

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANE NANTES DA FONSECA

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS JOVENS MILITARES DA 4ª
BRIGADA DE CAVALARIA MECANIZADA DE MATO GROSSO DO
SUL**

**DOURADOS – MS
2017**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

JULIANE NANTES DA FONSECA

**PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS JOVENS MILITARES DA 4ª
BRIGADA DE CAVALARIA MECANIZADA DE MATO GROSSO DO
SUL**

Monografia apresentada à disciplina de TGII da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes.

DOURADOS – MS
2017

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS JOVENS MILITARES DA 4ª
BRIGADA DE CAVALARIA MECANIZADA DE MATO GROSSO DO SUL

JULIANE NANTES DA FONSECA

Esta monografia foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Graduação II, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração, pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD.

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes - Orientador
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof.^a Dr.^a Jane Corrêa Alves Mendonça
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof.^a Dr.^a Vera Luci de Almeida
Universidade Federal da Grande Dourados

Este trabalho é dedicado ao meu irmão Julio (*in memoriam*), que durante sua vida me incentivou em relação aos estudos e carreira profissional, sempre demonstrando um enorme orgulho da pessoa que me tornei.

E ao meu pai, José Xavier (*in memoriam*), pois apesar de não haver lembranças de nós, imagino que esteja feliz.

“Não é sobre chegar ao topo do mundo e saber que venceu. É sobre escalar e sentir que o caminho te fortaleceu.”

Ana Vilela

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por me conceder forças nos momentos difíceis da minha vida, desde o ensino fundamental, quando parei de estudar devido a depressão, até a minha volta aos estudos, inserção ao mercado de trabalho e à faculdade. Sua presença é real e me renova a cada angústia.

À minha mãe, Fátima, agradeço pela educação, pelos princípios e valores transmitidos a mim, que sozinha, faz o possível, dentro das nossas limitações, para ser a melhor mãe do mundo, com toda dedicação e garra. É o meu maior orgulho e o motivo de toda minha luta.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes, por toda a atenção, sabedoria e os conhecimentos transmitidos não só na elaboração deste trabalho, mas desde suas aulas iniciais e em meio ao nosso convívio.

Aos professores da UFGD toda a minha gratidão por tanto ensinamento teórico, prático e para toda a vida, pois também aprendemos por meio de conversas, convívio e exemplos.

Agradeço a disponibilidade, atenção e todo auxílio dos profissionais do comando da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados/MS pela autorização e realização da pesquisa junto ao comandante e soldados envolvidos no programa de capacitação.

Agradeço ao Antonio Marcos por toda paciência e carinho comigo. Aos amigos que fiz, agradeço imensamente por tudo que vivemos. Vocês foram fundamentais para que eu concluísse essa etapa da minha vida de maneira mais feliz, “Unera”, Luana e Betina.

Ao meu amigo Ademir Henrique, agradeço por me apoiar, não só em momentos dolorosos durante os últimos anos, como também, na elaboração deste trabalho, na realização das entrevistas e orientações.

A todos os colegas de classe, agradeço pelo convívio, por tantas histórias e momentos compartilhados, nem sempre bons, mas unidos na medida do possível. Desejo uma carreira de sucesso a todos e que lembrem com carinho dos nossos anos de faculdade.

RESUMO

Este estudo apresenta as características do programa de capacitação dos jovens soldados da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados-MS desenvolvido aos militares incorporados que executam atividades nos diversos setores da Brigada, com objetivo de garantir a inserção desses jovens ao mercado de trabalho, após a sua baixa do serviço militar do Exército Brasileiro. No Brasil, a inserção dos jovens no mercado de trabalho tem se tornado um dos desafios da política de emprego, que busca promover a sua melhor inserção e fortalecer as condições de ascensão social. O estudo é de caráter qualitativo, cujos dados foram obtidos por meio de entrevista com roteiro estruturado com o comandante da Brigada responsável pelo programa de capacitação e também com soldados beneficiados pelo programa. Os resultados do estudo mostram que o programa está estruturado de forma a garantir que o militar seja capacitado em diversas áreas, pois, a maioria dos jovens de 18 anos que se alistam ao Exército Brasileiro, nunca trabalhou ou fez cursos profissionalizantes, requerendo, portanto, a capacitação para exercer trabalhos diversos no meio militar e, para obter as competências (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes) para se elevar como cidadão, bom profissional e se inserir com facilidade no mercado de trabalho. Quanto às características do programa, o estudo evidencia que está bem planejado, contemplando várias ações que requer uma estrutura física e profissional muito boa, envolvendo parcerias de universidades e escolas de formação técnica, com conteúdos práticos e teóricos. As capacitações são gratuitas, não resultando em gastos por parte dos soldados. Na visão dos jovens soldados beneficiados pela capacitação, o aprendizado tem sido eficaz para sua carreira e vida profissional.

Palavras-chave: Mercado de Trabalho; Capacitação; Formação; Empregabilidade.

ABSTRACT

This study presents the characteristics of the training program of young soldiers of 4th Mechanized Cavalry Brigade of Dourados- MS developed to the militaries incorporate, which realize activities in different sectors of Brigade with objective to guarantee the include these young militaries to the labor market after your license to the military service in the Brazilian Army. In Brazil, the inclusion of young people in the labor market has become one of the challenges of employment policy, which searches to promote the better inclusion and fortify the condition of the rise social. The study is of qualitative natures, whose data were obtain through interview with structured itinerary with the Brigade commander responsible for the training program and with soldiers benefited by the program too. The results of the study show that the program is structured in such a way as to guarantee that the military have been trained in different areas because the most of young people 18 years old who join to the Brazilian Army have never worked or done professional courses requesting, therefore, the training to execute different jobs in military and to obtain the skills (knowledge, abilities, values and attitude) to become a citizen, good professional and easily insert in the job market. Regarding the characteristics of the program, the study shows that it have been well planning, contemplating several actions that require a very good physical and professional structure, involving partnerships of universities and technical training schools, with practical and theoretical contents. The training are free and does not result in costs for the soldiers. In the view of young soldiers benefiting from the training, learning has been effective for their career and professional life.

Key words: Labor market; Training; Formation; Employability

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: MATRIZ DE AMARRAÇÃO.	32
QUADRO 2: CURSOS DE FORMAÇÃO INICIAL E CONTINUADA PRETENDIDOS...38	38
QUADRO 3: PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	39
QUADRO 4: PERFIL DOS SOLDADOS.	40
QUADRO 5: COMPETÊNCIAS DESEJADAS.....	41
QUADRO 6: PERFIL DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.	45
QUADRO 7: EQUIPE EXECUTORA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.	50
QUADRO 8: CUSTOS E FONTES DE RECURSOS.....	51
QUADRO 9: RESULTADOS DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO.....	53
QUADRO 10: AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM.....	54
QUADRO 11: AVALIAÇÃO DOS EGRESSOS.	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BDA C MEC	Brigada de Cavalaria Mecanizada
EB	Exército Brasileiro
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PME	Pesquisa Mensal de Emprego
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PRONATEC	Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SISFRON	Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras
UEMS	Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO TEÓRICA	17
2.1 O MERCADO DE TRABALHO PARA OS JOVENS	17
2.2 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL	21
2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	23
2.3.1 Competências Profissionais	25
3 METODOLOGIA.....	27
3.1 TIPO DE PESQUISA	27
3.1.1 Pesquisa Descritiva	27
3.1.2 Pesquisa de Campo.....	27
3.1.3 Pesquisa Bibliográfica	28
3.1.4 Pesquisa Documental.....	28
3.2 ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA	28
3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	29
3.4 UNIVERSO DO ESTUDO	29
3.5 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	30
3.5.1 Forma e Tratamento dos Dados	31
3.6 Matriz de Amarração	31
4. RESULTADO DE PESQUISA.....	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	34
4.1.1 Finalidades do Programa de Capacitação.....	36
4.1.2 Cursos de Capacitação	38
4.2 ANÁLISE DAS CATEGORIAS	39
4.2.1 Perfil dos Entrevistados	39
4.2.2 Perfil dos Soldados	40
4.2.3 Competências Desejadas	41
4.2.4 Perfil do Programa de Capacitação	44
4.2.5 Equipe Executora do Programa de Capacitação.....	49
4.2.6 Custos e Fontes de Recursos	51
4.2.7 Resultados do Programa de Capacitação.....	52
4.2.8 Avaliação da Aprendizagem	53
4.2.9 Avaliação dos Egressos.....	55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
5.1 Sugestões para estudos posteriores	59
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE I.....	64

1 INTRODUÇÃO

Mudanças no mercado econômico e, principalmente as transformações tecnológicas, levam as empresas a depender da força de trabalho, onde pessoas capacitadas para esse cenário dependem do emprego ofertado pelas empresas, caracterizando, desta forma, a relação entre oferta e demanda (MARRAS; CHIAVENATO 2000).

Em relação aos desejos das empresas por profissionais capacitados, Dutra (2000) afirma que as empresas estão cada vez mais complexas e mais exigentes quando adotam novas tecnologias, exigindo, assim, pessoas preparadas para atuar em seu quadro de pessoal. Assim, entende-se que a relação entre oferta e demanda de força de trabalho estaria mais vulnerável às mudanças tecnológicas decorrente do ambiente globalizado, às transformações econômicas, sociais, culturais e demográficas.

Quanto à falta de profissionais qualificados para responderem as necessidades das empresas, Resende *et al.* (2013) afirma, com base no estudo intitulado “Carência de Profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras”, que o Brasil é um dos países que se encaixa com perfeição no contexto das realidades: escassez de mão de obra e a falta de qualificação dos profissionais em geral, o que ressalta a importância da capacitação em qualquer tipo de organização.

Para Paiva (1996), na era globalizada e em constante mudança, torna-se cada vez mais desafiador saber, de fato, qual a qualificação exigida neste novo mundo pós-moderno, pois, ao mesmo tempo em que se exige uma qualificação real, ou seja, formação com uma base sólida e de qualidade, exige-se, também, virtudes capazes de assegurar uma adaptabilidade constante e uma elevada resistência psíquica, que vai além do ensino institucional e formal para que o empregado se ajuste a cultura e as necessidades organizacionais.

A economia brasileira, mesmo quando apresenta diferentes cenários de oportunidades de emprego, se depara com essa carência de profissionais, fazendo com que as empresas, especialmente as mais intensivas em mão de obra, passem a mudar suas estratégias de gestão reduzindo as exigências em relação à capacitação e experiência de trabalho dos profissionais buscados no mercado e, conseqüentemente, uma maior necessidade de treinamento das equipes, ressaltando que essas necessidades e dificuldades de contratação, são causadas, muitas vezes, por gargalos na educação.

No atual cenário de recessão, os jovens são os que mais estão apresentando dificuldades de inserção no mercado de trabalho. O desemprego da faixa etária de 18 a 24 anos de idade, segundo os dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e

Estatística (IBGE) no primeiro trimestre de 2016, aumentou consideravelmente. Assim, acredita-se que a capacitação profissional, que já era vista como algo que, de fato, faz diferença na hora da contratação, no atual momento, com o aumento geral do desemprego, tem se tornado ainda mais requisitada, pois, se de um lado há pessoas que buscam por oportunidades, do outro, há empresas que pretendem investir em profissionais que já possuam habilidades e experiências bem definidas.

Nesse contexto, o Exército Brasileiro (EB), uma instituição nacional permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, destinada à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem, está desenvolvendo, por meio dos seus dirigentes, um Programa de Capacitação para os jovens militares, devido à transformação do próprio Exército em razão da tecnologia apurada e avançada, bem como, a competitividade do mercado de trabalho, que exige profissionais com experiências, conhecimentos e habilidades (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

A 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados-MS, teve a iniciativa de desenvolver o Programa de Capacitação dos jovens militares no ano de 2015, que consiste num “projeto piloto”, tendo como objetivo principal e futuro, enfatizar o processo de transformação a uma nova doutrina, com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados e profissionais altamente capacitados e motivados para atuarem tanto internamente, enquanto militares, para que o Exército enfrente com os meios adequados os desafios do século XXI, quanto em meio à sociedade e no mercado de trabalho quando derem baixa (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Segundo o Comandante da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados, a faixa etária dos soldados que estão ingressados e que desenvolvem trabalhos internamente e, conseqüentemente, requer capacitação, varia entre 18 a 25 anos. Esses soldados engajados ficam em média sete anos antes do seu desligamento na Brigada, o que estima-se terem em média 25 anos ao se desligarem do serviço militar, requerendo, assim, que tenham alguma profissão para voltar ao mercado de trabalho.

Nesse contexto da proposta de um programa local de capacitação de soldados para realização de trabalhos especializados na Brigada e capacitações para inserção no mercado de trabalho após o desligamento do Exército, este estudo visa apresentar o Programa de Capacitação direcionado aos jovens soldados por se tratar de um projeto piloto de iniciativa da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados, apresentando-se suas características, a

forma como está sendo executado, com quais meios, com quais parceiros e os resultados obtidos até o momento.

Esta monografia está dividida em seções, sendo a primeira apresentada pela introdução, contemplando a problemática, a justificativa e os objetivos pretendidos. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico seguido da terceira seção, que trata da metodologia utilizada e a forma de tratamento de dados. E, por fim, os resultados da pesquisa.

1.1 DEFINIÇÃO DA PROBLEMÁTICA

O mercado de trabalho brasileiro caracteriza-se pelas oportunidades de vagas de empregos oferecidas por diversos segmentos. Esse mercado está exigente e em recessão frente a realidade da economia brasileira, refletindo em maiores desafios para os trabalhadores, que buscam por oportunidades, muitos, jovens sem experiências e, mesmo os que possuem qualificações e já estiveram no mercado, se veem com dificuldades para não só adentrar num novo desafio, como, principalmente, se manter, garantindo a estabilidade que procuram.

Acredita-se que neste cenário, as pessoas que conseguem se destacar profissionalmente, possuem suas competências, seus conhecimentos e habilidades bem definidas, juntamente com a experiência profissional exigida.

Segundo o comando da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados-MS, a maioria dos jovens de 18 anos que se alistam ao Exército Brasileiro, nunca trabalhou ou fez cursos profissionalizantes. A visão de que o jovem estaria “perdendo seu tempo” servindo ao Exército, ainda é comum. Por meio disso, o Exército vem buscando capacitar esses jovens para que estejam preparados para atuação em diferentes áreas profissionais, capacitados e com experiência.

Assim, diante da proposta da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada em capacitar jovens militares, visando minimizar o desemprego para estes militares após seu desligamento da instituição, bem como prepará-lo para exercer as atividades internas da Brigada, é que se estabelece a pergunta inicial da pesquisa: quais características formatam as estratégias do Programa de Capacitação desenvolvido pelo Exército Brasileiro - 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, a fim de assegurar competências ao jovem militar que atuará no Exército e, após o seu desligamento, no mercado de trabalho?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as características que formatam as estratégias de capacitação profissional desenvolvida pelo Exército Brasileiro - 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, a fim de desenvolver competências do jovem militar, para sua atuação no Exército e sua preparação para o mercado de trabalho após seu desligamento da corporação.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar o perfil dos jovens militares beneficiados com o programa;
2. Mapear as competências e perfil desejado dos soldados;
3. Descrever o processo, as etapas e ações para capacitação dos soldados;
4. Verificar como se formatam as estratégias de parcerias para capacitação;

1.3 JUSTIFICATIVA

O Exército Brasileiro, cuja missão e visão de futuro é contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social, atualmente, além de valores como hierarquia e disciplina e a inserção dos jovens em funções administrativas e operacionais dentro dos quartéis, executam um projeto de ascensão social, por meio da capacitação dos seus jovens militares, explorando os conhecimentos e habilidades dos mesmos, para que sejam elevadas as suas experiências em busca da inserção ao mercado de trabalho após o desligamento deste militar (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Programas e políticas de capacitação de jovens e adultos visando o mercado de trabalho são necessários, visto que a competitividade aumenta consideravelmente, tanto entre as organizações, quanto entre os próprios indivíduos que buscam por oportunidades.

Vieira e Alves (1995) afirmam que é preciso superar alguns pontos, como: os baixos níveis de escolaridade dos trabalhadores; o grande número de jovens egressos, a cada ano, do sistema educacional, com preparo inadequado para enfrentar as exigências do mercado de trabalho; a desatualização e ineficiência do sistema de formação profissional para atender com rapidez às mudanças tecnológicas e gerenciais; a inexistência de metodologias de ensino

adequadas às novas necessidades do setor produtivo e ao perfil educacional desejado do trabalhador; e a inexistência do componente de qualificação profissional na política pública de combate ao desemprego.

Quanto à necessidade de um profissional se qualificar, Vidigal e Vidigal (2012), afirmam ser de extrema importância, pois, amplia fundamentalmente a possibilidade de o trabalhador manter-se empregado e, ainda, permite a busca futura por cargos que o remunerem de forma condizente à sua nova oportunidade, isto é, o custo em termos de uma oportunidade renunciada. Os benefícios, no entanto, são um pouco mais difíceis de mensurar, pois envolvem ganhos não quantificáveis como a valorização pessoal e autoestima.

Este estudo se justifica pela oportunidade de tornar conhecido um programa de capacitação para jovens soldados de uma instituição militar nacional, uma vez que este se caracteriza como uma inovação do Exército por meio, especialmente, da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados/MS, contribuindo para trazer elementos para o desenvolvimento de novos modelos de capacitação ou servir de modelo para outras corporações, como também, apresentar as atividades e iniciativas sociais da 4ª Brigada, visando o benefício dos jovens e da sociedade de modo geral por meio desse estudo.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se o corpo de autores e as abordagens teóricas que tratam sobre a temática treinamento, capacitação e mercado trabalho. Será apresentado, também, um breve histórico do Exército Brasileiro e suas novas políticas de capacitação por se tratar de um projeto inovador, cujo objetivo é a profissionalização teórica e prática dos jovens que estão no quartel e, que ao decidirem deixar a carreira militar, terão maiores oportunidades de adentrarem ao mercado de trabalho altamente competitivo.

2.1 O MERCADO DE TRABALHO PARA JOVENS

O mercado de trabalho refere-se ao ambiente em que contempla as vagas disponíveis de oportunidades de trabalho e suas relações com organizações e empregados, bem como as relações que as partes mantêm entre si, quanto à oferta e procura de empregos e profissionais. Para Mendéz (2013), na sociedade do século XXI, a preparação para o mundo do trabalho constitui um imperativo. Ao longo da vida, crianças e jovens são orientados a buscar o interesse pelo trabalho e a encontrar uma profissão, sendo, o mérito individual (esforço e investimento em formação) e saber aproveitar as oportunidades, as características atribuídas ao sucesso profissional desejado, dando a ideia de que cada indivíduo pode e deve querer construir sua própria história.

A análise do mercado de trabalho envolve a discussão do próprio trabalho e seu formato em determinado contexto social. Autores como Oliveira, Santos e Cruz (2007), afirmam que o trabalho constitui-se em um importante, se não, o principal determinante da formação das sociedades, sendo o meio através do qual o homem constrói o seu ambiente e a si mesmo, de acordo com as reais condições que dispõe, pois o trabalho está na base de toda sociedade, seja ela qual for, estabelecendo as formas de relações entre os indivíduos; entre as classes sociais; criando relações de poder e propriedade; determinando, assim, o ritmo do cotidiano do trabalhador e da própria sociedade, juntamente à formação e qualificação profissional.

Quanto à importância do trabalho para uma sociedade e para o homem, Karl Marx (1989) em sua abordagem sobre a riqueza das nações, defende que a utilização da força de trabalho é o próprio trabalho. O empregador, que na visão de Karl (1989) é um comprador da força de trabalho, consome a mão de obra, fazendo o vendedor de esta força trabalhar. Este, ao trabalhar, torna-se realmente no que antes era apenas potencialmente: força de trabalho em ação, trabalhador. O autor conceitua o mercado de trabalho por ser caracterizado pelas

oportunidades de emprego, ou seja, pelas vagas disponíveis nos diversos setores da economia de um país.

O homem, a partir do trabalho, pode satisfazer suas necessidades, tanto materiais, por meio da conquista de bens, quanto pessoais, por meio da motivação, por colocar em prática seus conhecimentos práticos e teóricos e, por se ver útil no meio em que atua. Quanto ao significado do trabalho, Marx (1989) diz que é um processo de que participam o homem e a natureza, um processo em que o ser humano com sua própria ação impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo, braços e pernas, cabeça e mãos, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana.

Assim como outros fenômenos sobre o trabalho apresentam determinada trajetória, para Faissal (2005, apud SOARES 2011), as mudanças na natureza do trabalho, que atualmente requer muito mais características mentais e de relacionamento interpessoal, têm impacto nas competências que são exigidas dos candidatos. Faissal (2005) observa que esse panorama reflete-se na quantidade de pessoas que estão qualificadas para concorrer a uma vaga no mercado de trabalho. Quanto a isso, o autor ressalta que para a maioria dos cargos tradicionais, a situação do mercado de trabalho caracteriza-se por uma oferta de vagas menor do que a procura dos candidatos, contribuindo para o acirramento da disputa e, conseqüentemente, maior índice de desemprego.

Nesse mesmo sentido, Chiavenato (1999) acrescenta que o mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas empresas. Sendo essas empresas, para Marx (1989), as organizações que constituem parte do mercado. Para Chiavenato (1999), quando o mercado de trabalho está em situação de procura, ou seja, quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura, as organizações se veem frente a um recurso fácil e abundante e, quando o mercado de trabalho está em situação de oferta, ou seja, quando as oportunidades são maiores do que a procura delas, as organizações se veem diante de um recurso escasso e difícil.

Quanto às oportunidades de inserção no mercado de trabalho, decorrente de várias transformações, os trabalhadores com baixo nível de escolaridade e sem qualificação, ficariam excluídos do mercado e seriam substituídos por pessoas mais competentes e capacitadas. Segundo o autor, o que também contribuiu para mudanças no cenário do mercado de trabalho é a pressão demográfica.

A mão de obra jovem e a sem qualificação, está sendo discriminada conforme as transformações socioeconômicas, em função dos avanços tecnológicos que impunham uma força de trabalho mais qualificada e educada, capaz de ocupar qualquer função. Com isso o mercado deveria estar amparado por uma educação mais consistente e presente (CHAHAD, 2003).

Quanto às ofertas e demandas do mercado de trabalho, sabe-se que estes têm variações. Souza e Paixão (2010) afirmam que as mudanças nas estruturas produtivas geram consequências no mundo do emprego, conforme o aumento ou diminuição da competitividade, novas empresas entrantes no meio e todas as dificuldades para manutenção, implica para o aumento ou diminuição do desemprego, gerando novas demandas de políticas públicas, cuja responsabilidade é minimizar os impactos dessas mudanças por meio de instituições capazes de intermediar o emprego e fazer a ponte entre a força de trabalho potencial e o provável empregador, tanto no processo de recrutamento e seleção como no processo de qualificação.

Assim, o emprego e desemprego das faixas etárias mais jovens da população se tornou um objeto de preocupação não só do governo, mas da sociedade em geral, visto que são altas as taxas de desemprego e as consequências relacionadas a esse público.

Dentre as várias razões encontradas para explicar o desemprego entre os jovens, Gonçalves e Monte (2008) destacam o baixo dinamismo econômico, que intensifica o fenômeno do desemprego entre os jovens; a dificuldade de inserção ocupacional, devido à baixa qualidade de ensino e a falta de experiência e/ou habilidades que são exigidas pelas empresas na hora da contratação.

Pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), nomeada Pesquisa Mensal de Emprego (PME, 2016), que fazem parte da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), levantam dados relacionados à situação do mercado de trabalho no Brasil, produzindo diversos indicadores mensais que apresentam os efeitos da conjuntura econômica sobre o mercado, além de atender a outras necessidades importantes para o planejamento socioeconômico do país. Quantidade de pessoas empregadas, quantidade desempregadas, taxas de ocupação e desemprego e, rendimento médio dos trabalhadores, são informações que a PME abrange.

Neste contexto, o IBGE divulgou, no primeiro trimestre de 2016, dados referentes à taxa de desemprego da população que está entrando no mercado de trabalho, cuja faixa etária é de 18 a 24 anos, que foi de 24,1%, sendo maior que o trimestre anterior (19,4%) e, ainda maior que o primeiro trimestre de 2015 (17,6%), considerando desempregado quem não

trabalha e procurou por emprego nos últimos trinta dias anteriores à semana em que os dados foram coletados.

As taxas de desemprego nas faixas de idade, segundo a pesquisa do IBGE (2016) são: de 14 a 17 anos: 37,9%; 18 a 24 anos: 24,1%; 25 a 39 anos: 9,9%; 40 a 59 anos: 5,9%; 60 anos ou mais: 3,3%.

O fato da taxa de desemprego ter se elevado em todas as regiões do país, contribuiu para esses dados. A taxa mais alta foi registrada na região Nordeste, que passou de 9,6% do primeiro trimestre de 2015 para 12,8% no ano de 2016. A região Sudeste foi a próxima a registrar o aumento do índice, de 8% para 11,4%; a Norte o aumento foi de 8,7 para 10,5%; já a região Sul passou de 5,1% para 7,3% e, a região Centro-Oeste, registrou a taxa de desemprego de 7,3% para 9,7%.

O desemprego da faixa etária jovem aumentou consideravelmente mesmo existindo meios com o intuito de capacitar e auxiliar esta faixa etária a adentrar no mercado de trabalho, como instituições apoiadas pelo Governo Federal, que possuem programas de incentivo e até mesmo oferta de vagas em cursos de educação profissional, a citar, o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), que conta com a participação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), que é um agente da educação profissional voltado para o setor do comércio de bens, serviços e turismo.

O Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (PRONATEC), no Brasil, procura beneficiar jovens e adultos de baixo poder aquisitivo. A parceria do Governo Federal com o SENAC possibilita às pessoas o acesso a bolsas-formação, que pode ser a bolsa-formação estudante, destinada a alunos da rede pública de ensino médio e da rede privada na condição de bolsista integral para participação em cursos técnicos a partir de 800h; e a bolsa-formação trabalhador, destinada a pessoas de baixo poder aquisitivo e trabalhadores em geral para participação em cursos de formação. Em ambos os casos, os alunos beneficiados terão direito a cursos gratuitos e de qualidade, assistência estudantil e todos os materiais escolares necessários.

Dados divulgados pelo IBGE (2016) em relação às taxas de desemprego da faixa etária jovem apontaram que embora existam inúmeros programas e políticas para capacitação e de integração ao primeiro emprego, ainda existem muitos jovens em busca de uma primeira oportunidade. Muitos, por não possuir informações a respeito destes programas.

2.2 A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

A capacitação profissional é uma exigência necessária para adaptar o trabalhador a um cargo ou exercício de atividades no ambiente organizacional. Com as mudanças da economia, avanços tecnológicos e processos relacionados ao mercado, as empresas se viram com certa dificuldade para se manterem ativas no mercado e, conseqüentemente, uma maior necessidade de mudar conforme o meio em que estão inseridas.

Assim, elas pautam-se num novo modelo de gestão, baseado na formação e qualificação profissional, onde, focando na melhora da produtividade, têm-se apostado no desenvolvimento de seu pessoal através de políticas de educação, que visam à criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI 1997).

Por um lado, há o aumento dos trabalhadores informais e, do outro, empresas que buscam por profissionais capacitados e atualizados e empresas buscando capacitar seus funcionários para que tenham o retorno em produtividade.

O indivíduo que busca por oportunidades, deve estar atualizado sobre as diversas mudanças do mercado, bem como, os interesses das organizações que ofertam vagas. É fundamental estar bem informado, com qualificações e, se possível, com experiências que darão maiores chances de conseguir uma vaga em meio a tanta procura. Por outro lado, o trabalhador inserido no mercado, num emprego formal, sendo fundamental no processo produtivo do meio em que atua, também deve buscar a constante adaptação e reciclagem dos seus conhecimentos e habilidades, pois, o fato de estar empregado, não garante que a empresa o terá para sempre em seu quadro de funcionários.

Em contrapartida, a mão de obra qualificada e profissional pode garantir sua permanência, pois, amplia essa possibilidade e ainda permite a busca por cargos onde ele seja remunerado conforme a sua nova produtividade. Ou seja, a capacitação proporciona ganho independente do lado em que o indivíduo esteja, seja na procura por uma vaga de emprego, seja empregado, mas, também, não depende só de um lado, pois o indivíduo, por muitas vezes, precisa estar motivado a buscar por novas capacitações, ou até mesmo, possui condições para isso. Como ressalta Santana (2004), a capacitação profissional é o preparo do indivíduo para o desempenho de uma função, onde depende de condições sociais e organizacionais propícias para que haja sua concretização.

Frente aos desafios do mercado de trabalho na busca por profissionais qualificados para atuar em diversos postos, Vieira e Alves (1995) entendem que as novas bases produtivas

estabeleceram um novo paradigma de produção. Este novo modelo tem como características a flexibilidade, a diversificação de fornecedores e a descentralização das atividades, de modo a atender às necessidades e interesses do consumidor, que passa a ditar as novas regras do jogo, exigindo cada vez mais qualidade dos produtos ou serviços prestados.

Essas mudanças, segundo Vieira e Alves (1995), exigem outras qualificações dos trabalhadores, como o trabalho em grupo, a capacidade de interpretar instruções e a habilidade para utilizar equipamentos e materiais mais sofisticados, ressaltando a importância da educação básica, pois o núcleo de conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos ao longo do processo educacional constitui um requisito essencial para que a força de trabalho possa ampliar as oportunidades de incorporação e de desenvolvimento no futuro mercado de trabalho.

Em relação à mão de obra, os autores afirmam que será exigida maior capacidade de compreensão de processos, capacidade de observação, a autoaprendizagem, a interpretação e tomada de decisões, avaliação de resultados, assim como a capacidade de comunicação oral e escrita, o domínio da linguagem, a disposição e habilidade para trabalhos em grupo e a versatilidade no ambiente de trabalho.

Quem tem a ganhar com tais exigências não é só a empresa, que, segundo Lazear e Gibbs (1998) podem investir em qualificação, minimizando a necessidade de alteração do corpo de funcionários, reduzindo a rotatividade e despesas com demissões, mas, também, os próprios trabalhadores, que estarão mais motivados e atentos às oportunidades que podem surgir por consequência de novas experiências. Assim, entendem Vidigal e Vidigal (2012), que a qualificação profissional pode ser obtida através de diversas formas e também ser realizada antes ou após a contratação trabalhista.

Quanto às despesas e custos para qualificação do trabalhador, podem ser arcados pela empresa, pelo empregado, pelo governo, ou ainda por uma composição de duas ou três dessas fontes de financiamento. Assim, quem decide sobre a forma de pagamento vai depender dos interesses envolvidos. Ou seja, se o trabalhador quer expandir seus conhecimentos, ele buscará a melhor forma para que isso seja possível. E caso o empregador tenha interesse nos ganhos que a qualificação pode trazer, ele fará os investimentos necessários, ponderando os custos e benefícios envolvidos no processo.

Nesta perspectiva de auto capacitação ou capacitação empresarial, Abramam (2007) atribui a capacitação profissional, como um processo permanente de desenvolvimento de competências para ocupação profissional ou para o convívio social, pode ocorrer nos seguintes níveis:

- a) educação formal ou regular – que compreende o ensino escolar institucionalizado e que depende de normas e diretrizes educacionais regulamentadas pelo Ministério da Educação;
- b) educação para a cidadania - educar o indivíduo para que tenha consciência dos seus direitos e deveres civis, políticos, sociais e ambientais, tornando-o responsável pelo conjunto da coletividade e pelo cumprimento de normas de interesse público;
- c) formação geral para o trabalho - compreende uma formação com qualquer atividade profissional, com enfoque para atividades de empreendedorismo e gestão (planejamento, organização, ação e controle das atividades), possibilitando ao indivíduo ampliar a sua visão do trabalho e o seu repertório profissional;
- d) formação profissional - compreende a formação oferecida por instituições de ensino ou empresas, ou obtida diretamente no exercício de uma profissão, que tem por finalidade a capacitação e o aperfeiçoamento profissional contínuo do indivíduo.

2.3 A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é um atributo necessário para qualquer profissional exercer um trabalho ou uma atividade lúdica, escrita ou de produção e que deve ser apropriado e gerido pela organização, totalmente inserido à gestão do conhecimento, que, segundo Terra (2005), é um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento que seja relevante para as organizações, existindo autores que ressaltam que essa gestão é totalmente nova, tendo em vista que torna-se nos tempos de hoje, o uso de computadores e tecnologia de informação no âmbito mundial para que a organização consiga desenvolver todos os processos da forma desejada e com uma amplitude significativa, utilizando-se os conhecimentos humanos e organizacionais que detêm.

Com o incremento da internet, Egoshi (2006), afirma que “a gestão do conhecimento da era da internet é algo novo, revolucionário e sem precedentes na história da humanidade, porque é sustentada por uma tecnologia da informação aliada às melhores práticas e teorias de gestão. Para Egoshi (2006) sem esses dois alicerces, não haveria a Gestão do Conhecimento que tanto falam por aí hoje em dia em plena Era Internet”.

No Século XXI, Luchesi (2012), enfatiza a grande complexidade no mundo corporativo e na sociedade em geral, com fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial, como a globalização da economia e a generalização do uso da tecnologia da informação, a reestruturação do ambiente e do modo de vida, inevitavelmente se transformou

e se transforma dia a dia. Nesse sentido, a gestão do conhecimento tornou-se um valioso recurso estratégico tanto na vida das pessoas quanto para as organizações (LUCHESE, 2012).

Luchesi (2012) ressalta o conhecimento como papel fundamental na história, pois sua aquisição e aplicação sempre representaram estímulo para as conquistas de inúmeras civilizações. Mas Luchesi (2012) contrapõe que, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização, mas sim, exatamente quando aliado a sua gestão que ele faz diferença.

A criação e a implantação de processos que disseminem, gerenciem e armazenem o conhecimento, representam um novo desafio a ser enfrentado pelas empresas, que devem se manter ativas quanto a essa nova era, pois, além de mantê-las competitivas no mercado de trabalho, melhora significativamente o seu desempenho. Para implantar a Gestão do Conhecimento, as empresas devem se ver como uma comunidade humana, onde o conhecimento coletivo representa o maior diferencial, pois é no conhecimento coletivo que se baseiam as competências essenciais ao desenvolvimento do trabalho, provocando uma ação que torna um indivíduo ou uma instituição mais eficiente (LUCHESE 2012).

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que para explicar a inovação é necessária uma nova teoria para a criação do conhecimento organizacional e, assim, propõem que o processo de criação do conhecimento seja abordado em duas dimensões, por meio do conhecimento tácito e o conhecimento explícito, compreendendo a natureza dinâmica da geração do conhecimento, considerando elementos como socialização, externalização, combinação e internalização, ou seja, o processo de conversão do conhecimento entre tácito, que está no indivíduo, sendo convertido e amplificado, tornando-se explícito (NONAKA; TAKEUCHI 1997).

Nas perspectivas e definições de Nonaka; Takeuchi (1997), Polanyi (1966, apud CARDOSO e CARDOSO, 2007), afirma que o conhecimento tácito, expressa, por definição, uma compreensão implícita, que existe sem ser constatada, algo que se sabe, possivelmente, mesmo na ausência da capacidade para se explicar, ou seja, é o conhecimento obtido através da experiência pessoal, do contato direto com situações que propiciam novas experiências (CARDOSO; CARDOSO, 2007).

Quanto o conhecimento explícito, para Polanyi (1958, apud CARDOSO e CARDOSO, 2007), refere-se ao conhecimento expresso de forma articulada, ou seja, possível ser explicado e exemplificado com palavras escritas, fórmulas matemáticas, mapas, etc. Quando, através da utilização da linguagem, se consegue converter o conhecimento tácito em explícito. Assim, os indivíduos oscilam entre o saber tácito e explícito a cada segundo da sua

vida, uma vez que é exclusivamente humana a capacidade de fundir o novo e o velho conhecimento (CARDOSO; CARDOSO, 2007).

2.3.1 Competências Profissionais

Segundo Bomfim (2012), o estudo sobre competências profissionais traz diversas vantagens para as organizações, como o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, a satisfação e motivação do trabalhador, entre outras. Desta forma, a competência profissional nas organizações permite um avanço para o desenvolvimento do conhecimento, das habilidades e atitudes dos profissionais na busca da qualidade e produtividade no ambiente em que atuam. O “saber fazer” dos profissionais por mais simples e previsíveis que sejam, exige também o “saber” e o “saber ser” capazes de pensar e atuar com qualidade e produtividade.

O conceito de competência surgiu pela primeira vez por David McClelland (1973 apud FISCHER et al 2006), na busca de uma abordagem mais efetiva que os testes de inteligência eram realizados nos processos de escolha das pessoas para as organizações, podendo ser utilizado como referência para a construção e compreensão de instrumentos de gestão de pessoas.

No processamento do saber, a competência é o aspecto relevante do conhecimento, a qual envolve a *expertise*, como o aprendizado e destreza em realizar e discernir a essencialidade do fazer. Dessa forma, o exercício das profissões acompanha as necessidades da sociedade emergente, que, cada vez mais exigente, tanto na interação pessoal, quanto na formação especializada, direciona o profissional a buscar conhecimento (NINA, 2006).

Para Sveiby (1998) é impossível não intercalar o conhecimento à competência, assim, faz-se então uma comparação entre o conhecimento e a competência com relação à capacidade de saber. Ele especifica o conhecimento como a capacidade de saber e aprender continuamente e, a competência, como a capacidade de identificar nas informações, as formas e regras de ação com a segurança de um especialista.

A competência profissional está inserida nos diferentes níveis organizacionais e, segundo Brandão (1999), alguns autores elevam o conceito de competência à equipe de trabalho ou mesmo à organização como um todo.

Já Zarifian (2003), afirma que não se deve desconsiderar a dimensão da equipe no processo produtivo. Segundo o autor, em cada grupo de trabalho se manifesta uma competência coletiva, que é mais do que a simples soma das competências de seus membros,

pois, quando se trata de equipes de trabalho, a competência coletiva se forma a partir da união das competências individuais que o grupo de trabalho possui (ZARIFIAN, 2003).

Por outro lado, o comportamento no trabalho exige do profissional muito além do conhecimento, como, também, habilidades e atitudes, formando, assim, as três dimensões que Durand (1998, apud BRANDÃO, 1999), propõe. O autor define o termo competência baseando-se nessas dimensões, onde os conceitos propostos pelo autor procuram englobar aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Competência diz respeito ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito, dentro de um contexto organizacional específico, tal como as “capacidades” foram antes definidas por alguns autores da psicologia instrucional e de treinamento (DURAND, 1998 1999, apud BRANDÃO, 1999).

Quanto o conhecimento, este, corresponde, em sua percepção, a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, referindo-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida. A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo ou à capacidade de aplicar e fazer uso produtivo do conhecimento adquirido, ou seja, de instaurar informações e utilizá-las em uma ação, com vistas ao atingimento de um propósito específico (DURAND, 1999 apud BRANDÃO, 1999).

Para Durand (1998) a atitude, terceira dimensão da competência, diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, ou seja, os vários estados complexos do ser humano afetam seu comportamento, tanto em relação às pessoas, coisas e eventos, determinando, assim, a escolha de um curso de ação pessoal, como interesse por certos eventos mais que por outros, preferências por alguns tipos de atividades, ou, de modo geral, a atitude refere-se ao querer fazer (DURAND, 1998, apud BRANDÃO, 1999).

É importante ressaltar que o autor refere-se à competência no plano individual, como um atributo relacionado à determinada pessoa, enfatizando a individualidade em seus conceitos, enfatizando que as três dimensões da competência são interdependentes, uma vez que, para a demonstração de uma habilidade presume-se que o indivíduo conheça princípios ou técnicas específicas e esteja disposto a fazê-lo.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta os métodos adotados para a busca dos dados que indicam as características referentes ao Programa de Capacitação apresentado. Para Fonseca (2002), a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para fazer ciência, significando o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para elaboração de uma pesquisa científica. Assim, nesta seção apresentam-se os caminhos que foram percorridos para coletar e definir o universo, o tipo e as estratégias de pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a técnica para tratamento e análise dos dados que serão levantados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para a realização da pesquisa e alcance dos objetivos propostos, foi adotada a pesquisa descritiva, a pesquisa de campo, a bibliográfica e a pesquisa documental.

3.1.1 Pesquisa descritiva

Quanto aos fins, o estudo contempla a pesquisa descritiva, que objetiva descrever através das características e relações entre variáveis e técnicas de coleta de dados, a realidade do estudo na unidade do Exército Brasileiro em Dourados/MS.

A técnica da pesquisa descritiva, para Cervo e Bervian (1996), desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta em documentos. Assim, considera-se que a pesquisa descritiva é adotada no estudo para descrever os fenômenos desconhecidos pela sociedade, em relação ao programa de capacitação executado na 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada.

3.1.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo é caracterizada por ser uma fase realizada após o estudo bibliográfico, permitindo que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, pois é nesta etapa que ele vai definir os objetivos da pesquisa, as hipóteses, definir qual é o

meio de coleta de dados e como os dados serão tabulados e analisados (CARNEVALLI; MIGUEL, 2001).

3.1.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica se baseia como um estudo ordenado com base em material já publicado em artigos, revistas, jornais, livros, ou seja, acessíveis aos indivíduos. Para Vergara (2007), a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, de forma auxiliar na explicação dos fenômenos investigados e também no estudo das abordagens e teorias.

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica possibilitou consultar referências, abordagens, teorias e conhecimentos sobre o mercado de trabalho, capacitação, competências, perfil profissional, desenvolvimento profissional, contemplado no escopo teórico do estudo.

3.1.4 Pesquisa Documental

A pesquisa documental, sinônima de pesquisa bibliográfica, tem o documento como objeto de investigação. Para Oliveira (2007), a pesquisa documental caracteriza-se pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, entre outras matérias de divulgação. Ou seja, o que diferencia é a natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, sendo as fontes primárias (SILVA; ALMEIDA; GUINDANI 2009).

3.2 ABORDAGEM E MÉTODO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, foi adotada a qualitativa, que, segundo Godoy (1995) tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental. Para a autora, os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Para a pesquisa proposta, os dados foram coletados através de gravações por meio de *smartfone*. Para a coleta dos dados junto ao comandante e soldados capacitados pelo programa, foi adotada a entrevista por meio de um roteiro semiestruturado, onde os dados foram tratados qualitativamente, adotando-se as recomendações de Bardin (1977).

3.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

A pesquisa proposta configura-se como um estudo de caso, que como esforço de pesquisa, segundo Yin (2001), contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento.

Para Gil (2002), o estudo de caso é um estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu amplo e detalhado conhecimento, cujos resultados podem ser apresentados na condição de hipóteses e não de conclusões, proporcionando uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciado.

Nessa perspectiva de Gil (2002) acrescenta que o objetivo do estudo de caso é coletar e analisar informações sobre uma determinada comunidade ou indivíduo em particular, a fim de registrar dados variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. Sendo uma das características do estudo de caso, a flexibilidade, que significa que é impossível estabelecer um roteiro rígido que determine com precisão como deverá ser desenvolvida a pesquisa.

3.4 UNIDADE DO ESTUDO

O estudo foi realizado na unidade da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada do Exército Brasileiro, situado na cidade de Dourados, que foi fundada em 1935, ao sul do estado de Mato Grosso do Sul, na região Centro Oeste do Brasil, município que faz parte da Mesorregião da região sudeste do MS e da Microrregião do próprio município. Em sua localização geral, Dourados se situa na região Centro Sul do MS e se localiza a 230 km da capital do estado. Quanto as suas fronteiras, está próxima à fronteira do Paraguai.

Por agregar vários distritos e atender as necessidades de vários municípios em seu entorno é denominada a Grande Dourados, cuja segurança nacional no município é representada pelo Exército Brasileiro e suas diversas unidades. Por suas características e

proximidade, apresentou-se como a melhor opção para a instalação do comando da 4ª Brigada, que iniciou suas atividades em 1981, com seu comando em Campo Grande, no mesmo estado, sendo que, no ano seguinte, 1982, vislumbrou-se a necessidade da mudança da sede do comando para mantê-la mais próxima das suas unidades subordinadas, situadas na linha de fronteira sul do estado.

Em 24 de Junho de 1982, foi composto um grupo de trabalho para conduzir a execução das medidas necessárias à ativação da transferência do comando de Campo Grande para Dourados. Assim, a 4ª Brigada foi oficialmente instalada em Dezembro de 1982, no dia 15, quando houve formatura geral e uma calorosa recepção da comunidade local.

3.5 INSTRUMENTO DE COLETAS DE DADOS

Os dados primários da pesquisa foram obtidos por meio de entrevista, através de um roteiro semiestruturado (Apêndice I), que consiste numa técnica de conversação, podendo ser direta e, até mesmo, indireta. O objetivo é a compreensão de uma situação, onde medidas como o conhecimento prévio do entrevistado, o planejamento da entrevista, o local e hora e uma organização do roteiro das questões, são necessários para que haja uma direção e maior êxito dos resultados. Para Marconi e Lakatos (2003) algumas normas neste tipo de instrumento devem ser observadas para o contato inicial com o entrevistado, como a formulação de perguntas, o registro de respostas e o término da mesma.

Neste tipo de coleta de dados, Pinto (2009), recomenda cuidados para que o pesquisador seja amistoso, explicando o objetivo, a finalidade da pesquisa, a relevância e ressaltando a necessidade da colaboração do entrevistado, evitando inúmeras perguntas em pouco espaço de tempo, fazendo uma de cada vez; anotando as respostas no momento da entrevista, sendo com as mesmas palavras citadas pelo entrevistado, podendo, para isso, solicitar o uso de um gravador; é preciso dar tempo ao entrevistado, deixá-lo à vontade para responder e, assim, finalizar a entrevista da mesma forma amistosa como quando se iniciou, conseguindo, assim, os dados desejados.

Para a realização da entrevista foi elaborado um roteiro conforme orienta Manzini (2003), afirmando que é possível planejar a coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serve, então, para além de coletar as informações básicas, como também, um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

Antecedendo a entrevista, o roteiro foi discutido com o orientador, onde foram elaboradas nove categorias para análise e, após, enviado ao comandante e responsável pelo programa de capacitação da 4ª Brigada, para colher suas impressões sobre as questões.

3.5.1 Forma e tratamento de dados

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, para a análise dos dados do estudo foi adotada a análise de conteúdo e analisada as respostas da entrevista feita com o Tenente Coronel (E01), no momento da entrevista, gestor do programa de capacitação; e com dois soldados que foram e estão sendo capacitados pelo programa, sendo o soldado (E02) e o soldado (E03).

Essa análise consiste em compreender o que foi coletado, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e ampliar a compreensão de contextos para além do que se pode verificar nas aparências do fenômeno.

A análise de conteúdo é uma técnica que, segundo Bardin (1977), enquanto método de organização e análise dos dados possui o foco de qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos. Por existirem diferentes técnicas de organização e análise dos dados na pesquisa qualitativa, a análise de conteúdo, para a autora, se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos.

3.6 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

De acordo com Telles (2001), a Matriz de Amarração foi sugerida por Mazzon em 1981 para avaliar a coerência das relações entre as dimensões e decisões dos caminhos de uma pesquisa, indicando, assim, uma consistência metodológica, sendo um instrumento de análise cujo foco está na compatibilidade entre o referencial teórico, os objetivos, as hipóteses de pesquisa e as técnicas de análise de dados planejadas.

Esse instrumento não deve ser considerado como suficiente para a definição de uma posição sobre a metodologia, mas, sim, como uma etapa necessária para a identificação clara de sua configuração, da transparência de suas limitações e ressalvas e da avaliação de sua efetividade e eficácia, facilitando uma visão sintética da intervenção planejada ou realizada.

Esta matriz foi realizada para possibilitar direcionar o pesquisador quanto às etapas, objetivos e base teórica, para analisar e tratar os dados colhidos (Quadro 01).

Problema de Pesquisa: Quais características formatam as estratégias do programa de capacitação profissional desenvolvida pelo Exército Brasileiro – 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, a fim de assegurar habilidades e competências ao jovem militar que atuará no Exército e, após o seu desligamento, no mercado de trabalho?		
Objetivo Específico	Perguntas do Roteiro de Pesquisa	Referencial
1. Identificar o perfil dos soldados	4. Qual o perfil dos soldados beneficiados pelo programa de capacitação? 5. Em quais setores/divisões atuam os soldados contemplados com a capacitação?	
2. Mapear as competências e perfil desejado dos soldados	6. Quais habilidades são requeridas e que se desejam adquirir pelos soldados? 7. Quais os conhecimentos que se esperam que sejam adquiridos pelos soldados? 8. Quais as atitudes comportamentais esperadas devido ao programa de capacitação? 9. Quais os valores que se desejam que sejam adquiridos pelos soldados?	Bomfim (2012); David McClelland (1973 apud FISCHER et al, 2006); (NINA, 2006); Sveiby (1998); Brandão (1999); Zarifian (2003); Durand (1998, apud Brandão, 1999)
3. Descrever o processo, as etapas e ações para capacitação dos soldados e sua importância	10. Como surgiu a necessidade da capacitação para os soldados? Houve levantamento de perfil e necessidades? 11. Com qual objetivo surgiu o programa de capacitação no comando de Dourados? 12. Quantas fases compreende o programa de capacitação? 13. Qual a periodicidade da execução do programa de capacitação? 14. Qual a importância do programa de capacitação para o Exército, para os soldados, para a sociedade? 15. O programa de capacitação está vinculado com a missão do Exército? 16. O programa de capacitação é considerado uma ação estratégica ou operacional para o Exército Brasileiro? 21. Há custos para o desenvolvimento das capacitações para o Exército? Qual o investimento aproximado por soldado? 22. Quais as origens dos recursos? Envolvem somente recursos públicos ou há recursos privados (parcerias e convênios)? 23. Há dotação orçamentária para o desenvolvimento e execução do programa de capacitação?	Nonaka; Takeuchi 1997; Santana (2004); Vieira e Alves (1995); Lazear e Gibbs (1998); Vidigal e Vidigal (2012); ABRAMAT (2007); Luchesi (2012).

Continua

Continuação

	<p>24. O programa está vinculado a outros programas de capacitação do Governo Federal?</p> <p>25. Quais os resultados pretendidos em nível organizacional?</p> <p>26. Quais os resultados pretendidos para a formação dos soldados?</p> <p>27. Existe um sistema de avaliação da aprendizagem? Qual o formato?</p> <p>28. Há algum mérito de desempenho para a formação na capacitação?</p> <p>29. Como o Exército avalia o desempenho do soldado na realização das atividades em que foi capacitado?</p> <p>30. O desempenho das atividades após a capacitação interfere na progressão de carreira do soldado? De que forma?</p> <p>31. Há egressos de soldados que deram baixa e foram capacitados pelo programa atuando no mercado de trabalho formal?</p> <p>32. Há acompanhamento do soldado que foi capacitado desempenhando a profissão adquirida no mercado de trabalho formal?</p>	<p>Nonaka; Takeuchi 1997; Santana (2004); Vieira e Alves (1995); Lazear e Gibbs (1998); Vidigal e Vidigal (2012); ABRAMAT (2007)</p>
<p>4. Verificar como se formatam as estratégias de parcerias para capacitação</p>	<p>17. Há entidades parceiras para a realização da capacitação? Quais?</p> <p>18. Os parceiros auxiliam na elaboração e execução do programa de capacitação?</p> <p>19. Quais os profissionais (internos e externos) envolvidos no desenvolvimento e execução do programa de capacitação?</p> <p>20. Onde são executadas as capacitações profissionais?</p>	<p>Nonaka; Takeuchi 1997; Santana (2004); Lazear e Gibbs (1998); Vidigal e Vidigal (2012); ABRAMAT (2007).</p>

Quadro 1: Matriz de Amarração.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

4. RESULTADOS DE PESQUISA

Esta sessão apresenta os dados primários e secundários e a análise desses dados mediante a técnica da análise de conteúdo sob a perspectiva qualitativa de Bardin (1977), onde as percepções e vivências foram levantadas e descritas conforme a coleta dos dados obtidos por meio das entrevistas concebidas, através da comunicação, assim como por meio da pesquisa documental, caracterizada, segundo Oliveira (2007), pela busca de informações em documentos que não foram tratados de forma científica, como os obtidos por meio do comandante da 4ª Brigada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Por ser integrado por cidadãos brasileiros de todas as regiões do território pátrio, por estar comprometido com os valores da cultura brasileira e com os superiores interesses e aspirações da sociedade nacional, e ainda, pelo âmbito nacional de sua atuação, o Exército pertence à nação brasileira, sendo permanente e regular e sempre voltado para a conquista e a manutenção dos valores e aspirações nacionais constantes da Constituição Federal (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

Segundo o Manual do Exército Brasileiro (2014), a instituição surgiu a partir vontade da nação brasileira em defender sua soberania contra invasores externos ainda no Brasil Colônia. Essa vontade foi legitimada a partir da independência e da criação, de fato, do Exército na constituição de 1824. Atualmente, a existência do Exército Brasileiro, como instituição, é prevista na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Sua missão e visão de futuro é contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, preparar a força terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão, tendo como objetivo futuro, mais precisamente até 2022, o processo de transformação com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados, para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

São sínteses dos deveres, valores e da ética do exército: o patriotismo, amar a pátria, sua história, símbolos, tradições e nação, defendendo seus interesses vitais com o sacrifício da própria vida; o dever de cumprir a legislação e a regulamentação a que estiver submetido,

com autoridade, determinação, dignidade e dedicação, tendo responsabilidade pelas decisões que tomar; a lealdade, cultivando a verdade, sinceridade e sã “camaradagem”, mantendo-se fiel aos compromissos assumidos; a probidade, pautando a vida, como soldado e cidadão, pela honradez, honestidade e pelo senso de justiça; e a coragem, capacidade de decidir e a iniciativa de programar a decisão, mesmo com o risco de vida ou de interesses pessoais, no intuito de cumprir o dever, assumindo a responsabilidade por sua atitude (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

São fatores críticos para o êxito da missão, o comprometimento com a missão, a visão de futuro e os valores, deveres e a ética do Exército; coesão alicerçada na camaradagem e no espírito de corpo, capaz de gerar sinergia para motivar e movimentar a força na consecução de seus objetivos; liderança que incentive direta ou indiretamente, particularmente pelo exemplo, o homem e as organizações militares para o cumprimento, com determinação, da missão do Exército; a qualificação profissional e moral, que desenvolva a autoconfiança, autoestima e motivação dos componentes da instituição, e, ainda, contribua para a formação de cidadãos úteis à sociedade (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

Ainda para o êxito da missão é necessário uma tecnologia moderna e desenvolvida, equipamentos adequados em qualidade e quantidade; adestramento capaz de transformar homem, tropa e comando num conjunto harmônico, operativo e determinado no cumprimento de qualquer missão; integração nas operações combinadas e atividades de cunho administrativo em tempo de paz, compartilhando e otimizando recursos; excelência gerencial, caracterizada pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, que resulte na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços; e, integração à nação, identificando suas necessidades, interpretando seus anseios, comungando de seus ideais e participando de suas realizações, conforme a missão citada acima ou por meio de ações subsidiárias (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014).

A unidade do Exército situada em Dourados, cidade da realização do presente trabalho, é chamada 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, também conhecida por “Brigada Guaicurus”, em homenagem aos índios da região. Esta unidade é responsável pelo Programa de Progressão Profissional que pretende expandir seus ideais juntamente aos objetivos futuros, missão a ser realizada até 2022 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016).

Verificando a necessidade de contribuir, ainda mais, com a sociedade brasileira, em relação à formação dos jovens que se alistam ao Exército e executam internamente, além das atribuições militares, atividades diárias em diversos setores da instituição, o Exército Brasileiro, especialmente por meio da 4ª BDA C MEC teve a iniciativa de idealizar e colocar

em prática, o Programa de Progressão Profissional, que possui um caráter social, pois, embora o novo modelo de capacitação do EB não consiga atingir todos os jovens, como moças e rapazes não aceitos nas seleções de alistamento, as mudanças são perceptíveis à vida de muitos dos jovens que não possuem uma boa estrutura familiar e até mesmo estrutura financeira, que quando se viram servindo ao Exército, puderam objetivar novos caminhos. Ou seja, este novo programa irá enriquecer, ainda mais, a estadia dos jovens militares, conseguindo diferenciá-los e aprimorá-los em suas experiências, contribuindo de igual para igual com outras instituições que também desempenham trabalhos destinados a população jovem do nosso país.

O Programa de Progressão Profissional, executado na 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, considerado um projeto piloto por surgir em Dourados, MS, tem por objetivo desenvolver a capacitação dos jovens militares, bem como, um plano de carreira para o efetivo profissional, como Sargentos, Cabos e Soldados temporários, que são os que não “engajam”, não seguem a carreira permanente, de maneira a proporcionar fatores para a atração, retenção e motivação dos militares prestadores do serviço, por meio de três projetos estruturantes, visualizados de maneira integrada e complementar.

4.1.1 Finalidades do Programa de Capacitação

Inicialmente, sendo um projeto, ele visa atender as exigências delineadas na concepção estratégica do EB, buscando um ciclo virtuoso da dimensão humana – “atração e retenção” de recursos humanos, bem como, contribuir para o processo de desmobilização com inclusão social, preparando para sociedade ex-militares que possam ser facilmente absorvidos pelo mercado de trabalho, redundando, conseqüentemente, no reforço da credibilidade do Exército perante a sociedade.

O Programa de Progressão abrange não só a capacitação, que se tornou o foco principal do trabalho e inclui o soldado a partir do seu segundo ano de serviço militar, mas abrange, também, a preparação de um militar para servir da melhor maneira possível às necessidades do Exército Brasileiro. Abaixo são apresentados, a partir do que foi levantado em documentos da instituição, os projetos inseridos no Programa de Progressão Profissional, que interliga um projeto ao outro e possui a capacitação como um dos principais objetivos atuais.

Projeto Soldado-Cidadão

- Ampliar a abrangência do Projeto Soldado-Cidadão, que possui abrangência nacional e, anualmente, promove cursos de capacitação e qualificação profissional, estendendo a cooperação para com as escolas técnicas, universidades locais e outras entidades de ensino.

Projeto Escola de Liderança

- Objetiva a transformação da dimensão humana, por meio da criação de um ambiente propício ao desenvolvimento da liderança e da multiplicação dos líderes em todos os níveis, desenvolvendo o ambiente e proporcionando as condições necessárias à multiplicação dos soldados, cabos e sargentos com perfis de liderança adequados, pois, atualmente, este desenvolvimento se dá, somente, nos círculos de oficiais e subtenentes.

Projeto de Implantação de Centro e Núcleos de Formação de Reservistas

- Cujo objetivo é implantar um Centro de Formação de Reservistas em Dourados, que será responsável pela formação do efetivo variável dos quartéis da cidade;
- Implantar Núcleos de Formação de Reservistas nas cidades de Bela Vista, Ponta Porã, Amambai, Nioaque e Jardim, que são comandadas pela 4ª Brigada de Dourados;
- Implantar o projeto piloto de uma nova sistemática da instrução militar, com uma nova forma de instrução individual, adequada à nova realidade da 4ª BDA, dotada de meios tecnológicos do Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON), que é um sistema de sensoriamento, de apoio à decisão e de emprego operacional cujo propósito é fortalecer a presença e a capacidade de ação do estado na faixa de fronteira, com foco na manutenção do permanente estado de prontidão.

Esses projetos são alinhados a uma nova doutrina que objetiva, de modo geral, o emprego de produtos tecnologicamente avançados e profissionais altamente capacitados e motivados, não só, para atuação a serviço do EB, como também, ao atendimento à sociedade brasileira.

4.1.2 Cursos de Capacitação

Desde o início da execução do programa de capacitação, quando ainda surgiam ideias, a 4ª BDA C MEC já contava com parceiros como SENAC, SENAI, IFMS e universidades Federais e Estaduais como UFGD, UFMS e UEMS, que executam apoio na execução do programa. Assim, os cursos oferecidos e pretendidos são incluídos em eixos, divididos de acordo com a área de capacitação (Quadro 2).

EIXO TECNOLÓGICO	CURSOS	C. HORÁRIA
INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	Operador de Computador	160H
	Programador de Sistemas	200H
	Administrador de Banco de Dados	200H
	Instalador e Reparador de Redes de Computadores	200H
	Montador e Reparador de Computadores	160H
PRODUÇÃO ALIMENTÍCIA	Padeiro	300H
	Padeiro e Confeiteiro	200H
	Confeiteiro	300H
	Auxiliar de Confeitaria	250H
	Cozinheiro Industrial	360H
	Cozinheiro	500H
	Auxiliar de Cozinha	200H
	Ajudante de Padeiro	180H
INFRAESTRUTURA	Almoxarife de Obras	160H
	Aplicador de Revestimentos Cerâmicos	160H
	Auxiliar de Manutenção Predial	160H
	Eletricista Instalador Predial de Baixa	160H
	Encanador Instalador Predial	299H
	Pedreiro de Alvenaria	200H
	Pintor de Obras	160H
	Vidraceiro	160H
	Armador de Ferragens	200H
	Carpinteiro de Obras	200H
	Desenhista de Construção Civil	200H
	Auxiliar de Transporte, Movimentação e Distribuição de Cargas	200H
CONTROLE E PROCESSOS INDUSTRIAIS	Reparador de Circuitos Eletrônicos	280H
	Montador de Painéis	160H
	Eletricista Industrial	380H
	Mecânico de Freios, Suspensão e Direção de Veículos Leves	160H
	Mecânico de Transmissão Manual Automotiva	180H
	Mecânico de Motores Ciclo Otto	160H
	Mecânico de Freios, Suspensão e Direção e Veículos Rodoviários Pesados	160H

Continua

		Continuação
EIXO TECNOLÓGICO	CURSOS	C. HORÁRIA
AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA	Auxiliar de Imobilização Ortopédica	240H
	Maqueiro	160H
GESTÃO E NEGÓCIOS	Auxiliar Administrativo	160H
	Auxiliar Financeiro	160H
	Auxiliar de Tesouraria	160H
	Almoxarife	160H
	Auxiliar De Recursos Humanos	160H

Quadro 2: Cursos de formação inicial e continuada pretendidos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017).

4.2 ANÁLISES DAS CATEGORIAS

Esta seção apresenta as análises dos resultados por categorias, visando apresentar as características do programa de capacitação por meio dos resultados obtidos em cada categoria de análise de estudo, contemplando a base teórica juntamente as respostas dos entrevistados.

4.2.1 Perfil dos Entrevistados

Esta categoria apresenta o perfil dos entrevistados, sendo o comandante do programa de capacitação no ano de 2016 e dois soldados (Quadro 3).

Questão 01: Qual seu tempo de ingresso no Exército?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	• 30 anos
E02	• 02 anos
E03	• 02 anos
Questão 02: Qual sua patente militar?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	• Tenente Coronel
E02	• Soldado
E03	• Soldado
Questão 03: Qual seu envolvimento para o desenvolvimento do programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	• Gestor do projeto em 2016
E02	• Já fui e estou sendo capacitado
E03	• Sou capacitado e pretendo fazer mais cursos

Quadro 3: Perfil dos entrevistados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Atualmente, no ano de 2017, o então comandante cuja patente é de Tenente Coronel, atua no comando da Base Administrativa da 4ª Brigada. O entrevistado possui 30 anos como

militar do Exército e esteve a par do programa desde o início, quando ainda surgiam as primeiras ideias sobre toda a estrutura do programa de capacitação, tendo auxílio de superiores e subordinados para elaboração e toda estruturação do que, atualmente, é executado na Brigada.

Os dois soldados entrevistados, cujos nomes são omitidos nesse trabalho, são da mesma turma de alistamento, possuindo dois anos de ingresso. Eles participaram de cursos de capacitação distintos em 2016, visto que o programa veio ser executado, de fato, no ano de 2016, pois em 2015, eles foram capacitados em relação à hierarquia e disciplina militar e demais atividades do quartel para se formarem a soldado.

4.2.2 Perfil dos Soldados

Esta categoria apresenta o perfil dos soldados beneficiados pelo programa de capacitação, que embora tenham sido dois os soldados entrevistados, é possível verificar o perfil de uma forma geral por meio da entrevista com o comandante (E01), que afirma que muitos alistados possuem apenas o ensino fundamental completo; alguns ainda cursam ou concluíram o ensino médio e outros, possuem cursos preparatórios e experiências profissionais, na maioria das vezes, sem carteira assinada (Quadro 4).

Questão 04: Qual o perfil dos soldados beneficiados pelo programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamental completo; • Cursando e concluindo o ensino médio; • Alguns possuem cursinhos preparatórios e experiência profissional.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Concluí o terceiro ano do ensino médio já no Exército; • Trabalhei em escritório de contabilidade; • Fiz cursos simples de comunicação anteriormente.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhei como auxiliar protético, fazendo dentes para implante; • Fiz um curso em relação a administrativo, mas não trabalhei nessa área; • Profissionalizei-me aqui dentro, pois antes estava até desempregado; • Tirei habilitação no Exército; hoje sou motorista e já fiz cursos.
Questão 05: Em quais setores/divisões atuam os soldados contemplados com a capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Há soldados em todos os setores; • Executam funções na mecânica, alguns são motoristas, temos auxiliares administrativo e financeiro, tem soldado no setor de logística, entre outros.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho no Pelotão de Segurança, que acaba apoiando tudo dentro do quartel, desde faxina a excursões.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Estou no Pelotão de Manutenção e Transporte; trabalho com tudo relacionado à oficina de viatura e como motorista.

Quadro 4: Perfil dos soldados.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em relação ao E02, o terceiro ano do ensino médio foi concluído servindo ao Exército. O entrevistado possui vinte anos de idade e experiência de trabalho em escritório de contabilidade, de pouca duração, com curso na área de comunicação.

O E03 trabalhou como auxiliar protético, fazendo dentes para implante, possui o ensino médio completo, vinte anos de idade e fez curso básico de auxiliar administrativo, mas não chegou a trabalhar na área. Ele afirma “profissionalizei-me aqui dentro, pois antes estava até desempregado. Tirei habilitação no Exército, hoje sou motorista e já fiz cursos”.

Se tratando dos setores e divisões em que os soldados atuam internamente no quartel, o E01 afirma que em todos os setores existem soldados, pois, além de necessário, eles possuem tarefas comuns e diárias, de acordo com o seguimento militar em que atuam. Como também, a partir da capacitação, funções em que foram capacitados, como funções de mecânica, sendo alguns motoristas, outros auxiliares administrativos e financeiros, tesoureiros, soldados que atuam no setor de logística, entre vários outros.

O E02 trabalha no Pelotão de Segurança, que tem como objetivo principal, apoiar todo o quartel, desde a parte operacional, como faxina e outras funções, à excursões. Já o E03 executa funções no Pelotão de Manutenção e Transporte, trabalhando com tudo relacionado à oficina de viaturas, no concerto e, também, como motorista.

4.2.3 Competências Desejadas

Esta categoria analisa as competências que o comando da 4ª Brigada deseja obter e passar para os soldados, durante e após a capacitação, ligada a afirmação de Bomfim (2012), elevando as vantagens das competências profissionais para as organizações, aumentando não só a produtividade, como, também, a motivação e satisfação pessoal do indivíduo, que consiste em objetivos do próprio programa de capacitação. Analisando, também, as competências que os próprios soldados buscam ao desenvolver um curso profissionalizante, sendo a base fundamental desta categoria, as três dimensões propostas por Durand (1998, apud BRANDÃO, 1999), ligadas ao profissional no trabalho, como as habilidades, os conhecimentos e atitudes (Quadro 5).

Questão 06: Quais habilidades são requeridas e que se desejam adquirir pelos soldados?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Entramos na questão do saber e saber fazer. Mas queremos que eles tenham habilidades para exercer a sua função, o seu cargo no Exército, que agregue conhecimento para quando sair, valorizar o aprendizado e ser valorizado.

Continua

Continua

E02	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje tenho muita organização em tudo que faço; aprendi a fazer uma planilha de organização de serviços do Exército, um organograma, algo que nunca me preocupei.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Na minha área, como é oficina, a parte de organização e manutenção, limpeza, é muito importante; tenho mais iniciativa para isso.
Questão 07: Quais os conhecimentos que se esperam que sejam adquiridos pelos soldados?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Difere da função que irá exercer. Para cada especificidade que o soldado irá exercer, existe o conhecimento necessário para tal. É esperado que ele obtenha o conhecimento teórico e principalmente o prático dos cursos em que ele se especializar, para atuação dentro do quartel, prestando serviços internos e externos, e após o desligamento, no mercado de trabalho. Fora os conhecimentos militares unidos aos nossos valores, claro.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Como trabalhei no num escritório de contabilidade, desenvolvi o curso de tesouraria avançada, fiz pelo SENAC, então agora obtive um conhecimento a mais. Então a cada capacitação é um novo conhecimento.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Fiz um curso pelo SENAI, de mecânica, por mais que eu dirijo, acho que facilita muito ter o curso para aplicar na prática, no dia a dia.
Questão 08: Quais as atitudes comportamentais esperadas devido ao programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Esperamos que o soldado seja proativo, que busque o conhecimento e o seu autoconhecimento, que vai atrás do que deseja, não espera acontecer, que busca sua melhoria profissional e pessoal, que ele perceba essa necessidade, que se desenvolva como pessoa, isso é importante, não só para o militarismo, para nossas necessidades internas, mas pra ele próprio, principalmente quando sair do exército, para a carreira que desejar seguir.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Hoje em dia muitos jovens não tratam os mais velhos com respeito; aqui você pega o costume, não só pela hierarquia, mas todos se chamam de “senhor, senhora”. Torna-se comum depois, até fora.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Em relação a respeito, aqui exerce um pouco mais, mas geralmente o certo é aprender em casa, com pai e mãe. Aqui, como existe hierarquia, é como se fosse em casa, a pessoa é mais antiga e tratamos com respeito. Mas acho que meu caso foi mais a responsabilidade que adquiri. Se lá fora a pessoa não é, quando entra aqui aprende, porque tem que honrar compromisso, horário, serviço, tudo isso.
Questão 09: Quais os valores que se desejam que sejam adquiridos pelos soldados?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Posso falar que no âmbito de valores é mais geral. Em termo de valores, a questão da honestidade, pra um setor financeiro, a pessoa tem que ser honesta, ética, responsável. Não somente para um setor, claro, mas como pessoa, como cidadão. Algo que nos empenhamos em enfatizar desde que o cara entra para o exército. Não somente devido à capacitação.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Os valores que tenho, fora os militares que aprendi depois que ingressei, foram os que meus pais me ensinaram, a ser correto, ter caráter, ser honesto, essas coisas.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Acho que certas coisas vêm da criação da pessoa, vem da educação de casa, então se o cara não tem uma base, ele aprende na marra aqui, porque tudo é por meio da hierarquia e tem que ser o mais correto possível.

Quadro 5: Competências desejadas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Para o E01, é importante despertar o interesse dos soldados sobre a capacitação, sobre o fato de estarem em contato com o conhecimento, para buscarem cada vez mais o desenvolvimento de suas competências gerais. “Queremos que eles tenham habilidades para exercer a sua função, o seu cargo no Exército, que agregue conhecimento para quando sair, valorizar o aprendizado e ser valorizado”, afirma o Tenente Coronel, seguindo a perspectiva

de Nina (2006), que ressalta quanto as necessidades de uma formação e direcionamento do profissional a buscar sempre mais conhecimento.

O entrevistado afirma, ainda, que as habilidades são diferentes de acordo com a função executada. “O soldado que está num setor financeiro, tem que desenvolver habilidades distintas de um soldado que está no setor de mecânica, por exemplo,”, ou seja, são competências diferentes, onde há o aprimoramento de diferentes habilidades.

Para o E02, o destaque perceptível que pode destacar, é a forma organizada com que age atualmente, afirmando que há muita organização em suas atitudes e na maneira com que lida com suas funções, planejando tarefas e atividades, até mesmo, por meio de uma planilha de organização de serviços, um organograma, ou seja, suas habilidades foram aprimoradas em relação às atividades executadas.

Já o E03 refere-se à sua área, que por se tratar de oficina e mecânica, exige-se uma extrema iniciativa para que tudo esteja sempre organizado e limpo, sendo imprescindível a manutenção correta de todos os itens existentes do setor, bem como seu controle. As competências, nestes casos, são exercidas dia a dia, na operação das atividades desenvolvidas, ao “saber como fazer algo” ou pela aplicabilidade do uso produtivo do conhecimento que se adquire, podendo ser por meio teórico e, até mesmo, prático.

Se tratando da dimensão conhecimento, o E01 afirma que para cada especificidade que o soldado irá exercer, existe um conhecimento necessário para tal, segundo o Tenente “é esperado que ele obtenha o conhecimento teórico e principalmente o prático dos cursos em que ele se especializar, para atuação dentro do quartel, prestando serviços internos e externos, e após o desligamento, no mercado de trabalho. Fora os conhecimentos militares unidos aos nossos valores, claro”.

Ressaltando a perspectiva de Durand (1999, apud BRANDÃO, 1999), onde diz que “o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”, referindo-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida”, não se pode limitar o conhecimento dos soldados devido as suas poucas experiências profissionais. Assim, o E02 destaca que atualmente vem obtendo novos conhecimentos por meio da capacitação, já que havia trabalhado em um escritório de contabilidade, somente, e, por meio do programa de capacitação, fez um curso de tesouraria avançada, pelo SENAC, aprimorando os conhecimentos práticos da experiência profissional anterior, concluindo “a cada capacitação é um novo conhecimento”.

Já o E03 fez um curso de mecânica pelo SENAI. O mesmo tirou carteira de motorista pelo EB e, afirma que o curso foi extremamente importante, pois, “facilita muito ter o curso

para aplicar na prática, no dia a dia, caso eu ou alguém precise”. Neste caso, o conhecimento da mecânica será somado ao fato de executar funções como motorista, podendo auxiliar não só sua própria função, como os demais.

Em relação às atitudes pretendidas, que para Durand (1998, apud BRANDÃO, 1999) diz respeito aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, o E01 diz esperar que o soldado seja proativo, que busque o conhecimento e o seu autoconhecimento, que busque a melhoria profissional e pessoal, que os soldados percebam essa necessidade e que se desenvolva como pessoa, pois, isso é importante, não só para o militarismo, para as necessidades internas do quartel, mas, também, para ele próprio, principalmente quando sair do Exército e desejar seguir uma carreira específica.

Para os soldados entrevistados, a atitude mais diferenciada adquirida atualmente, é o fato do respeito à sociedade em geral ser mais elevada, pois o militarismo, por meio da hierarquia, exige isso internamente, mas que reflete intensamente fora do quartel. Entretanto, o E03 afirma que na 4ª Brigada isto é exercido de forma mais rígida, porém, é algo que se “aprende em casa, com pai e mãe” e, acrescenta que no seu caso, a atitude mais perceptível foi a responsabilidade que adquiriu, pois “se lá fora a pessoa não tem, quando entra aqui aprende, porque tem que honrar vários compromissos, muitos horários, serviços, tudo isso e, assim fui aplicando em todas minhas atitudes”.

Fora das três dimensões de Durand (1998, apud BRANDÃO, 1999), o estudo procurou levantar os valores pretendidos para o EB, assim como pelos soldados capacitados, por se tratar de um aspecto pessoal que afeta, também, a sociedade de modo geral. Neste sentido, os valores foram julgados num âmbito geral. Para o E01, a questão da honestidade é primordial ao ser humano, dando exemplo na questão de trabalho de um setor financeiro, por exemplo. É preciso ter ética e responsabilidade e acrescenta “é algo que nos empenhamos em enfatizar desde que o cara entra para o Exército. Não somente devido à capacitação”, conclui.

Assim, os soldados acrescentaram que os valores pretendidos, fora os militares que aprenderam após o ingresso, foram ensinados no âmbito familiar. Mas, segundo o E03, “se o cara não tem uma base familiar, ele aprende aqui no EB, pois tudo é por meio da hierarquia e tem que ser o mais correto possível”.

4.2.4 Perfil do Programa de Capacitação

Como apresentado na revisão teórica, segundo o IBGE (2016), o desemprego da faixa etária jovem, 18 a 24 anos, aumentou gradativamente, principalmente no ano de 2016, mesmo

com a existência de programas de qualificação do governo federal que são voltados para a juventude brasileira, que visam contribuir com políticas de qualificação para assegurar o ingresso desses jovens ao mundo do trabalho.

Neste contexto, o EB, entidade que lida com jovens dessa mesma faixa etária, sentiu a necessidade não só de capacitar seus jovens para atuar nos serviços internos dos quartéis, como, também, para prepará-los para o mercado, visto que a permanência desses rapazes pode durar sete anos, contribuindo, assim, com as políticas de qualificação.

Neste sentido, esta categoria busca apresentar o perfil do programa executado, a fim de destacar seu surgimento, objetivos, suas fases e importância para o Exército, para os soldados e para a sociedade de modo geral (Quadro 6).

Questão 10: Como surgiu a necessidade da capacitação para os soldados? Houve levantamento de perfil e necessidades?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiu com a transformação do próprio Exército, principalmente com o projeto SISFRON, que envolve uma tecnologia muito apurada e avançada; • Houve levantamento. Fizemos uma pesquisa onde passamos em cada quartel, apresentamos o programa, e todos passaram por uma pesquisa de opinião e, a partir daí, nós geramos um perfil onde começamos a trabalhar as capacitações e o que seria melhor para eles, então ligamos tudo, a necessidade do nosso ambiente e a vontade do nosso soldado.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Houve levantamento sim e pelo que respondemos fomos sendo encaminhados aos setores de acordo com o limite, também.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Fizemos uma prova, dava pra escolher o que gostaríamos de fazer dentro do Exército. Tinha perguntas como “se já trabalhava, o que fazia, o que gostava”, para chegar aqui e já ter um setor direcionado para trabalhar. Mas foi levantado tanto teoricamente, quanto perguntas que eles fizeram no alistamento.
Questão 11: Com qual objetivo surgiu o programa de capacitação no comando de Dourados?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Para aumentar o nível de conhecimento do soldado, na área que ele vai trabalhar no quartel, cujo motivo maior foi o SISFRON, que tem ligação direta à 4ª Brigada, pois nos acordou para uma situação em que iríamos viver, do soldado não ter conhecimento básico para assimilar conhecimentos mais elevados; • O projeto, as ideias surgiram todas aqui, e foram disseminadas para a Brigada toda, porque são subordinadas a nós. Campo Grande tá envolvida no programa por meio do quartel que temos lá, um quartel subordinado a nós. Mas o comando da própria Campo Grande e os demais, não participam, ainda.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Sabemos que surgiu por meio do SISFRON, mas detalhes de todo o programa não temos.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Nós entramos mais na parte de “ser capacitados”, como todo o programa se caracteriza não sabemos em detalhes.
Questão 12: Em quantas fases compreende o Programa de Capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Ele ainda está sendo desenhado para servir de técnico. Mas depende da área de capacitação.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • O curso que eu fiz foi em três meses, com atividades online e presencial, o de tesouraria.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • O meu, de mecânica, durou quatro meses; durante a semana online e final de semana presencial.

Continua

Continuação

Questão 13: Qual a periodicidade da execução do programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> O programa vai durar enquanto o militar estiver atuando. Os sete anos em que ele estiver por aqui, ele pode estar envolvido. Então digamos que é juntamente ao tempo de formação, de permanência do soldado aqui. Se permanecer sete anos, pode se envolver sete anos. Permaneceu um ano, vai experimentar durante um ano, e assim por diante.
E02	<ul style="list-style-type: none"> No primeiro ano em que entramos, fomos recrutados mesmo, aprendemos tudo sobre o quartel, sobre ser soldado, ralação e militarismo. O programa estava sendo criado, então tivemos contato no segundo ano, em 2016, e praticamente primeiro do programa. Mas pretendo fazer mais cursos, enquanto puder.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Isso mesmo. E fizemos porque decidimos engajar, ou seja, passou o período obrigatório e escolhemos ficar. Agora é fazer mais cursos e atingir nossos objetivos militares também.
Questão 14: Qual a importância do programa de capacitação para o exército, para os soldados, para a sociedade?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Para o Exército, eu vou ter um militar motivado e mais capacitado para o exercício do cargo dele; Para o soldado, ele vai passar o tempo aqui com maior motivação também, se sentindo bem em estar trabalhando na função dele com maior conhecimento e habilidade; Para a sociedade, que é o que vai acontecer depois, ele sair daqui com uma formação, com suas atitudes e seus valores desenvolvidos. Isso para a sociedade é um ganho, sem dúvidas. Ele sai tendo a possibilidade de ser líder em uma empresa, de trabalhar que seja no órgão público, mas ser um líder. Possuindo experiências em uma área específica de atuação e experiências gerais.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Nós fazemos a parte operacional, a mão na massa, até os superiores fazem, mas nós, soldados, temos isso como função e é muito importante; Vamos sair capacitados daqui, com certificados, podendo ter carta de recomendação, isso para quem entrou com cursinho simples é grande; A sociedade já olha com bons olhos um militar do Exército; e para o mercado de trabalho, com mais capacitação, esperamos conseguir bons empregos.
E03	<ul style="list-style-type: none"> É importante para o Exército o que a gente faz; é um grande apoio que a gente presta; se não fosse pra estar servindo a organização, não estaríamos aqui. O que fazemos influencia em tudo na parte administrativa; É como ele falou, nós entramos com pouca experiência e vamos sair capacitados na teoria e muito mais na prática; Se o cara serve e gosta, a sociedade percebe isso, reflete. Mas eu falo por mim, não tenho do que reclamar e acho que ninguém vai ter o que reclamar de mim.
Questão 15: O programa de capacitação está vinculado com a missão do Exército?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Sim! Totalmente. É desenhado junto com o que a concepção de transformação quer.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Sim.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Sim, independente da área. A própria missão fala de bem estar social, acho que isso pode ser incluso. É um bem pra nós e para a sociedade.
Questão 16: O programa de capacitação é considerado uma ação estratégica ou operacional para o Exército Brasileiro?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> As duas coisas. Tanto operacional, como estratégica. Operacional se baseia aqui, na Brigada e estratégica envolvendo o país inteiro. Até porque pretendemos expandir, temos visão de futuro e estamos caminhando para atingir os objetivos.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Acho que os dois. Trabalhamos com a prática e vivenciamos a teoria, o programa acho que já pode dar resultados agora, no presente e a longo prazo, também.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Exatamente. Já vemos diferença no nosso modo de ser por meio da capacitação, a gente já procura mais.

Quadro 6: Perfil do programa de capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo o E01, o programa surgiu com a transformação do próprio Exército, principalmente por meio do projeto SISFRON, por envolver uma tecnologia muito apurada e avançada. Assim, verificou-se a dificuldade em operar equipamentos de alto nível, em termos de conhecimento e a partir daí, houve a necessidade de trabalhar todas as áreas para melhorar a capacidade de absorção do conhecimento e melhorar a capacitação para operação de tantas novidades e, assim, “aumentar o nível dos nossos soldados, em todos os sentidos, todas as áreas, valores e atitudes, habilidades e capacitação”.

Em relação ao perfil e necessidades dos soldados, houve um levantamento interessante com base em pesquisas inseridas em cada quartel da 4ª Brigada. O comandante afirma “passamos em cada quartel, apresentamos o programa, e todos passaram por uma pesquisa de opinião, uma pesquisa de dados; levantamos situação econômica, educação, qual a perspectiva dele para o futuro, se ele quer terminar o ensino médio, quer fazer cursos, tem ideia de entrar para o ensino superior, se não tem, quer ensino técnico, se tem computador em casa, acesso a internet, todo esse tipo de levantamento foi feito e, a partir daí, nós geramos um perfil, gráficos da situação, onde começamos a trabalhar as capacitações e o que seria melhor para eles, capacitações junto ao SENAI, SENAC, curso de cozinha, mecânica, operador de computador. E também não só a vontade dele, porque também temos que ver a necessidade do nosso ambiente interno de trabalho, então ligamos tudo, a necessidade do nosso ambiente e a vontade do nosso soldado”.

Em relação ao programa de capacitação ter surgido no comando de Dourados, é devido, novamente, ao SISFRON, que tem uma ligação direta à 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada. Todas as ideias surgiram em Dourados e foram disseminadas para toda a brigada, sendo Campo Grande, envolvida apenas por meio de um quartel da 4ª BDA que existe lá. Mas o comando da própria Campo Grande e os demais, não participam da capacitação, ainda, pois o desejo é de expandir o programa em todo o Brasil.

No que diz respeito às fases do programa de capacitação, objetiva-se que seja como um curso técnico, de fato, que normalmente dura em torno de dois anos. Entretanto, os soldados trabalham internamente, não sendo possível disponibilizar todo o tempo interno para capacitação, segundo o E01. O Tenente Coronel supõe que para chegar a técnico de cozinha, por exemplo, é preciso “tantas cargas horárias”, essa carga horária será dividida ano a ano, será expandida para que seja possível ligar ao trabalho interno. E acrescenta que o soldado pode acrescentar cursos e especializações no decorrer do tempo em que estiver servindo ao Exército.

No caso do E02, o curso desenvolvido foi de tesouraria avançada, com tempo de duração de três meses, onde executou atividades online e presencial. Já o E03, cuja capacitação foi na área de mecânica, fez o curso em quatro meses, sendo durante a semana, online e nos finais de semana, presencial. Ambos estão satisfeitos com a capacitação adquirida e afirmam que farão mais cursos.

Sobre a periodicidade do programa de capacitação, o E01 afirma que a duração é de acordo com o tempo de atuação do militar, ou seja, os sete anos em que ele permanecer, poderá se envolver junto ao programa. O entrevistado ressalta que o programa vai passar a ser um processo, futuramente, sendo, atualmente, um conjunto de projetos, como diz “alimentou? deu resultado? não deu? agora sim, pronto, acabou o projeto, vamos fazer com que seja um processo, uma coisa normal do nosso dia a dia. Não precisaremos mais levantar dados, ver se funciona, se não funciona, ele deixa de ser projeto e entra numa linha comum de trabalho nosso, como se fosse uma atividade comum, a capacitação, a liderança, tudo isso. Então digamos que é juntamente ao tempo de formação, de permanência do soldado aqui. Se permanecer sete anos, pode se envolver sete anos. Permaneceu um ano, vai experimentar durante um ano, e assim por diante”.

Para o soldado E02, o primeiro ano servindo foi o ano em que foram, de fato, recrutas, aprendendo tudo sobre o quartel, sobre ser soldado, sobre “ralação” e militarismo. Neste ano em que entrou em 2015, o programa estava sendo criado, então o contato com a execução do programa de capacitação se deu no segundo ano, em 2016. O entrevistado ressalta sua pretensão em fazer mais cursos e também pretende seguir carreira militar.

O E03 acrescenta que ambos decidiram engajar, ou seja, o período obrigatório acabou após um ano servindo o Exército, porém, eles escolheram continuar, embora nem sempre tenha vaga para todos que pretendem engajar, ambos tiveram essa oportunidade. “Agora é fazer mais cursos e atingir nossos objetivos militares também”, conclui o soldado.

Menegasso e Salm (2001) afirmam que o modo de produção de hoje requer informações rápidas, exigindo das pessoas uma formação, conhecimentos sempre atualizados, ou seja, é importante possuir capacitações e habilidades para somar aos conhecimentos já inseridos nos indivíduos. Entretanto, a organização em que ele está inserido também tem muito a ganhar, pois terá um profissional que busca por sua melhoria, não só pessoal, como também, na carreira profissional.

Neste sentido é que se questiona a importância do programa executado para o EB, para os soldados e também para a sociedade. O E01 ressaltou que o Exército terá um militar motivado e mais capacitado em relação ao cargo onde atua. Já a importância para o próprio

soldado, é que além da motivação de estar trabalhando em uma função com maiores conhecimentos e habilidades, é que ele levará, quando sair do Exército, experiências, não somente em uma área, pois pode somar capacitações, assim como uma formação técnica e pessoal, refletindo na sociedade com suas atitudes e seus valores desenvolvidos. “Isso para a sociedade é um ganho, sem dúvidas”, afirma o comandante.

O E02 destaca que as atividades operacionais que executam, como de extrema importância para o EB, sendo acrescentado pelo E03 que suas atividades “influencia em tudo na parte administrativa”. Eles afirmam que a capacitação certificada, juntamente as cartas de recomendação que podem possuir, motiva a busca por mais cursos e trazem esperanças de, caso não sigam carreira, de fato, consigam boas oportunidades de trabalho quando se desligarem do Exército.

Em relação à importância para a sociedade, o E02 diz que “a sociedade olha com bons olhos os militares do Exército”, concluindo que se o militar sair mais preparado que entrou, será de grande valia para todos. “Eu falo por mim, não tenho do que reclamar e acho que ninguém vai ter o que reclamar da minha pessoa”, acrescenta do E03.

É possível visualizar, através desta categoria, que o programa de capacitação foi desenhado juntamente à missão do Exército Brasileiro, onde destaco a cooperação com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2016). Neste sentido, o comandante afirma esta interação, que não podia ser diferente e o E03 ressalta que “a própria missão fala de bem estar social, é um bem para nós e para a sociedade”.

Ainda nesta categoria, foi objetivado analisar o tipo de ação executada no programa de capacitação, cujo E01 afirma ser ação estratégica e também operacional, partindo da estratégia que objetiva envolver todo o país, mas, até então, baseando-se numa ação operacional, que é executada na 4ª BDA C MEC.

4.2.5 Equipe executora do Programa de Capacitação

Essa subseção apresenta a equipe responsável pela a execução do programa de capacitação junto aos jovens soldados, onde, até o primeiro trimestre de 2017, os parceiros atuantes, segundo o E01, são as universidades federais UFGD e UFMS; a UEMS, o Instituto Federal, o SENAI, SENAC e o Sistema S, que conta com outros parceiros, além dos mencionados.

O E02 afirma que o próprio Exército também capacita com seus militares, como um Sub Ten citado, que ministra vários cursos, como o de liderança. E acrescenta que até o

momento teve muito contato “com o pessoal do SENAI”, onde desenvolveu o curso de tesouraria. Para o E03, cada curso corresponde a uma instituição de ensino, pois o curso de mecânica que fez, foi pelo SENAC (Quadro 7).

Questão 17: Há entidades parceiras para a realização da capacitação? Quais?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Sim, até o momento contamos com a UFGD, UEMS, UFMS, Instituto Federal, SENAI, SENAC e todo Sistema S.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Tive contato até o momento com o pessoal do SENAI e o próprio Exército, inclusive o Sub Ten ministra vários cursos, como o de liderança, que eu gostei e acho que será muito importante lá fora também.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • O meu curso foi pelo SENAC, acho que dependendo da área é tal instituição.
Questão 18: Os parceiros auxiliam na elaboração e execução do programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Sim. Principalmente no início, quando fizemos reuniões para chegar num consenso. Até na experimentação, eles são bem flexíveis com o que a gente precisa, eles personalizam os cursos pra gente de acordo com nossas necessidades.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliam, eles vêm aqui, dão aulas dentro do ônibus pra gente.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Acho que até no início, da ideia mesmo, deve ter feito reuniões e tal e hoje executam muito bem.
Questão 19: Quais os profissionais (internos e externos) envolvidos no desenvolvimento e execução do programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Externos: próprios parceiros; • Internos: os próprios oficiais e praças da Brigada.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Podemos citar os nossos superiores como internos: o Ten Coronel e o Sub Ten.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Externos acho que os próprios professores.
Questão 20: Onde são executadas as capacitações profissionais?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Aqui na Brigada e na instituição;
E02	<ul style="list-style-type: none"> • O Exército trouxe uma carreta, que tem computador, ar-condicionado, internet, tudo em ótimas qualidades, como uma sala de aula mesmo, da pra fazer as atividades e tirar dúvidas com o professor.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Quando fiz meu curso foi na Brigada mesmo. Os professores vêm até nós.

Quadro 7: Equipe executora do programa de capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Em relação à execução e elaboração do programa, o E01 eleva a flexibilidade de disponibilidade dos parceiros quanto às necessidades da Brigada, pois os cursos, em sua maioria, acontecem no quartel. “Eles personalizaram os cursos pra gente de acordo com as nossas necessidades”. Assim, foram feitas inúmeras reuniões para chegarem num consenso até a experimentação na prática.

Existe um ônibus do próprio EB, equipado com ar-condicionado, computadores e todos os itens necessários para a realização dos cursos. O E02 afirma que as aulas que acontecem dentro dos ônibus são como aulas em sala de aula, onde se aproveita o estudo presencial para tirar dúvidas e fazer atividades relacionadas, junto aos professores das instituições parceiras.

Segundo o E01, os reitores das faculdades, juntamente aos coordenadores, principalmente da UFGD e UEMS, que são locais, estão ligados diretamente ao desenvolvimento de todo o programa, configurando o envolvimento dos profissionais externos, assim como os profissionais das instituições do Sistema S, como professores, diretores e outros. Os profissionais internos envolvidos são os oficiais e praças da própria Brigada, que executam e administram o contato com os parceiros, a disponibilidade de novos, a busca por diferentes cursos, auxílio na elaboração da capacitação, entre outras atividades relacionadas, que fazem com que todo o programa seja executado.

Sobre o local onde as capacitações são executadas, varia de acordo com o curso e instituição. O E01 relatou que o SENAC, em 2016, levou um caminhão totalmente equipado para desenvolver cursos na Brigada. Cursos referentes ao eixo tecnológico Produção Alimentícia, por exemplo, já foram desenvolvidos na própria cozinha da Brigada. Os cursos de informática básica foram desenvolvidos na UEMS, que disponibilizou a sala de informática e, assim por diante.

4.2.6 Custos e Fontes de Recursos

Esta categoria apresenta os custos e fontes de recursos relacionados ao programa de capacitação, onde os custos para o Exército Brasileiro variam de acordo com o curso pretendido, pois existem cursos mais baratos que outros (Quadro 8).

Questão 21: Há custos para o desenvolvimento das capacitações para o Exército? Qual o investimento aproximado por soldado?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Varia de acordo com o curso. Mas em média R\$1.500,00 por soldado ao ano.
E02	<ul style="list-style-type: none"> Não imagino o quanto custa, mas creio que seja como se eu procurasse um curso particular por fora.
E03	<ul style="list-style-type: none"> Exatamente, acho que os custos são altos, até mesmo porque os professores se deslocam até aqui, muitas vezes.
Questão 22: Quais as origens dos recursos? Envolve somente recursos públicos ou há recursos privados (parcerias, convênios)?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Variadas. Vem desde o soldado-cidadão à recursos alocados diretamente de órgãos específicos do Exército, como também o SISFRON. E também do Ministério da Defesa.
Questão 23: Há dotação orçamentária para o desenvolvimento e execução do programa de capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Sim. Há dotação.
Questão 24: O programa está vinculado a outros programas de capacitação do Governo Federal?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Por enquanto ainda não. Mas foi verificando em Brasília para ligarmos ao Governo Federal, mas é mais complexo, pois envolve muita política.

Quadro 8: Custos e fontes de recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Segundo o E01 o custo para um soldado é em torno de R\$1.500,00 por ano, não sendo um padrão de custo para os demais soldados, pois, os custos variam de acordo com cada curso e, também, é importante ressaltar que não são todos os soldados capacitados ao longo do ano, não existe espaço de tempo para isso, pois o trabalho interno também é extenso.

O E01 afirma que o programa se encontra numa fase de experimentação, e ainda será levantado à quantidade ideal de soldados para desenvolver as capacitações anuais, para que os quartéis não fiquem sem soldados no período de trabalho e para que os soldados continuem sendo capacitados. Ele acrescenta que no ano de 2016, o investimento no programa de capacitação foi alto, pois foi o primeiro ano de execução do programa e foram ofertados inúmeros cursos. Já no ano de 2017 o investimento será diminuído, não afetando o desenvolvimento das capacitações, que são medidas como cursos técnicos.

Em relação aos soldados entrevistados, eles não possuem informações sobre os custos e fontes de recursos sobre os cursos, apenas sabem que o custo existe e que deve ser baseado nos valores do mercado.

As origens dos recursos variam. O E01 alega que o projeto soldado-cidadão, que já existe, abastece o programa, assim como recursos alocados diretamente de órgãos específicos do Exército, como também o SISFRON, que disponibiliza recursos para capacitações na área de atuação do mesmo, como informática e mecânica, acrescentando, também, o Ministério da Defesa como origem dos seus recursos.

Uma observação importante que foi feita pelo comandante, é que há cursos gratuitos, não só para os soldados capacitados, mas, também, para o EB, que são os desenvolvidos pelo Instituto Federal, pelo fato do Instituto já receber recursos diretamente do Governo Federal.

Ou seja, os custos são resultantes da parceria com o Sistema S, termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas que são voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica.

O sistema S engloba o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI); Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (SENAC), que já foram citados e são parceiros já participantes. E também o Serviço Social do Comércio (SESC); Serviço Social da Indústria (SESI). Existindo, ainda, o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP); e Serviço Social de Transporte (SEST).

O E01 declara que, por enquanto, o programa não está vinculado a programas do Governo Federal, mas já existe essa pretensão, mesmo sendo algo mais complexo e

envolvendo muita política, eles objetivam transformar o programa a nível nacional, junto aos institutos federais.

4.2.7 Resultados do Programa de Capacitação

Em termos de resultados organizacionais, o E01 alega que a pretensão inicial era de um percentual de capacitação ao ano, entretanto, o percentual varia devido ao cronograma disponível dos militares (Quadro 9).

Questão 25: Quais os resultados pretendidos em nível organizacional?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Inicialmente, objetivávamos capacitar 30% do efetivo, variando a 20%. Mas vamos reformular para que fique bom para os dois lados, tanto o serviço interno da Brigada, quanto à formação do soldado.
Questão 26: Quais os resultados pretendidos para a formação dos soldados?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Que o soldado almeja o nível técnico. Mas sabemos que isso depende, também, do aluno.

Quadro 9: Resultados do programa de capacitação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

A ideia inicial era de capacitar 30% do efetivo, cuja variação foi de 20%. Porém, o entrevistado reconhece que a meta pode ser reduzida para que não afete os aspectos internos da Brigada, necessitando, assim, de uma meta que concilie as atividades internas e as capacitações, para se tornar possível o desenvolvimento do programa de forma que não afete as atividades militares.

Os resultados pretendidos quanto à formação dos soldados, segundo o E01, são de que o próprio soldado almeja o nível técnico da área em que desejar se capacitar, ou seja, some suas capacitações e as busquem enquanto estiver atuando na Brigada. Mas frisa que para que isso ocorra, o soldado deve ter total interesse na capacitação, em somar suas qualificações e buscar se profissionalizar.

4.2.8 Avaliação da Aprendizagem

Esta categoria busca apresentar os métodos de avaliação das instituições que executam as capacitações e, também, os métodos da 4ª Brigada em relação aos soldados capacitados.

Sobre o sistema de avaliação da aprendizagem dos soldados, o formato é de acordo com o próprio órgão que executa a capacitação. O E01 declara que a Brigada sentirá essa aprendizagem na prática, no dia a dia, conforme o trabalho do soldado (Quadro 10).

Questão 27: Existe um sistema de avaliação da aprendizagem? Qual o formato?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Cada instituição executa sua avaliação de uma maneira. Mas são parecidos. Avaliações normais, como provas e atividades; • O Exército avalia por meio do trabalho que eles executam.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • São avaliações como as que existem na escola.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Nós fazemos provas práticas e escritas e também somos avaliados no dia a dia.
Questão 28: Há algum mérito de desempenho para a formação na capacitação?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Sim. Eles são avaliados pelas características pessoais, profissionalismo e suas capacitações somadas gerando uma pontuação e classificação. Conforme surgem vagas para promoção, os melhores são promovidos.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Nós sabemos da existência de um sistema que classifica a pessoa de acordo com os resultados das avaliações dela e também conforme ela vai se capacitando. É algo que motiva.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Isso faz com que a gente queira fazer mais cursos. Além de quando sair vou sair mais capacitado, eu posso crescer aqui mesmo.
Questão 29: Como o Exército avalia o desempenho do soldado na realização das atividades em que foi capacitado?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliamos pelo dia a dia, com base nas tarefas realizadas por eles e também por características pessoais.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliam-nos com base na função que a gente aprendeu a trabalhar.
E03	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia pelo dia a dia, quando executamos os serviços que nos mandam ou que já é responsabilidade nossa.
Questão 30: O desempenho das atividades após a capacitação interfere na progressão de carreira do soldado? De que forma?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> • Com certeza. Pelo fato que eu disse antes, o soldado soma capacitações, junto com todo seu desenvolvimento, e isso pode gerar promoções a ele.
E02	<ul style="list-style-type: none"> • Quanto mais capacitações, mais oportunidades para crescer como militar;
E03	<ul style="list-style-type: none"> • No nosso caso, que gostamos do meio militar, é uma forma de nos motivar ainda mais.

Quadro 10: Avaliação da aprendizagem.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

No curso em que foi capacitado, o E03 evidencia o uso de provas práticas e escritas aplicadas durante o curso e também a avaliação a que são submetidos no dia a dia, principalmente por seu superior, quanto a as atividades que executam.

Referente ao mérito de desempenho para formação, que interfere, também, na progressão de carreira do soldado, o comandante destaca que, para cada capacitação, existe um “sistema meritocrático”, ou seja, toda capacitação feita pelo soldado, gera uma pontuação dentro do EB, que pode servir como se fosse uma prova de títulos como no concurso público. Por exemplo, se surgir três vagas para promoção para cabo, que exige “tal” capacitação, como

a de Mecânico de Viatura, serão verificados todos os soldados que possuem a qualificação, entretanto, os três melhores, conforme pontuação, que se dá pelo número de qualificações e perfil militar, é que serão promovidos.

Isso no sentido da capacitação, mas também é avaliado o comportamento, a responsabilidade, teste físico, execução de tiro, ou seja, é um conjunto de fatores, toda uma soma de atividades realizadas que gera uma pontuação e conseqüentemente uma classificação para cada soldado, conclui o E01. Todo esse sistema é do conhecimento dos soldados.

Quanto ao desempenho dos soldados na realização das atividades em que foram capacitados, o E01 declara que todos os militares passam por avaliação anual, onde são analisados desde atributos pessoais, quanto profissionais, por meio de um sistema de avaliação de desempenho que é um sub processo do sistema de quantificação do mérito.

Funciona por meio da análise de várias características, como postura, avaliação física, responsabilidade, organização e até mesmo a execução dos trabalhos que executa e as capacitações que possuem, pontuando-as de 0 a 5 de acordo com o desenvolvimento de cada militar, não sendo permitido dar a nota 5 para todas as características, sendo barrado pelo sistema, para evitar leniência, como afirma o entrevistado, acrescentando que, quando a avaliação é muito ruim ou muito boa, deve ser justificada. Cada militar é avaliado, no mínimo, por três pessoas.

Os soldados afirmam que são avaliados e observados constantemente, não só por seus superiores. É no dia a dia, quando executam os serviços de suas responsabilidades ou que foram designados, assim como as funções em que foram capacitados, que mostram, de fato, os benefícios da capacitação profissional, que não muda somente a maneira de cada um trabalhar, mas, também, suas atitudes e seus valores.

4.2.9 Avaliação dos Egressos

Esta categoria objetiva apresentar os egressos dos soldados que foram capacitados pelo programa e sua relação com o mercado de trabalho formal, ao desligar-se da instituição. Entretanto, devido o fato de o programa ter sido executado em 2016, ainda sendo estruturado de forma experimental, não foram levantados resultados dos soldados capacitados que deram baixa e como estão em relação à empregabilidade.

O E01 ressalta que esta questão foi discutida entre os colaboradores do programa no final de 2016, onde foi pensado num cadastro para manter uma ligação e, assim, após um ano do desligamento do militar, verificar a situação a qual ele se encontra (Quadro 11).

Questão 31: Há egressos dos soldados que deram baixas e foram capacitados pelo Programa no atuando no mercado de trabalho formal?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Nós discutimos sobre isso. Não temos resultados sobre os egressos, pois a primeira turma está saindo agora. Mas pensamos em fazer um cadastro do pessoal para manter uma ligação e com um ano após o cara sair, a gente entrar em contato;
E02	<ul style="list-style-type: none"> Esse ano saiu um soldado que tem vários cursos de eletricista, que ele fez por aqui. Acho que ele vai conseguir emprego bem rápido, pois ele é muito experiente na área;
E03	<ul style="list-style-type: none"> Ano passado saiu um rapaz, que também era soldado e fez curso comigo, de motorista, que eu sei que está trabalhando como motorista de transportadora,
Questão 32: Há acompanhamento do soldado que foi capacitado desempenhando a profissão adquirida no mercado de trabalho formal?	
Entrevistado	Aspectos relevantes da entrevista
E01	<ul style="list-style-type: none"> Ainda não temos. Mas é algo que objetivamos, pois, seria importante. Como o programa estava em fase experimental, não foi pensando nisso. Mas é algo a se pensar para execução.

Quadro 11: Avaliação dos egressos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O entrevistado declarou que existe o chamado “exercício do reservista”, onde todo ex-militar do exército deve apresentar-se ao quartel, a cada ano, durante cinco anos. Neste momento, então, seria o ideal para avaliar a inserção do mesmo ao mercado de trabalho. Porém, o sistema de apresentação de ex-militares está encaminhando para ser de forma online, mas eles tendem a buscar uma maneira para que essa avaliação aconteça, até mesmo para melhoria do programa de capacitação, afirma o E01.

Em entrevista com os soldados, o E02 afirmou que esse ano, de 2017, saiu um soldado que possui vários cursos de eletricista, todos feitos na 4ª Brigada. “Acho que ele vai conseguir emprego bem rápido, pois ele é muito experiente na área”, conclui o soldado. O E03 acrescenta que um soldado que se capacitou junto a ele como motorista se desligou do Exército no final de 2016 e está trabalhando como motorista de transportadora.

Neste contexto, essa categoria conclui que, como o programa de capacitação estava sendo executado de forma experimental, como um projeto que poderia ou não, dar certo, alguns aspectos, como a avaliação dos egressos, não foi pensada inteiramente. Porém, após as entrevistas, tanto com o comandante, quanto com os soldados, que foram acompanhados por um colaborador do programa, pode-se dizer que a ideia de avaliar os egressos foi alimentada, tendo em vista a importância desse feedback.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado na 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada de Dourados/MS teve como objetivo identificar as características que formatam o programa de capacitação para jovens soldados militares alistados ao Exército Brasileiro, que tem como escopo, o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades, valores e atitudes) do jovem militar, elevando sua atuação na Brigada e possibilitando capacitações, desenvolvimento pessoal e experiências profissionais para que no desligamento do Exército, o jovem tenha o exercício de uma profissão e seja incluso no mercado de trabalho.

Em relação aos objetivos específicos, o estudo revelou, quanto ao perfil dos jovens militares beneficiados pelo programa, que são de diferentes classes sociais, sendo que, muitos não possuem grandes experiências profissionais e cursos de capacitação. Constatou-se, também, que, apesar da maioria dos ingressantes estarem concluindo ou já ter concluído o ensino médio, o nível de conhecimento e habilidade, de uma maneira geral, encontra-se abaixo do desejável, conforme levantado na pesquisa documental. Sendo assim, a prioridade inicial do programa de capacitação é a atração, a motivação e a retenção dos jovens, para que desempenhem funções internas na Brigada, sejam trabalhadas as suas habilidades e para que adquiram experiências diversas e qualificações certificadas.

Quanto às competências, que abrange as habilidades, os conhecimentos e atitudes, o estudo levantou o desejo do Exército em lidar com jovens que busquem seu autoconhecimento, que tenham iniciativa, habilidades para o exercício da função em que foram designados e profissão que desejam atuar. Que busquem o profissionalismo e percebam a importância de se obter cada vez mais conhecimentos, para quando se desligar do quartel, valorizar o aprendizado e ser valorizado no mercado de trabalho.

Neste sentido, os soldados entrevistados perceberam mudanças, principalmente, no sentido da responsabilidade e organização com suas funções internas, da Brigada, e também com os estudos. O militarismo enfatiza disciplina e hierarquia, que já atua quanto às responsabilidades pessoais e valores, mas, após o desenvolvimento das capacitações, os soldados puderam visualizar e abranger mais competências já incentivadas pelo meio militar até então.

Em se tratando dos processos, etapas e as ações do programa de capacitação, o estudo enfatiza o surgimento do programa, devido à transformação do próprio Exército com o avanço da tecnologia e necessidade de se obter profissionais para atuar nesse meio tecnológico.

Assim, objetivou-se aumentar o nível dos soldados, em todos os sentidos, em todas as áreas, trabalhando as características pessoais e profissionais de cada um.

Para que isto fosse possível, houve a etapa de levantamento dos perfis, onde todos os dados levantados, desde situação econômica, às perspectivas de cada jovem, foram analisados. O levantamento ocorreu com os soldados já ingressos e também nos alistamentos do ano de 2015, quando o programa estava sendo estruturado e iniciado e, com base nos resultados do levantamento, foram feitas inúmeras reuniões junto aos parceiros, para que fossem estipulados as etapas e os cursos que poderiam ser oferecidos, bem como, as estratégias de capacitação, que são desenvolvidas, desde 2016, tanto na Brigada, quanto nas instituições parceiras.

Conforme levantado por meio das entrevistas, os parceiros do programa de capacitação são flexíveis quanto às necessidades da Brigada, visando atender os militares em meio às limitações do tempo disponível pelos soldados, já que eles executam trabalhos internos, não possibilitando um período integral para as capacitações. Neste sentido, as estratégias utilizadas variam de acordo com o curso e instituição, onde, muitas vezes, é disponibilizado um ônibus ou carreta para que os soldados façam o curso na própria Brigada, sendo necessário o deslocamento dos profissionais da instituição até o quartel.

Os cursos também podem ser como na educação à distância, com aulas e atividades online, facilitando o acesso do jovem ao ensino de um bom curso profissional, quando este, executa alguma atividade obrigatória da Brigada e não poderá se ausentar.

É importante ressaltar que o foco do estudo foi relacionado à capacitação, entretanto, é preciso reiterar que o programa da 4ª Brigada contempla, também, o âmbito militar, sendo um programa de progressão profissional, elaborado a fim de atender suas totais necessidades.

O estudo focou na capacitação dos jovens militares para contribuir neste campo de estudo e trazer significativas contribuições ao levar a conhecimento da sociedade, um programa bem estruturado e desenvolvido, que busca a capacitação não somente por interesses internos, mas, também, visando a saída do jovem, que, ao término do seu tempo de permanência no Exército, que se dá até sete anos, terá mais que experiências militares, como também, capacitações que o assegure experiências suficientes para o exercício de uma profissão e assim, inserção ao mercado de trabalho, garantindo que um novo perfil de profissionais, que atualmente, são procurados pelo mercado de trabalho, sejam disponibilizados pelo Exército Brasileiro.

5.1 Sugestões para estudos posteriores

Registra-se como sugestões para novos estudos, a necessidade de, mais adiante, ser feita uma nova pesquisa levantando os egressos dos soldados que foram capacitados pelo programa de capacitação na 4ª Brigada, atuando no mercado de trabalho formal, em razão de, até o término desta pesquisa, não existir levantamentos significativos sobre tal perspectiva, que julgo de extrema importância para validar o estudo.

Sabe-se, por meio de soldados ingressos na Brigada, que existem soldados que foram capacitados que ao desligar-se da instituição, por meio de carta de recomendação do Exército e com a capacitação certificada atribuída, obteve êxito quanto à inserção ao mercado de trabalho. Entretanto, não há um levantamento comprovando as inserções ao mercado devido ao fato do programa ser recente, com atuação precisa no ano de 2016.

Nas entrevistas realizadas, foi declarado que os ex-militares comparecem ao quartel a cada ano, durante cinco anos, após o desligamento. Sugere-se, a partir disso, que o levantamento dos egressos ocorra quando o ex-militar apresentar-se à instituição. Levantando, também, a situação do empregador ao empregar um ex-militar capacitado, para que seja possível visualizar se esse jovem possui um diferencial.

Por meio do estudo foram levantadas novas questões quanto aos parceiros, como se dá o início de uma parceria e quais benefícios às instituições de ensino obtém ao auxiliar no desenvolvimento do programa, como as universidades federais e estaduais.

Recomenda-se, também, a aplicação de outra metodologia de pesquisa, como a quantitativa, para que sejam explorados mais dados que exponham outros resultados.

Por fim, sugere-se a realização de outros estudos, ampliando a investigação dos elementos que estruturam o programa de capacitação, a fim de contribuir ainda mais para sua estruturação e conhecimento.

REFERÊNCIAS

- ABRAMAT. **Capacitação e Certificação Profissional na Construção Civil e Mecanismos de Mobilização da Demanda**. ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, 2007.
- VIEIRA, Carlos Alberto dos Santos; ALVES, Edgard Luiz Gutierrez. **Qualificação Profissional: uma proposta de política pública**. Rio de Janeiro, 1995.
- CARNEVALLI, José Antonio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Desenvolvimento da pesquisa de campo, amostra e questionário para realização de um estudo tipo survey sobre a aplicação do QFD no Brasil. **21º ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, p. 17-19, 2001.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BOMFIM, Rosa Amorim. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, vol.1, n. 1 Jan – Jun 2012.
- BRANDÃO, Hugo Pena. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária**. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, 1999.
- CARDOSO, Leonor; CARDOSO, Pedro. Para uma revisão da teoria do conhecimento de Michael Polanyi. **Revista portuguesa de pedagogia**, ano 41-1 2007, 41-54.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHAHAD, José Paulo Zeetano. **Tendências recentes no mercado de trabalho pesquisa de emprego e desemprego**. São Paulo Em Perspectiva, v. 17, n. 3-4. p. 205-217, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 6. ed. São Paulo. Atlas, 2000.
- DESEMPREGO BATE 10,9% E ATINGE 11,1 MILHÕES DE PESSOAS; É O PIOR DESDE 2012**. Economia UOL Disponível em: <http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/04/29/desemprego-bate-109-no-1-trimestre-e-atinge-111-milhoes-de-pessoas.htm>. Acesso em: 14 ago., 2016.

DESEMPREGO ENTRE OS JOVENS DE ATÉ 24 ANOS CHEGA A 24,1%, DIZ IBGE. Economia UOL, São Paulo, 2016. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2016/05/19/desemprego-entre-os-jovens-de-ate-24-anos-chega-a-241-diz-ibge.htm>>. Acesso em: 14 ago., 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

EGOSHI, Koiti. **Gestão do conhecimento da era internet**. 2006.

FISCHER, André Luiz et al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. Salvador, BA: 30º encontro da ANPAD, 2006.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES**. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63 Mar./Abr. 1995.

GONÇALVES, Michelle F.; MONTE, Paulo A. do. **Admissão por primeiro emprego e reemprego no mercado formal do Nordeste: Um estudo mesorregional**. Caxambu, MG: XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 2008.

LAZEAR, E. P.; GIBBS, M. **Personnel economics for managers**. New York: John Wiley, 1998.

LUCHESE, Eunice Soares Franco. **GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**. CET – Companhia de engenharia de tráfego – São Paulo, 2012.

MANZINI, Eduardo José. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina: eduel, 2003.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARX, Karl. **Processo de trabalho e processo de produzir Mais-valia**. In: *O Capital* 14. Rio de Janeiro: Bertrand, 1989.

MENDÉZ, Natália Pietra. **Educação de Jovens e Adultos e o mundo do trabalho**. in: STECANELA, N. (org.) *Cadernos de EJA 1*. Caxias do Sul, RS: 2013.

MENEGASSO, Maria Ester; SALM, José Francisco. **A educação continuada e (a) capacitação gerencial: discussão de uma experiência**. Santa Catarina, 2001.

Ministério da Defesa – **Exército Brasileiro**. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/>. Acesso em: 10 set., 2016.

NINA, Renée Rosanne Vaz. **Profissional da informação: o bibliotecário e suas representações das competências profissionais e pessoais para atuar em bibliotecas**. 2006. 257f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O Exército Brasileiro. EB20-MF-10.101. 1º ed. 2014. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/10138/6563889/Manual+-+O+Ex%C3%A9rcito+Brasileiro/09a8b0d2-81d0-4a69-a6ea-0af9a53eaf45>. Acesso em: 10 set., 2016.

OLIVEIRA, Hilderline C. de; SANTOS, Joseneide S. P. dos; CRUZ, Eduardo F. C. **Mundo do trabalho: concepções e historicidade. III JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS**. São Luís – MA, 28 a 30 de agosto 2007.

PAIVA, V. Desmistificação das Profissões: quando as competências reais moldam as formas de inserção no mundo do trabalho. **Revista Contemporaneidade e Educação**, 1996.

PINTO, Anna Florência de Carvalho Martins. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: planejamento, estrutura e apresentação de trabalhos científicos, segundo as normas da ABNT**. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Belo Horizonte, 2009.

RESENDE, Paulo Tarso Vilela de; et al. **Carência de profissionais: um desafio para as grandes empresas brasileiras**. Nova Lima, MG: Fundação Dom Cabral, 2013.

SANTANA, Neuranides. **O processo de capacitação profissional da enfermeira de unidade de tratamento intensivo**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2004.

SILVA, Jackson R. S.; ALMEIDA, Cristóvão D. de; GUINDANI, Joel F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, 2009.

SOARES, Robson. **Agregando pessoas - recrutamento e seleção de pessoas**. Portal HSM, 2011.

SOUZA, Dércia A.; PAIXÃO, Claudiane R. da. Gestão de pessoas nos PATs: a intermediação de mão-de-obra sob a ótica dos atendentes locais. **SEMEAD - SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO**, setembro 2010.

SVEIBY, Karl Erik. O que é conhecimento? O que é competência?. In: _____. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TELLES, Renato. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em administração. **Revista de Administração**, São Paulo v.36, n.4, p.64-72, outubro/dezembro 2001.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, set. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDIGAL, Cláudia B. R.; VIDIGAL, Vinícius G. **Investimento na qualificação profissional**: uma abordagem econômica sobre sua importância. Acta Scientiarum. Maringá, v. 34, n. 1, p. 41-48, Jan - Jun, 2012.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: SENAC/SP, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamentos e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE I

Roteiro de Entrevista – Aplicada ao comando da 4ª Brigada de Cavalaria Mecanizada e soldados capacitados.

I PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual seu tempo de ingresso no Exército?
2. Qual sua patente militar?
3. Qual seu envolvimento para o desenvolvimento do programa de capacitação?

II PERFIL DOS SOLDADOS

4. Qual o perfil dos soldados beneficiados pelo programa de capacitação?
5. Em quais setores/divisões atuam os soldados contemplados com a capacitação?

III COMPETÊNCIAS DESEJADAS

6. Quais habilidades são requeridas e que se desejam adquirir pelos soldados?
7. Quais os conhecimentos que se esperam que sejam adquiridos pelos soldados?
8. Quais as atitudes comportamentais esperadas devido ao programa de capacitação?
9. Quais os valores que se desejam que sejam adquiridos pelos soldados?

IV PERFIL DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

10. Como surgiu a necessidade da capacitação para os soldados? Houve levantamento de perfil e necessidades?
11. Com qual objetivo surgiu o programa de capacitação no comando de Dourados?
12. Quantas fases compreende o programa de capacitação?
13. Qual a periodicidade da execução do programa de capacitação?
14. Qual a importância do programa de capacitação para o exército, para os soldados, para a sociedade?
15. O programa de capacitação está vinculado com a missão do Exército?
16. O programa de capacitação é considerado uma ação estratégica ou operacional para o Exército Brasileiro?

V EQUIPE EXECUTORA DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

17. Há entidades parceiras para a realização da capacitação? Quais?
18. Os parceiros auxiliam na elaboração e execução do programa de capacitação?

19. Quais os profissionais (internos e externos) envolvidos no desenvolvimento e execução do programa de capacitação?
20. Onde são executadas as capacitações profissionais?

VI CUSTOS E FONTES DE RECURSOS

21. Há custos para o desenvolvimento das capacitações para o Exército? Qual o investimento aproximado por soldado?
22. Quais as origens dos recursos? Envolve somente recursos públicos ou há recursos privados (parcerias e convênios)?
23. Há dotação orçamentária para o desenvolvimento e execução do programa de capacitação?
24. O programa está vinculado a outros programas de capacitação do Governo Federal?

VII RESULTADOS DO PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO

25. Quais os resultados pretendidos em nível organizacional?
26. Quais os resultados pretendidos para a formação dos soldados?

VIII AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM

27. Existe um sistema de avaliação da aprendizagem? Qual o formato?
28. Há algum mérito de desempenho para a formação na capacitação?
29. Como o Exército avalia o desempenho do soldado na realização das atividades em que foi capacitado?
30. O desempenho das atividades após a capacitação interfere na progressão de carreira do soldado? De que forma?

IX AVALIAÇÃO DOS EGRESSOS

31. Há egressos de soldados que deram baixa e foram capacitados pelo programa atuando no mercado de trabalho formal?
32. Há acompanhamento do soldado que foi capacitado desempenhando a profissão adquirida no mercado de trabalho formal?