estudar, proporcionando a liberação no horário correto e apresentando referências sobre os militares que estão saindo para a reserva.

Quanto às próprias atitudes, os pesquisados indicam a importância de continuar estudando, realizar cursos profissionalizantes, ter mais iniciativa, mais dedicação, uma maior disposição e interesse sobre esta situação, realizar um curso superior e o melhor aproveitamento do tempo.

No espaço aberto à críticas e outras sugestões, os pesquisados destacaram que a organização deveria reconhecer melhor a posição dos cabos e soldados demonstrando uma maior preocupação. Manifestaram também grande satisfação e fizeram elogios à pesquisa realizada.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos dados obtidos dos questionários, entrevistas, documentos da organização, observação e de acordo com os objetivos propostos segue as considerações e sugestões sobre a capacitação profissional dos cabos e soldados do 63º Batalhão de Infantaria.

A organização deve ser identificada como um órgão do governo, no setor público federal, sem fins lucrativos, não apresenta concorrentes, possuidora de características peculiares devido ao sistema militar e tem como principal serviço a formação de reservistas e como prioridade o treinamento, chamado pela entidade de instrução.

Para se valer de um sistema de instrução capaz e eficiente, mantém seu quadro de pessoal informado, em constante reciclagem e com oportunidades de capacitação na área militar. A organização oferece aos oficiais e sargentos de carreira a condição de uma capacitação em caráter obrigatório, a qual é realizada a primeira etapa na própria unidade, chamada de Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais destinada para capitães no primeiro ano de seu posto, e Curso de Aperfeiçoamento para Sargentos direcionada para os 2º sargentos. As outras oportunidades são realizadas de maneira voluntária, como o Curso de Pós – Graduação – exemplo psicopedagogia - no formato de ensino à distância e curso de línguas estrangeiras, todos oferecidos pelo Centro de Estudos de Pessoal – CEP.

Existe uma outra variedade de cursos disponíveis para oficiais e sargentos de carreiras também na condição de voluntariados, realizados fora da organização e são direcionados para a área militar, citando entre outros o curso básico de pára-quedista, curso de guerra na selva, curso de inteligência militar e o curso de observador aéreo. Após a realização destes cursos o militar deverá aplicar a sua especialização.

A exclusividade destes cursos para oficiais e sargentos de carreira serve para antes de mais nada aumentar a profissionalização desses militares. Como toda forma de capacitação oferecida pelo Exército é gratuita, o investimento em militares temporários não traria um maior retorno para a instituição como os militares de carreira. Um outro aspecto a ser levado em conta é que os conhecimentos destes cursos não teriam muita aplicabilidade em outras áreas como a militar.

A capacitação para os militares temporários no 63º BI é restrita. São oferecidos apenas a possibilidade de cursos para aumentar a graduação com treinamento voltado somente para área militar, como o Curso de Formação de Cabos e o Curso de Formação de Sargentos

Temporários. A Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional é uma continuidade do treinamento para todo o pessoal do núcleo base. A unidade oferece ainda a possibilidade de realizar o Telecurso 2º grau.

Quanto à condição do pessoal temporário, a pesquisa apresentou informações como: a maior parte dos pesquisados possuíam renda entre dois e quatro salários mínimos, que trabalhava antes de ingressar no Exército, tem a preocupação da continuidade do estudo apesar do nível de instrução ser consideravelmente baixo, não realizou curso profissionalizante como militar engajado e considera o nível de apoio da unidade quanto à questão de preparo e oportunidade para os militares temporários não satisfatório.

A organização não oferece outros tipos de curso, nem tão pouco estabelece convênios com outras organizações para viabilizar uma melhor formação dos militares temporários. O setor de pessoal preocupa-se somente em gerenciar o controle e emprego de pessoal nas atribuições da organização militar. Não existe nem um setor ou oficial responsável em explorar esta condição, a capacitação dos militares está destinada somente para o cunho militar.

Analisando a atividade da organização, a fase mais intensa está entre os meses de março a setembro que envolve a época de instrução do recruta juntamente com a instrução do efetivo profissional. Uma particularidade que deve ser ressaltada, é que a maioria dos militares além de cumprir o programa de treinamento e expediente também tira serviço, compondo a guarda do aquartelamento durante 24 horas. Este tipo de serviço é realizado em dois tipos de escala, uma para os dias da semana de segunda à sexta, e outra escala para o fim de semana e feriados.

Sendo assim, com base nas informações obtidas junto aos pesquisados e a observação realizada, o melhor período para realização de programas de capacitação profissional para militares temporários estaria entre os meses de outubro à dezembro, onde existe uma maior possibilidade de se aproveitar o horário de expediente. Nada impede a realização de cursos nos outros meses do ano, porém teriam que ser realizados no período noturno.

O estudo como capacitação, no sentido de se melhorar o nível de instrução do militar, pode ser viabilizado durante a semana após o término do expediente exigindo um pouco mais de força de vontade e dedicação do militar, bem como o apoio da organização. Os dias de sábados poderiam ser aproveitados para cursos com duração rápida, preparação para concurso como a Escola de Sargentos das Armas e palestras.

Para a viabilização de cursos dentro e fora da unidade seria preciso um bom planejamento e coordenação das diversas áreas administrativas para evitar um prejuízo maior dos recursos humanos em termos de falta. Antes de mais nada o comando da unidade teria que partir do princípio de estabelecer o incentivo em todos os níveis para que o cabo e soldado tivesse a oportunidade de melhorar a sua capacitação. Para eventos dentro do quartel, a colaboração poderia advir com a concessão do espaço físico, pessoal de apoio e liberação dos militares temporários nos dias previstos. Para atividades fora da unidade o apoio seria em termos de horário, transporte, flexibilidade e compreensão.

Quanto aos recursos, a organização de um fardo potencial humano que pode ser reaproveitado em termos de viabilidade de treinamentos, inclusive militares acadêmicos ou com nível superior. O emprego de pessoal neste caso seria de natureza voluntária e poderiam contribuir diretamente participando como instrutores ou indiretamente, na organização e na busca de cursos de capacitação.

A unidade também dispõe de área física que pode ser aproveitada e instalações próprias para a realização de cursos, inclusive com meios auxiliares disponíveis como quadro negro, retroprojetores, televisões, vídeos, projetor multimídia, entre outros.

Quanto a alocação de recursos financeiros, a unidade como órgão público só pode aplicar naquilo que caracteriza como atividade fim e os recursos atuais garantem apenas o essencial para unidade. O investimento na montagem de cursos seria reduzido. O melhor caminho é o estabelecimento de parcerias, convênios e os interessados dispuserem de parte do investimento.

As principais instituições que poderiam colaborar nesta forma de capacitação seriam o SENAI, SENAC, SEBRAE, empresas de segurança, Escola Técnica Federal de Florianópolis e São José, escolas públicas ou privadas para aumentar o nível de instrução, cursos preparatórios para concursos na área militar, entre outras.

A Escola Técnica em Florianópolis tem como cursos regulares agrimensura, edificações, eletrônica, eletrotécnica, mecânica e saneamento. Como cursos técnicos seqüenciais edificações, eletrônica, eletromecânica, enfermagem, estradas, hotelaria, informática, mecânica, radiologia médica e saneamento. Oferece cursos pós-médio em automação industrial, equipamento médico-hospitalar, sistemas microprocessados e especialização em saúde e segurança do trabalho. A Escola Técnica em São José tem os seguintes cursos: telecomunicações, telefonia, rede de computadores e curso de qualificação em refrigeração e ar condicionado. Ambas escolas tem o processo de admissão através de

concurso, mas pode ser estabelecido um convênio entre a organização e a escola para se conseguir vagas ou então, estimular os militares a prestarem concurso para estes centros de ensino.

Pode ser estabelecido convênio também com o SENAC, que possui uma variedade de cursos realizado dioturnamente como técnico em informática, programação em linguagens como Delphi ou Visual Basic, montagem e manutenção de microcomputador, usuário de computador, qualificação profissional como secretário auxiliar, vendas serviços de contabilidade, serviços de recepção, curso de idiomas em inglês, espanhol e italiano, entre outros cursos. O SENAC também é uma boa opção e a parceria com a organização depende apenas de contato e acerto quanto a questão de horários e a redução ou isenção custo do curso programado.

O SEBRAE pode realizar palestras e passar informações quanto a empreendimentos e situação do mercado de trabalho. Este tipo de experiência já foi realizado algumas vezes na organização e poderia ser repetir no mínimo anualmente. No SESC, também no sistema de parceria, pode ser aproveitado cursos de idiomas – inglês e espanhol - e ensino, principalmente a preparação para universidade com o curso pré-vestibular, uma alternativa para alcançar o nível superior.

O contato e parceria com empresas de segurança como a Prosegur em realizar cursos de segurança e transporte de valores pode estabelecer um ganho tanto para a unidade que prepara seu pessoal, quanto a empresa que pode dispor de mão-de-obra qualificada e com afinidade para este setor, tendo em vista o conhecimento que os militares possuem. Em visita a Prosegur, a maioria dos seus agentes são oriundos de unidades militares do Exército.

Um outro caminho a ser estudado é a utilização do pessoal temporário ao término do tempo nas forças auxiliares como Polícia Militar, Bombeiros e Polícia Rodoviária Federal. Seria necessário o estudo e a modificação da legislação vigente que só permite o ingresso nestas forças através de concurso porém, a modificação apresentaria uma continuidade para os militares que apresentam conceito elevado e gostam da profissão militar, enquanto as outras organizações ganhariam em qualidade de recursos humanos, menor tempo e menor custo de formação.

Para finalizar, a busca por uma melhor formação dos cabos e soldados temporários é poder proporcionar uma melhor oportunidade após o término do tempo de serviço a estes militares, repercutindo diretamente na imagem da organização como

instituição que se preocupa com seus recursos humanos independente do período de vivência na caserna e podendo dispor de uma mão-de-obra mais qualificada dentro da unidade.

Mesmo a unidade não dispensando a atenção devida, o maior responsável pela capacitação é a própria pessoa. Fica clarividente que a contribuição da empresa oferece melhores condições mas não impede a busca.

O potencial da organização é imenso e face à característica de aprendizagem contínua, precisaria transformar este pensamento para o campo também da capacitação individual voltado para uma etapa futura que não fosse a área militar. Esta mudança exige uma ação forte e prestativa em todos os níveis hierárquicos sem perder o foco dos objetivos da unidade.

Sendo um primeiro estudo sobre o assunto, torna-se necessário o aprofundamento do tema e outros aspectos não abordados. O pensamento maior é despertar a consciência de todos envolvidos na organização e o caminho aberto para uma viabilização de novos programas de capacitação.

12 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cléber Pinheiro De. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988**. Organização de textos, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

_____. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Programa-Padrão de Instrução PPB/2 – Formação Básica do Combatente**. 1999.

_____. Exército Brasileiro. Portaria nº 0600, de 07 novembro de 2000. Instruções Gerais para a Prorrogação do Tempo de Serviço Militar IG 10-06 e dá outras providências.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento dos recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

BATERMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEZERRA, Juarez Cavalcante. **O desenvolvimento dos recursos humanos na busca da perpetuação da qualidade**. São Paulo: IMAM, 1992.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio**. Porto Alegre: CENE/FACTEC/AGE, 1993.

CARVALHO, Antônio Vieira. **Administração de recursos humanos**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão das pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Como transformar recursos humanos de um centro de despesa em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Recursos humanos na empresa.** Vol. 5. São Paulo: Atlas, 1989.

DAFT, Richard L.. **Administração.** 4ª Ed.. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** São Paulo: Atlas, 1993.

FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal: relações industriais.** São Paulo: Atlas, 1977.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3ª ed.. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Gilberto De Andrade. **Manual para elaboração de monografias: trabalhos acadêmicos, projetos de pesquisa, relatórios de pesquisa, dissertações.** São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento.** São Paulo: Atlas, 1999.

MATTOS, Francisco Gomes De. **Administração para crescimento empresarial: recursos humanos para uma expansão auto-sustentada.** Rio de Janeiro: LTC, 1982.

MATTOS, Ruy De Alencar. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa.** Brasília: Editora Livre, 1992.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

PILARES, Valmir. **Recursos humanos: (des)considerações gerais.** São Paulo: Nobel, 1991.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward; **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TEIXEIRA, Nelson Gomes. **A ética no mundo da empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 1981.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

WERTHER, Willian B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

ANEXO A - QUESTIONÁRIO

Este documento faz parte de uma pesquisa acadêmica sobre a capacitação profissional de militares temporários do 63º BI direcionada para os cabos e soldados.

Sua colaboração e sinceridade são fundamentais para o levantamento de dados e sua correta interpretação. Desde já agradecemos a sua preciosa cooperação.

DATA ____/____/____

Nº QUESTIONÁRIO _____

– Idade: _____ anos

– Estado civil: Solteiro Casado Separado Divorciado Outro: _____

– Possui filhos? Não Sim. Quantos? _____ filho (s)

– Possui casa própria? Não Sim

– Quantas pessoas moram em sua residência?

Moro sozinho 2 3 4

Moro no quartel 5 Acima de 5. Quantos? _____

– Renda familiar: Até 4 salários mínimos Entre 4 e 10 salários mínimos

Entre 10 a 20 salários mínimos Acima de 20 salários mínimos

– Grau de instrução atual:

1º grau incompleto 2º grau incompleto Superior incompleto

1º grau completo 2º grau completo Superior completo

– Possui algum curso profissionalizante? Não Sim. Quais?

– Liste os cursos: _____

– Graduação atual: Cabo Soldado

10 – Qual o setor que você trabalha atualmente? (Exemplo: rancho, pelotão, sargenteação, etc.)
Setor: _____

11 – Em que ano ingressou no Exército Brasileiro? No ano de _____

12 – Você trabalhava antes de ingressar no Exército? Não Sim

Em caso de resposta negativa, passe para a questão 15.

13 – Qual era a sua profissão ou atividade antes de ingressar no Exército?

Profissão ou atividade: _____

4 – Qual era a sua remuneração antes de ingressar no Exército?

- Até 2 salários mínimos Entre 2 e 4 salários mínimos
 Entre 4 a 8 salários mínimos Acima de 8 salários mínimos

5 – Assinale os dois principais motivos que levaram a permanecer (engajar) no Exército:

- Remuneração Possibilidade de fazer carreira
 Patriotismo Gostar da profissão militar
 Estabilidade provisória Oportunidade de crescimento profissional
 Benefícios: assistência médico-odontológica, moradia, alimentação, uniforme, etc.
 Outros motivos: _____

6 – Como militar engajado, você continuou seus estudos? Não Sim
 Local: _____

Em caso de resposta negativa, passe para a questão 18.

7 – Qual o nível de estudo que você realizou ou frequenta como militar engajado?

- Concluí o 1º grau Concluí o 2º grau Concluí o nível superior
 Cursando o 1º grau Cursando o 2º grau Cursando o nível superior

8 – Você realizou algum curso profissionalizante como militar engajado?

- Não Sim. Qual (is)? _____
 Estou cursando. Qual? _____

9 – Você prestou concurso para escola como ESA, AMAN, etc.?

Em caso de resposta afirmativa, passe para questão 21.

- Não Sim. Quantas vezes? _____ vez(es)

10 – Você pretende prestar concurso para escola como ESA, AMAN, etc. e seguir carreira militar?

- Não Sim

11 – Caso o seu tempo de serviço terminasse neste ano, você se sente preparado para retornar ao mercado de trabalho?

- Não Sim Não sei

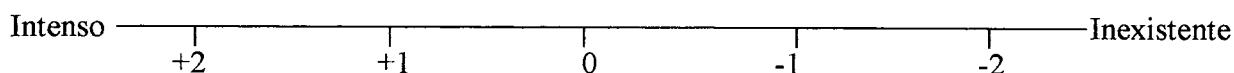
12 – Assinale qual o nível de dificuldade que você teria ou estima ter para **encontrar um novo emprego** levando em conta a sua atual situação e o término do tempo de serviço militar:

- Muito difícil Difícil Normal Fácil Muito fácil

3 – Assinale os dois principais fatores que dificultam o seu preparo profissional para retornar ao mercado de trabalho:

<input type="checkbox"/> Condições econômicas	<input type="checkbox"/> Falta de preocupação pessoal (comodidade)
<input type="checkbox"/> Tempo disponível	<input type="checkbox"/> Falta de motivação
<input type="checkbox"/> Horário de trabalho	<input type="checkbox"/> Falta de apoio da Unidade
<input type="checkbox"/> Família	<input type="checkbox"/> Não saber o que fazer para preparar-se
<input type="checkbox"/> Outros: _____	

4 – Indique (assinale) na escala abaixo o seu **nível preocupação** como militar temporário na questão de reparo e retorno ao mercado de trabalho:



5 – Assinale os dois principais fatores, sendo militar do Exército que contribuiriam para conseguir um novo emprego:

<input type="checkbox"/> Disciplina	<input type="checkbox"/> Conhecimento profissional
<input type="checkbox"/> Responsabilidade	<input type="checkbox"/> A referência da instituição
<input type="checkbox"/> Dedicção	<input type="checkbox"/> Educação
<input type="checkbox"/> Experiência profissional	<input type="checkbox"/> Perseverança
<input type="checkbox"/> Outros: _____	

6 – Na sua opinião qual o **nível de preocupação da Unidade** com os militares temporários na questão de reparo e retorno ao mercado de trabalho?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Não existe	Não sei

7 – Indique até três sugestões de como a Unidade poderia contribuir para o preparo dos militares temporários no retorno ao mercado de trabalho:

8 – Indique até três ações que você poderia ou deveria realizar na busca do seu próprio preparo:

9 – Espaço aberto para críticas e sugestões:
