

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

**SERVIÇO MILITAR NO 63º BATALHÃO DE INFANTARIA**  
**Uma avaliação dos reflexos junto aos egressos da organização**

EDILSON COSTA CUSTÓDIO  
MÁRCIO OSMAR COSTA

Florianópolis, dezembro, 2000.

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

**SERVIÇO MILITAR NO 63º BATALHÃO DE INFANTARIA**  
**Uma avaliação dos reflexos junto aos egressos da organização**

EDILSON COSTA CUSTÓDIO  
MÁRCIO OSMAR COSTA

Profª Orientadora:  
Eloise Helena Livramento Dellagnelo

Área de Concentração:  
Administração de Recursos Humanos

Florianópolis, dezembro, 2000.

Este trabalho de conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, que atribui a nota \_\_\_\_\_ aos alunos Edilson Costa Custódio e Márcio Osmar Costa, na disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

**Banca Examinadora:**

---

Profª Dra. Eloise Helena Livramento Dellagnelo  
Presidente

---

Prof. Mestre Gerson Rizzatti  
Membro

---

Prof. Mestre Dante Marciano Girardi  
Membro

Dedicamos este trabalho às nossas esposas (Janaína e Rosélia) e aos nossos filhos (Enderson, Janiele e Paulo Henrique) que nos incentivaram e suportaram a ausência em momentos que necessitaram da nossa companhia;

## AGRADECIMENTOS

- A Deus por ter nos concedido a benção de integrarmos a comunidade acadêmica e enfrentado as dificuldades com sucesso;
- À Professora Eloise, nossa orientadora, que acatou nosso projeto de pesquisa, corrigindo-nos, orientando-nos e motivando-nos para a consecução de nossos objetivos, com muito empenho e atenção, características da excelente profissional que é;
- Ao Sr. Cmt do 63º Batalhão de Infantaria, Coronel Almir José Cavasotti, que permitiu a realização desta pesquisa sem impor restrições ao nosso trabalho, viabilizando sobremaneira o acesso aos dados coletados;
- Aos nossos chefes imediatos, Capitão Casali, Capitão Galvão, 1º Ten Luiz Felipe, 1º Tenente Claumann e 1º Tenente Alexandre, que durante esses quatro anos de estudo sempre nos apoiaram nas diversas solicitações apresentadas;
- Aos companheiros de trabalho e de estudo pela força mútua que nos impulsionou durante a difícil e importante caminhada;
- Aos nossos pais que nos guiaram durante nossas vidas, dando condições que nos permitiram o acesso ao ensino superior;
- À Marisa, que em meio as suas ocupações, sempre dispensou parte de seu tempo na correção ortográfica e gramatical de nossos trabalhos.
- Às assistentes de administração lotadas na Secretaria do Colegiado do Curso de Administração, Angela Olinda Dalri e Iêda Maria Gevaud Suzuki, pela solicitude na prestação de informações e realização dos processos relacionados ao controle da nossa vida acadêmica desde a entrada na Universidade Federal de Santa Catarina, até o momento em que estamos prestes a concluir nosso curso; e
- Por fim agradecemos a todos aquelas pessoas que direta ou indiretamente contribuíram silenciosamente para o nosso trabalho.

## APRESENTAÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso é o resultado de uma pesquisa realizada no Quartel do 63º Batalhão de Infantaria, situado em Florianópolis-SC, com a finalidade de avaliar os reflexos da prestação do Serviço Militar no comportamento das pessoas.

O tema, Serviço Militar e comportamento, foi escolhido pelo desejo dos acadêmicos em conhecer o grau de influência do treinamento realizado durante o anos de prestação do Serviço Militar no comportamento das pessoas.

O trabalho está estruturado em 07 (sete) partes. A primeira, contempla uma introdução ao assunto, apresentando a organização militar onde foi realizado o trabalho e a justificativa do mesmo. A segunda parte, elenca os objetivos gerais e específicos propostos no projeto de pesquisa. A terceira, apresenta o estado da literatura pertinente. A quarta parte, mostra a metodologia empregada. Na quinta parte, faz-se uma breve descrição do processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal realizados no 63º Batalhão de Infantaria. A sexta parte apresenta os assuntos trabalhados no treinamento realizado na organização, visando a modelagem do novo militar. Na sétima e última parte, são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto aos egressos da organização militar, que por ela passaram no período compreendido entre 1996 e 2000.

O estudo mostra que na organização estudada verifica-se a existência prática dos conceitos contidos na literatura existente, acerca do recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, com ressalvas para aspectos como impressões e opiniões dos treinandos, no que se refere à avaliação do treinamento realizado. Apresenta um problema observado no sistema de seleção de pessoal que por causa do método empregado, muitas vezes incorpora pessoas com baixo nível intelectual. Por fim, o estudo mostra que os dados levantados indicam que, sob a ótica dos pesquisados, houve uma significativa mudança, ocasionada pela interação com o treinamento realizado.

## SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS E FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABELAS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS.....	xi
LISTA DE ANEXOS.....	xii
RESUMO.....	xiii
1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Caracterização da organização.....	3
1.2. Delimitação do assunto.....	3
1.3. Justificativa.....	4
2. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo geral.....	5
2.2. Objetivos específicos.....	5
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	6
3.1. Administração de recursos humanos.....	6
3.2. Planejamento de recursos humanos.....	6
3.3. Recrutamento e seleção.....	7
3.4. Desenvolvimento e treinamento de pessoal.....	8
3.4.1. Necessidade de treinamento.....	9
3.4.1.1. Análise organizacional.....	11
3.4.1.2. Análise das tarefas.....	11
3.4.1.3. Análise dos recursos humanos.....	12
3.4.2. Planejamento.....	13
3.4.2.1. Modalidades de treinamento.....	13
3.4.2.2. Estabelecimento dos objetivos.....	14
3.4.2.3. Conteúdo.....	15
3.4.2.4. Métodos.....	15
3.4.3. Execução do treinamento.....	16
3.4.4. Avaliação do treinamento.....	16
3.5. O treinamento e as mudanças comportamentais.....	17

3.5.1. Cultura organizacional.....	19
3.5.2. Comportamento.....	20
3.5.3. Valores.....	21
3.5.4. Caráter.....	24
3.5.5. Hábitos.....	25
3.5.6. Padrões de procedimento.....	26
3.5.7. Treinamento físico militar.....	27
3.5.8. Atitude.....	28
<b>4. METODOLOGIA DO TRABALHO.....</b>	<b>29</b>
4.1. Tipo de pesquisa.....	29
4.2. Técnica de coleta de dados .....	29
4.3. Determinação do universo investigado.....	30
4.4. Amostra.....	31
4.5. Técnica de análise de dados.....	32
4.6. Limitações da pesquisa.....	33
<b>5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....</b>	<b>35</b>
<b>6. A ORGANIZAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>38</b>
6.1. A organização e o planejamento de recursos humanos.....	38
6.2. A organização e o recrutamento de recursos humanos.....	39
6.3. A organização e a seleção de recursos humanos.....	40
6.4. A organização e o treinamento de recursos humanos.....	41
6.4.1. Necessidade de treinamento de recursos humanos.....	41
6.4.2. Planejamento.....	43
6.4.3. Modalidades de treinamento.....	44
6.4.4. Estabelecimento de objetivos e conteúdo.....	45
6.4.5. Estabelecimento de métodos .....	47
6.4.6. Execução do treinamento.....	47
6.4.7. Avaliação do treinamento.....	48
6.5. O treinamento e as mudanças comportamentais.....	49
6.5.1. Cultura organizacional.....	50
6.5.2. Comportamento.....	51
6.5.3. Valores.....	52
6.5.4. Caráter.....	54



6.5.5. Treinamento físico militar.....	55
6.5.6. Atitude.....	59
7. RESULTADOS DA PESQUISA.....	61
7.1. Perfil dos egressos.....	62
7.2. Voluntariedade e motivos para a prestação do serviço militar.....	62
7.3. Influência da formação do caráter militar.....	63
7.4. Influência da criação de hábitos adequados à vida militar.....	66
7.5. Influência dos padrões de procedimentos.....	67
7.6. Influência dos conhecimentos indispensáveis.....	68
7.7. Influência do treinamento físico militar.....	69
7.8. Imagem da instituição.....	70
7.9. Vantagens e desvantagens do serviço militar.....	73
7.10. Comentários.....	74
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	78

**LISTA DE QUADROS E FIGURAS**

Figura 1: Desenvolvimento organizacional.....	09
Figura 2: Diagnóstico de necessidades de treinamento.....	12
Quadro 1: Estratégias de avaliação.....	18
Quadro 2: Distribuição anual do universo investigado.....	30
Quadro 3: Exemplo de objetivo individual de instrução.....	46
Quadro 4: Qualidades para uma condição física ideal.....	56

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Voluntariedade para o serviço militar.....	62
Tabela 2: Atributos da formação do caráter .....	64
Tabela 3: Influência no uso de cigarros, drogas e álcool.....	65
Tabela 4: Influência da criação de hábitos militares.....	66
Tabela 5: Influência dos padrões de procedimentos.....	67
Tabela 6: Influência dos conhecimentos indispensáveis.....	68
Tabela 7: Influência do treinamento físico militar.....	69
Tabela 8: Importância do Exército para o país.....	70
Tabela 9: Importância do serviço militar.....	71
Tabela 10: Correspondência às expectativas.....	72
Tabela 11: Vantagens e desvantagens do serviço militar.....	73

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Motivos que influenciaram a voluntariedade.....	63
Gráfico 2: Influência dos atributos da formação do caráter .....	64
Gráfico 3: : Influência no uso de cigarros, drogas e álcool.....	65
Gráfico 4: Influência da criação de hábitos militares.....	66
Gráfico 5: Influência dos padrões de procedimentos.....	68
Gráfico 6: Influência dos conhecimentos indispensáveis.....	69
Gráfico 7: Influência do treinamento físico militar.....	70
Gráfico 8: Importância do Exército.....	71
Gráfico 9: Importância do serviço militar.....	72
Gráfico 10: Correspondência às expectativas.....	72
Gráfico 11: Vantagens e desvantagens do serviço militar.....	73

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo A: Carta ao pesquisado.....	80
Anexo B: Instruções para o preenchimento do questionário.....	81
Anexo C: Questionário.....	82

## RESUMO

A pesquisa realizada buscou avaliar a influência do treinamento realizado durante o ano de prestação de Serviço Militar, no comportamento das pessoas que serviram ao Exército, no Quartel do 63º Batalhão de Infantaria, no período de 1996 à 2000. Verificou-se que o processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal realizado pela organização está em conformidade com literatura existente sobre o assunto, ressalvadas as peculiaridades específicas da organização militar. Os dados coletados junto aos egressos da organização mostram que um percentual elevado de reservistas parecem evidenciar que o treinamento realizado exerceu uma forte influência no comportamento de cada um.

**PALAVRAS CHAVES : TREINAMENTO - COMPORTAMENTO - MUDANÇA**

## 1. INTRODUÇÃO

O homem, impulsionado pelo seu instinto societário, desde o princípio de sua existência, procurou realizar seus empreendimentos através do trabalho em conjunto, visando sempre atingir um objetivo específico. Desde então, sentiu a necessidade de coordenação das atividades para concretização desse intento. À medida que a população foi aumentando e novos empreendimentos com os mais diversificados objetivos foram surgindo, o grau de complexidade dessa coordenação foi crescendo. Isso levou o homem a pensar na melhor forma de conduzir cada grupo e, inicialmente, de forma empírica, ele foi organizando estes grupos, a fim de vencer as dificuldades apresentadas. Um longo período se passou até que se conhecesse o que hoje se denomina organização. Ballestero (1990, p. 03), cita que: “O ser humano é, por definição, gregário. Sua unidade natural de existência é o grupo. Assim sendo, as organizações, vistas como grupos, existem desde que o homem existe sobre a face da terra”.

As organizações, como hodiernamente são conhecidas, atuam nos mais diversos setores da sociedade, produzindo, vendendo ou doando bens, serviços e idéias. O sucesso de cada uma em relação aos seus objetivos pode ser observado pela eficácia de suas atividades. Na execução dessas atividades, uma organização atua como um todo, integrando um conjunto de partes que interagem para a obtenção de um certo resultado. Isso remete à noção de sistema para a visão do todo organizacional. Hersey & Scott In: Hersey & Blanchard (1986, p. 08), citam que:

“(...) precisamos reconhecer que uma organização é um sistema composto de vários subsistemas inter-relacionados, dos quais o subsistema humano/social é apenas um, havendo ainda os subsistemas administrativo/estrutural, informativo/decisório e econômico/tecnológico.”

Para compor o subsistema humano/social, ou seja, obter os recursos humanos, as organizações desenvolvem os processos de recrutamento e seleção de pessoal que visam atrair para si novos colaboradores e escolher, entre eles, aqueles que possuam as características exigidas para o desempenho das funções inerentes ao cargo que ocuparão, (Chiavenato, 1994, p. 73-79).

Seja qual for o negócio de uma organização, a sua realização passa antes de tudo, pela cabeça das pessoas que o realizam, isto é, pelo subsistema humano/social. Aranha & Mar-

tins (1993, p. 03), ao discorrerem sobre a atividade animal, descrevem que este age instintivamente e que os instintos são “cegos”, pois ignoram a finalidade da própria ação. Continuando fazem uma comparação e citam que:

“O ato humano voluntário, em contrapartida, é consciente da finalidade, isto é, o ato existe antes como pensamento, como uma possibilidade, e a execução é o resultado da escolha dos meios necessários para atingir os fins propostos.”

Com o entendimento de que no exercício da administração executa-se um trabalho, com pessoas ou grupos, para a consecução dos objetivos propostos em uma organização e, que elas são responsáveis pela realização do negócio nas mesmas, concluí-se que tais pessoas deverão estar preparadas para ocuparem os cargos e desempenharem as funções que lhes couberem em qualquer organização. Para isso, as organizações buscam dotar seus recursos humanos de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao bom desempenho das atividades correntes, através do treinamento e desenvolvimento de pessoal. Ao submeter as pessoas ao processo de treinamento, as organizações passam para elas um conjunto de valores, normas e hábitos que integram a cultura organizacional, podendo com isso alterar e modelar o comportamento e o caráter das pessoas.

Muitas vezes o homem procura entender e, até mesmo, conhecer essas organizações que ele mesmo criou, face à diversidade e complexidade que atingiram, bem como a influência que elas exercem na vida das pessoas que a integram. Com essa orientação, ele dá início a um processo em busca de um conhecimento que pode já estar registrado ou vir a criá-lo, com base nos dados que levantará nessa sua investida.

Existem organizações que recrutam e selecionam pessoas, independente do desejo das mesmas, para integrarem o seu quadro de pessoal, estando elas já capacitadas ou não para a realização de suas atividades. Nesse contexto estão inseridos o Exército, a Marinha e a Aeronáutica, que, por força da Lei do Serviço Militar, recrutam e selecionam, anualmente, jovens para comporem os seus efetivos variáveis.

A sistemática de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal das Forças armadas possui características peculiares e distintas em cada uma das instituições singulares que as compõem, as quais atraem ou desmotivam os jovens para o ingresso nelas, face aos reflexos que advirão, assim como vantagens e desvantagens que venham a oferecer, segundo a ótica dessas pessoas.



Face à situação apresentada, este trabalho visou avaliar os reflexos do treinamento realizado durante a prestação do serviço militar inicial e obrigatório, no comportamento das pessoas que serviram no quartel do 63º Batalhão de Infantaria, no período de 1996 a 2000, buscando levantar e relacionar a imagem que possuem da organização com esses reflexos.

### **1.1. Caracterização da Organização**

O 63º BI, situado na Rua General Eurico Gaspar Dutra, nº 831, Estreito, Florianópolis, SC, está subordinado, na estrutura hierárquica do Exército, à 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, situada em Florianópolis-SC e, seguindo a cadeia de comando militar, à 5ª Região Militar/Divisão de Exército, com sede em Curitiba-PR, ao Comando Militar do Sul, sediado em Porto Alegre-RS e ao Comando do Exército, com Quartel General situado em Brasília - DF. Tem sua origem no Regimento do Moura, unidade vinda de Portugal em 1767, para lutar nas batalhas ocorridas no Sul do Brasil naquela época. Sofreu diversas transformações e transferências até que em 1919, já denominado 14º Batalhão de Caçadores, chegou à cidade de Florianópolis, onde ocupou as instalações do então Campo de Manejo, atual área do Instituto Estadual de Educação. Em 1936 passou a ocupar as atuais instalações e em 1973 foi transformado em 63º Batalhão de Infantaria. Recebeu a denominação histórica de Batalhão Fernando Machado, em 1986, em homenagem ao Coronel Fernando Machado, catarinense, que teve destacada atuação na Guerra do Paraguai, comandando a 5ª Brigada de Infantaria. A unidade contribui na estrutura do Exército, que é uma instituição nacional, permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, dentro dos limites da lei, na consecução da Política de Segurança Nacional e destina-se à defesa da Pátria e a garantia dos poderes constituídos, da lei e da ordem.

### **1.2. Delimitação do Assunto**

Avaliação dos reflexos do treinamento realizado durante a prestação do serviço militar inicial e obrigatório, no comportamento das pessoas que serviram no quartel do 63º Batalhão de Infantaria, Organização Militar do Exército Brasileiro, localizada na cidade de Florianópolis-SC, no período de 1996 a 2000, buscando levantar e relacionar a imagem que possuem da organização com esses reflexos.

### 1.3. Justificativa

O serviço militar é obrigatório nos termos da lei, conforme consta na Carta Magna da República Federativa do Brasil. A imperiosidade da lei força jovens, voluntária ou involuntariamente, a se apresentarem para a prestação do serviço militar, no ano em que completam 18 anos. Anualmente, ouvem-se no quartel os argumentos dos alistados ou de seus familiares, uns desejando o ingresso na vida castrense, outros envidando esforços para evitarem a incorporação, alegando conseqüências diversas que adviriam do ingresso nas Forças Armadas. Face a imparcialidade existente no sistema de recrutamento e seleção, ingressam na organização jovens de todos os credos e níveis sociais, com seus valores e objetivos. Passam durante um ano por um treinamento específico que lhes dotam de conhecimentos, habilidades e atitudes, a fim de estarem capacitados para o desempenho das funções castrenses. Com isso, entram em contato com um conjunto de valores, normas e hábitos, típicos da cultura da organização militar, que pode influenciar o comportamento dessas pessoas, até mesmo quando já tenham retornado à vida civil.

Surgiu, em função dessas circunstâncias, o desejo de se conhecer os reflexos do treinamento realizado durante a passagem pela caserna, no comportamento das pessoas que foram selecionadas para a prestação do serviço militar, bem como identificar a imagem que possuem da organização e estabelecer uma relação entre esta imagem e os reflexos levantados. Nesse sentido, este trabalho assumiu uma importância prática pela possibilidade de vir a fornecer dados que pudessem alicerçar um novo conhecimento no âmbito da organização ou ratificar a manutenção do seu sistema atual de recrutamento, seleção e principalmente, treinamento de pessoal.

Dado o cunho acadêmico de sua realização, ele foi de extrema importância na medida em que permitiu aos alunos pesquisadores revisar as teorias referentes ao tema em estudo e adquirir habilidades e conhecimentos no campo da pesquisa científica, voltados para o curso de administração, em particular na área de recursos humanos.

Este trabalho, se tornou viável pela conjugação do tempo de estudo didático disponível com o estágio desenvolvido paralelamente ao mesmo, durante um período de quatro meses, bem como pelo direcionamento dado pela docente orientadora do estágio, no qual este trabalho foi objeto de avaliação, pelo acesso ao material bibliográfico e dados existentes, aliado à pretensão dos acadêmicos para realizá-lo.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Avaliar os reflexos do treinamento realizado durante a prestação do serviço militar inicial e obrigatório, no comportamento das pessoas que serviram no quartel do 63º Batalhão de Infantaria, Organização Militar do Exército Brasileiro, localizada na cidade de Florianópolis-SC, no período de 1996 a 2000, buscando levantar e relacionar a imagem que possuem da organização com esses reflexos.

### **2.2. Objetivos específicos**

- 2.2.1. Levantar o perfil das pessoas que prestaram o serviço militar no 63º BI, no período de 1996 a 2000;
- 2.2.2. Levantar os motivos que levaram as pessoas a serem voluntárias ou não, para a prestação do serviço militar;
- 2.2.3. Avaliar a influência da formação do caráter militar de soldado, no comportamento dos egressos;
- 2.2.4. Avaliar a influência da criação de hábitos adequados à vida militar, no comportamento dos egressos;
- 2.2.5. Avaliar a influência dos padrões de procedimentos adequados à vida militar, no comportamento dos egressos;
- 2.2.6. Avaliar a influência dos conhecimentos básicos indispensáveis ao soldado, no comportamento dos egressos;
- 2.2.7. Avaliar a influência do treinamento físico militar no comportamento dos egressos;
- 2.2.8. Verificar a relação existente entre a imagem que possuem da organização com a avaliação dos reflexos observados;
- 2.2.9. Levantar sob a ótica das pessoas que serviram, quais foram as vantagens e desvantagens de terem prestado o serviço militar.

### **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1. Administração de recursos humanos**

O desenvolvimento das atividades nas diversas áreas de uma organização ocorre, na maioria dos casos, simultaneamente e de forma integrada, corroborando a sua característica sistêmica. Conforme apontado na introdução, uma organização é composta de diversos subsistemas, que são dinamizados pelo trabalho das pessoas que os constituem, as quais integram o subsistema humano-social, que faz parte do todo organizacional.

A condução das atividades concernentes ao subsistema de pessoal, pressupõe o desenvolvimento de um bom planejamento, como incumbência de um administrador no desempenho de suas funções em uma empresa. Faz-se referência aqui à síntese das funções administrativas de Planejar, organizar, controlar, comandar e controlar, voltadas para os recursos humanos da organização. Depreende-se que o exercício da administração de recursos humanos será bem sucedido, quando bem planejado. Assim sendo, cabe fazer uma breve explanação acerca do planejamento de recursos humanos.

#### **3.2. Planejamento de recursos humanos**

Planejar enseja, em um primeiro momento, a idéia de previsão, de preocupação com o futuro. No que se refere aos recursos humanos, o planejamento busca dados que permitam inferir e estudar a carência de pessoal na organização, bem como o desenvolvimento de uma sistemática que possibilite o suprimento das necessidades levantadas. Lucena (1995, p. 84) esclarece que:

“PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças”.

Princípio análogo de qualquer outra atividade, no planejamento de recursos humanos, existem alguns componentes básicos, que permitem uma estruturação consistente para a sua elaboração. Com essa orientação Lucena (1995, p. 97), enumera quatro itens básicos:

- “Planejamento organizacional;
- Estrutura e descrições de cargos;
- Cargos-chaves e cargos críticos;
- Linha de sucessão; e
- Perfil Profissional”.

Deve-se ter em mente, diante da estruturação apresentada, que o planejamento de recursos humanos envolve diversas atividades. Conforme a definição de Geisler Apud Kwasnicka (1995, p. 147), entende-se o planejamento como sendo o “processo, incluindo previsão, desenvolvimento, implantação e controle, pelo qual a empresa assegura ter o número e o tipo certo de funcionários no lugar certo, na hora certa, e fazendo coisas para as quais eles são economicamente viáveis”.

### **3.3. Recrutamento e seleção**

Estando todo o planejamento de recursos humanos desenvolvido e consolidado, segue-se a busca do componente humano, que vai suprir as necessidades de pessoal da organização, para compor o seu subsistema humano-social.

Chiavenato (1994, p. 73), entende “por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. (...). Assim, trata-se de uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização”. Para isso as organizações utilizam-se de diversas técnicas como:

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte de funcionários;
- Quadro de aviso na portaria;
- Contato com escolas e universidades;
- Anúncios em jornais e revistas; e
- Agências de recrutamento ou empresas de consultoria em procura de recursos humanos.

Uma vez recrutados os candidatos, realiza-se uma pré-seleção dos mesmos, denominada triagem inicial, visando reduzir o número de candidatos, a fim de ficarem, apenas, aqueles que realmente apresentam melhores condições de sucesso e que preencham o mínimo de qualificações estipuladas no recrutamento (Chiavenato, 1994, p. 77).

A seleção consiste na escolha do candidato que melhor preencha os requisitos exigidos, para o cargo a ser ocupado.

Chiavenato (1994, p. 78), afirma que: “A seleção implica uma comparação e uma escolha. Comparação entre as características de cada candidato com o padrão de referência que são as especificações do cargo”.

Na fase de seleção, os candidatos recrutados e pré-selecionados são submetidos a um processo, em que se utilizam técnicas para escolher aquele que melhor atenda às necessidades da organização.

Chiavenato (1994, p. 79), afirma que:

“A *seleção de pessoal* é basicamente comparativa e restritiva. Ela se utiliza de técnicas de seleção. A aplicação dessas técnicas se faz através de diversas fases, conforme a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada fase funciona como um filtro seletor que gradativamente vai afinando as peneiras até chegar a uma sintonia fina em relação aos candidatos”.

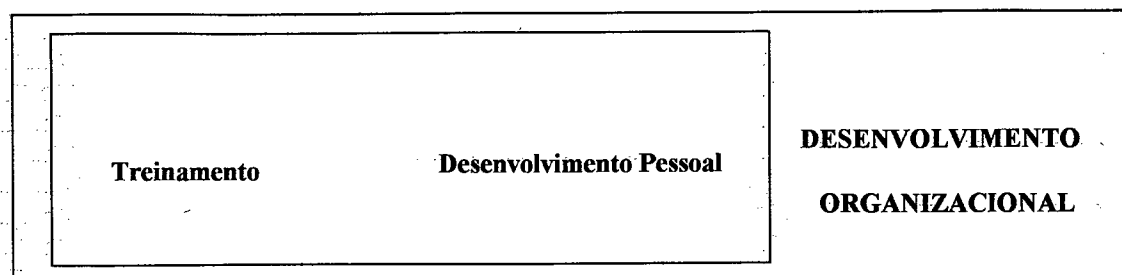
### **3.4. Desenvolvimento e treinamento de pessoal**

Há diversas definições sobre desenvolvimento e treinamento de pessoal, mas poucos são os autores que apresentam uma distinção entre ambos os termos. Pode-se observar que vários autores consideram o desenvolvimento como um tipo diferente de treinamento, .

Entre as diversas definições encontradas, a que parece mais adequada e que diferencia treinamento de desenvolvimento, é a apresentada por Chiavenato (1994, p. 87):

“*Desenvolvimento* é a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. É uma aptidão que permite uma formidável ampliação da competência profissional de cada pessoa. Essa aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: as pessoas e a empresa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento pessoal. Este por seu lado, é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional”.

**Figura 1: Desenvolvimento organizacional**



Fonte: Chiavenato, 1994.

O desenvolvimento do processo de treinamento se desdobra em quatro fases distintas: levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução ou aplicação do treinamento e avaliação (Gil, 1994).

### 3.4.1. Necessidades de treinamento

O levantamento de necessidades de treinamento é uma etapa precursora do processo de treinamento, na qual será realizado um estudo da situação, abrangendo três níveis de análises. Gil (1994, p. 64), denomina esse levantamento de Diagnóstico de Necessidades de Treinamento (DNT), Carvalho & Nascimento (1993, p. 157), empregam a expressão Pesquisa de Necessidade de Treinamento e Chiavenato (1992, p. 127), trata como Levantamento das Necessidades de Treinamento. O título não importa muito, o interessante é identificar que todos são unânimes em destacar o levantamento como etapa inicial do processo.

Quanto aos níveis de análises, também há algumas variações entre os autores.

Para Gil:

“O DNT é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

- **Análise Organizacional:** consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação;
- **Análise das Tarefas:** consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;
- **Análise dos Recursos Humanos:** consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.”

Para Carvalho & Nascimento (1993):

“é um diagnóstico, o mais amplo possível, de três áreas decisivas a saber:

- Análise da Empresa: indicação de segmentos organizacionais onde o treinamento se faz necessário;
- Análise das Tarefas: identificação de como deve ser executado o trabalho pelo empregado;
- Análise do Comportamento: caracterização das habilidades, conhecimentos e atitudes necessários para o empregado exercer suas funções.”

Para Chiavenato (1992):

“O levantamento das necessidades de treinamento pode ser efetuado em três diferentes níveis de análise:

1. Análise da Organização: Objetivos Organizacionais e Filosofia de Treinamento;
2. Análise dos Recursos Humanos: Análise da Força de Trabalho (Análise das Pessoas);
3. Análise das Operações e Tarefas: Análise das Habilidades, Capacidades, Atitudes, Comportamentos e Características pessoais exigidos pelos cargos (Análise dos cargos).”

Cada autor coloca um detalhe diferente na estratificação dos níveis de análises. Portanto, é interessante observar que um diagnóstico é uma atividade que, utilizando-se do conhecimento empírico, conjugado a uma orientação sistemática em busca da verdade, permite a um analista visualizar melhor uma empresa, conseguindo então um ponto de partida para apresentar soluções convenientes aos problemas levantados. Segundo Coopers & Lybrand (1996, p. 119), “a realização do diagnóstico parte do pressuposto de que qualquer visão da organização será necessariamente parcial e que é preciso usar uma metodologia estruturada e somar diferentes visões para retratar convenientemente o objeto de análise.” Essa afirmação cabe também para qualquer subsistema, salientando-se que conforme o ponto de vista do qual se observa o sistema, poder-se-á obter uma conclusão distinta.

Segundo nosso parecer, a divisão mais adequada é a proposta por Gil (1994, p. 64-65), uma vez que ela engloba todas as outras proposições, aliado ao fato de que a divisão de Carvalho & Nascimento (1993), ao deixar de empregar o termo organização, está restringindo, no sentido literal, a abrangência da administração de recursos humanos para qualquer tipo de organização.



### **3.4.1.1. Análise organizacional**

A análise do sistema organizacional tem diversos objetivos, destacando-se a identificação das áreas em que o treinamento se torna necessário. A abrangência demanda uma gama enorme de informações, sem que haja uma forma padronizada para obtenção dessas informações. Para melhor compreensão Gil (1994), apresenta o seguinte roteiro como exemplo:

- “Identificação da Organização;
- Estrutura Organizacional;
- Planejamento;
- Produção;
- Vendas;
- Potencial econômico-financeiro;
- Recursos Humanos;
- Imagem da Empresa;
- Clima Organizacional”.

Coletando dados sobre estes tópicos e efetuando-se uma análise acurada dos mesmos, pode-se diagnosticar certas necessidades de treinamento. Assim, pode-se listar alguns dados que indicarão a necessidade de treinamento:

- planos de expansão da empresa ou de seus serviços;
- mudança de tecnologia e processos de trabalho;
- baixa produtividade;
- qualidade inadequada da produção;
- elevado números de acidentes;
- excesso de queixas etc.

### **3.4.1.2. Análise das tarefas**

A principal finalidade do treinamento é capacitar as pessoas para o desempenho das atribuições de seus cargos, que por sua vez são constituídos de tarefas. Um estudo destas tarefas possibilita determinar o comportamento, o conhecimento, as habilidades e as atividades exigidas na execução da tarefa.

Conforme Gil (1994, p. 67), a análise das tarefas demanda os seguintes dados:

- a) identificação das atividades que compõem a tarefa;
- b) identificação das responsabilidades do executante da tarefa;
- c) identificação das condições de trabalho e riscos; e
- d) conhecimento, habilidades e atitudes requeridas.

Entre os diversos existentes, segundo Gil (1994, p. 67), os seguintes métodos podem ser utilizados para obtenção dos dados:

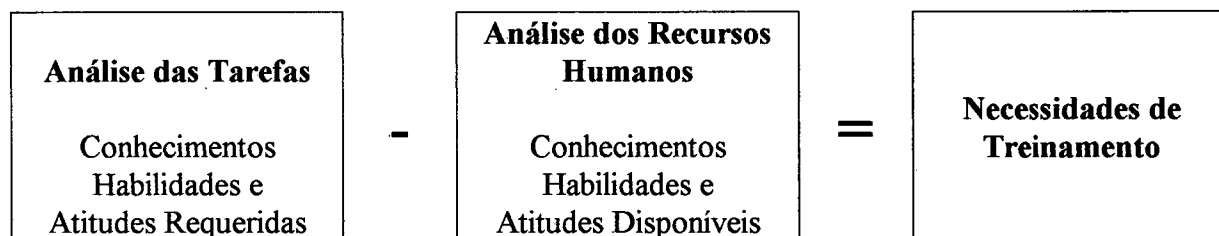
- a) Questionário;
- b) Entrevista;
- c) Observação;
- d) Discussão em Grupo.

Obtidos os dados, passa-se à validação dos mesmos e a conseguinte descrição da tarefa, de maneira bem resumida.

### 3.4.1.3. Análise dos recursos humanos

Este nível de análise visa aquilatar o grau de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para o desempenho das tarefas, que os recursos humanos da organização possuem. Assim, ao confrontar-se o padrão exigido para o desempenho, com o que existe na organização, obter-se-á a necessidade de treinamento dos recursos humanos, que pode ser assim visualizada, de acordo com Gil (1994, p. 68):

**Figura 2: Diagnóstico de necessidades de treinamento**



Fonte: Gil, 1994.

Diversos meios como: entrevistas, questionários, testes, simulações etc, podem ser utilizados para a análise dos recursos humanos, porém a observação é o mais efetivo.

Apesar da apresentação da comparação acima, não se pode efetivamente concluir que a diferença observada nessa comparação é um indicador de necessidade de treinamento, pois existem outros fatores determinantes para essa diferença: seleção inadequada, política de pessoal, etc, conforme Gil (1994, p. 69).

O trabalhador pode superar as expectativas, pois seus conhecimentos, habilidades e atitudes, poderão ir além dos requeridos pelo cargo. Nesses casos não se identificará necessidade de treinamento.

### **3.4.2. Planejamento**

Realizado todo o levantamento das necessidades, segue-se o planejamento das atividades de treinamento. Gil (1994), aponta que essa fase visa proporcionar o desencadeamento das ações que serão necessárias para se atingir os objetivos. No planejamento são elaborados alguns documentos, dos quais, os mais importantes para ele, são o plano e o projeto. O primeiro é de natureza mais pedagógica, indicando as ações a serem desenvolvidas para efetivação do treinamento. O segundo é predominantemente administrativo, esclarecendo os meios necessários.

O projeto de treinamento, de modo geral, abrange os seguintes conjuntos de dados: identificação, objetivos, justificativa, população-alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos e apoio administrativo.

O plano abrange: identificação; objetivos gerais e específicos; conteúdo programático; estratégias de ensino; recursos instrucionais; avaliação; e carga horária.

#### **3.4.2.1. Modalidades de treinamento:**

Gil (1994), classifica o treinamento segundo a clientela, finalidade, momento e local.

##### *a) Quanto à clientela*

- *desenvolvimento gerencial ou de executivos*: voltados para os empregados de hierarquia mais elevada;

- *treinamento técnico*: voltado aos empregados que ocupam cargos de natureza técnica, tanto de nível médio como superior;
- *treinamento administrativo*: clientela constituída por pessoal de escritório;
- *treinamento técnico-administrativo*: pessoal de escritório com nível superior;
- *treinamento operacional*: para pessoal da área de produção

*b) Quanto à finalidade*

- *voltado para o conteúdo*: enfatiza a aquisição de conhecimentos;
- *voltado para o processo*: mudança de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais;
- *mistos*: voltados tanto para o processo, quanto para o conteúdo.

*c) Quanto ao momento*

- *antes do ingresso na organização*: treinamento de integração, apresentando a história e produtos da empresa, direitos e deveres dos empregados;
- *depois do ingresso na organização*: treinamento programado em função das necessidades detectadas.

*d) Quanto ao local*

- *treinamento no local de trabalho*: ministrado por supervisores ou por outros funcionários da empresa;
- *treinamento fora do local de trabalho*: ministrado por instrutores ou monitores, em instalações específicas, dentro ou fora da empresa.

### **3.4.2.2. Estabelecimento dos objetivos**

Como em qualquer plano administrativo, no treinamento, há a necessidade de se formular objetivos. Os objetivos têm uma característica terminal, pois define aquilo que o treinando deverá ser capaz de fazer, evidenciar ou conhecer após o treinamento. Tais objetivos, podem ser gerais ou específicos. Os objetivos específicos são intermediários em relação ao

estágio final de um curso, apontando aquilo que se espera do treinando em cada fase do treinamento.

Os objetivos devem ser bem claros, construídos com frases que contenham verbos que expressem bem o comportamento esperado das pessoas que passaram pelo treinamento.

Os objetivos podem referir-se a:

- *conhecimentos*: abrangem o desenvolvimento de capacidades intelectuais;
- *habilidades*: estimulam as atividades de natureza neuromuscular;
- *atitudes*: disposição para agir em relação a determinado objeto, pessoa ou situação.

Tais objetivos são mais difíceis de se concretizarem e costumam aparecer com menos frequência nos planos de treinamento. Em instituições que procuram modelar o comportamento das pessoas, como nas forças armadas, eles aparecem com mais frequência, por fazerem parte do cotidiano da organização. São muito importantes nos cursos de relações interpessoais, comunicação, liderança, técnicas de chefia etc, (Gil, 1994, p. 74).

#### **3.4.2.3. Conteúdo**

O conteúdo de um plano de treinamento deve procurar a adequação às características dos treinandos, visando compatibilizar as dificuldades de aprendizagem e motivação. Assim para que sejam úteis e sintonizados com os objetivos, precisam ter: validade; significação; flexibilidade; utilidade; adequação ao nível dos treinandos; e tempo exequível, (Gil, 1994, p. 74-75).

#### **3.4.2.4. Métodos**

De acordo com Chiavenato (1990, p. 51), Gil (1994, p. 76), existem diversos métodos utilizados no processo de ensino aprendizagem, dos quais pode se destacar:

- *Exposição*: Muito utilizado para a transmissão de conhecimentos a grande número de pessoas;
- *Discussão em Grupo*: Permite a reflexão sobre determinados assuntos;
- *Demonstração*: É o mais indicado para a aquisição de habilidades;

- *Estudo de Caso*: Mais utilizados para apresentar situações que podem ocorrer no trabalho, permitindo ao instruído um contato com um caso que lhe forçará a analisar a situação e tomar uma decisão.

### 3.4.3. Execução do treinamento:

Seguindo o planejamento previsto, o treinamento entrará em atividade, contudo a sua efetiva execução requer uma série de providências, apresentada por Gil (1994, p. 78), tais como:

a) *Qualificação dos instrutores*: os instrutores deverão possuir certas características pessoais, como: facilidade no relacionamento, interesse pelo assunto, fluência na comunicação, capacidade de observação, tato etc. O instrutor é um elemento que pode pôr todo o processo em risco, conforme a falta de adequação das suas características.

b) *Seleção dos treinandos*: deve-se observar as aptidões e interesses dos treinandos, organizando-os em turmas que apresentem uma homogeneidade.

c) *Qualidade do material, equipamento e instalações*.

d) *Apoio administrativo*: através de coordenação, disponibilização de material etc.

e) *Cooperação da direção da empresa*.

### 3.4.4. Avaliação do treinamento

Avaliação do treinamento 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”. Hamblin Apud Gil (1994).

A avaliação do treinamento envolve uma ou mais pesquisas complexas, muitas vezes esquecidas, que devem ser feitas antes, durante e depois do treinamento. É a única forma de saber se o treinamento atingiu seus objetivos.

Conforme Gil (1994, 78-81), existem os seguintes tipos de avaliação de treinamento:

a) *Avaliação de reações*: Avalia as impressões, opiniões e atitudes do treinando durante e após o treinamento. Os métodos utilizados para esta avaliação são questionários

com os alunos, depoimentos e observação do instrutor.

*b) Avaliação de aprendizagem:* Esta avaliação abrange três áreas de aprendizagem: aquisição de novos conhecimentos, aprimoramento de habilidades e desenvolvimento de atitudes.

- Avaliação do nível de conhecimentos: A forma de avaliação pode ser por testes objetivos ou de questões abertas.

- Avaliação de habilidades: Ao analisar as habilidades do treinando, o conhecimento também vai sendo analisado, pois serve para a aquisição de habilidades. Esta avaliação pode ser feita durante o treinamento ou na experiência do dia-a-dia de trabalho. As técnicas de avaliação são os exercícios práticos e a observação do treinando no cargo.

- Avaliação de atitudes: A avaliação de atitudes é bastante complexa, pois a rigor, as atitudes estão na mente das pessoas e não no seu comportamento observável. As principais técnicas para esta avaliação são: observação direta, dramatização, escalas de atitudes e auto-relatórios.

*c) Avaliação do resultado:* Tem por objetivo verificar em que medida o treinamento provocou as mudanças pretendidas pela organização.

Outra classificação dos tipos de avaliação do treinamento é a de Davies (1976). Segundo o autor a estratégia de avaliação depende dos objetivos do treinamento. Estes podem ser de três tipos: cognitivo, afetivo e psicomotor.

Domínio cognitivo: pode ser comparado à aprendizagem, ou seja, recordação e compreensão de conhecimento e com habilidades intelectuais (respostas).

Domínio afetivo: está relacionado com os interesses, atitudes, valores e avaliações.

Domínio psicomotor: está relacionado com habilidades manuais.

No quadro 1, apresentado na página seguinte, podem ser vistas as estratégias utilizadas em cada objetivo.

### **3.5. O treinamento e as mudanças comportamentais**

De acordo com o que já foi apresentado, o treinamento é desenvolvido para atender necessidades, mediante um planejamento que estabelece objetivos a serem atingidos, implicando um conteúdo que capacite o treinando para o desempenho das funções inerentes ao car-

go que venha a ocupar em uma organização. A passagem pelo treinamento faz com que o treinando estabeleça um contato com a cultura da organização. Assim, ele é influenciado pelos valores, costumes, tecnologia, normas entre outros aspectos que integram a cultura organizacional, os quais alteram o seu comportamento, conforme o grau de interação com o meio em que se encontra.

**Quadro 1: Estratégias de avaliação**

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS DE AVALIAÇÃO
<b>Cognitivo</b>	Testes de realização adequadamente elaborados, aplicados antes e depois da instrução. Relatórios e ensaios.
<b>Afetivo</b>	Questionários de auto avaliação. Questionários de avaliação do curso. Questionários de atitudes e personalidade. Medidas de comportamento, tais como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- O número de livros retirados da Biblioteca.</li> <li>- Audiência de discos; desistências.</li> <li>- Observação por outros das habilidades sociais.</li> <li>- Escalas de avaliação.</li> <li>- Listas de verificação do comportamento.</li> </ul>
<b>Psicomotor</b>	Testes de desempenho de cargo: velocidade e precisão. Observação por outros. Escalas de avaliação. Listas de verificação do comportamento.

Fonte: Davies, 1976.

Para compreender essas alterações torna-se necessário conhecer os fatores que contribuem para que elas ocorram.

Alves (1997, p. 4), mostra que “cada realidade cultural tem a sua própria lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que nos façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passa”.



### 3.5.1. Cultura organizacional

Conforme Ribeiro (1993, p. 56):

“Cultura é uma realidade singular. Quando se fala da ‘cultura de um povo’ está-se referindo à sua maneira de pensar e viver; seus usos, costumes, crenças, atitudes, rituais, etc. Enquanto entendido desta forma, o conceito de cultura é igualmente utilizado para demarcar o conjunto de características singulares de determinado agrupamento social. Uma organização, enquanto agrupamento social, também tem sua cultura”.

Ao passar por um treinamento, a pessoa trava um contato com a cultura da organização em que se encontra. Através dele, a pessoa adquire conhecimento, habilidades e desenvolve atitudes compatíveis com o meio, deparando-se com os aspectos físicos e abstratos dessa cultura.

No que se refere à materialidade de seus aspectos, Oliveira (1994, p. 75), esclarece que:

“Toda cultura tem um aspecto material e outro não-material.

*A cultura material* consiste em todo tipo de utensílios, ferramentas, instrumentos, máquinas etc. utilizados por um grupo social. (...) *A cultura não material* abrange todos os aspectos não-materiais da sociedade, tais como: regras morais, religião, costumes, ideologia, ciências, artes etc.”

A interação cultural proporcionada pelo treinamento possibilita outras formas de interpretação, bem como a mudança de atitudes e comportamentos. Isso fica evidenciado com o pensamento de Alves (1997, p. 4), acerca dos efeitos culturais de uma organização, que apresenta o seguinte:

“A cultura age como padrões organizados de pensamento, como um quadro de referências, cujos efeitos são, entre outros:

- Canalizar a percepção e a interpretação de experiências;
- Definir a idéia que a empresa tem de si própria;
- Estruturar e orientar os comportamentos desejados no trabalho;
- Induzir caminhos e práticas a serem seguidas por seus membros;

- Explicitar os modos pelos quais os negócios são conduzidos;
- Indicar respostas às questões de integração e de relacionamentos internos, facilitando aos líderes e seguidores, chefes e subordinados a conviverem de maneira mais harmoniosa;
- Criar padrões de interação entre os membros da empresa, propiciando um melhor equilíbrio do sistema social;
- Fornecer as perspectivas para lidar com os problemas e necessidades de adaptação externa ou ambiental.”

De acordo com a literatura apresentada, a cultura organizacional exerce papel importante na mudança de comportamento das pessoas.

### 3.5.2. Comportamento

O comportamento de uma pessoa é influenciado por seus objetivos e necessidades, sendo de difícil análise e avaliação, pelo fato de se basear na personalidade de cada indivíduo.

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p. 17):

“O comportamento orienta-se basicamente para a consecução de objetivos. Em outras palavras, nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos.”

O comportamento<sup>1</sup> organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações. Os elementos-chave são pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente externo. Os conceitos fundamentais de comportamento organizacional relacionam-se com a natureza das pessoas (diferenças individuais, comportamento motivado e valor da pessoa) e à holística do comportamento organizacional.

Em uma organização, o comportamento de seus integrantes terá um padrão preestabelecido por seus dirigentes, de acordo com suas normas, regulamentos, atividades e objetivos, havendo por parte do superior um certo poder para que o comportamento do subordinado atenda às expectativas da organização.

---

<sup>1</sup> Keith (1992, p. 17)

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p. 18):

“A unidade básica do comportamento é a atividade. Todo comportamento compõe-se de uma série de atividades. Como seres humanos, estamos sempre fazendo alguma coisa: andando, conversando, comendo, dormindo, trabalhando etc. Em muitos casos realizamos mais de uma atividade simultaneamente – por exemplo, conversar com alguém enquanto andamos ou dirigimos o carro. A qualquer momento podemos decidir passar de uma atividade ou conjunto de atividades para outra.”

Na organização militar, o comportamento de seus integrantes é padronizado para as mais diversas situações, constando as suas características em normas e regulamentos, sendo ele, em função do seu procedimento civil e militar, sempre sob o ponto de vista da disciplina. Caso o comportamento de um militar não corresponda aos padrões exigidos, ele sofrerá as devidas sanções disciplinares, de acordo com o prescrito no Regulamento Disciplinar do Exército, que tem a finalidade de especificar as transgressões disciplinares e estabelecer normas relativas às punições disciplinares, comportamento militar das praças, recursos e recompensas.

### 3.5.3. Valores

O conceito de valor pode contemplar diferentes definições conforme o ramo do conhecimento estudado, podendo ser visto do ponto de vista econômico, filosófico, sociológico, entre outros. De maneira geral, as pessoas emitem juízos de valor acerca de algo, conforme a sua atração ou repulsa por ele. Esse sentimento pode ser avaliado de acordo com a utilidade, a beleza, a bondade ou conforme outros atributos contidos naquilo que está sendo valorado, envolvendo coisas inertes, seres vivos, idéias, etc. Aristóteles em 350 a.C. já definia diversos tipos de valores (econômicos, políticos, morais, estéticos, sociais, jurídicos e religiosos).

Segundo Aranha (1993, p. 273):

“A partir da valoração, as pessoas nos recriminam por não termos seguidos as formas da boa educação ao não ter cedido lugar à pessoa mais velha; ou nos elogiam por sabermos escolher as cores mais bonitas para decoração de um ambiente; ou nos admoestam por termos faltado com a verdade. Nós próprios nos alegramos ou nos arrependemos ou até sentimos remorsos dependendo da ação praticada. Isso quer dizer que o resultado de nossos atos está sujeito à sanção, ou seja, ao elogio ou à reprimenda, à recompensa ou à punição, nas mais diversas intensidades, desde aquele olhar de mãe, a crítica de um amigo, a indignação ou até a coerção física.”

Conforme Hessen (1980, p. 107), os valores podem ser classificados do ponto de vista formal e material. Sob o ponto de vista formal, eles podem ser divididos em:

1. *Positivos e negativos*: O positivo é aquele que normalmente costumamos designar pela expressão pura e simples de *valor*. A ele contrapõe-se o valor negativo, chamando-se este de *desvalor*. Às vezes, o valor assume uma característica neutra independente da polaridade de valor-desvalor, tornando-se indiferente.

2. *Valores das pessoas e valores das coisas, ou valores pessoais e reais*: Valores das pessoas, ou pessoais são aqueles que só podem pertencer às pessoas, como por exemplo os valores éticos; das coisas ou reais, os que aderem a objetos ou coisas impessoais, como os das coisas ditas valiosas, designadas mais geralmente pela expressão *bens*.

Sob o ponto de vista material, Hessen cita que, neste caso, obteremos facilmente uma classificação não já propriamente dos valores em si, mas das suas diferentes espécies. Assim expressões como agradável, útil, belo, nobre, seletivo, bom, santo nos provam, com a evidência de seus significados, que existem diversos tipos de valores.

Todos os valores têm como referencial o homem, e este é antes de mais nada, um ser constituído por sensibilidade e espírito, daí poderem classificar-se os valores em sensíveis e espirituais.

A categoria dos valores sensíveis integram:

1. *Valores vitais ou da vida*: No sentido natural da palavra, a força, saúde, etc;
2. *Valores de utilidade*: Coincidem com os chamados valores econômicos. Estão relacionados à satisfação das necessidades humanas (comida, vestuário, habitação, etc.).

Os valores espirituais distinguem-se dos valores sensíveis pela imaterialidade, bem como, pela absoluta e condicional validade, segundo a visão de alguns filósofos. À categoria dos valores espirituais pertencem:

1. *Valores lógicos*: Aí pode-se entender a *função* do conhecimento (o saber, a posse da verdade e o esforço para alcançá-lo). A contraposição à função é a ignorância, o erro, a falta de interesse pela verdade, a ausência de esforço para alcançá-lo. Pode-se entender como

valor lógico, também o conteúdo do conhecimento, englobando tudo o que cai no conceito verdadeiro ou falso. Assim, eles ainda podem ser lógicos positivos ou negativos.

2. *Valores éticos, ou do bem moral*: Definem-se pelas suas características essenciais:

- a) Só as pessoas podem portá-los, nunca as coisas;
- b) Possuem caráter de exigências e imperativos absolutos (tu deves fazer – tu não deves fazer);
- c) São universais, dirigem-se a todos os homens;
- d) Constituem uma norma de conduta, que afeta todas as esferas da nossa atividade e da nossa vida;
- e) O bem moral é em si de natureza *formal*.

3. *Valores estéticos, ou do Belo*: O sublime, o trágico, o amável, etc incluem-se no conceito de belo. Como características peculiares pode-se citar:

- a) Eles aderem tanto a pessoas como a coisas;
- b) Residem essencialmente na aparência (manifestação sensível da idéia<sup>2</sup>);
- c) Presença imediata e intuitiva (aspecto que falta nos valores éticos).

4. *Valores religiosos, ou do Santo*: Não trazem implícitos algum dever-ser. Não tem-se que realizar estes valores. Sua realidade não é aparente como a dos valores estéticos. Possui as seguintes características:

- a) É valor e ser ao mesmo tempo;
- b) Ao santo pertence uma particular e específica qualidade de valor.
- c) Transcendental;

Para Kluckhohn Apud Perron (1987, p. 12), valor é “uma concepção de algo desejado, implícita ou explicitamente, distintivo de um indivíduo ou característico de um grupo, que influi na seleção dos meios e dos fins da ação, a partir de modalidades disponíveis”.

<sup>2</sup> Hegel Apud Hessen (1980, p. 116)

Buscando identificar a influência dos valores na mudança de comportamento das pessoas cabe apresentar a afirmação de Alves (1997, p. 10):

*“Valores são as noções compartilhadas que as pessoas têm do que é importante e acessível para o grupo a que pertencem. (...) brotam do ambiente que circunda os indivíduo (percepções, experiências, aprendizagens, convivências, educação familiar) e servem como guias que dão sentido à vida dos membros do grupo, integrando as suas atividades. A disposição interior que faz com que as pessoas tenham uma determinada conduta ou uma certa opinião em face a um dado fenômeno, idéia ou objeto, fundamenta-se no seu sistema de valores”.*

#### **3.5.4. Caráter**

A formação do caráter militar inclui fatores inatos e fatores adquiridos, que se apresentam como atitudes de aceitação de valores julgados importantes para o Exército Brasileiro, esses fatores são desenvolvidos na caserna através das instruções, bem como no relacionamento entre companheiros e entre superiores e subordinados.

Segundo Reich (1998, p. 155):

*“a formação do caráter depende não apenas do fato de a pulsão e a frustração chocarem-se uma com a outra, mas também da maneira como isso acontece, da fase de desenvolvimento durante a qual os conflitos que formam o caráter ocorrem e das pulsões envolvidas.”*

Os seguintes atributos são trabalhados para a formação do caráter militar:

- a) Camaradagem;
- b) Atitude contrária a tóxicos e álcool;
- c) Lealdade;
- d) Dedicção;
- e) Iniciativa;
- f) Responsabilidade;
- g) Coragem;
- h) Perseverança.

Segundo Reich (1998, p. 151):

“O caráter consiste numa mudança crônica do ego que se poderia descrever como um enrijecimento. Esse enrijecimento é a base real para que o modo de reação característico se torne crônico; sua finalidade é proteger o ego dos perigos internos e externos. Como uma formação protetora que se tornou crônica, merece a designação de encouraçamento, pois constitui claramente uma restrição à mobilidade psíquica da personalidade como um todo.”

### 3.5.5. Hábitos

O hábito é o modo regular e tradicional de se fazer as coisas. Os bons hábitos consistem na principal diretriz do ser humano, sendo de grande eficácia quando criado nos primeiros anos de vida de uma pessoa, o que chamamos de educação.

Os hábitos aceitos dentro de uma organização, tem muito a ver com a sua cultura organizacional, onde os seus novos integrantes terão que se adaptar à mesma, se comportando e agindo de acordo com as normas e regras já existentes.

De acordo com uma definição de dicionário, a palavra hábito tem o mesmo significado da palavra costume.

Na mesma orientação, Thompson (1998, p. 86), afirma que:

“(...) um costume tem início e se desenvolve até atingir sua plenitude da seguinte maneira. Quando um ato razoável, uma vez praticado, é considerado bom, benéfico ao povo e agradável à natureza e à índole das pessoas, elas o usam e praticam repetidas vezes, e assim, pela freqüente iteração e multiplicação do ato, ele se torna costume: e se praticado sem interrupção desde tempos imemoriais, adquire força de lei.”

Sider Apud Thompson (1998, p. 22), afirma que:

“Os costumes realizam algo – não são formulações abstratas dos significados nem a busca de significados, embora possam transmitir um significado. Os costumes estão claramente associados e arraigados às realidades materiais e sociais da vida e do trabalho, embora não derivem simplesmente dessas realidades, nem as reexpressem. Os costumes podem fornecer o contexto em que as pessoas talvez façam o que seria mais difícil de fazer de modo direto (...), eles podem preservar a necessidade da ação coletiva, do ajuste coletivo de interesses, da expressão coletiva de sentimentos e emoções dentro de terreno e domínio dos que deles co-participam (...).”

### 3.5.6. Padrões de Procedimentos

Para que uma pessoa possa agir conforme determinado padrão, é imprescindível que ela conheça este padrão e que esteja comprometido com ele. Surge então, após elaborado o padrão, a necessidade de capacitação das pessoas como meio de dar habilidade à execução. É o momento denominado Educação e Treinamento, onde se busca a uniformização do comportamento tendo como base o padrão. É saber utilizar o padrão para dominar a rotina.

A este conjunto de ações planejadas, de elaborar o padrão, educar, treinar e verificar continuamente denomina-se padronização.

Existem pelo menos, dois tipos de padrão:

- Padrão do tipo “**o que fazer**”
- Padrão do tipo “**como fazer**”

Padrões do tipo “**o que fazer**” caracterizam-se por apresentarem os requisitos desejados tanto de resultados como dos fatores.

Os padrões do tipo “**como fazer**” caracterizam-se por apresentarem o modo, ou procedimento, de como dever ser executada uma tarefa.

Assim, nos padrões do tipo “**o que fazer**” enfatizam o desejo e a expectativa, traduzidos em linguagem de processos.

O ser humano convive com a padronização há milhares de anos e dela depende para sua sobrevivência mesmo que disto não tenha consciência e os modelos de padronização poderão variar de empresa para empresa em função do tipo, tamanho e das condições do local<sup>3</sup>.

Para que as organizações possam atingir os seus objetivos, é necessário que todos os seus integrantes tenham conhecimento dos padrões de procedimentos e os coloquem em prática, para um melhor desempenho de suas funções e para uma melhoria da organização como um todo.

Segundo Campos (1992, p. 03), “padronizar é reunir as pessoas e discutir o procedimento até encontrar aquele que for melhor, treinar as pessoas e assegurar-se de que a execução está de acordo com o que foi consensado.”

---

<sup>3</sup> Campos (1992, p. 01)



### 3.5.7. Treinamento Físico Militar

A instituição militar tem influenciado a educação física brasileira em seu desenvolvimento; já que seus métodos foram posteriormente adotados por ela<sup>4</sup>. A preparação militar inclui historicamente a exercitação corporal com o objetivo do desenvolvimento da aptidão física e do que se convencionou chamar-se de “formação do caráter” – auto-disciplina, hábitos higiênicos, capacidade de suportar a dor, coragem, respeito à hierarquia.

Corroborando afirmativa de Bracht, Oliveira (1983, p. 97), diz que "implantada por militares em diversos países, a educação física objetivava unicamente o treinamento físico militar, necessário a sua formação".

O Treinamento Físico Militar é a preparação<sup>5</sup> da condição física do militar, sistematicamente organizada, por meio de atividades físicas regulares e controladas, dentro de um processo pedagógico, sendo de caráter obrigatório a todos os militares da ativa aptos para o serviço do Exército, que influencia consideravelmente na eficiência do desempenho profissional do militar. Ele tem os seguintes objetivos:

- a) Proporcionar a manutenção preventiva da saúde do militar;
- b) Desenvolver, manter ou recuperar a condição física total do militar;
- c) Cooperar no desenvolvimento de suas qualidades morais e profissionais.

Com um enfoque educativo, Oliveira (1983, p. 105), expõe que:

“O rendimento físico e atlético é, sem dúvida, uma preocupação da Educação Física. Mas não aquele desempenho apoiado num referencial externo, induzindo todos a chegarem no mesmo lugar, ao mesmo tempo e seguindo o mesmo caminho. A educação Física, enquanto educação, não procura o rendimento máximo, e sim o ótimo. Aquele que ajude o indivíduo a encontrar o seu melhor aproveitamento.”

Durante a realização do Treinamento Físico Militar, várias qualidades morais são desenvolvidas ou aperfeiçoadas, as quais são atributos peculiares ao caráter, e que irão atuar eficazmente sobre o comportamento, tais como: autoconfiança; coragem; decisão; disciplina; iniciativa; lealdade; tenacidade; responsabilidade etc.

---

<sup>4</sup> Bracht (1997, p. 01)

<sup>5</sup> Manual de Campanha C20-20 – Treinamento Físico Militar, 2ª Ed. 1990

### 3.5.8. Atitude

Segundo Zimbardo (1973, p. 7):

“De modo geral, as atitudes têm sido consideradas como prontidão mental ou predisposição implícita que exercem influência geral e coerente numa classe relativamente ampla de resposta de avaliação. Tais respostas são usualmente dirigidas para algum objeto, pessoa ou grupo. Além disso as atitudes são vistas como predisposições duradouras, mas predisposições aprendidas e não inatas. Por isso, embora as atitudes não sejam momentaneamente passageiras, são suscetíveis a mudança.”

Uma consequência prática da conceituação de atitudes como estados duradouros e não momentâneos é que, ao mudarem as atitudes subjacentes das pessoas, deve ser possível provocar mudanças duradouras e não passageiras no comportamento.

Segundo Keith (1992, p. 122):

“Atitudes são sentimentos e crenças que determinam fundamentalmente como os empregados irão perceber o ambiente onde se encontram. Atitudes são um conjunto de indicadores mentais que afetam a visão de uma pessoa em reação a alguma coisa, do mesmo modo pelo qual uma janela fornece uma estrutura através da qual será possível olhar para dentro ou para fora de um edifício.”

## 4. METODOLOGIA DO TRABALHO

### 4.1. Tipo de pesquisa

A pesquisa realizada foi do tipo exploratória e descritiva, com uma abordagem predominantemente quantitativa. A análise prática efetuada junto aos egressos da organização permitiu contemplar os reflexos advindos do treinamento realizado na caserna, com liberdade para levantar e registrar os dados, de forma descritiva.

Para Gil (1991, p. 45-46), a pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito; e a pesquisa descritiva objetiva a descrição de determinada população ou um fenômeno.

Acerca da pesquisa descritiva, Marconi & Lakatos (1990, p. 68), apontam mais algumas características dela. Segundo as autoras:

“A pesquisa descritiva delinea e descreve a realidade abordando quatro aspectos: a descrição, o registro, a análise e a interpretação de fenômenos atuais, observando o seu funcionamento no presente. O pesquisador se volta para a descrição de uma comunidade ou de um grupo social.”

Isso ratifica o uso desse tipo de pesquisa, em conformidade com os propósitos do projeto.

No que se refere ao controle das variáveis em estudo, foi realizada uma pesquisa *ex-post facto*, devido a sua ocorrência no tempo. Mattar (1996, p. 79), cita que: “a pesquisa *ex-post facto* procura descobrir a existência de relacionamento entre variáveis após o fenômeno em estudo já ter ocorrido”.

Quanto ao ambiente de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo, face às condições ambientais reais de sua aplicação (Mattar, 1996, p. 79).

### 4.2. Técnica de coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de:

a. Pesquisa documental nos arquivos do 63º Batalhão de Infantaria, em busca de dados acerca das pessoas que já serviram na organização e sobre o assunto pesquisado.

- b. Pesquisa de campo realizada através de questionários com perguntas fechadas (dicotômicas e de escolha múltipla) e abertas, os quais tiveram uma parcela enviada pelos Correios e outra entregue pessoalmente pelos pesquisadores.
- c. Nos questionários enviados pelos Correios cabe ressaltar que, os pesquisados receberam juntamente com o mesmo o seguinte material:
- uma carta explicando qual o motivo da remessa daquele instrumento de coleta de dados;
  - uma orientação de como proceder corretamente durante a sua resposta; e
  - um envelope selado com o endereço de retorno.

Quanto à dimensão temporal, tratou-se de uma pesquisa com corte transversal, pois foi realizada uma única vez, visando atender a necessidade de realização do trabalho de conclusão de curso.

O conjunto de técnicas adotadas, foi suficiente, considerada a condição dos pesquisadores, que já trabalham na organização há vários anos, o que facilitou a busca e compreensão dos dados coletados.

#### 4.3. Determinação do universo investigado

O universo investigado consistiu de 817 egressos da organização, sendo 728 Soldados e 89 Alunos do NPOR, que prestaram o serviço militar inicial e obrigatório no quartel do 63º Batalhão de Infantaria, no período de 1996 a 2000, estando distribuídos dentro de cada ano de acordo com o quadro abaixo:

**Quadro 2: Distribuição anual do universo investigado**

Universo	ANO					Soma
	1996	1997	1998	1999	2000	
Soldados	196	132	170	79	151	728
Alunos NPOR	19	18	17	15	20	89
<b>TOTAL</b> .....						<b>817</b>

Fonte: Dados secundários

Cabe ressaltar que foram pesquisadas apenas aquelas pessoas que permaneceram na caserna somente o período de um ano correspondente ao tempo de prestação de serviço militar. Portanto, foram descartadas aquelas pessoas que tiveram um período mais longo de contato com a cultura da organização. Os recrutas do ano de 2000, foram incluídos no universo de pesquisados, pelo fato de já terem concluído o período de treinamento, por ocasião da realização da pesquisa e estarem, na sua maioria, prestes a saírem da organização.

#### 4.4. Amostra

A amostra da população foi selecionada por uma combinação de amostragem aleatória e estratificada, apresentando um estrato formado por alunos do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR) e outro por Soldados que prestaram o serviço militar inicial e obrigatório.

Durante a seleção da amostra procurou-se adotar os princípios da amostragem probabilística, dando oportunidade a todos os integrantes da população de comporem a mesma, no entanto, no que se refere a coleta de dados pelos Correios, Mattar (1996, p. 268) afirma que:

" Geralmente quando o correio é utilizado para a coleta de dados, as amostras obtidas não são probabilísticas, mesmo quando os questionário postados tenham sido para uma amostra probabilística, pois ninguém pode garantir que o conjunto dos que se prestaram a responder aos questionários constituam uma amostra probabilística. A decisão de responder ou não aos questionários cabe exclusivamente aos respondentes, que decidirão em última análise, se farão ou não parte da amostra".

Para calcular a amostra de uma pesquisa Mattar (1996, p. 280) explica os passos a serem levados em consideração:

- “1 - Definir a população da pesquisa;
- 2 - Identificar uma lista de todas as unidades amostrais da população;
- 3 - decidir o tamanho da amostra;
- 4 - Selecionar um procedimento específico através do qual a amostra será determinada;

5 - Selecionar fisicamente a amostra tendo por base os procedimentos dos passos anteriores.”

A amostra foi determinada através de cálculo estatístico específico para a população finita. Assim, foi utilizado o nível de erro de 5% com grau de confiança de 95%.

Utilizou-se então, a seguinte fórmula:

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

Cálculo da amostra:

onde:

n = tamanho da amostra

N = tamanho da população

e = erro amostral

P = proporção de ocorrência

Q = proporção de não-ocorrência

Z = valor da ordenada na curva normal padronizada

$$n = \frac{817 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (817-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = 261,51$$

Assim, o tamanho da amostra foi de 262 e o procedimento adotado para selecioná-la na população da pesquisa, foi a utilização de uma tabela de números aleatórios.

Foram enviados pelos Correios o total de 146 questionários, obtendo-se um retorno de 48 respondidos, 18 retornaram por problemas de endereço e 80 não responderam à pesquisa.

Os pesquisadores selecionaram 116 questionários para serem entregues pessoalmente, sendo que 40 não foram respondidos por motivos diversos (falecimento, mudança de endereço, viagem e problemas com endereço). Somados a quantidade de questionários que retornaram pelos Correios com os entregues pessoalmente pelos pesquisadores obteve-se uma quantidade de 124 questionários, os quais foram objeto de estudo do presente trabalho, perfazendo um total de 47% da amostra definida.

#### 4.5. Técnica de análise de dados

A análise dos dados foi predominantemente quantitativa com base em técnicas estatísticas, como média e frequência absoluta e relativa, efetuando-se as correlações possíveis

entre os dados encontrados na pesquisa. Dessa forma, de acordo com os objetivos propostos no trabalho, foi realizada uma análise em conjunto dos fatores e atributos relacionados a cada objetivo, assim elencados:

- Análise do perfil: estado civil, número de filhos, ocupação, renda pessoal, nível de escolaridade e religião;
- Análise da voluntariedade: levantou-se se o pesquisado foi ou não voluntário para o serviço militar, relacionando os motivos que o levaram a fazer a opção;
- Análise da formação do caráter militar: cooperação, autoconfiança, dedicação, iniciativa, coragem, responsabilidade, perseverança, espírito de corpo, disciplina, equilíbrio emocional e uso de drogas, cigarro e álcool;
- Análise da criação de hábitos adequados à vida militar: comportamento nas refeições, cumprimento de horários, asseio corporal e higiene pessoal, estilo de se vestir, hábito de cortar o cabelo e hábito de fazer a barba;
- Análise dos padrões de procedimento adequados à vida militar: enquadramento em uma estrutura hierárquica, trato com as pessoas, trato com autoridades e procedimentos relacionados aos símbolos nacionais;
- Análise dos conhecimentos indispensáveis ao soldado: noção de direitos e deveres, cobrança de direitos e cumprimento de deveres como cidadão;
- Análise do treinamento físico militar: coordenação motora, importância da atividade física, prática da atividade física e condicionamento físico;
- Análise da imagem da instituição: comparação da importância da instituição e do serviço militar, percebida antes e depois da prestação do serviço militar;
- Análise das vantagens e desvantagens: relacionamento das vantagens e desvantagens mais indicadas pelos pesquisados.

#### **4.6. Limitações da Pesquisa**

A realização da pesquisa junto aos egressos da organização, em bases quantitativas e, com perguntas fechadas, não fornece subsídios concretos para fundamentar, categoricamente, que os reflexos evidenciados têm relação com o treinamento realizado na organização.

O baixo retorno dos questionários, que foram enviados pelos correios, agrava a situação da falta de subsídios para a fundamentação da pesquisa, afetando a representatividade da população.

Uma coleta de dados em bases qualitativas, junto à população da amostra, talvez forneça um resultado que permita chegar a inferências mais consistentes, sobre a relação existente entre o treinamento e os resultados obtidos.

Talvez o fato dos pesquisadores pertencerem à organização, o que em primeiro momento foi visto como um fator que facilitaria a compreensão dos dados, tenha impedido a percepção de fatores que possam ter ficado ocultos para eles, por estarem envolvidos na cultura da organização.

Mesmo com a existência das limitações apresentadas, acredita-se que a abordagem realizada, já possa ter proporcionado bons indícios para um primeiro estudo sobre o assunto.



## 5. CONTEXTUALIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Exército Brasileiro possui na sua estrutura unidades operacionais, voltadas para a atividade fim da instituição e unidades não operacionais que são voltadas para o desempenho das atividades de interesse da força, tais como escolas de formação de oficiais e graduados, depósitos de materiais, arsenais de guerra, hospitais, entre outros. O 63º Batalhão de Infantaria é uma unidade operacional, situada na Rua General Eurico Gaspar Dutra, nº 831, Estreito, Florianópolis, SC. Seu número telefônico é 248-1965 e seu aparelho de FAX recebe e transmite no número 244-1956. O imóvel que ocupa é propriedade da União Federal, sob a jurisdição do Comandante do Exército e passado à responsabilidade administrativa do comandante do batalhão, na pessoa do Sr Coronel Almir José Cavasotti, mediante termo de responsabilidade administrativa. Todas as instalações que ocupa se encontram agrupadas em um único imóvel.

As razões de sua localização nesta cidade se devem a uma questão de enquadramento na política de segurança nacional das forças armadas. Quanto à localização distrital no município, conclui-se, pela análise feita na documentação do imóvel, que se deve a uma questão de disponibilidade de área na época de sua ocupação, haja vista parte do terreno ter sido doada pela fazenda estadual à União Federal, para essa finalidade. Outra parte foi adquirida mediante compra junto a moradores limítrofes da área concedida. Devido à extensão do terreno, a área ainda é adequada às necessidades básicas da unidade. Contudo o batalhão não possui uma área que lhe permita realizar seus exercícios de campanha, contando para isso com o apoio de simpatizantes que normalmente colocam suas terras à disposição da organização.

Na cadeia de comando do Exército, o 63º BI subordina-se imediatamente à 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, localizada na mesma cidade. Esta, subordina-se à 5ª Região Militar/Divisão de Exército, com sede em Curitiba-PR, ao Comando Militar do Sul, sediado em Porto Alegre-RS, ao Comandante do Exército e ao Ministério da Defesa, ambos sediados na Capital Federal. A unidade tem suas raízes históricas no Regimento do Moura, uma das três unidades vindas de Portugal em 1767, devido às lutas ocorridas na região meridional do solo brasileiro. Desde então sofreu algumas modificações e mudanças de sede até que, em 1919, com a denominação de 14º Batalhão de Caçadores instalou-se em Florianópolis, mais precisamente no Campo de Manejo, onde hoje se encontra o Instituto Estadual de Educação.

Em 1936, mudou-se para o quartel que ocupa atualmente. Em 1973, passou a denominar-se 63º Batalhão de Infantaria, tendo recebido a denominação histórica de Batalhão Fernando Machado em 1986, em homenagem ao Coronel Fernando Machado, catarinense, que atuou na Guerra do Paraguai, comandando a 5ª Brigada de Infantaria.

Devido a sua subordinação ao Ministério da Defesa e deste ao Presidente da República, por força constitucional, o Exército Brasileiro (EB) integra a estrutura da administração direta da União. Dessa forma a legislação básica de subordinação do EB é a Constituição da República Federativa do Brasil. A unidade, como integrante da estrutura do Exército, fica subordinada a toda a sua legislação, normas e diretrizes, como ocorre em qualquer outro ministério brasileiro.

Sua principal atividade em tempo de paz é a formação de reservistas de 1ª categoria, podendo formar soldados, cabos e sargentos temporários, selecionados conforme a Lei do Serviço Militar (LSM), nos municípios da Grande Florianópolis. Tem ainda a incumbência da formação de oficiais da reserva de 2ª classe, através do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR), que forma o oficial temporário da arma de infantaria. Realiza também estágios de adaptação e serviço para profissionais da área de saúde e estágio de serviço técnico para as áreas de informática e nutrição, com formação de nível superior, que ingressam anualmente na instituição para prestação do serviço militar inicial, como oficiais dessas especialidades.

Os produtos que fabrica, se assim considerados, são bens intangíveis pois em uma primeira fase trabalha a formação militar, individual e coletiva, daqueles que incorporam anualmente, cultivando valores profissionais, morais, éticos, cívicos, sociais e até religiosos. Em outra fase o seu produto é potencial, caracterizado pela sua possibilidade de prestar segurança à nação, integrada na estrutura das forças armadas.

Seu ramo de atividade portanto é tipicamente militar, e presta diversos serviços à comunidade, tais como:

- Apoio nas campanhas de vacinação, e outras atividades de saúde pública;
- Segurança em caso de acionamento da cadeia de comando, mediante ordem expressa do presidente da república (como exemplo: segurança nas eleições, distribuição de cédulas por ocasião da adoção do Plano Real);
- Apoio cultural através da sua banda de música que é convidada a participar e abrilhantar diversos eventos musicais em diversas cidades do Estado de Santa Catarina;

- Apoio pessoal em casos de calamidades públicas, originadas por qualquer tipo de catástrofe;
- Apoio cívico militar através de representações realizadas por frações da unidade em desfiles, para os quais é convidada a participar em época de comemorações.
- Fornecimento de documentos que comprovem a situação militar daqueles cidadãos que prestaram o serviço militar no Exército.

## **6. A ORGANIZAÇÃO E A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Nesta parte do trabalho, apresenta-se o resultado da pesquisa documental, da observação direta e das entrevistas realizadas com alguns militares da unidade para levantamento de dados que permitissem descrever como é realizado o processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal na organização. Dessa forma, apresenta-se aqui somente a descrição de todo processo, apresentando inclusive os assuntos trabalhados no treinamento do pessoal.

Conforme apontado na revisão bibliográfica, a condução das atividades concernentes ao subsistema de pessoal, em uma organização, pressupõe o desenvolvimento de um bom planejamento, como incumbência de um administrador no desempenho de suas funções em uma empresa. No Exército, as atividades referentes à gestão dos recursos humanos são desenvolvidas em uma cadeia funcional estruturada, cujo órgão de controle central é o Departamento Geral do Pessoal, sediado em Brasília, Distrito Federal.

### **6.1. A organização e o planejamento de recursos humanos**

A definição da estrutura organizacional das diversas unidades militares do Exército, é previamente estabelecida pelo Estado Maior do Exército (EME). Assim, o efetivo, a estrutura e descrição dos cargos e perfil profissional dos recursos humanos do 63º BI estão definidos em um documento denominado Quadro de Organização (QO) e outras normas pertinentes ao assunto, todos emitidos por aquele órgão. Cada cargo existente na organização, quando não ocupado, é denominado claro. A quantidade de claros a serem preenchidos é estabelecida em um documento denominado Quadro de Distribuição de Efetivos (QDE), que também é emitido pelo EME.

De posse da documentação citada, a 1ª Seção da Unidade (S/1), pode levantar as suas necessidades de pessoal e assim estabelecer o seu planejamento interno, integrado na estrutura maior do Exército.

No ano anterior à incorporação de um contingente de novos soldados (recrutas), o S/1 do 63º BI informa ao Comando da 5ª Região Militar, a sua necessidade de preenchimentos de vagas, para fim de controle do Escalão Superior, que determinará a quantidade de jovens (conscritos) a serem recrutados e selecionados para o ano seguinte.

As atividades desenvolvidas corroboram a definição de Lucena (1995, p. 84), que assim esclarece:

“PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS compreende o processo gerencial de identificação e análise das necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da Empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças”.

## 6.2. A organização e o recrutamento de recursos humanos

Todo brasileiro, no ano em que completa 18 (dezoito) anos, por imposição legal, é obrigado a comparecer em uma Junta do Serviço Militar<sup>1</sup> para efetuar o seu alistamento. A partir deste ano, o jovem estará sujeito às obrigações militares que somente se encerrarão ao completar 45 anos de idade

O Serviço Militar está previsto no Art 143 da Constituição da República Federativa do Brasil, definido pela Lei nº 4.375, de 17 Ago 64, retificada pela Lei nº 4.754, de 18 Ago 65 (Lei do Serviço Militar) e regulamentada pelo Decreto nº 57.654, de 20 Jan 66 (Regulamento da Lei do Serviço Militar), os quais fixam os procedimentos, os direitos e os deveres de todos os cidadãos brasileiros, no que se refere à prestação desse serviço.

Ao comparecer na Junta do Serviço Militar para proceder seu alistamento, o jovem receberá o Certificado de Alistamento Militar (CAM), que é o documento no qual serão registrados todos os passos a serem seguidos pelo convocado, partir desse momento.

Dessa forma, o recrutamento, em um primeiro instante, é procedido de forma legal e impositiva, pois todo brasileiro está obrigado a cumprir a legislação vigente. Em um segundo momento, há uma campanha de divulgação, em âmbito nacional, em todos os veículos de comunicação, coordenada pelo Estado Maior das Forças Armadas (EMFA), para atrair, informar e conscientizar os jovens da necessidade e obrigação do alistamento militar, especificando as datas e locais para tal feito.

Conforme abordado anteriormente, Chiavenato (1994, p. 73), entende “por recrutamento todos os esforços da empresa em trazer para si novos colaboradores. (...). Assim, trata-se de uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização”. Para isso as organizações utilizam-se de diversas técnicas como:

---

<sup>1</sup> Órgão de responsabilidade das Prefeituras Municipais de todo o território nacional.

- Consulta aos arquivos de candidatos;
- Apresentação de candidatos por parte de funcionários
- Quadro de aviso na portaria;
- Contato com escolas e universidades;
- Anúncios em jornais e revistas; e
- Agências de recrutamento ou empresas de consultoria em procura de recursos humanos.

Acerca do recrutamento, o 63º BI não o pratica com o entendimento de Chiavenato, dada a sua situação de enquadramento na força, bem como a coercitividade da lei, que por si só obriga todo jovem do sexo masculino a alistar-se para a prestação do serviço militar. Entretanto, como já exposto, o EMFA faz uma campanha que, de certa forma, procura atrair jovens para a prestação do serviço militar, haja vista, que apesar da obrigação do alistamento, ocorre que nem todos os municípios do país contribuem com jovens para o serviço militar. Esta contribuição é definida em função da posição geográfica que os municípios ocupam, em relação às organizações militares, concomitantes a outros fatores considerados anualmente, pelo EMFA, para a definição da tributabilidade. Cabe ressaltar que tais municípios, devido a essa situação, são denominados "municípios não tributários".

### **6.3. A organização e a seleção de recursos humanos**

Tendo realizado o alistamento, cada jovem posteriormente deverá passar por um processo de seleção. Este processo, destina-se a avaliar os alistados, quanto ao seu aspecto físico, psicológico e moral, bem como levantar as qualificações profissionais que alguns já possuem. A seleção é realizada em todo o território nacional, por comissões de seleção fixas (baseadas em um quartel) e volantes<sup>2</sup>, realizadas no período de julho a setembro, de cada ano. Em Florianópolis-SC, a comissão de seleção fixa, funciona no quartel do 63º BI, para suprir as necessidades de todas as unidades militares sediadas na capital.

O convocado que faltar à seleção ou deixar de completá-la, estará em débito com o Serviço Militar, sendo considerado refratário e sujeito às sanções previstas em lei.

Ao término da seleção, aqueles que forem considerados aptos serão orientados da data e local em que deverão conhecer a sua designação e os que forem considerados inaptos

---

<sup>2</sup> Comissões para municípios que não possuem quartel, mas, que são considerados tributários.

estarão dispensados do serviço militar, recebendo então, um Certificado de Dispensa de Incorporação<sup>3</sup> ou de Isenção<sup>4</sup>, de acordo com o caso.

A designação é o ato que define se o convocado servirá ou não. Ao tomar conhecimento de que irá prestar o serviço militar, o jovem será informado sobre qual Organização Militar em que ele deverá se apresentar para a prestação do serviço militar inicial. Aqueles que não se apresentarem na data e local previsto serão declarados insubmissos, ficando em débito com o serviço militar.

O processo de seleção exposto está de acordo com o pensamento de Chiavenato (1994, p. 79) que afirma:

“A *seleção de pessoal* é basicamente comparativa e restritiva. Ela se utiliza de técnicas de seleção. A aplicação dessas técnicas se faz através de diversas fases, conforme a complexidade do cargo a ser preenchido. Cada fase funciona como um filtro seletor que gradativamente vai afinando as peneiras até chegar a uma sintonia fina em relação aos candidatos”.

## **6.4. A organização e o treinamento de recursos humanos**

As organizações podem encontrar no ambiente que as cerca, ou até mesmo, no seu ambiente interno, os recursos humanos de que necessitam. Esses recursos podem ser recrutados e selecionados com conhecimentos específicos, ou não, necessários ao desempenho das funções inerentes ao cargo que ocuparão. Quando não possuem os conhecimentos e/ou habilidades necessárias, os recursos humanos, poderão passar por um processo de treinamento que os capacitará para aquele fim. A implementação do processo de treinamento, conforme exposto no item 3.4, implica um desdobramento em quatro fases distintas: levantamento das necessidades de treinamento, planejamento, execução ou aplicação do treinamento e avaliação (Gil, 1994).

### **6.4.1. Necessidades de treinamento de recursos humanos**

De acordo com a literatura pesquisada, o desenvolvimento das atividades nas diversas áreas de uma organização ocorre, na maioria dos casos, simultaneamente e de forma integrada, corroborando a sua característica sistêmica.

---

<sup>3</sup> Certificado destinado àqueles que tenham sido dispensados por excesso de contingente e outros casos arrolados.

<sup>4</sup> Certificado destinado àqueles que tenham sido dispensados por problemas físicos e mentais.

Ao abordar o recrutamento e seleção de pessoal ficou claro que o órgão responsável pela administração de pessoal da organização, levanta a necessidade de pessoal, de acordo com os claros existentes. O S/1 limita-se a esse trabalho exclusivo, não gerenciando a atividade de treinamento de pessoal.

No 63º BI, o órgão responsável pela formação dos recrutas, é a 3ª Seção do batalhão (S/3) que, simultaneamente e com base no levantamento de necessidades de pessoal, realizado pelo S/1, planejará todo o processo de formação dos recrutas a serem incorporados em um determinado ano. A necessidade de treinamento, no caso de uma organização militar, é implícita, dada a peculiaridade da profissão que exige uma formação padronizada e disponibilizada pela própria Força Armada. Contudo, há um efetivo de militares que permanecem na OM, após a prestação do serviço militar inicial, denominado núcleo base (NB), para o qual o S/3 levanta a necessidade de treinamento, de acordo com as situações surgidas no dia-a-dia da organização e também com base em programas de instrução voltados para esse pessoal, a fim de manter e aperfeiçoar os conhecimentos já adquiridos.

Cada cargo da OM tem suas especificações definidas pelas Normas para Referenciação de Cargos Militares. O treinamento para dotar os recursos humanos das habilidades e conhecimentos inerentes a cada cargo é especificado por um documento denominado Programa Padrão de Instrução (PP).

Como o objeto desse trabalho abrange conhecimentos, habilidades e atributos que são inerentes a todo militar, a necessidade de treinamento fica atrelada a especificações de treinamento normatizados pelos programas padrão de instrução militar.

Pelo exposto até esse ponto, conclui-se que o processo desenvolvido no 63º BI se enquadra na concepção de que o levantamento de necessidades de treinamento é uma etapa precursora do processo de treinamento, na qual será realizado um estudo da situação, abrangendo três níveis de análises. Isto é respaldado por Gil (1994, p. 64-65), que afirma:

“O DNT é concebido como uma pesquisa que se desenvolve em três níveis:

- Análise Organizacional: consiste na identificação dos níveis de eficiência e eficácia da organização, a fim de determinar as formas de treinamento que poderão contribuir para sua elevação;
- Análise das Tarefas: consiste na identificação das atividades que compõem as tarefas bem como dos requisitos pessoais necessários para seu desempenho eficaz;



- Análise dos Recursos Humanos: consiste na identificação, junto aos empregados, dos níveis de conhecimento, habilidades e atitudes requeridas para a execução das tarefas que executam.”

#### 6.4.2. Planejamento

Gil (1994), aponta que essa fase visa proporcionar o desencadeamento das ações que serão necessárias para se atingirem os objetivos. No planejamento são elaborados alguns documentos dos quais os mais importantes para ele são o plano e o projeto.

A 3ª Seção do 63º BI, como órgão interno responsável pela condução das atividades de instrução da Unidade, elabora o plano de instrução para cada fase do ano de instrução, emitindo um documento denominado Ordem de Instrução. Para a estruturação desse planejamento, são seguidas prescrições contidas no Plano Básico de Instrução Militar (PBIM), que é emitido pelo Comando de Operações Terrestres, sediado em Brasília-DF e nos Programas Padrão de Instrução.

O documento que se assemelha ao que Gil (1994), denomina de projeto é o Quadro de Trabalho Semanal (QTS), que contém dados como: identificação, objetivos, justificativa, população-alvo, conteúdo, carga horária, período de realização, local, número de turmas, instrutores, materiais e equipamentos, custos e apoio administrativo.

Antes de prosseguirmos cabe fazer a apresentação dos objetivos da instrução individual básica, que facilitará a compreensão de alguns termos constantes dos objetivos propostos nesse trabalho, bem como a composição do ano de instrução dos soldados, que permitirá ter uma visão geral do treinamento da unidade. Portanto o ano de instrução militar, engloba:

1 - A fase de Instrução Individual Básica (IIB), que tem por objetivos ambientar e habilitar o Soldado para que possa iniciar a fase subsequente (Instrução Individual de Qualificação) e possa, também, ser empregado em operações militares para a garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem. Ao concluir esta fase o recruta é considerado Reservista de Segunda Categoria.

2 - A fase de Instrução Individual de Qualificação (IIQ), tem por objetivo preparar o Cabo e o Soldado, habilitando-os a ocupar os cargos correspondentes às suas funções nas diversas OM. O indivíduo, ao final desta fase, torna-se um Cabo ou Soldado

possuidor de uma Qualificação Militar (QM), passando à condição de Reservista de Primeira Categoria.

#### **Objetivos parciais da Instrução Individual Básica (IIB):**

- Ambientar o Soldado à vida militar;
- Iniciar a formação do caráter militar do Soldado (FC);
- Iniciar a criação de hábitos adequados à vida militar (CH);
- Obter padrões de procedimento adequados à vida militar (OP);
- Adquirir conhecimentos básicos indispensáveis ao Soldado (AC);
- Obter reflexos na execução de técnicas e táticas individuais de combate (TE);
- Desenvolver habilitações técnicas necessárias ao Soldado (HT);
- Obter padrões adequados de ordem unida (OU);
- Iniciar o desenvolvimento da capacidade física do Soldado (CF).

#### **Objetivos parciais da Instrução Individual de Qualificação (IIQ):**

- Completar a formação individual do Soldado e formar o Cabo;
- 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;
- Desenvolver habilitações técnicas necessárias 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 (OU) obtidos na IIB;
- Prosseguir no desenvolvimento da capacidade física do futuro Cabo e do Soldado.

#### **6.4.3. Modalidades de treinamento**

Conforme a classificação de Gil (1994), o treinamento realizado para o Soldado do 63º BI fica de um modo geral, assim classificado:

*a) Quanto à clientela*

- *treinamento operacional*: para pessoal da área de produção.

Fica assim classificado, pois de acordo com a própria definição militar, o Soldado é um fazedor de coisas. Contudo, existem outros clientes como no caso do Curso de Formação de Cabos, Curso de Sargento Temporário, Preparação de Oficiais da Reserva e Estágio de Adaptação da Oficiais da Área de Saúde.

*b) Quanto à finalidade*

- *mistos*: voltados tanto para o processo, quanto para o conteúdo.

São assim classificados, pois enfatizam a aquisição de conhecimentos, habilidades, mudança de atitudes e o desenvolvimento das relações interpessoais.

*c) Quanto ao momento*

- *depois do ingresso na organização*: treinamento programado em função das necessidades detectadas.

*d) Quanto ao local*

- *treinamento no local de trabalho*; e

- *treinamento fora do local de trabalho*.

Devido à finalidade da prestação do serviço militar, além do treinamento realizado dentro do quartel, também são previstos treinamentos externos que visam propiciar um ambiente mais próximo de uma situação real.

#### **6.4.4. Estabelecimento de objetivos e conteúdo**

No que se refere ao estabelecimento de objetivos, o treinamento do 63º BI segue os programas padrão de instrução, que são organizados em matérias de instrução, cujo conteúdo são os assuntos que as compõem. Para cada assunto, apresenta-se uma sugestão de objetivo(s) intermediário(s) de instrução (OII), que tem por finalidade orientar o instrutor, permitindo-lhe planejar a instrução de modo que o OII relativo à tarefa em pauta seja alcançado pelo militar ou que o mesmo, evidencie um atributo, no caso do assunto referir-se a

atitudes. O quadro número 3 apresenta um exemplo de objetivo de instrução para um assunto da matéria boas maneiras e conduta do militar.

**Quadro 3: Exemplo de Objetivo Individual de Instrução**

2. BOAS MANEIRAS E CONDUTA DO MILITAR			TEMPO ESTIMADO DIURNO: 2h	
(OII) OBJETIVOS INDIVIDUAIS DE INSTRUÇÃO			ORIENTAÇÃO PARA INTERPRETAÇÃO	
TAREFA	CONDIÇÃO	PADRÃO-MÍNIMO	SUGESTÕES DE OII	ASSUNTOS
B-101 (OP) <sup>5</sup> Tratar corretamente os superiores e companheiros	Em situação de vida diária no quartel	O militar deverá demonstrar as atitudes adequadas para o relacionamento diário entre companheiros e com superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar atitudes corretas a serem observadas no trato com superiores e pares.</li> <li>- Identificar vícios de linguagem que devem ser evitados.</li> <li>- Demonstrar corretamente o tratamento a ser empregado nas diversas situações.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratamento entre militares.               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Modo correto de tratar os superiores e camaradas.</li> <li>b. Vícios de linguagem que devem ser evitados.</li> <li>c. Defeitos mais comuns a serem corrigidos.</li> </ol> </li> </ol>

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

Pela análise dos programas, observa-se que os objetivos propostos classificam-se de acordo com Gil (1994), cuja afirmativa é de que os objetivos podem referir-se a:

- *conhecimentos*: abrangem o desenvolvimento de capacidades intelectuais;
- *habilidades*: estimulam as atividades de natureza neuromuscular;
- *atitudes*: disposição para agir em relação a determinado objeto, pessoa ou situação.

Quanto ao conteúdo, não se pôde avaliar se preenchem os requisitos de: validade; significação; flexibilidade; utilidade; adequação ao nível dos treinandos; e tempo exequível,

<sup>5</sup> B-101: Série do Programa e número de ordem de objetivos; (OP): Sigla de obtenção de padrões de procedimento.

conforme expõe (Gil, 1994, p. 74-75). Entretanto, observa-se uma preocupação nas orientações gerais para todos esses aspectos.

A exposição acerca da determinação de objetivos apresentadas refere-se a situações terminais do treinamento. Portanto cabe ressaltar, que são propostos objetivos gerais para uma determinada fase de instrução, assim como são propostos objetivos para todo o ano de instrução, os quais por sua abrangência, englobam conhecimentos, habilidades e atitudes.

#### **6.4.5. Estabelecimento de métodos e execução do treinamento**

No que se refere aos métodos de treinamento empregados no 63º BI, ressalta-se que todos os métodos arrolados por Chiavenato (1990), p. 51) e Gil (1994, p. 76) são aplicados nos treinamentos desenvolvidos pela organização. Aponta-se também, que há, no âmbito de todo o Exército, um documento que orienta os instrutores na escolha e aplicação do método a ser empregado nas instruções ministradas aos recrutas da OM. Este documento, o T 21-250, é um manual técnico utilizado nos diversos estabelecimentos de ensino do Exército, visando com isso, a formação padronizada dos profissionais militares que serão incumbidos da formação dos soldados nas unidades militares distribuídas pelo território nacional.

#### **6.4.6. Execução do treinamento**

De acordo com o que foi planejado para um determinado ano de instrução, o treinamento entra em prática já no primeiro dia de incorporação dos novos recrutas. Inicialmente, as primeiras 4 (quatro) semanas, em regime de internato de 2ª a 6ª, com instruções diurnas e noturnas. Depois desse período as atividades ocorrem normalmente durante o dia, com previsão total de 11 (onze) semanas para concluir todo o período de instrução individual básica (IIB), aí incluído o período de internato. A IIB destina-se a formação comum de todos os soldados independente da função que virá a desempenhar no futuro.

Na segunda fase, denominada instrução individual de qualificação (IIQ), o militar tem instruções que o habilitarão a ocupar uma função específica, prevista no QO da organização. Nela são ministrados assuntos específicos da função a ser desempenhada, concomitante a um reforço dos assuntos tratados na IIB, que são inerentes a todos os

militares, dando continuidade à cobrança da prática dos ensinamentos já transmitidos na fase anterior.

A implementação do treinamento do 63º BI evidencia os quesitos apresentados por Gil (1994, p. 78), com as seguintes características:

a) Qualificação dos instrutores

Os profissionais que atuam na área de ensino são todos Oficiais e Sargentos, os quais são formados para desempenharem a função de instrutor na formação do recruta. Dessa forma, todos os quesitos apresentados por Gil neste aspecto precisam ser evidenciados por cada militar que executa esta tarefa, desde a sua própria formação militar. Parte-se do princípio que todos estejam aptos a desempenharem o papel de instrutor.

b) Seleção dos treinandos:

A observação das aptidões e interesses dos treinandos, organizando-os em turmas que apresentem uma homogeneidade, conforme consta na fundamentação teórica, é um fator que praticamente não fica a critério da organização, pois cada recruta ao ser designado pelo para incorporar em um determinado quartel, já vem com um padrão que foi definido por computador, com base nas informações prestadas pelo convocado, bem como pelos testes realizados durante a fase de seleção.

No que se refere aos itens qualidade do material empregado, apoio administrativo e cooperação da direção da empresa, cabe ressaltar que a atividade fim da organização é a formação de um contingente mobilizável em caso de necessidade. Portanto, estes quesitos por imposição de normas vigentes são obrigatoriamente observados, sob pena das implicações que advêm da responsabilidade que cada oficial ou graduado tem, dentro da cadeia de comando, na formação de seus subordinados. A esse respeito, o Regulamento Disciplinar do Exército prescreve que consiste em transgressão disciplinar por parte do militar: "não ter pelo preparo próprio, ou de seus comandados, instruendos ou educandos, a dedicação imposta pelo sentimento do dever", aí englobando os quesitos ora tratados.

#### **6.4.7. Avaliação do treinamento**

Observou-se neste tópico que a avaliação realizada no 63º BI não contempla,

integralmente, um dos quesitos propostos por Gil (1994, p. 78-81). Assim, com base nas prescrições contidas nas normas referentes ao treinamento realizado, pode-se dizer que a avaliação de aprendizagem e a avaliação do resultado são perfeitamente implementadas. Entretanto, a avaliação de reações, que avalia as impressões, opiniões e atitudes do treinando durante e após o treinamento é parcialmente praticada, pois contempla apenas as atitudes do treinando sem serem observadas as impressões e opiniões do mesmo.

Sobre este tópico, o programa padrão de instrução (PP) prevê que "a avaliação da instrução será feita tendo em vista os OII. O instrutor avaliará a eficiência de sua ação considerando o desempenho do militar na execução das tarefas, dentro das condições estipuladas e tendo em vista a consecução do padrão-mínimo requerido".

O quadro nº 3 permite uma melhor compreensão da prescrição contida no PP, acerca da avaliação do treinamento.

Ainda como forma de avaliação do treinamento realizado em uma determinada unidade militar, cabe ressaltar que existe uma rotina de inspeções, em que cada escalão de comando verifica o nível de instrução atingido pelos recrutas, em cada fase do ano de instrução militar. Isto faz com que se evidencie a responsabilidade do comandante na formação dos recrutas incorporados em uma organização militar, destacando um dos quesitos apresentados no item anterior deste trabalho, referente à execução do treinamento, no que diz respeito à cooperação da empresa, conforme Gil (1994, p. 78).

## **6.5. O treinamento e as mudanças comportamentais**

O treinamento a que são submetidos os soldados durante o ano de instrução no 63º BI, tem como meta principal deixá-los em condições de realizar a defesa da Pátria e garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem. No entanto, há necessidade de que os jovens que estejam iniciando a prestação do Serviço Militar se adaptem às normas e aos regulamentos existentes na organização, para que possam desempenhar suas atividades da melhor forma possível, podendo ocorrer no entanto, de uma forma coercitiva, mudanças no seu comportamento em função da cultura da organizacional, ou seja, dos seus valores, costumes, tecnologia e normas, cuja base principal é a hierarquia e a disciplina.

Desta forma isto vem ao encontro do pensamento de Alves (1997, p. 4), que define "cada realidade cultural tem a sua própria lógica interna, a qual devemos procurar

conhecer para que nos façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passa”.

### 6.5.1. Cultura organizacional

Durante a realização dos diversos treinamentos por que passa durante o ano de instrução, o soldado depara-se com a cultura organizacional existente no âmbito do 63º BI, onde verifica a existência de uma hierarquia rígida e de vários costumes adequados à vida militar.

O soldado aprende logo no início do seu treinamento a ter respeito pelos seus superiores hierárquicos, e o modo como deve tratá-los.

Como exemplo das diversas situações relacionadas à hierarquia existente, integrante da cultura organizacional do 63º BI e do Exército como um todo, e que é exigido de qualquer militar, pode-se citar a seguinte situação: para se dirigir ao superior o subordinado deve chamá-lo de “senhor” ou “excelência”, sendo este último tratamento, dispensado a oficiais generais. Há ainda a necessidade de solicitar ao superior a autorização para lhe dirigir a palavra e caso concedido, após o término da conversação deverá pedir permissão para se retirar do local, tudo isso em posição marcial e acompanhado de continência, que é uma saudação militar, prestada obrigatoriamente, pelo subordinado ao superior hierárquico. Caso o soldado ou qualquer outro militar trate o superior sem o devido respeito, sofrerá as sanções disciplinares previstas em regulamento interno.

Existem vários costumes que o jovem soldado precisa assimilar para se adaptar ao meio militar, que fazem parte da cultura da organização, tais como:

- Fiel observância das normas e regulamentos;
- Usar o fardamento corretamente;
- Ter a preocupação com a apresentação individual (fardamento limpo e passado, coturno limpos e engraxados, etc)
- Cortar o cabelo no máximo a cada 10 dias;
- Fazer a barba diariamente;
- Acordar cedo;
- Cumprir horários;
- Comportar-se adequadamente nas refeições;



- Tratar corretamente o público;
- Comportar-se adequadamente dentro e fora do quartel; etc.
- Prestar o devido respeito aos símbolos nacionais

Os costumes de uma organização tem muito a ver com a sua cultura, e o que foi descrito acima está de acordo com o pensamento de Ribeiro (1993, p. 56), que afirma:

“Cultura é uma realidade singular. Quando se fala da ‘cultura de um povo’ está-se referindo à sua maneira de pensar e viver; seus usos, costumes, crenças, atitudes, rituais, etc. Enquanto entendido desta forma, o conceito de cultura é igualmente utilizado para demarcar o conjunto de características singulares de determinado agrupamento social. Uma organização, enquanto agrupamento social, também tem sua cultura”.

Após o conhecimento da cultura da organização, que será evidenciada em diversas instruções, o jovem soldado deverá colocar em prática os conhecimentos adquiridos, tanto no que se refere à hierarquia e disciplina, como aos demais costumes, durante todo o período que permanecer na ativa.

### **6.5.2. Comportamento**

Ao ingressar no Exército o soldado, em função da personalidade que cada um possui, traz consigo uma série objetivos e necessidades que irão determinar o seu comportamento, os quais, dependendo do seu estilo de vida e do modo de ver as coisas, poderão mudar muito ou pouco, para que venha atender os padrões de procedimentos preestabelecidos pela organização no que se refere as suas normas e regulamentos.

Em função da obrigatoriedade da prestação do Serviço Militar, a mudança de comportamento em algumas situações poderá se tornar um pouco mais difícil para aqueles que não foram voluntários do que para os voluntários. Através das instruções ministradas, o jovem soldado é orientado sobre como ele deve proceder nas diversas situações tanto dentro do quartel, como fora dele, ou seja, é-lhe ensinado o caminho considerado como certo para que ele tenha um comportamento adequado em situações diversas. Mesmo não aceitando tais orientações, é exigido que as coloquem em prática, ainda que para isso haja necessidade de lhe aplicar uma sanção disciplinar, para fazer com que reflita e passe a comportar-se da maneira considerada adequada pela instituição. Nessa concepção, são ministradas instruções que abrangem assuntos diversos, tais como:

- educação moral e cívica;
- atitudes contrárias a tóxicos e ao álcool;
- palestras sobre as doenças sexualmente transmissíveis; e
- noções de direito e deveres, de acordo com Constituição Federal.

O comportamento de cada soldado durante a prestação do Serviço Militar, como foi dito anteriormente, em função dos objetivos e necessidades que cada um possui, alinha-se com o pensamento de Hersey & Blanchard (1986, p. 17), que diz o seguinte:

“O comportamento orienta-se basicamente para a consecução de objetivos. Em outras palavras, nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos.”

Após a prestação do Serviço Militar o Exército espera devolver à sociedade jovens mais adultos, conscientes dos seus deveres e obrigações como cidadãos, e que possam contribuir de maneira eficaz para o crescimento e desenvolvimento do país.

### **6.5.3. Valores**

De acordo com as definições de valor apresentadas na revisão bibliográfica, observou-se na organização, uma forte preocupação com os valores vitais ou da vida, que se referem à força e saúde, entre outros aspectos. Isso se deve ao fato de que a essência da profissão militar requer das pessoas as melhores condições nesses quesitos.

A evidência desse valor começa pela existência de rotinas de inspeção de saúde, bem como de testes de aptidão física para averiguação das condições de cada militar durante todo o período em que permanecem no serviço ativo. Também reforça esta evidência a existência de normas de segurança rígidas, relativas ao transporte de pessoas e manuseio de explosivos, munições e material bélico, assim como outras atividades que podem oferecer risco de vida às pessoas envolvidas.

No que se refere aos valores espirituais que se distinguem pela imaterialidade, observou-se forte preocupação com os valores éticos, ou do bem moral. Os valores encerrados nessa categoria são impostos pela organização que os arrola no Estatuto dos Militares e os faz

cumprir, punindo aqueles que vão de encontro a esses valores conforme as prescrições contidas no R-4 (Regulamento Disciplinar do Exército). Evidenciando esta afirmativa, a lei nº 6.880, de 09 Dez 80, que aprova o E-1 (Estatuto dos Militares) prescreve que as seguintes manifestações são princípios essenciais do valor militar:

- "o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- o civismo e o culto das tradições históricas;
- a fé na missão elevada das Forças Armadas;
- o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;
- o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida; e
- o aprimoramento técnico-profissional".

O Estatuto dos Militares ainda tratando do mesmo assunto, prescreve:

" O sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe impõem a cada um dos integrantes das Forças Armadas, uma conduta moral e profissional irrepreensível, com toda observância dos seguintes preceitos de ética militar:

- amar a verdade e a responsabilidade como fundamento de dignidade pessoal;
- exercer, com autoridade, eficiência, e probidade, as funções que lhe couberem em decorrência do cargo;
- respeitar a dignidade da pessoa humana;
- cumprir e fazer cumprir as leis, os regulamentos, as instruções e as ordens das autoridades competentes;
- ser justo e imparcial no julgamento dos atos e na apreciação do mérito do subordinado;
- zelar pelo preparo próprio, moral, intelectual e físico e, também, pelo dos subordinados, tendo em vista o cumprimento da missão comum;
- empregar todas as suas energias em benefício do serviço;
- praticar a camaradagem e desenvolver, permanentemente, o espírito de cooperação;
- ser discreto em suas atitudes, maneiras e em sua linguagem escrita e falada;

- abster-se de tratar, fora do âmbito apropriado, de matéria sigilosa de qualquer natureza;
- acatar autoridades civis;
- cumprir seus deveres de cidadão;
- proceder de maneira ilibada na vida pública e na particular;
- observar as normas de boa educação;
- garantir assistência moral e material ao seu lar e conduzir-se como chefe de família modelar;
  - conduzir-se mesmo fora do serviço ou quando já na inatividade, de modo que não sejam prejudicados os princípios da disciplina, do respeito e do decoro militar;
  - abster-se de fazer uso do posto ou graduação para obter facilidades pessoais de qualquer natureza ou para encaminhar negócios particulares ou de terceiros; e
  - zelar pelo bom nome das Forças Armadas e de cada um de seus integrantes, obedecendo e fazendo obedecer aos preceitos da ética militar".

#### 6.5.4. Caráter

Desde do início da prestação do serviço militar, são intensivamente trabalhados alguns aspectos para a formação do caráter do militar, através de fatores inatos e adquiridos, que se apresentam como atitudes de aceitação de valores julgados importantes para o Exército Brasileiro e que devem ser evidenciados nas diversas atividades dentro da caserna, tais como: utilização do armamento; acampamentos; marchas; atividades físicas; relacionamento com os companheiros, superiores e subordinados; escala de serviço; etc. Assim, visando a modelagem do soldado, os seguintes atributos são trabalhados para a formação do caráter militar:

- a) **Camaradagem** – Neste atributo, procura-se evidenciar no soldado a necessidade de um bom relacionamento com seus companheiros, compreendendo-o e auxiliando-o em qualquer situação.
- b) **Atitude contrária a tóxicos e álcool** – Os soldados são informados dos malefícios provenientes da utilização de tóxicos e álcool, fazendo que os mesmos tenham condições de resistir aos vícios de tais drogas.

- c) **Lealdade** – Também no relacionamento com os companheiros, procura-se despertar no soldado a necessidade de fidelidade junto às pessoas, grupos ou instituições em função dos valores que defende ou representam.
- d) **Dedicação** – Durante o cumprimento das missões que lhes forem atribuídas, o soldado possa realizá-la com empenho.
- e) **Iniciativa** - Capacitar o soldado a tomar medidas oportunas em situações de emergências, visando uma solução imediata.
- f) **Responsabilidade** - Fazer com que o soldado tenha capacidade de desenvolver todas as suas atividades sob sua incumbência.
- g) **Perseverança** – Capacitar o soldado a concluir uma ação iniciada a despeito de qualquer dificuldade encontrada
- h) **Coragem** – Habilitar o soldado a enfrentar com energia qualquer situação de perigo.
- i) **Espírito de Corpo** – Faz com que o soldado tenha condições de integrar-se no caráter coletivo do grupo ao qual pertence.

#### 6.5.5. Treinamento Físico Militar

A atividade física é obrigatória para todos os integrantes do Exército. Durante a prestação do Serviço Militar, ela visa habilitar o soldado para o desempenho das diversas missões que há de cumprir durante o ano de instrução, quando necessitará ter um bom condicionamento físico. Assim, pode-se apresentar como exemplo, atividades em que necessitará evidenciar esse condicionamento, conforme previsão da legislação pertinente:

- Realização de marchas a pé (caminhadas de 08 a 32 Km);
  - Suportar peso de mochilas e equipamentos;
  - Participar de formaturas e desfiles;
  - Tirar serviço de guarda;
  - Conduzir e suportar o peso de diversos armamentos da unidade;
  - Participar de pistas de obstáculos, com rastejo, saldo em altura, corrida, rolamentos, engatinhamento.
- Suportar condições adversas, apresentadas por situações meteorológicas desfavoráveis.

Todas as atividades físicas desenvolvidas no Exército, estão previstas Manual de Campanha – Treinamento Físico Militar ( C 20-20), que possui uma série de exercícios físicos que podem ser praticados pelo militar, visando a aquisição e manutenção do preparo físico.

Diariamente é previsto no Quadro de Trabalho Semanal (QTS) um horário para que todo militar possa praticar alguma atividade física de uma forma individual ou coletiva.

Ao incorporar no 63º BI, muitos jovens não possuem um condicionamento físico que permita o desempenho das diversas atividades que irão realizar no quartel. Isso, não se torna um problema, pois todos têm oportunidade de adquirir o condicionamento necessário de uma forma gradual, através das atividades físicas que são realizadas diariamente, sob o controle dos Oficiais e Sargentos responsáveis pelo Treinamento Físico da Unidade, tendo todo o acompanhamento médico necessário.

Uma adequada condição física proporciona ao militar a capacidade psicossomática necessária para o desempenho de qualquer atividade funcional, que demande esforço físico significativo, sem o comprometimento da saúde.

As qualidades que compõem a condição física ideal, conforme o C 20-20, são apresentadas no quadro 4:

**Quadro 4: Qualidades para uma condição física ideal**

SISTEMA CARDIOPULMONAR	SISTEMA NEUROMUSCULAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência aeróbica</li> <li>- Resistência anaeróbica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agilidade</li> <li>- Coordenação</li> <li>- Equilíbrio</li> <li>- Resistência aeróbica muscular localizada</li> <li>- Resistência anaeróbica muscular localizada</li> <li>- Flexibilidade</li> <li>- Força</li> <li>- Velocidade</li> </ul>

Fonte: Manual de Campanha (C-20-20) – Treinamento Físico Militar

No Treinamento Físico Militar são desenvolvidas as seguintes atividades:

- Preparatória – aquecimento que visa preparar o organismo para a execução do trabalho principal, e consiste de alongamento e exercícios de efeito localizados.

- Ginástica Básica – atividade física que visa dar condicionamento físico ao militar através de exercícios localizados e de efeito geral, desenvolvendo qualidades físicas como coordenação, flexibilidade, resistência aeróbica e resistência aeróbica localizada.
- Treinamento em Pista de Circuito – atividade física com implementos, que permite desenvolver, simultaneamente os sistemas cardiopulmonar e neuromuscular, pela execução ordenada de exercícios intercalados, com corridas estacionárias
- Corrida – atividade física que visa proporcionar ao militar uma resistência física e também velocidade.
- Pista de Pentatlo Militar – atividade física que consiste em ultrapassar em velocidade, obstáculos fixos de um percurso determinado, em seqüência prevista. Ela visa desenvolver as seguintes qualidades físicas: agilidade; coordenação, equilíbrio, flexibilidade; força; potência; e resistência. Visa também, desenvolver e aperfeiçoar as seguintes qualidades morais: autoconfiança; coragem; decisão; e tenacidade.

De acordo com um cronograma específico, as atividades físicas dos soldados do 63º BI aumentam a sua intensidade e duração gradualmente, como foi dito anteriormente, e após um certo período é realizado um Teste de Aptidão Física (TAF), que tem com objetivo verificar o desempenho do condicionamento físico do soldado, e de todos os militares. Esse teste, é realizado três vezes durante o ano.

A avaliação do condicionamento físico, é procedida de acordo com parâmetros estabelecidos, que integram o Padrão de Desempenho Físico, que busca dotar o pessoal para atender às necessidades e conveniências da Força Terrestre, levando em consideração a situação funcional do militar.

O 63º BI utiliza como referencial de avaliação do condicionamento físico de seus integrantes, o Padrão Avançado de Desempenho Físico (PAD), que é a condição física necessária para o serviço em unidades operacionais e serviço em campanha.

Através do TAF, os Oficiais e Sargentos responsáveis pelo Treinamento Físico Militar da unidade, poderão avaliar o condicionamento de cada soldado, já que cada exercício físico realizado terá um menção, assim discriminada:

- Excelente (E)
- Muito Bem (MB)
- Bem (B)

- Regular (R)
- Insuficiente (B)

No TAF os seguintes exercício físicos serão realizados:

- **Corrida** – com duração de 12 minutos;
- **Flexão de braços** – na posição inicial do exercício as mãos devem estar no solo com os braços esticados e com as pernas estendidas, e para a execução flexionar os braços até próximo do solo, mantendo as pernas estendidas e o tronco reto, sendo um movimento ininterrupto e sem tempo;
- **Barra** – deve-se empunhar uma barra de ferro, deixando o corpo longe do chão, onde o militar inicia a execução flexionando e estendendo o braço.
- **Pista de Pentatlo Militar** – consiste em atravessar uma seqüência de obstáculos fixos, dentro de um determinado tempo.
- **Abdominal** – inicia-se da posição deitado no solo e a execução se dá com a flexão do tronco ao mesmo tempo que flexionam as pernas, sendo movimento ininterrupto e em sem tempo.
- **Meio sugado** – consiste na flexão e extensão das pernas, partindo da posição de pé, sendo um movimento ininterrupto e em com tempo.

O Treinamento Físico Militar é a preparação<sup>6</sup> da condição física do militar, sistematicamente organizada, por meio de atividades físicas regulares e controladas, dentro de um processo pedagógico, que influencia consideravelmente a eficiência do desempenho profissional do militar. Tem como objetivo:

- a) Proporcionar a manutenção preventiva da saúde do militar;
- b) Desenvolver, manter ou recuperar a condição física total do militar;
- c) Cooperar no desenvolvimento de suas qualidades morais e profissionais.

Durante a realização do Treinamento Físico Militar, várias qualidades morais são desenvolvidas ou aperfeiçoadas. Tais qualidades são atributos peculiares ao caráter, que irão atuar eficazmente sobre o comportamento, podendo-se destacar: autoconfiança; coragem;

---

<sup>6</sup> Manual de Campanha C20-20 – Treinamento Físico Militar, 2ª Ed. 1990



decisão; disciplina; iniciativa; lealdade; tenacidade; responsabilidade; camaradagem; estabilidade emocional; sociabilidade; tenacidade e espírito de luta.

#### 6.5.6. Atitude

As atitudes dos soldados do 63º BI, são direcionadas pela cultura da organização, pelos padrões de procedimentos desejados, pela criação de hábitos e pelos conhecimentos adquiridos.

Após se encaixarem na rotina da organização, os soldados serão cobrados durante todo o ano, para que tenham predisposição de colocarem em prática os conhecimentos adquiridos, através das atitudes consideradas convenientes para organização.

No que tange à atitude, o que foi observado, ratifica o pensamento de Zimbardo (1973, p. 7), que diz o seguinte:

“De modo geral, as atitudes têm sido consideradas como prontidão mental ou predisposição implícita que exercem influência geral e coerente numa classe relativamente ampla de resposta de avaliação. Tais respostas são usualmente dirigidas para algum objeto, pessoa ou grupo. Além disso as atitudes são vistas como predisposições duradouras, mas predisposições aprendidas e não inatas. Por isso, embora as atitudes não sejam momentaneamente passageiras, são suscetíveis a mudança.”

Como exemplo, uma das muitas atitudes corretas que são cobradas dos soldados durante a prestação do Serviço Militar, e que dependem da predisposição individual de cada um para colocá-las em práticas, pode-se citar a seguinte:

Caso o subordinado esteja sentado e por ele passe um superior, o subordinado sabe que tem a obrigação de levantar, tomar a uma posição marcial e lhe prestar a continência, devendo nesse momento evidenciar uma atitude compatível com o correto procedimento, pois dependendo de sua predisposição, o subordinado poderá levantar e não prestar a continência ou até mesmo não levantar.

A importância da atitude nesse caso, pode ser observada no regulamento de continências, honras e sinais de respeito, que divide a continência em três partes: "atitude, gesto e duração".

Através das instruções e da cobrança constante, é esperado que os soldados apresentem atitudes corretas, de uma forma duradoura e que em função delas, caso seja

necessário, haja mudanças no seu comportamento, para que atenda de uma forma natural as normas existentes na organização.

## 7. RESULTADOS DA PESQUISA

Nesta parte do trabalho apresentamos os resultados obtidos com a tabulação dos dados. Dada a extensão do questionário entendeu-se que a apresentação de todas as 55 questões, tornar-se-ia cansativo para o leitor, assim como dificultaria a observação dos resultados do treinamento em cada grupo de assuntos trabalhados no mesmo. Assim, resolveu-se fazer uma apresentação conjunta dos atributos e fatores analisados em cada objetivo proposto, através da frequência relativa de cada item questionado. Assim, foi realizada uma análise dos fatores e atributos relacionados a cada objetivo, a seguir discriminados:

- Análise do perfil: estado civil, número de filhos, ocupação, renda pessoal, nível de escolaridade e religião;

- Análise da voluntariedade: levantou-se se o pesquisado foi ou não voluntário para o serviço militar, relacionando os motivos que o levaram a fazer a opção;

- Análise da formação do caráter militar: cooperação, autoconfiança, dedicação, iniciativa, coragem, responsabilidade, perseverança, espírito de corpo, disciplina, equilíbrio emocional e uso de drogas, cigarro e álcool;

- Análise da criação de hábitos adequados à vida militar: comportamento nas refeições, cumprimento de horários, asseio corporal e higiene pessoal, estilo de se vestir, hábito de cortar o cabelo e hábito de fazer a barba;

- Análise dos padrões de procedimento adequados à vida militar: enquadramento em uma estrutura hierárquica, trato com as pessoas, trato com autoridades e procedimentos relacionados aos símbolos nacionais;

- Análise dos conhecimentos indispensáveis ao soldado: noção de direitos e deveres, cobrança de direitos e cumprimento de deveres como cidadão;

- Análise do treinamento físico militar: coordenação motora, importância da atividade física, prática da atividade física e condicionamento físico;

- Análise da imagem da instituição: comparação da importância da instituição e do serviço militar, percebida antes e depois da prestação do serviço militar;

- Análise das vantagens e desvantagens: relacionamento das vantagens e desvantagens mais indicadas pelos pesquisados.

### 7.1. Perfil dos Egressos

Excetuando-se o grau de escolaridade e a religião que não alteraram significativamente os dados obtidos, neste tópico do trabalho consideraram-se apenas os dados relativos àquelas pessoas que já se encontram fora da organização, uma vez que o recruta do ano de 2000, para estar prestando o serviço militar não pode ser arrimo de família, portanto, tem que ser solteiro e não possuir filhos, concomitante ao fato de que a sua ocupação e renda também deve ser padronizada. Assim, observou-se que os egressos da organização, compreendidos pelo período de abrangência da pesquisa, na sua maioria são solteiros (84%); não possuem filhos (79,27%); têm ocupações diversificadas (54,88%); fiéis da religião católica (71,95%); e apresentam um grau de escolaridade bem distribuído, em relação às opções apresentadas. Entretanto, há um percentual considerável que não possui o 1º Grau completo (20,16%). Em média, eles têm uma renda de R\$ 291,16, cabendo ressaltar que 24,39 % dos pesquisados não possuem renda pessoal.

### 7.2. Voluntariedade e Motivos para a Prestação do Serviço Militar

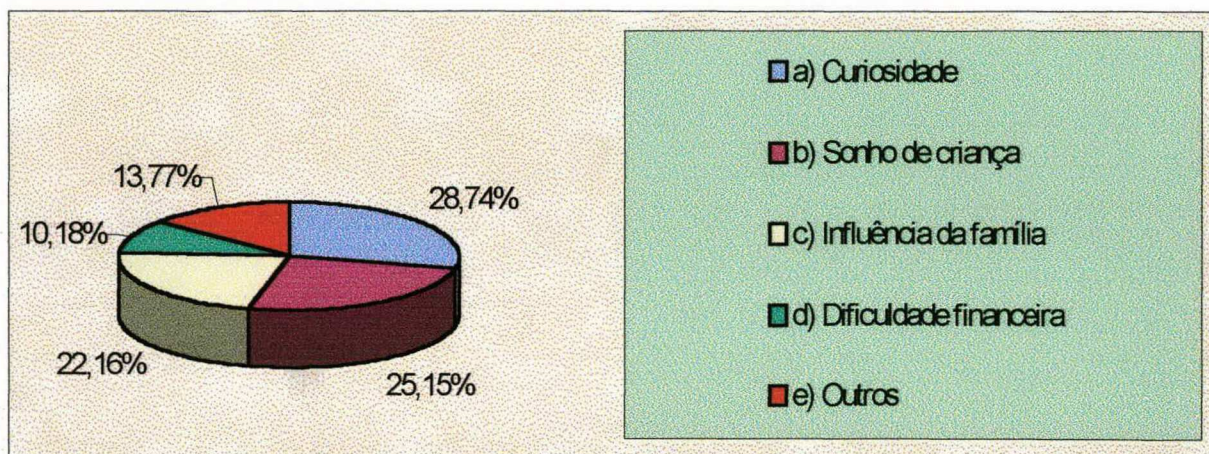
Conforme a tabela 01, observou-se que a maioria dos pesquisados foram voluntários para a prestação do serviço militar (83,06%), tendo sido apresentados como motivos determinantes para a decisão de servir, a curiosidade (28,74%), um sonho de criança (25,15%) e influência da família (22,16%), conforme consta no gráfico 01 acima.

TABELA 1 – VOLUNTARIEDADE PARA O SERVIÇO MILITAR

VOLUNTARIEDADE		
Opção	Frequência Simples	Frequência %
a) Sim	103	83,06
b) Não	21	16,94
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 1 – MOTIVOS QUE INFLUENCIARAM NA VOLUNTARIEDADE



Cabe ressaltar ainda, que referente à parcela dos pesquisados que não foram voluntários, o motivo mais evidente pelos quais não queriam servir, foi a possibilidade do Serviço Militar atrapalhar os seus projetos pessoais com uma taxa de 51,85% dos pesquisados não voluntários. Entretanto, quando foi perguntado a todos os pesquisados sobre a influência com relação aos projetos pessoais, apenas 24,19% dos pesquisados responderam que o Serviço Militar os prejudicou, 20,97% facilitou e 54,84% afirmam que não houve alteração.

Diante destes dados, pode-se dizer que até mesmo uma parcela dos que foram voluntários, o Serviço Militar prejudicou projetos pessoais, mas os motivos que os levaram a servir talvez tenham sido mais fortes comparados aos prejuízos sofridos.

### 7.3. Influência da formação do caráter militar

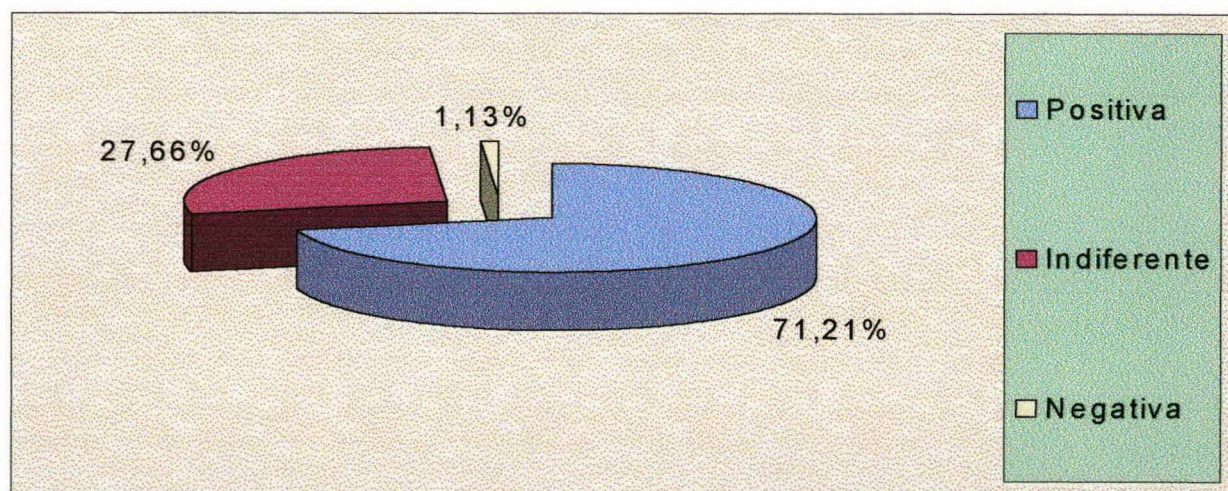
A tabela e o gráfico 02 apresentam os valores percentuais da frequência em cada atributo trabalhado na formação do caráter militar, excetuando-se os atributos referentes ao uso de cigarro, drogas e álcool. Ao final da tabela tem-se a média desses percentuais que permite fazer uma análise em bloco de todos os atributos.

TABELA 2 - ATRIBUTOS DA FORMAÇÃO DO CARÁTER MILITAR

Atributos	% de Influência		
	Positiva	Indiferente	Negativa
Cooperação	70,16	28,23	1,61
Autoconfiança	78,23	20,97	0,81
Dedicação	77,42	22,58	0,00
Iniciativa	79,84	20,16	0,00
Coragem	67,74	32,26	0,00
Responsabilidade	74,19	25,00	0,81
Perseverança	65,32	33,06	1,61
Espírito de Corpo	62,10	35,48	2,42
Disciplina	75,81	23,39	0,81
Equilíbrio Emocional	61,29	35,48	3,23
<b>Média</b>	<b>71,21</b>	<b>27,66</b>	<b>1,13</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 2 - INFLUÊNCIA NOS ATRIBUTOS DA FORMAÇÃO DO CARÁTER



Observa-se que a influência do treinamento nesse aspecto apresenta valores favoráveis com uma média percentual de 71,21%. Permaneceram indiferentes ao treinamento 27,66% dos pesquisados. 1,13% indicam que o treinamento lhes trouxe conseqüências desfavoráveis. Ressalta-se que acima da média, que apresentou um valor substancial, destacaram-se os atributos iniciativa com 79,84%, autoconfiança com 78,23%, disciplina com 75,81% e responsabilidade com 74,19%. Isso parece indicar que o treinamento realizado exerceu forte influência nos atributos relacionados à formação do caráter militar.

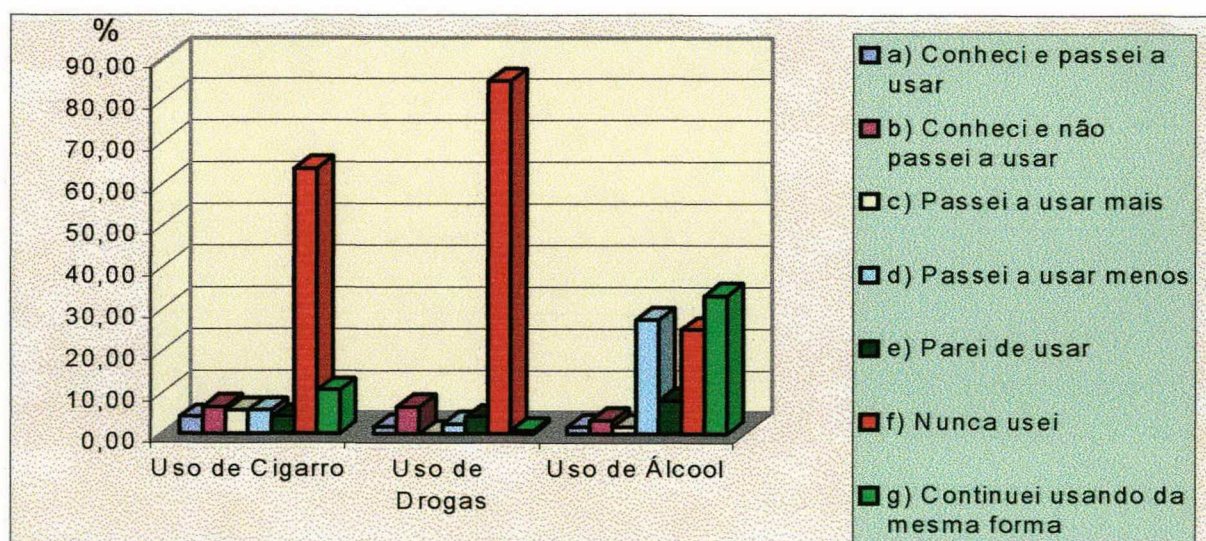
Com referência aos atributos uso de cigarro, uso de drogas e uso de álcool, os percentuais apresentados não indicam uma forte influência do treinamento. O grande percentual de pessoas que nunca fizeram uso de uma das substâncias citadas não permite dizer que isso seja um reflexo do treinamento, uma vez que as pessoas poderiam continuar com a mesma orientação que já possuíam.

TABELA 3 - INFLUÊNCIA NO USO DE CIGARRO, DROGAS E ÁLCOOL

Alternativas	% Atributos		
	Uso de Cigarro	Uso de Drogas	Uso de Álcool
a) Conheci e passei a usar	4,03	1,61	1,61
b) Conheci e não passei a usar	6,45	6,45	3,23
c) Passei a usar mais	5,65	0,00	1,61
d) Passei a usar menos	5,65	2,42	27,42
e) Parei de usar	4,03	4,03	8,06
f) Nunca usei	63,71	84,68	25,00
g) Continuei usando da mesma forma	10,48	0,81	33,06
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 3 – INFLUENCIA NO USO DE CIGARRO, DROGAS E ÁLCOOL



Os índices apresentados para o consumo de cigarro apontam que de 36,29% das pessoas que usaram ou já haviam usado cigarro, 25,81% continuaram a fazer uso do mesmo. No caso das drogas, especificamente, é interessante ressaltar apenas, que ela é uma substância

que se encontra presente na organização, ainda que em percentual reduzido. O álcool, dado o fato de ser uma "droga lícita", apresenta um grande percentual de utilização, por isso a informação de que 27,42% reduziram o seu consumo, já é um fator importante a ser considerado como influência do treinamento desenvolvido.

#### 7.4. Influência da criação de hábitos adequados à vida militar

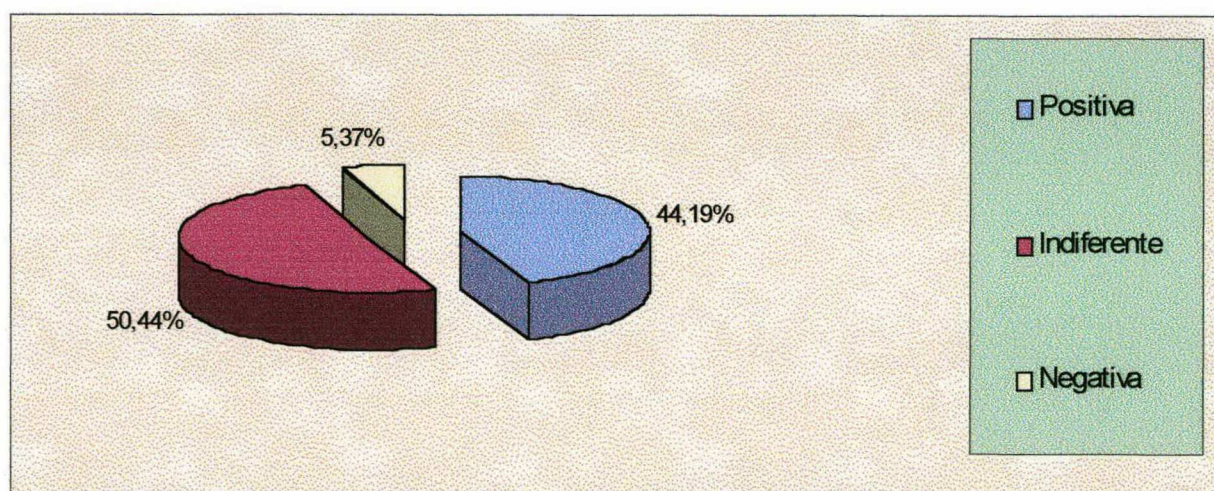
A criação de hábitos foi avaliada em termos de comportamento nas refeições, cumprimento de horários, asseio corporal e higiene pessoal, estilo de se vestir, hábito de cortar o cabelo e fazer a barba, buscando verificar o grau de influência exercido pelo treinamento nesses quesitos.

TABELA 4 - INFLUÊNCIA DA CRIAÇÃO DE HÁBITOS MILITARES

Hábitos	% de influência		
	Positiva	Indiferente	Negativa
Durante as refeições	35,48	51,61	12,90
Pontualidade	64,52	33,87	1,61
Horário de acordar	48,78	46,34	4,88
Asseio corporal e higiene pessoal	40,32	58,87	0,81
Apresentação pessoal	55,65	43,55	0,81
Estilo de se vestir	23,39	76,61	0,00
Hábito de cortar o cabelo	45,12	47,56	7,32
Hábito de fazer a barba	40,24	45,12	14,63
<b>Média</b>	<b>44,19</b>	<b>50,44</b>	<b>5,37</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 4 - INFLUÊNCIA DA CRIAÇÃO DE HÁBITOS MILITARES





Uma análise conjunta dos dados referentes a este tópico também facilita a compreensão da influência dos aspectos trabalhados, dado o pouco distanciamento dos percentuais em relação à média apresentada. Pode-se observar pela média dos percentuais constantes na tabela e no gráfico 04, que a influência positiva do treinamento (média de 44,19%), não é baixa, pois pode ocorrer que as pessoas que se apresentaram indiferentes a ele, já possuíam um padrão compatível ao apresentado pelo treinamento. Se esse raciocínio for válido, pode-se considerar que o treinamento então exerceu uma forte influência em uma parcela da amostra que alterou seu comportamento em função do que aprendeu na caserna, durante o tempo passado em atividade. Destaca-se aqui os aspectos pontualidade e apresentação pessoal com percentuais de influência positiva, na ordem de 64,52% e 55,65%, respectivamente.

#### 7.5. Influência dos padrões de procedimentos

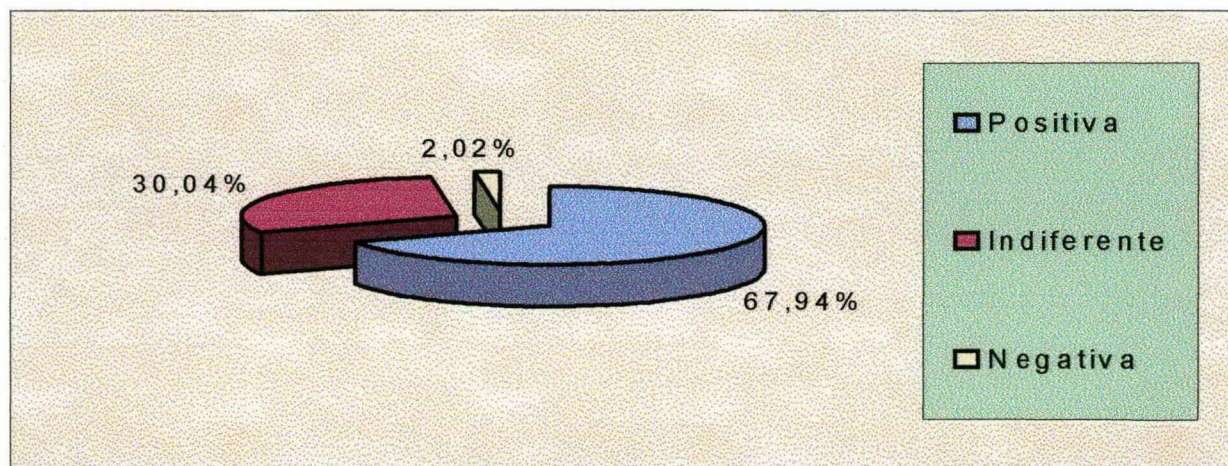
De acordo com as respostas obtidas, predominam na avaliação positiva, quanto aos padrões de procedimento, aqueles que se referem senso de respeito aos símbolos nacionais, como bandeira e hino nacionais, com uma taxa de (78,23%) e trato com autoridades (70,97%).

TABELA 5 - INFLUÊNCIA DOS PADRÕES DE PROCEDIMENTO

Padrões de Procedimento	% de influência		
	Positiva	Indiferente	Negativa
Enquadramento Estrut. Hierárquica	65,32	30,65	4,03
Trato com as pessoas	57,26	40,32	2,42
Trato com autoridades	70,97	27,42	1,61
Procedimento c/ Símbolos Nacionais	78,23	21,77	0,00
<b>Média</b>	<b>67,94</b>	<b>30,04</b>	<b>2,02</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 5 - INFLUÊNCIA DOS PADRÕES DE PROCEDIMENTO



Com base nos dados obtidos, pode-se dizer que a padronização dos procedimentos, visada pelo treinamento, influenciou sobremaneira o comportamento dos pesquisados, nos aspectos destacados anteriormente.

#### 7.6. Influência dos conhecimentos indispensáveis

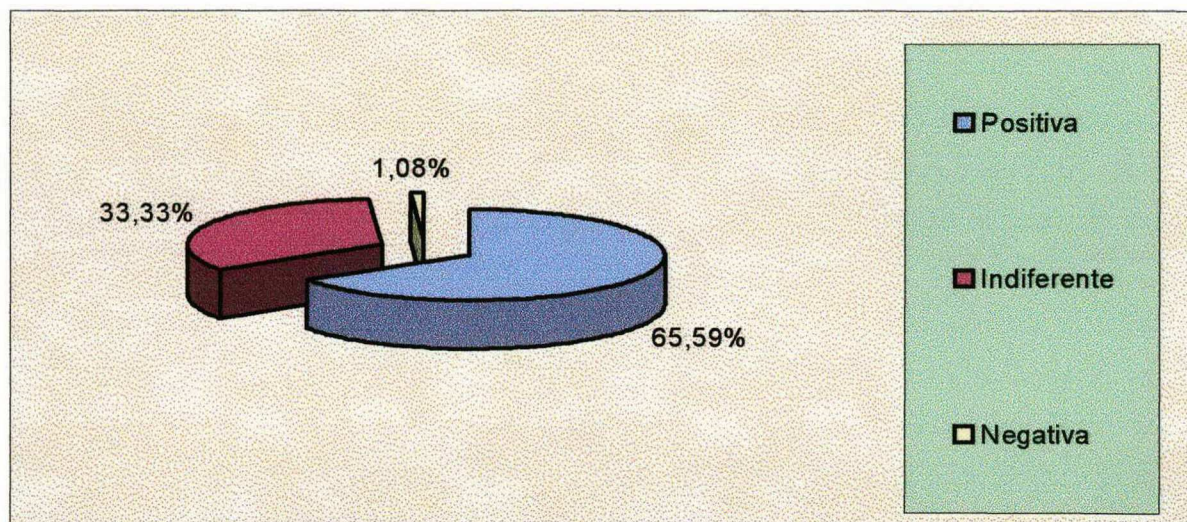
Ao analisar este tópico, conjuntamente, verifica-se pelos dados apresentados na tabela e gráfico 06, que o 63º BI tem devolvido à sociedade cidadãos mais conscientes da existência de direitos e deveres, que são noções importantes para um bom convívio social, já que uma parcela considerável dos pesquisados (65,59%) indicam que passaram a conhecer, exigir e cumprir mais os seus direitos e deveres como cidadão. Destaca-se assim, mais um fator analisado, com avaliação de impacto predominantemente positivo.

TABELA 6 - INFLUÊNCIA DOS CONHECIMENTOS INDISPENSÁVEIS

Conhecimento Indispensáveis	% de influência		
	Positiva	Indiferente	Negativa
Noção de direito e deveres	70,97	28,23	0,81
Cobrança de direitos como cidadão	64,52	33,87	1,61
Cumprimento de deveres como cidadão	61,29	37,90	0,81
<b>Média</b>	<b>65,59</b>	<b>33,33</b>	<b>1,08</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 6 - INFLUÊNCIA DOS CONHECIMENTOS INDISPENSÁVEIS



### 7.7. Influência do Treinamento Físico Militar

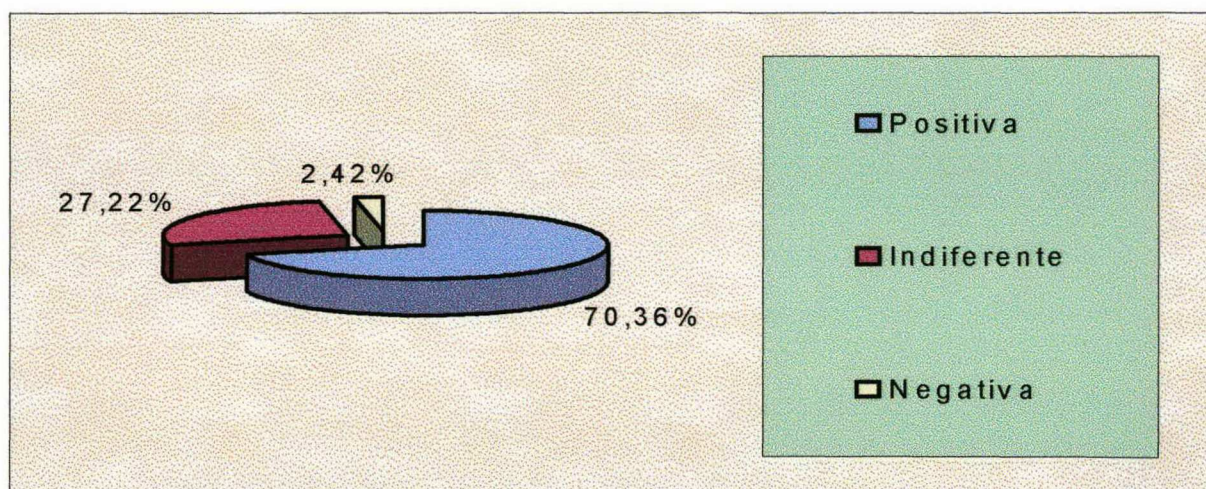
Analisando a influência do treinamento físico militar no comportamento dos pesquisados, pode-se constatar na tabela e gráfico 07 um elevado índice (70,36%) de incidência positiva relacionada a este tópico, podendo ser considerado um reflexo do treinamento, visto que é dada especial atenção à atividade física durante a prestação do serviço militar. Pelos dados obtidos, os pesquisados indicam que passaram a dar mais importância à atividade física (76,61%) e a praticar mais esportes (67,74%), pelo que parecem demonstrar valorizar os benefícios que esta prática traz para a saúde.

TABELA 7 - INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR

Treinamento Físico Militar	% de influência		
	Positiva	Indiferente	Negativa
Coordenação Motora	59,68	40,32	0,00
Importância Atividade Física	76,61	22,58	0,81
Prática Atividade Física	67,74	28,23	4,03
Condicionamento Físico	77,42	17,74	4,84
<b>Média</b>	<b>70,36</b>	<b>27,22</b>	<b>2,42</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 7 - INFLUÊNCIA DO TREINAMENTO FÍSICO MILITAR



### 7.8. Imagem da Instituição

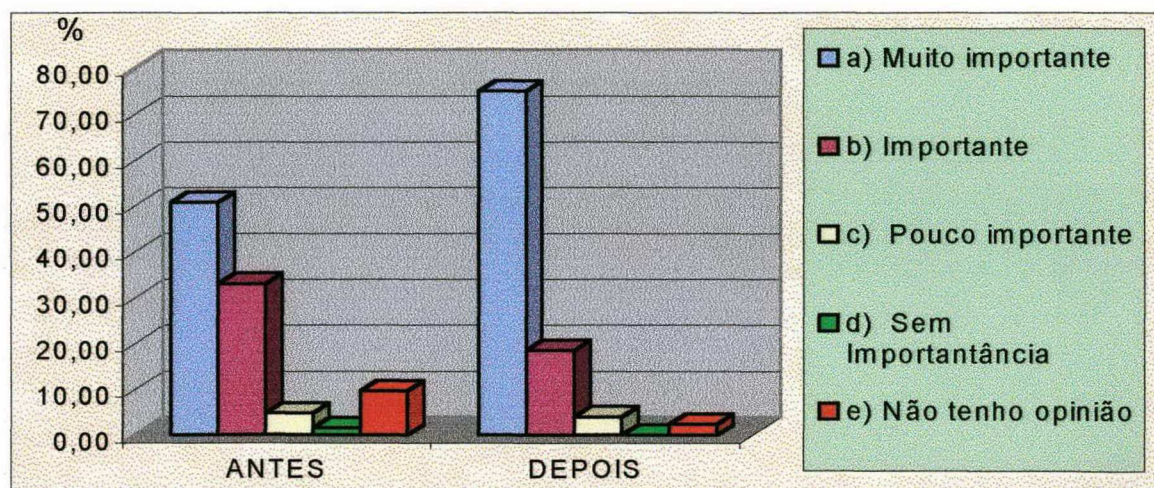
Analisando este tópico, considerando as alternativas conjuntamente e confrontando a visão dos pesquisados antes e depois da prestação do serviço militar, com relação à importância do Exército para o país, podemos constatar que antes do serviço militar a grande maioria, que somados totalizam (83,87%) da amostra, já achava o Exército muito importante ou importante para o país.

TABELA 8 - IMPORTÂNCIA DO EXÉRCITO PARA O PAÍS

Alternativas	Importância do Exército	
	Frequência %	
	Antes de Servir	Depois de Servir
a) Muito importante	50,81	75,00
b) Importante	33,06	18,55
c) Pouco importante	4,84	4,03
d) Sem Importância	1,61	0,00
e) Não tenho opinião	9,68	2,42
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 8- IMPORTÂNCIA DO EXÉRCITO PARA O PAÍS



Depois da prestação do serviço militar este índice aumentou ainda mais, atingindo (93,55%). Podemos interpretar que aqueles que antes achavam o Exército sem importância para o país mudaram substancialmente de opinião e alguns que não tinham opinião nenhuma passaram a tê-la.

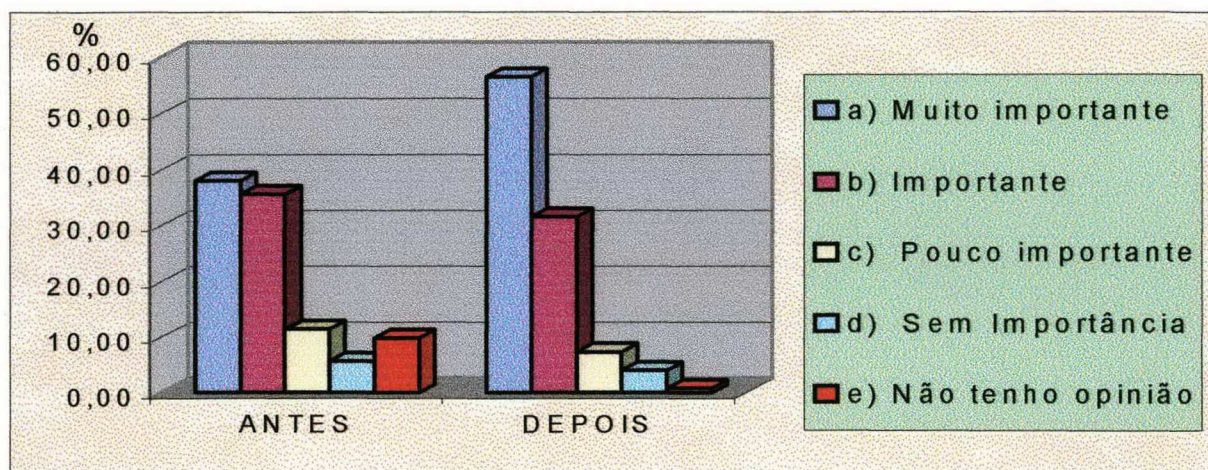
Analisando a importância do serviço militar, constatamos que os efeitos são semelhantes, só que em proporções menores, após o confronto da visão dos pesquisados antes e depois da prestação do Serviço Militar, com relação à importância do mesmo para o país, podemos constatar que antes a grande maioria já achava muito importante ou importante (73,38%) e depois da prestação do serviço militar este índice aumentou ainda mais (87,45%).

TABELA 9 - IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO MILITAR

Alternativas	Importância do Serviço Militar	
	Antes	Depois
a) Muito importante	37,90	56,45
b) Importante	35,48	31,45
c) Pouco importante	11,29	7,26
d) Sem Importância	5,65	4,03
e) Não tenho opinião	9,68	0,81
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 9- IMPORTÂNCIA DO SERVIÇO MILITAR



Podemos observar nos dados da tabela e gráfico 09, que diminui o índice daqueles que antes achavam o Exército com pouca ou sem importância para o país e os que não tinham opinião nenhuma passaram a tê-la.

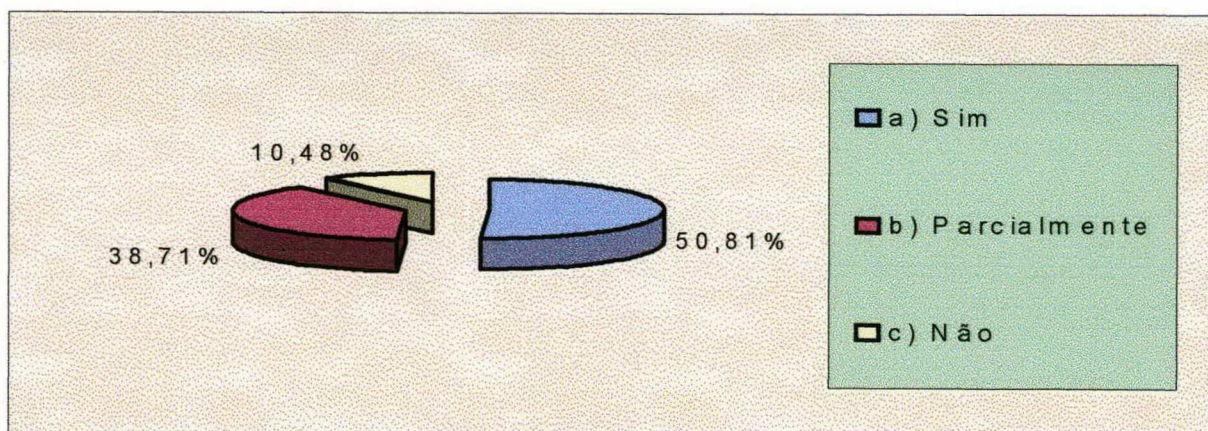
Em relação às expectativas, apresenta-se os dados obtidos na tabela e gráfico 10.

TABELA 10 - CORRESPONDÊNCIA ÀS EXPECTATIVAS

Alternativas	Expectativas	
	Frequência Simples	Frequência %
a) Sim	63	50,81
b) Parcialmente	48	38,71
c) Não	13	10,48
<b>Total</b>	<b>124</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 10 - CORRESPONDÊNCIA ÀS EXPECTATIVAS



Analisando este tópico, podemos dizer que Exército correspondeu integralmente às expectativas de somente metade dos pesquisados (50,81%) e para uma parcela menor (10,48%) não correspondeu. Diante do elevado índice de militares voluntários (83,06%), a princípio o Exército para alguns, correspondeu parcialmente ou não as suas expectativas. Apesar do Exército não ter correspondido integralmente às expectativas de seus voluntários, pode-se observar um índices elevados de pesquisados que gostaram do Serviço Militar por ser uma boa experiência de vida (90,32%), se pudessem, serviriam novamente (75,81%), aconselhariam um jovem a servir (84,68%) e gostariam de ter seguido carreira (70,97%).

### 7.9. Vantagens e desvantagens do Serviço Militar

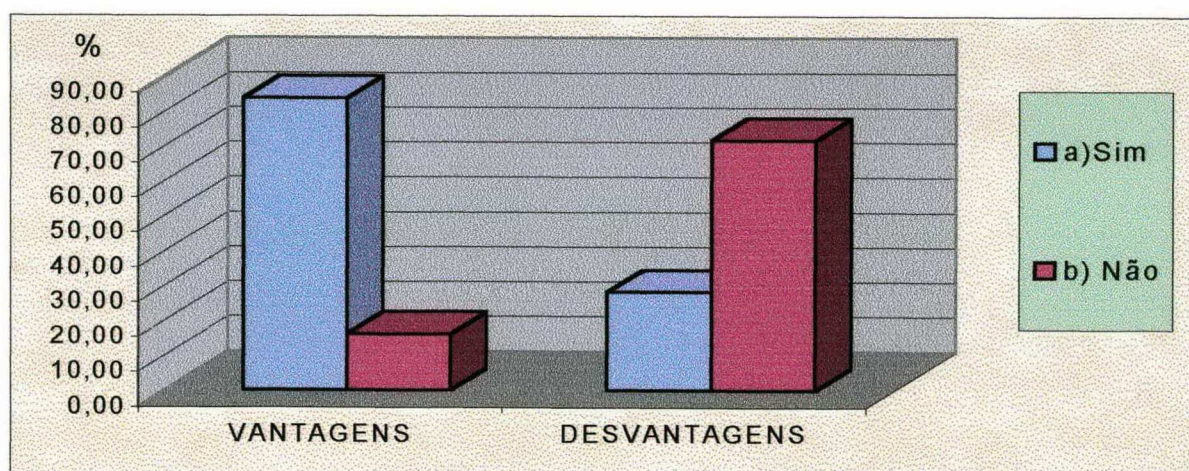
Observa-se na tabela e gráfico 11, a tabulação dos dados quanto às vantagens e desvantagens da prestação do serviço militar.

TABELA 11 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SERVIÇO MILITAR

Opções	% Alternativas	
	Vantagens	Desvantagens
a) Sim	83,87	28,23
b) Não	16,13	71,77
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fonte: dados primários

GRÁFICO 11 - VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SERVIÇO MILITAR



Analisando em bloco este tópico da pesquisa, podemos observar que o Serviço Militar, na opinião dos pesquisados, trouxe muito mais vantagens (83,87%) do que desvantagens (28,23%). Entre as diversas vantagens citadas pelos pesquisados as que foram mais comuns são as seguintes: a aquisição de uma maior responsabilidade; por passar a respeitar mais as pessoas; a aquisição de novos conhecimentos; por ser uma experiência de vida; por dar importância à atividade física; a possibilidade de fazer novas amizades; a aquisição de uma maior disciplina; por passar a ser mais pontual; a possibilidade de conhecer seus limites; e a possibilidade de aprender a trabalhar em equipe.

Cabe ressaltar que a grande maioria das vantagens citadas foram trabalhadas no treinamento praticado durante a prestação do Serviço Militar, obtendo na pesquisa índices elevados de mudanças consideradas positivas para o treinamento. Quanto às desvantagens citadas, as que foram mais apresentadas são as seguintes: a dificuldade de continuar os estudos; ter que parar de trabalhar; a distância da família e amigos; e a falta de tempo para outras atividades. Pode-se dizer que as desvantagens citadas têm certa relação com o percentual de 24,19% dos pesquisados que acharam que o Serviço Militar prejudicou os seus projetos pessoais, sendo este o motivo principal pelos quais alguns dos pesquisados não foram voluntários para a prestação do Serviço Militar.

### **7.10. Comentários**

Foi apresentada aos pesquisados, a oportunidade de expressarem sua opinião, caso quisessem, sobre fato de qualquer natureza que tivesse relação com a instituição. Podemos observar que entre diversos comentários, os que foram mais comuns são os seguintes: arrependimento de ter dado baixa; a oportunidade de poder conhecer vários tipos de pessoas; caso tivesse oportunidade gostaria de servir novamente; gostaria de ter seguido carreira; que o Serviço Militar, diferentemente de outros anos, não tem sido muito rígido; passaram a ser mais patriotas, cidadãos e a respeitar mais as pessoas; a importância deste tipo de pesquisa, e que a mesma deveria ser realizada outras vezes; a importância do Exército para o país; o Serviço Militar deveria ser somente para voluntários; lamentação por não ter conseguido engajamento; e reconhecimento dos pais na mudança de comportamento para melhor.

Observa-se, com base nesses dados, uma avaliação predominantemente positiva dos pesquisados quanto à sua experiência no Exército. Constata-se neste sentido, a corroboração com as demais questões tratadas nesta pesquisa.



## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A seguir apresentamos algumas conclusões e considerações acerca dos resultados obtidos, de acordo com os objetivos propostos para o trabalho:

Os dados obtidos com a pesquisa documental e a observação direta dos pesquisadores, combinados com o contato pessoal junto às pessoas encarregadas das tarefas de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal, permitiram verificar a existência prática dos conceitos referenciados pela literatura existente, quanto à realidade do 63º BI.

Uma observação contrária ao preconizado na referência bibliográfica é a inobservância por parte da organização, das impressões e opiniões dos treinandos, referentes à avaliação do treinamento realizado.

Destaca-se a existência de um bom planejamento, que contempla todas as fases do processo de recrutamento, seleção e treinamento de pessoal. Nesse aspecto, cabe ressaltar uma deficiência observada no processo de seleção, que em função da escolha final dos recrutas ser realizada pelo computador, com base nas informações prestadas pelo convocado, e em teste intelectual e haver a necessidade de serem completados os efetivos necessários para cada ano, muitas vezes, selecionam-se pessoas que têm um nível intelectual muito baixo, dificultando o trabalho dos instrutores e monitores, que são responsáveis pelo desenvolvimento do treinamento.

Dentre os aspectos elencados para traçar o perfil dos egressos, um apresenta dados que merecem uma certa reflexão sobre o assunto. Trata-se de percentual de 20,16 % de pessoas que ainda não concluíram o 1º Grau. É sabido pelos pesquisadores que é desenvolvido no âmbito do Exército o telecurso 2000 para os seus integrantes. Entretanto, também é reconhecida a escassez de tempo, bem como do cansaço proveniente das atividades castrenses. Torna-se necessário, assim, que se pense em uma forma de reverter esta situação, buscando conscientizar e estimular estas pessoas a concluírem o referido curso.

No que se refere à mudança de comportamento, os dados levantados indicam que, sob a ótica dos pesquisados, houve uma significativa mudança, ocasionada pela interação com o treinamento realizado. Isto, evidencia o trabalho realizado sobre os aspectos voltados para a formação do caráter e de padrões de procedimentos.

De um modo geral os resultados obtidos parecem indicar que houve uma influência positiva, referente aos aspectos trabalhados durante o treinamento realizado por ocasião da prestação do serviço militar. Ressaltam-se, assim, os seguintes fatores e atributos que, em ordem decrescente, apresentaram impacto positivo em cada tópico do treinamento e que parecem ratificar esta proposição:

- Formação do caráter militar: média de impacto positivo dos atributos de 71,21%, com destaque para iniciativa 79,84%, autoconfiança 78,23%, dedicação 77,42%, disciplina 75,81% e responsabilidade 74,19%.

- Treinamento físico militar: média de impacto positivo dos atributos de 70,36%, com destaque para condicionamento físico 77,42% e importância da atividade física 76,61%.

- Padrões de procedimento adequados à vida militar: média de impacto positivo dos atributos de 67,94%, com destaque para procedimentos relacionados aos símbolos nacionais 78,23% e trato com autoridades 70,97%.

- Conhecimentos indispensáveis ao soldado: média de impacto positivo dos atributos de 65,59%, com destaque para noção de direitos e deveres 70,97%.

- Criação de hábitos adequados à vida militar: média de impacto positivo dos atributos de 44,19%, com destaque para cumprimento de horários 64,52% e apresentação pessoal 55,65%.

Com relação à imagem que possuem da organização, cabe ressaltar que a maioria dos pesquisados já atribuíam uma certa importância para o Exército no contexto nacional, bem como para o serviço militar. Entretanto, observou-se que o percentual favorável à instituição teve um aumento após a prestação do serviço militar. Isso, parece indicar que o período passado na organização fez com que ratificassem suas opiniões ou ainda mudassem a mesma, para uma posição favorável à imagem da organização.

Por fim apresentamos nossa avaliação do trabalho realizado, considerando que em função dos objetivos propostos, o mesmo atendeu às expectativas, observando-se as limitações já apresentadas na metodologia da pesquisa. Ratificamos aqui o nosso entendimento de que a abordagem realizada possa ter proporcionado bons indícios para um

primeiro estudo sobre o assunto, deixando a oportunidade para a realização de um estudo com enfoque qualitativo a fim de aprofundar o tema e levantar outros aspectos aqui não abordados.

## 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Sérgio. *Revigorando a cultura da empresa* : uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização.. São Paulo: Makron Books, 1997.
- ARANTES, Aloysio Sergio de. A implementação da padronização participativa sob a ótica do TQC. CETD/UFSC/PEPS : Florianópolis, 1996
- ARANHA, Maria Lúcia de Arruda, MARTINS, Maria Helena Pires. *Filosofando* : introdução à filosofia. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1993.
- BALLESTERO ALVAREZ, Maria Esmeralda. *Organização, sistemas e métodos*. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1990. 1 v.
- BRACHT, Valter. *Educação Física e aprendizagem social*. 2. ed. Porto Alegre : Magister, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade Total* : padronização de empresas. Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira, 1993. 1 v.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. *Recursos humanos* : desafios e estratégia. São Paulo: Pioneira, 1989. 1 v.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos na empresa*. São Paulo: Atlas, 1989. 5 v.
- \_\_\_\_\_ . *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- \_\_\_\_\_ . *Gerenciando pessoas* : o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.
- \_\_\_\_\_ . *Administração de recursos humanos* : um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- COOPERS & LYBRAND. *Remuneração estratégica* : a nova vantagem competitiva. São Paulo : Atlas, 1996, p. 177-142.
- DAVIES, Ivor K. e outros. *A organização do treinamento*. Trad. Miguel Antônio d Almeida Gabriel. São Paulo: Mc-Graw Hill do Brasil, 1976.
- GIL, Antônio Carlos. *Administração de recursos humanos* : um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H.. *Psicologia para administradores* : a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

- HESSEN, Johannes. *Filosofia dos valores*. Trad. L. Cabral Moncada. 5. ed. [s.l.] Coimbra, 1980.
- KEITH, Davis. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. 5. ed. rev. ampl. São Paulo : Atlas, 1995.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia do trabalho científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUCENA, Maria Diva da Saete. *Planejamento de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing : metodologia, planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996. 1 v.
- OLIVEIRA, Pêrsio Santos de. *Introdução à sociologia*. São Paulo : Ática, 1994.
- OLIVEIRA, Vitor Marinho de. *O que é educação física*. 8 ed. São Paulo : Brasiliense, 1990.
- PERRON, Jacques. *Bases e aplicações em psicologia e educação*. Porto Alegre : Sagra, 1987
- REICH, Wilhelm. *Análise do caráter*. Trad. Ricardo Amaral do Rego. 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1986.
- RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. *A empresa holística*. 3 ed. rev. ampl. Petrópolis : Vozes, 1993.
- THOMPSON, E. P. *Costumes em comuns*. São Paulo : Companhia das Letras, 1998.
- TUBINO, Manoel José Gomes *As dimensões sociais do esporte*. São Paulo: Cortez, 1986.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1998.
- ZIMBARDO, Philip George. *Influência em atitudes e modificação de comportamento* São Paulo: Universidade de São Paulo , 1973.

## ANEXO A - Carta enviada ao pesquisado

Prezado amigo reservista, por meio deste instrumento vimos solicitar a sua colaboração para a conclusão de um trabalho universitário.

Nós, 2º Sgt Com EDILSON COSTA CUSTÓDIO e 1º Sgt Com MÁRCIO OSMAR COSTA, militares do 63º BI, estamos cursando a última fase do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Como em qualquer outro curso do 3º Grau, precisamos apresentar um trabalho de conclusão, que se enquadre dentro dos parâmetros das disciplinas estudadas. Optamos pela área de recursos humanos e escolhemos o tema: Serviço Militar no 63º BI, uma Avaliação dos Reflexos do Treinamento Junto aos Egressos da Organização.

Nosso objetivo, nesse trabalho, é avaliar os reflexos do treinamento realizado durante a prestação do serviço militar inicial e obrigatório, no comportamento das pessoas que serviram ao Exército no quartel do 63º Batalhão de Infantaria, no período de 1996 a 2000, buscando levantar e relacionar a imagem que essas pessoas possuem da organização, com esses reflexos.

A fim de alcançar nosso intento, gostaríamos que fosse respondido o questionário anexo, que servirá para fundamentar nosso estudo acerca dos objetivos propostos. Salientamos que se trata de uma pesquisa de cunho exclusivamente acadêmico, não se destinando os dados para qualquer outra finalidade diferente dos propósitos expostos.

**O espaço Comentários é destinado para colocar qualquer opinião, crítica ou sugestão que você tenha para expor e que deseje externar para a instituição.**

**Dados os prazos exíguos, solicitamos que os questionários respondidos sejam devolvidos pelos correios, dentro do envelope anexo, que já está selado e endereçado, até o dia 18 Nov 2000.**

Agradecemos, desde já, a sua atenção e observação e nos colocamos à disposição para qualquer esclarecimentos nos seguintes endereços:

- Quartel do 63º BI, na Rua Gaspar Dutra, nº 831 - Estreito - Florianópolis - SC - CEP 88075-100 - Telefone 248-1965 Ramais 415 e 407.

- MÁRCIO OSMAR COSTA: Rua Marechal Rondon, 1105 - Jardim Atlântico - São José - SC - CEP 88117-030 - Telefones 240-5074 e 9962-4260.

- EDILSON COSTA CUSTÓDIO: Rua João Sandim, nº 977 Aptº 01 - Bairro Ipiranga - São José - SC CEP 88.111-350 - Telefones: 346-1714 e 9962-7162

## **ANEXO B - Instruções para preenchimento do questionário**

### **1. Respostas**

Para cada pergunta de múltipla escolha, caberá uma única resposta, portanto, pede-se que seja assinalado com um "X", um único quadrado que corresponda à letra da opção de resposta em que você se enquadre.

As questões de número 11 e 12 são de múltipla escolha, mas, poderão ser assinaladas em mais de uma opção.

Nas questões de número 54 e 55 pede-se que seja assinalado o quadrado correspondente a sim ou não, mas também, solicita-se que se escreva nas linhas existentes logo abaixo as vantagens ou desvantagens que você considera terem ocorrido em função de haver prestado o serviço militar.

### **2. Assuntos abordados**

#### **a. Dados Pessoais - Perguntas de números 1 a 7:**

Estas questões se referem a sua situação atual.

#### **b. Dados sobre situação anterior à prestação do serviço militar - Perguntas de números 8 a 14:**

Estas questões se referem a dados relativos à situação anterior à incorporação no 63º BI.

#### **c. Dados sobre Comportamento - Perguntas de números 15 a 43:**

Estas questões se referem a dados referentes à influência dos ensinamentos transmitidos nas instruções e cobrados durante o ano de serviço militar que você passou no 63º BI.

#### **d. Imagem da Instituição após o Serviço Militar - Perguntas de números 44 a 55:**

Estas questões referem-se à imagem que você tem da instituição hoje.

#### **e. Comentários**

**Este espaço se destina para colocar qualquer opinião, crítica ou sugestão que você tenha para expor e que deseje externar para a instituição. Portanto, este espaço é realmente livre para escrever o que quiser.**

## ANEXO C - Questionário

**PESQUISA SOBRE INFLUÊNCIA DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO MILITAR NO  
63º BI, NO COMPORTAMENTO E VIDA DAS PESSOAS**

**a. Dados Pessoais:**

1. Estado Civil:

- a) Casado.....
- b) Solteiro.....
- c) Divorciado.....
- d) Viúvo.....

2. Número de filhos:

- a) Um.....
- b) Dois.....
- c) Três ou mais.....
- d) Nenhum.....

3. Ocupação:

- a) Funcionário Público.....
- b) Autônomo.....
- c) Exclusivamente estudante.....
- d) Desempregado.....
- e) Militar da ativa.....
- f) Outros.....

4. Renda Pessoal:

- a) Não possui renda.....
- b) até R\$ 250,00.....
- c) de R\$ 251,00 a R\$ 500,00.....
- d) de R\$ 501,00 a R\$ 750,00.....
- e) de R\$ 751,00 a R\$ 1000,00.....
- f) de R\$ 1001,00 a R\$ 1500,00.....
- g) Acima de R\$ 1500,00.....

5. Escolaridade:

- a) 1º Grau Incompleto.....
- b) 1º Grau Completo.....
- c) 2º Grau Incompleto.....
- d) 2º Grau Completo.....
- e) 3º Grau Incompleto.....
- f) 3º Grau Completo.....

6. Qual a sua religião?

- a) Católica.....
- b) Protestante.....
- c) Espírita.....
- d) Nenhuma.....
- e) Outras.....

**b. Dados sobre Situação Anterior à Prestação do Serviço Militar:**

7. Antes de incorporar, na sua visão, qual era a importância do Exército para o País?

- a) Muito importante.....
- b) Importante.....
- c) Pouco importante.....
- d) Sem importância.....
- e) Não tinha opinião.....

8. Antes de incorporar, como você considerava a prestação do Serviço Militar?

- a) Muito importante.....
- b) Importante.....
- c) Pouco importante.....
- d) Sem importância.....
- e) Não tinha opinião.....

9. Você foi voluntário para a prestação do serviço militar?

- a) SIM  b) NÃO

10. Caso tenha sido voluntário, que motivos o influenciaram? (pode assinalar mais de uma alternativa, se for o caso)

- a) Curiosidade.....
- b) Sonho de criança.....
- c) Influência da família.....
- d) Dificuldades Financeiras.....
- e) Outros.....

11. Caso não tenha sido voluntário, que motivos o influenciaram? (pode assinalar mais de uma alternativa, se for o caso)

- a) Medo.....
- b) Atrapalhar projetos pessoais.....
- c) Influência da família.....
- d) Antipatia pelas Forças Armadas.....
- e) Outros.....



**c. Dados Sobre Comportamento:**

**Com relação à prestação do serviço militar, você acha que houve influência:**

12. Na sua contribuição espontânea para o trabalho de alguém e/ou de uma equipe (cooperação)?

- a) Não me preocupo com as pessoas.....
- b) Passei a ajudar mais as pessoas.....
- c) Passei ajudar menos.....
- d) Não houve alteração.....

13. No uso de cigarro?

- a) Conheci e passei a usar.....
- b) Conheci e não passei a usar.....
- c) Passei a usar mais.....
- d) Passei a usar menos.....
- e) Parei de usar.....
- f) Nunca usei cigarro.....
- g) Continuei usando da mesma forma.....

14. No uso de drogas?

- a) Conheci e passei a usar.....
- b) Conheci e não passei a usar.....
- c) Passei a usar mais.....
- d) Passei a usar menos.....
- e) Parei de usar.....
- f) Nunca usei drogas.....
- g) Continuei usando da mesma forma.....

15. No uso de álcool?

- a) Conheci e passei a usar.....
- b) Conheci e não passei a usar.....
- c) Passei a usar mais.....
- d) Passei a usar menos.....
- e) Parei de usar.....
- f) Nunca usei álcool.....
- g) Continuei usando da mesma forma.....

16. Na segurança e convicção das suas atitudes, em diversas circunstâncias (autoconfiança)?

- a) Passei a ser mais seguro/convicto.....
- b) Passei a ser menos seguro/convicto.....
- c) Não houve alteração.....

17. Na sua dedicação às coisas que faz?

- a) Passei a ter mais empenho.....
- b) Passei a ter menos empenho.....
- c) Não houve alteração.....

18. Na sua capacidade de tomar decisões oportunas em situações de emergência (iniciativa)?

- a) Passei a ter mais iniciativa.....
- b) Passei a ter menos iniciativa.....
- c) Não houve alteração.....

19. Na sua capacidade de enfrentar com energia situações perigosas (coragem)?

- a) Passei a ser mais corajoso.....
- b) Passei a ser menos corajoso.....
- c) Não houve alteração.....

20. Na sua capacidade de fazer todas as atividades sob sua incumbência (responsabilidade)?

- a) Passei a ser mais responsável.....
- b) Passei a ser menos responsável.....
- c) Não houve alteração.....

21. Na sua capacidade de concluir uma ação iniciada a despeito de qualquer dificuldade encontrada (perseverança)?

- a) Passei a ser mais perseverante.....
- b) Passei a ser menos perseverante.....
- c) Não houve alteração.....

22. Na sua capacidade de participar de atividades desenvolvidas em grupo (espírito de corpo)?

- a) Tenho mais facilidade de integração.....
- b) Tenho menos facilidade de integração.....
- c) Não houve alteração.....

23. No seu procedimento referente ao cumprimento de normas, leis e regulamentos (disciplina)?

- a) Passei a ser mais disciplinado.....
- b) Passei a ser menos disciplinado.....
- c) Não houve alteração.....

24. No controle de suas emoções, para continuar a agir, apropriadamente, em diferentes situações (equilíbrio emocional)?

- a) Passei a ter mais equilíbrio.....
- b) Passei a ter menos equilíbrio.....
- c) Não houve alteração.....

25. No seu comportamento em uma refeição?

- a) Melhorei minha educação.....
- b) Adquiri maus hábitos.....
- c) Não houve alteração.....

26. No cumprimento de horários?

- a) Passei a ser mais pontual.....
- b) Passei a ser menos pontual.....
- c) Não houve alteração.....

27. No seu horário de acordar?

- a) Passei a acordar mais cedo.....
- b) Passei a acordar mais tarde.....
- c) Não houve alteração.....
- d) Estou na ativa.....

28. No seu asseio corporal e higiene pessoal?

- a) Passei a ter mais asseio.....
- b) Passei a ter menos asseio.....
- c) Não houve alteração.....

29. Na sua apresentação pessoal?

- a) Melhorei minha apresentação.....
- b) Piorei minha apresentação.....
- c) Não houve alteração.....

30. No estilo de se vestir?

- a) Mudei meu estilo.....
- b) Não houve alteração.....

31. No seu hábito de corte de cabelo?

- a) Passei a cortar com mais frequência.....
- b) Passei a cortar c/ menor frequência.....
- c) Não houve alteração.....
- d) Estou na ativa.....

32. No seu hábito de fazer a barba?

- a) Passei a cortar com mais frequência.....
- b) Passei a cortar c/ menor frequência.....
- c) Não houve alteração.....
- d) Estou na ativa.....

33. Na situação de enquadramento em uma estrutura hierárquica (relação superior/subordinado)?

- a) Passei a aceitar melhor uma condição de subordinação.....
- b) Passei a não aceitar uma condição de subordinação.....
- c) Não houve alteração.....

34. No trato com as pessoas?

- a) Passei a tratar melhor as pessoas.....
- b) Passei a tratar pior as pessoas.....
- c) Não houve alteração.....

35. No seu senso de respeito e tratamento a uma autoridade?

- a) Passei a ter mais respeito.....
- b) Passei a respeitar menos.....
- c) Não houve alteração.....

36. No seu senso de respeito e procedimento em relação aos símbolos nacionais? (bandeira e hino)

- a) Passei a ter mais respeito.....
- b) Passei a respeitar menos.....
- c) Não houve alteração.....

37. Na sua noção de direitos e deveres como cidadão?

- a) Conheço mais.....
- b) Conheço menos.....
- c) Não houve alteração.....

38. Na cobrança de seus direitos como cidadão?

- a) Passei a exigir mais.....
- b) Passei a exigir menos.....
- c) Não houve alteração.....

39. No cumprimento de seus deveres como cidadão?

- a) Passei a cumprir mais.....
- b) Passei a cumprir menos.....
- c) Não houve alteração.....

40. Na sua coordenação motora?

- a) Passei a ter melhor coordenação.....
- b) Passei a ter pior coordenação.....
- c) Não houve alteração.....

41. Na sua noção de importância da atividade física?

- a) Passei a achar mais importante.....
- b) Passei a achar menos importante.....
- c) Não houve alteração.....

42. Na prática de atividade física?

- a) Passei a praticar mais.....
- b) Passei a praticar menos.....
- c) Não houve alteração.....

43. No seu condicionamento físico?

- a) Melhorou.....
- b) Piorou.....
- c) Não houve alteração.....

**d. Imagem da Instituição após o Serviço Militar:**

44. Na sua visão atual, qual a importância do Exército para o País?

- a) Muito importante.....
- b) Importante.....
- c) Pouco importante.....
- d) Sem importância.....
- e) Não tenho opinião.....

45. Na sua visão atual, qual a importância do Serviço Militar?

- a) Muito importante.....
- b) Importante.....
- c) Pouco importante.....
- d) Sem importância.....
- e) Não tenho opinião.....

46. Na sua visão atual, o Exército correspondeu às suas expectativas?

- a) Sim.....
- b) Parcialmente.....
- c) Não.....

47. Na sua visão atual, o Exército é uma organização que pratica aquilo que prega e ensina?

- a) Sim.....
- b) Parcialmente.....
- c) Não.....
- d) Não tenho opinião.....

48. Com relação ao período em que prestou o Serviço Militar, o que você pensa?

- a) Gostei foi uma boa experiência.....
- b) Não gostei; foi um tempo perdido.....
- c) Não tenho opinião.....

49. Se pudesse você:

- a) Serviria novamente.....
- b) Não serviria novamente.....

50. Se tivesse que aconselhar um jovem, diria para:

- a) Servir.....
- b) Não servir.....

51. Você gostaria de ter seguido carreira no Exército:

- a) SIM
- b) NÃO

52. O fato de ter prestado o Serviço Militar contribuiu para entrada no mercado de trabalho:

- a) Sim.....
- b) Não.....
- c) Estou na Ativa.....

53. Com relação ao seus projetos, o fato de ter prestado o Serviço Militar:

- a) Prejudicou projetos pessoais.....
- b) Facilitou seus projetos pessoais.....
- c) Não houve alteração.....

54. O Serviço Militar trouxe alguma vantagem para você:

- a) SIM
- b) NÃO

Em caso positivo, quais?

---

---

---

---

---

---

55. O Serviço Militar trouxe alguma desvantagem para você:

- a) SIM
- b) NÃO

Em caso positivo, quais?

---

---

---

---

---

---

**Comentários:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---