

Maj Art Guilherme Bruno Ribeiro

**GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Salvador
2019

Maj Art Guilherme Bruno Ribeiro

**GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Me. Viviel Carvalho

**Salvador
2019**

Maj Art Guilherme Bruno Ribeiro

**GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

José Roberto Pinho de Andrade Lima – TC QCO Vet – Presidente
Escola de Formação Complementar do Exército

Profa. Ma. Leticia Veiga Vasques – Membro 1
UNIS

Profa. Ma. Alessa Montalvão Oliveira Denega – Membro 2
UNIS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	7
3	MATERIAL E MÉTODO	9
4	A CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO POR MEIO DA REALIZAÇÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS	10
5	GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO EM CONSONÂNCIA COM AS EVOLUÇÕES E DEMANDAS DO MUNDO ATUAL	15
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
	REFERÊNCIAS	21

GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO

Guilherme Ribeiro¹
Viviel Carvalho ²

RESUMO

A constante atualização e qualificação de profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mundo atual, onde tudo cresce, se desenvolve e evolui rapidamente. O presente trabalho aborda os principais aspectos relacionados à gestão de cursos e estágios no Exército Brasileiro (EB). Além disso, tem o objetivo de mostrar de que maneira a mesma possibilita que o treinamento e o desenvolvimento dos recursos humanos do EB ocorram em consonância com os objetivos da Força e alinhados com as evoluções e demandas do mundo atual. Esta abordagem se justifica diante da necessidade permanente de atualização profissional dos integrantes do EB, a fim de que os mesmos estejam em condições de atuar em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos. Para que o objetivo do trabalho fosse alcançado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na literatura que aborda os assuntos relacionados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, assim como nos principais documentos vigentes, tais como Portarias, Normas e Diretrizes de ensino que regulam a capacitação de recursos humanos no âmbito do EB. O estudo demonstrou que o EB exerce de forma eficiente a gestão das atividades de ensino, procurando estar sempre alinhado com as tendências atuais, relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Palavras-chave: Treinamento e desenvolvimento de pessoas. Gestão de cursos e estágios. Exército Brasileiro. Evoluções do mundo atual.

MANAGEMENT OF STAGE COURSES FOR TRAINING HUMAN RESOURCES IN THE BRAZILIAN ARMY

ABSTRACT

The constant updating and qualification of professionals have become mandatory requirements in today's world, where everything grows, develops and evolves quickly. The present work deals with the main aspects related to the management of courses and internships in the Brazilian Army (EB), showing how it allows the training and development of its human resources to occur in line with the objectives of the Force and aligned with the evolutions and demands of the world today. This approach is justified by the permanent need for professional updating of the members of the EB, so that they are able to act in increasingly dynamic and complex environments. In order to achieve the main objective of the work, a bibliographical research was carried out in the literature that deals with subjects related to training and development of people, as well as in the main documents in force, such as Ordinances, Norms and Teaching Guidelines that regulate the training of human resources under the EB. The study demonstrated that EB exercises an efficient management of teaching activities, always being aligned with current trends related to training and development of people.

Keywords: Training and development of people. Management of courses and internships. Brazilian Army. Evolutions of the present world.

¹ Especialização em Pós-Graduação em Artilharia de Costa e Antiaérea pela Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea. E-mail: guiribeiro1980@gmail.com

² Mestrado em Ciências da Saúde pela Universidade São Francisco USF/SP.

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, o treinamento é considerado peça fundamental no processo de desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se necessário pensar que, em um mundo cada vez mais dinâmico, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante das inúmeras inovações tecnológicas.

As organizações começam a considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um fator de extrema importância para o seu crescimento. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma corporação deve ter destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas.

O presente trabalho abordará os principais aspectos relacionados à gestão de cursos e estágios no Exército Brasileiro (EB), mostrando de que maneira a mesma possibilita que o treinamento e o desenvolvimento de seus recursos humanos ocorram em consonância com os objetivos da Força e alinhados com as evoluções e demandas do mundo atual.

Tal abordagem se justifica tendo em vista a necessidade permanente de atualização profissional dos integrantes do EB, a fim de que os mesmos estejam em condições de atuar em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos. Historicamente, o EB sempre investiu no treinamento e na capacitação de seus recursos humanos. Por se tratar de uma Força que sofre constantes restrições orçamentárias, as quais limitam os investimentos na aquisição de equipamentos, o EB enxerga seus militares como os seus bens mais valiosos e concentra esforços para que os mesmos estejam sempre bem preparados e capacitados.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para o Sistema de Ensino do Exército (SEE), que é a estrutura que coordena e controla todas as ações voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoas no EB. Ao longo dos anos, o SEE vem se modernizando e tem procurado acompanhar as tendências mais atuais relacionadas à capacitação de recursos humanos, sendo por vezes, pioneiro na implantação de novas metodologias de ensino, até mesmo em âmbito nacional.

2 A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DO DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Segundo Volpe (2009), o capital humano tem se mostrado como um dos bens mais valiosos das corporações contemporâneas. Isso significa que, as pessoas, que vão desde o mais simples funcionário, ao mais alto executivo, passaram a ser vistas como fator preponderante para o crescimento de qualquer empresa. Diante de uma realidade cada vez mais dinâmica e competitiva, as organizações precisam estar constantemente preparadas para os desafios do mundo moderno, sendo o capital humano o grande diferencial competitivo das empresas bem-sucedidas.

Para Espíndola (2016), a constante atualização e qualificação dos profissionais se tornaram requisitos obrigatórios no mercado atual, que se encontra cada vez mais competitivo. Com isso, o treinamento e desenvolvimento de pessoas é hoje um dos fatores primordiais para o sucesso de uma organização.

Soares (2010), afirma que as atividades de treinamento devem ser integradas aos outros órgãos que compõem a gestão de recursos humanos, mantendo uma relação direta que colabore com a eficácia do treinamento. Por meio das atividades de treinamento é possível ampliar o conhecimento das pessoas, melhorar as habilidades e as destrezas, desenvolver ou modificar comportamentos e elevar o nível de abstração.

Conforme Espíndola (2016), os objetivos dos treinamentos devem estar alinhados de acordo com as expectativas da empresa, pois antes de provocar uma mudança, é necessário realizar uma análise comportamental e das competências a serem trabalhadas seguindo a linha do perfil de cada colaborador.

Soares (2010), ressalta que, treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum. Treinamento significa desenvolver habilidades nos recursos humanos para que eles se tornem mais produtivos e alcancem resultados.

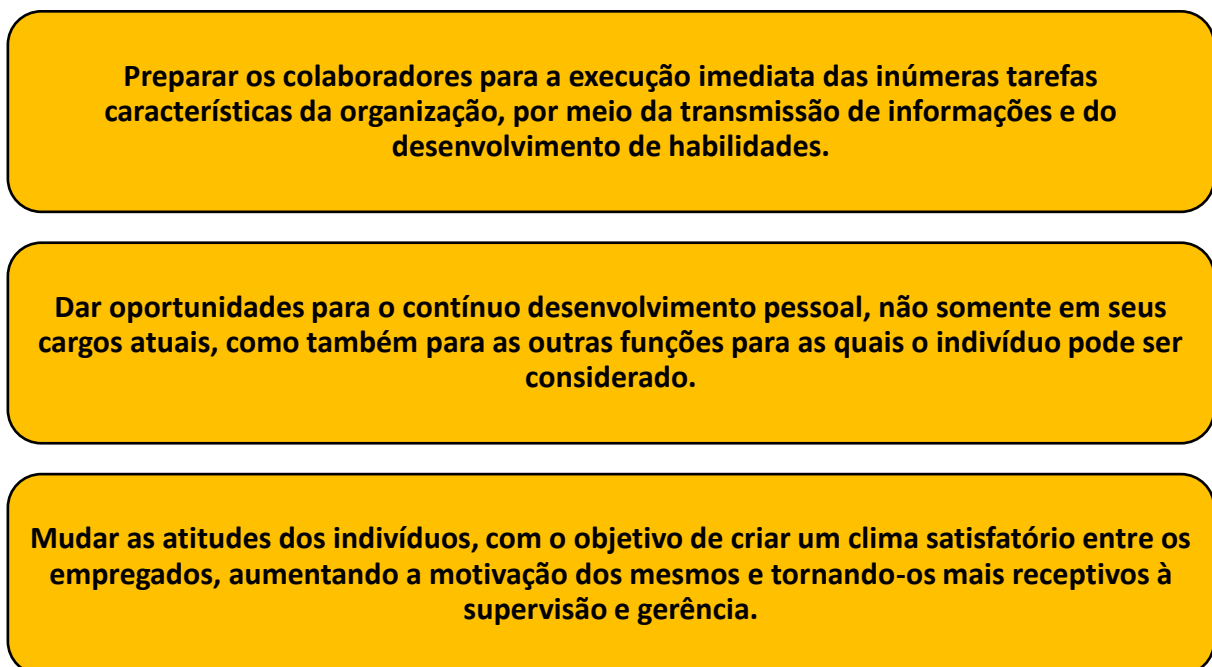
A palavra treinamento tem muitos significados. Yoder (1956) considera o treinamento como um meio para desenvolver a força de trabalho dentro dos cargos ocupados. Waite (1952) interpreta mais amplamente, considerando treinamento para um adequado desempenho no cargo e estendendo o conceito para uma nivelção intelectual através da educação geral.

Para Chiavenato (2009) o treinamento caracteriza-se por ser um processo de enriquecimento de habilidades, sejam elas cognitivas, motoras ou até mesmo

interpessoais, com a finalidade de aumentar o nível de proficiência dessas habilidades sobre uma tarefa específica ou um grupo de tarefas. Por conseguinte, o desenvolvimento de pessoas está relacionado à formação básica, cujo principal objetivo é incentivar o aprendizado de novas atitudes, conceitos e ideias capazes de influenciar e motivar o aperfeiçoamento de suas capacidades e comportamentos para tornarem-se mais eficazes.

Existem diferentes tipos de treinamento, cujos objetivos podem ser variados. De acordo com Carvalho (1993), os principais objetivos do treinamento são:

Figura 1 – Objetivos do Treinamento

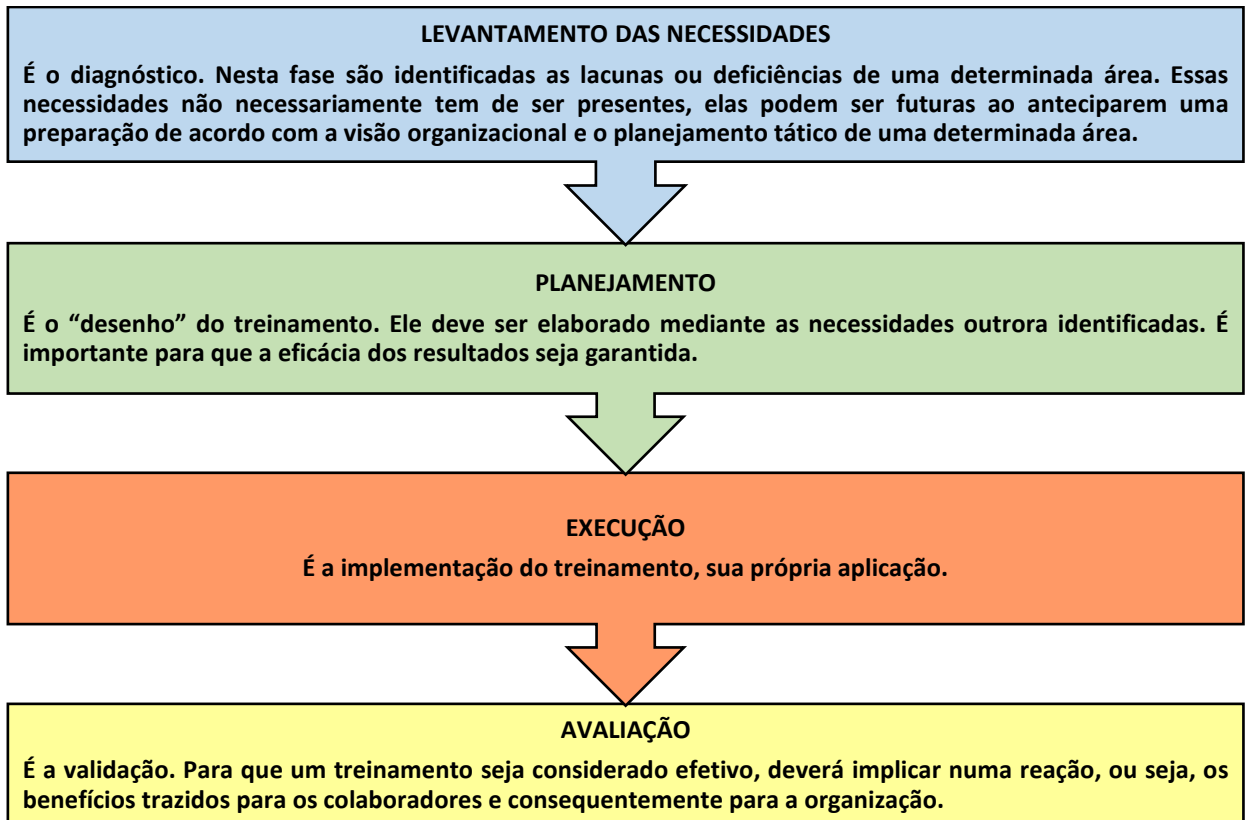


Fonte: elaborado pelo autor – 2019

Segundo Volpe (2009), a maioria dos programas de treinamento está direcionada para o treinamento comportamental, ou seja, aquele que busca mudar atitudes reativas e conservadoras das pessoas, para atitudes proativas e inovadoras, a fim de melhorar o espírito de equipe e a criatividade. Entretanto, as empresas não podem deixar de lado a importância dos programas de treinamento técnico, ou seja, aqueles que visam transmitir informações sobre o trabalho e a organização, desenvolver habilidades técnicas e orientar sobre as tarefas e operações relacionadas a cada cargo da empresa.

Para que o treinamento seja eficaz e atinja os objetivos propostos, faz-se necessário o cumprimento de algumas etapas. Para atingir o objetivo desejado, o treinamento deve seguir as seguintes fases:

Figura 2 – Fases do Treinamento



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

Atualmente, as grandes corporações tem investido em processos e ferramentas a fim de alavancar o grau de desempenho de seus colaboradores. De acordo com Mascarenhas (2009), com a tendência da gestão por competências, a área de treinamento e desenvolvimento assume uma dimensão mais dinâmica na educação e volta-se ao crescimento pessoal e profissional contínuo dos indivíduos.

Investir no desenvolvimento das pessoas que realizam o trabalho nas organizações é investir na qualidade dos produtos e serviços realizados, além de contribuir para a satisfação e crescimento pessoal e profissional de seus integrantes.

3 MATERIAL E MÉTODO

Este trabalho envolveu a realização de uma pesquisa bibliográfica, visando buscar subsídios capazes de explicar como ocorre a gestão de cursos e estágios para

capacitação de militares no Exército Brasileiro (EB), mostrando de que maneira a mesma possibilita que o treinamento e o desenvolvimento de seus recursos humanos ocorram em consonância com os objetivos da Força e alinhados com as evoluções e demandas do mundo atual.

Para que o objetivo do trabalho fosse alcançado, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na literatura que aborda os assuntos relacionados ao treinamento e desenvolvimento de pessoas, assim como nos principais documentos vigentes, tais como Portarias, Normas e Diretrizes de ensino que regulam a capacitação de recursos humanos no âmbito do Exército Brasileiro.

4 A CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO POR MEIO DA REALIZAÇÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS

Assim como as grandes organizações atuais, o Exército Brasileiro (EB) considera seus recursos humanos como o seu bem mais valioso e tem investido cada vez mais no treinamento e desenvolvimento de seus quadros. A realização de cursos e estágios no âmbito do EB constitui a principal ferramenta utilizada na capacitação de seu pessoal, a fim de que os mesmos estejam aptos para atuar diante das constantes transformações e demandas do mundo moderno, conforme consta na Lei 9786 (BRASIL, 1999).

O principal dispositivo legal que regula as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas no âmbito do EB é a Lei 9.686, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro. Além disso, existe o Decreto 3.182, de 23 de setembro de 1999, que regulamenta a referida lei. Por serem relativamente antigos, estes dispositivos legais sofreram algumas atualizações necessárias, por meio do Decreto 9.171, de 17 de outubro de 2017, tendo em vista as constantes evoluções do mundo atual.

É importante ressaltar que, existem outros ordenamentos jurídicos que complementam a normatização do ensino no EB, como por exemplo, a Portaria nº 072, do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), de 22 de março de 2018, que aprova as Normas para a Gestão do Ensino no EB e a Portaria nº 372, de 17 de agosto de 2016, do Estado-Maior do Exército (EME), que aprova a Diretriz para o Planejamento de Cursos e Estágios no âmbito do Sistema de Ensino do Exército.

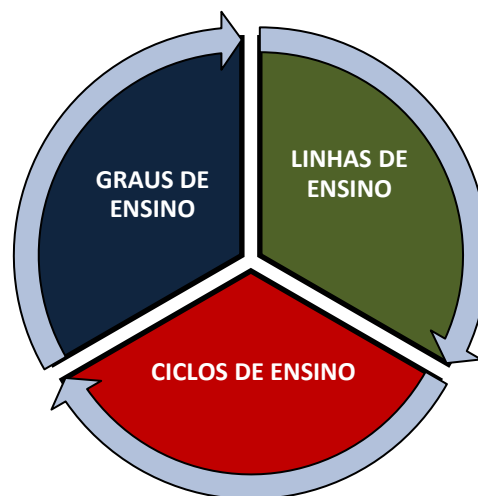
A fim de regular, normatizar e gerir as atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas no EB, foi instituído o Sistema de Ensino do Exército

(SEE), cuja finalidade é qualificar recursos humanos para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas, na paz e na guerra, em sua organização, conforme prevê o Art 1º, da Lei 9786 (BRASIL, 1999).

Os cursos, estágios e outras atividades de interesse do Exército, realizados por seu efetivo, em organizações estranhas à sua estrutura, sejam elas militares ou civis, nacionais ou estrangeiras, também integram o Sistema de Ensino do Exército. Além disso, o EB vale-se, ainda, de cursos, estágios e graduações, realizados fora do seu sistema de ensino, para a qualificação de seus quadros, desde que sejam seguidas as prescrições da legislação específica, conforme estabelecem os § 1º e § 2º, do Art. 6º, da Lei 9786 (BRASIL, 1999).

O SEE realiza o ensino profissionalizante e o escolar, e obedece a seguinte estrutura:

Figura 3 – Estrutura do SEE



- **GRAUS DE ENSINO**: versam sobre a escolaridade das diferentes atividades de ensino e sua correlação com os níveis funcionais militares.
- **LINHAS DE ENSINO**: dispõem sobre as áreas de concentração dos estudos e das funções militares.
- **CICLOS DE ENSINO**: dispõem sobre o grupamento das atividades de ensino necessárias à progressão na carreira militar.

Com relação aos Graus de Ensino, o EB estabelece as seguintes categorias:

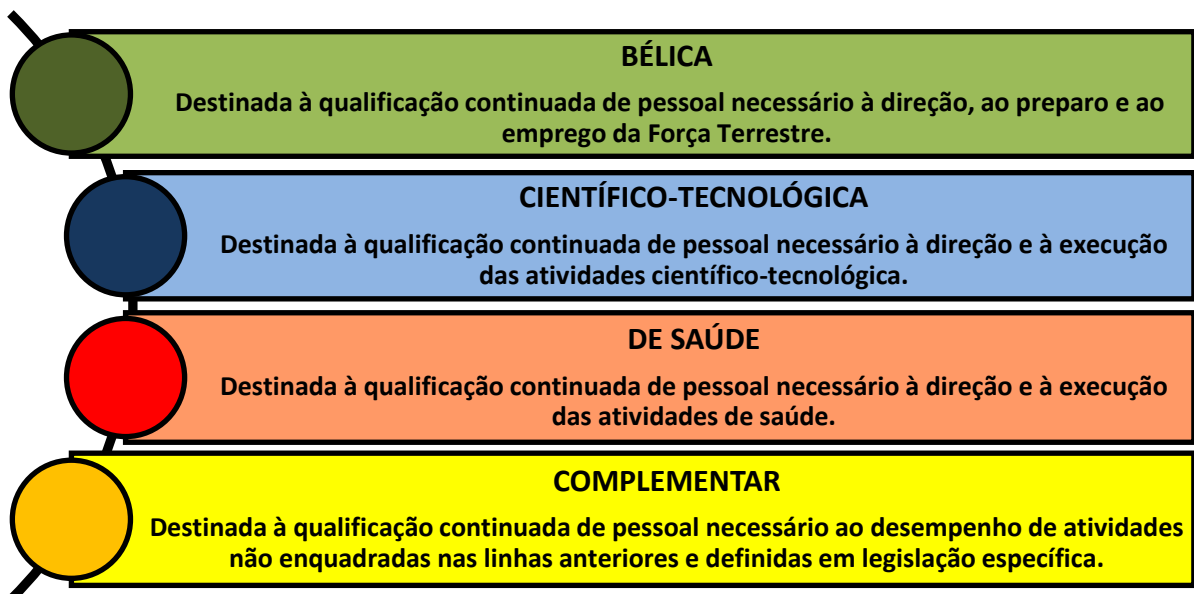
Figura 4 – Graus de Ensino no EB



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

Quanto às linhas de ensino, o EB desenvolve quatro Linhas de Ensino Militar distintas:

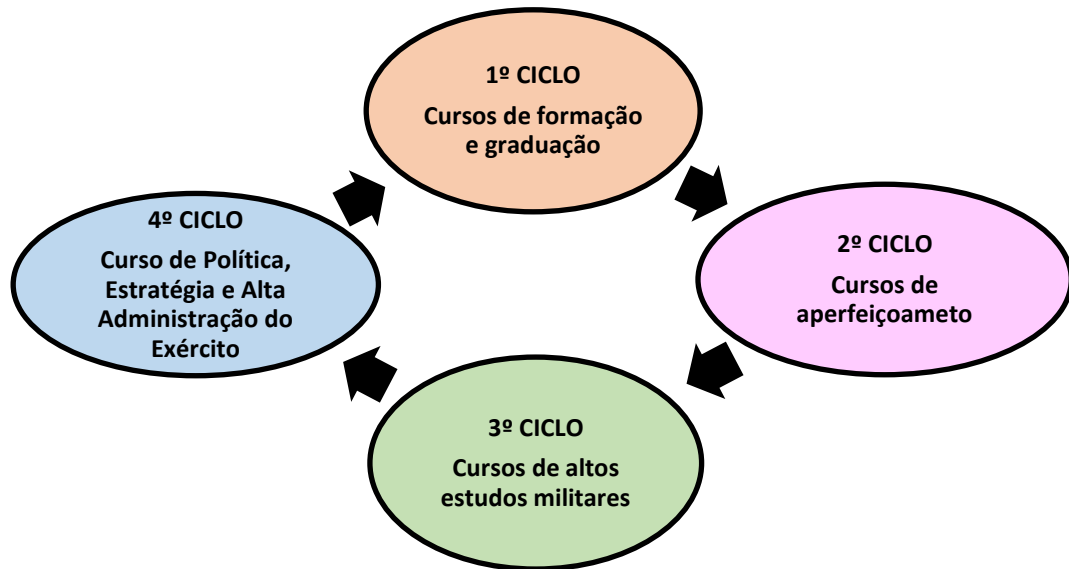
Figura 5 – Linhas de Ensino no EB



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

No que diz respeito aos ciclos de ensino, as atividades de ensino estão grupadas da seguinte forma:

Figura 6 – Ciclos de Ensino no EB



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

A Lei 9.686, de 8 de fevereiro de 1999, estabelece as diferentes modalidades de cursos realizados no EB, que habilitam os militares para a ocupação de quadros e para o desempenho de funções.

Abaixo estão descritas as modalidades de cursos realizados no EB:

Figura 7 – Modalidades de Cursos no EB



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

Os cursos de pós-graduação complementam a graduação e a formação universitária, por meio de cursos específicos ou considerados equivalentes, mediante a concessão, o suprimento ou o reconhecimento de títulos e graus acadêmicos. Os estágios constituem uma atividade complementar a determinadas modalidades de cursos, destinada a desenvolver a qualificação cultural ou profissional do militar, conforme previsto nos § 1º e § 2º, do Art. 6º, da Lei 9786 (BRASIL, 1999).

O SEE estabelece que, a capacitação de militares por meio da realização de cursos e estágios deve ser conduzida pelos agentes diretos e indiretos de ensino, ou seja, por militares ou civis, nomeados para os cargos de professor, instrutor, monitor e outros pertinentes ao ensino.

Os cursos realizados no âmbito do EB devem ser regidos por currículos elaborados de acordo com metodologia própria e utilizada em todos os estabelecimentos de ensino. Os planos de disciplina ou matéria, anexos aos currículos dos diferentes cursos, devem conter os objetivos educacionais a serem alcançados, os assuntos a serem tratados, as cargas horárias previstas e as práticas didáticas a serem adotadas.

Os estágios devem ser regidos por programas próprios, semelhantes aos planos de disciplina ou matéria e confeccionados conforme a metodologia específica para elaboração e revisão de currículos. A instrução militar deve ser regida por programas-padrão e por diretrizes expedidas pelo Comando de Operações Terrestres (COTER).

A pós-graduação, complementando a graduação e a formação universitária, contempla programas de mestrado e de doutorado e currículos dos cursos de aperfeiçoamento, de especialização e outros.

Os regulamentos dos estabelecimentos de ensino constituem os documentos que definem as capacitações, habilitações, qualificações e atribuições dos agentes de ensino, conforme a Lei nº 9.786 (BRASIL 1999).

De acordo com os Art. 25 e Art. 27, do Decreto Nº 3182 (BRASIL, 1999), o Corpo Docente dos estabelecimentos de ensino é constituído pelo comandante, subcomandante, instrutores, professores e monitores, quando nomeados em ato específico. O Corpo Discente é constituído pelos alunos ou estagiários matriculados nos cursos ou estágios dos diferentes estabelecimentos de ensino, nos órgãos formadores de oficiais da reserva e em outras organizações militares que desenvolvam atividades de ensino.

Conforme prevê o Art. 28, do Decreto Nº 3182 (BRASIL, 1999), os regulamentos dos estabelecimentos de ensino devem definir os deveres e as prerrogativas dos integrantes do Corpo Discente.

Seguindo uma tendência atual, que proporciona flexibilidade e economia de recursos, o EB tem fomentado a realização de cursos e estágios ministrados à distância, que possuem o mesmo valor dos cursos e estágios presenciais. Entretanto, levando em consideração a natureza e a finalidade de determinados cursos, torna-se inviável a utilização da modalidade de Educação à Distância (EAD), conforme prevê o parágrafo único, do Art. 37, da Portaria Nº 372 (BRASIL, 2016).

Atualmente, verifica-se uma grande urgência na gestão do conhecimento. Os efeitos da globalização, a diminuição de recursos financeiros e as constantes transformações do campo de batalha, exigem profissionais cada vez mais qualificados e competentes. Assim como nas grandes empresas, a capacitação de militares assume papel fundamental para o sucesso de qualquer missão.

De acordo Robbins (2010), funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. É por isso que as organizações gastam bilhões de dólares todo ano em treinamento formal.

A capacitação de recursos humanos por meio da realização de cursos e estágios tem se mostrado como prioridade e como um grande desafio para o EB. De nada adianta uma Força bem equipada e aparelhada, sem que se disponha de profissionais competentes e atualizados, capazes de atuar de forma eficiente, diante dos desafios e mutações do mundo moderno.

5 GESTÃO DE CURSOS E ESTÁGIOS NO EXÉRCITO BRASILEIRO EM CONSONÂNCIA COM AS EVOLUÇÕES E DEMANDAS DO MUNDO ATUAL

O planejamento adequado e a correta execução das atividades de treinamento e desenvolvimento de pessoas no EB constituem aspectos fundamentais para o sucesso da capacitação dos seus recursos humanos. O mundo contemporâneo caracteriza-se pela crescente velocidade de transformações e exige profissionais capacitados e aptos a desenvolverem suas tarefas em ambientes cada vez mais dinâmicos e desafiadores. Diante desta situação, o EB tem procurado modernizar seu Sistema de Ensino, assim como a gestão de seus cursos e estágios, de forma que

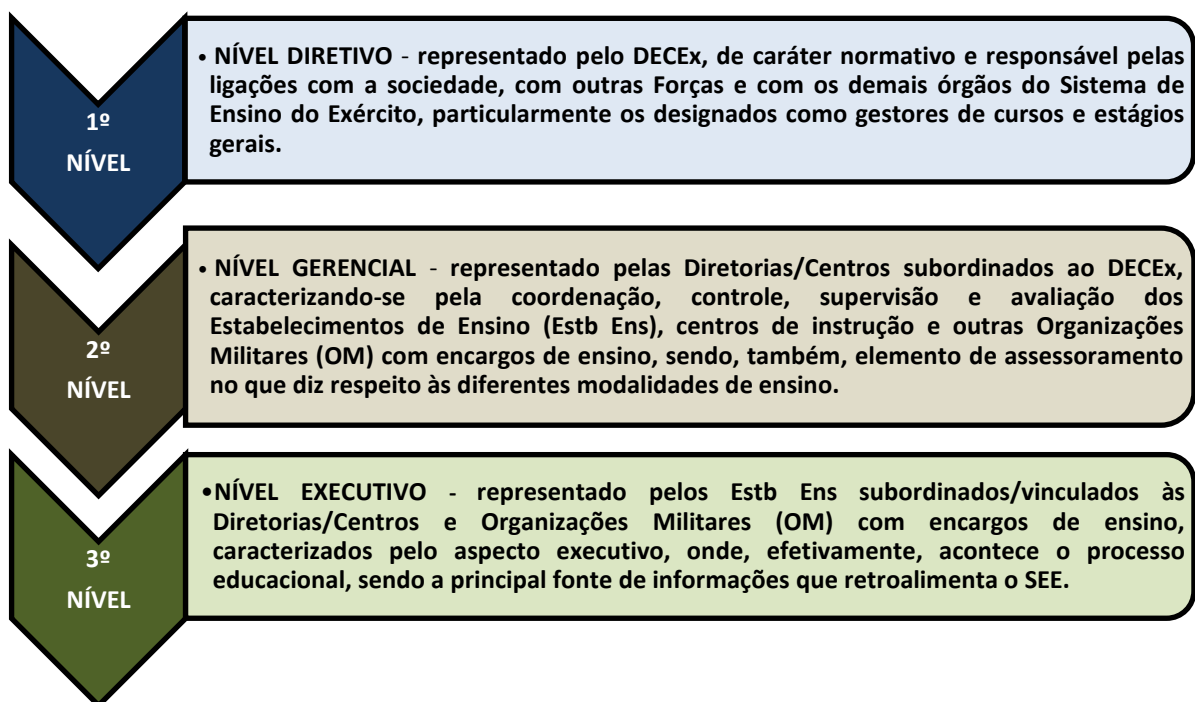
seja capaz de preparar profissionais atualizados com as demandas do mundo atual, conforme estabelecido pela Portaria Nº 372 (BRASIL, 2016).

Os principais documentos que regulam as atividades de planejamento e gestão do ensino no EB são: a Portaria nº 072, do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), de 22 de março de 2018, que aprova as Normas para a Gestão do Ensino no EB e a Portaria nº 372, de 17 de agosto de 2016, do Estado-Maior do Exército (EME), que aprova a Diretriz para o Planejamento de Cursos e Estágios no âmbito do Sistema de Ensino do Exército.

A Gestão do Ensino constitui uma ação complementar à ação de comando em todos os níveis, caracterizando-se pelo exercício da autoridade, pelo conhecimento dos aspectos peculiares ao processo educacional e pela busca da integração e da interação interpessoal.

A gestão das atividades de ensino no EB é realizada em três níveis distintos:

Figura 8 – Níveis de Gestão do Ensino no EB



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

O Comandante, Chefe ou Diretor é o responsável por colocar em prática a política educacional do SEE, visando sempre o desenvolvimento pleno dos seus objetivos, organizando, dinamizando e coordenando todas as atividades, na busca pela crescente melhoria da qualidade dos processos de aprendizagem.

O EME é o órgão de direção central do SEE e é responsável por planejar e coordenar as ações necessárias à execução da política e da estratégia de ensino, assim como coordenar e controlar todas as atividades voltadas para o treinamento e o desenvolvimento de pessoas no EB. Além disso, compete ao EME a criação, o estabelecimento das condições de funcionamento, a extinção e a suspensão dos cursos e dos estágios gerais.

A criação, modificação ou extinção de cursos ou de estágios poderá ocorrer por iniciativa do EME ou do próprio estabelecimento de ensino. O processo de solicitação de novos cursos e estágios ou a alteração das condições de funcionamento dessas atividades deve, prioritariamente, focar a condução dos mesmos com prazo bastante reduzido, explorando, ao máximo, a modalidade de educação à distância (EAD).

Em conformidade com as tendências atuais voltadas para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, os estabelecimentos de ensino devem planejar e conduzir os cursos e estágios sob sua responsabilidade de forma a desenvolver as competências individuais com o máximo de atividades práticas profissionais e no menor prazo possível.

É importante ressaltar a diferença principal entre curso e estágio. De acordo com a Portaria nº 372, de 17 de agosto de 2016, o curso é uma atividade didático-pedagógica, planejada e organizada de modo sistemático por meio de documentos básicos de ensino, que tem o objetivo de qualificar o aluno para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções. O Estágio é uma atividade educacional, de pequena duração, destinado a complementar a qualificação dos militares para o desempenho de funções com exigências de habilidades operacionais diferenciadas.

Os estágios devem ser planejados, organizados e atualizados de forma a desenvolver a capacitação em determinada área de atuação do militar e devem ser regidos por programa próprio.

A realização de cursos e estágios no EB possui o objetivo de capacitar os militares para a ocupação de cargos e para o desempenho de funções previstas nos quadros de cargos previstos (QCP) das organizações militares do EB. Além disso, busca desenvolver as competências individuais, profissionais e coletivas para atingir as capacidades desejadas pelo EB, em alinhamento com a Sistemática de Planejamento do Exército (SIPLEX).

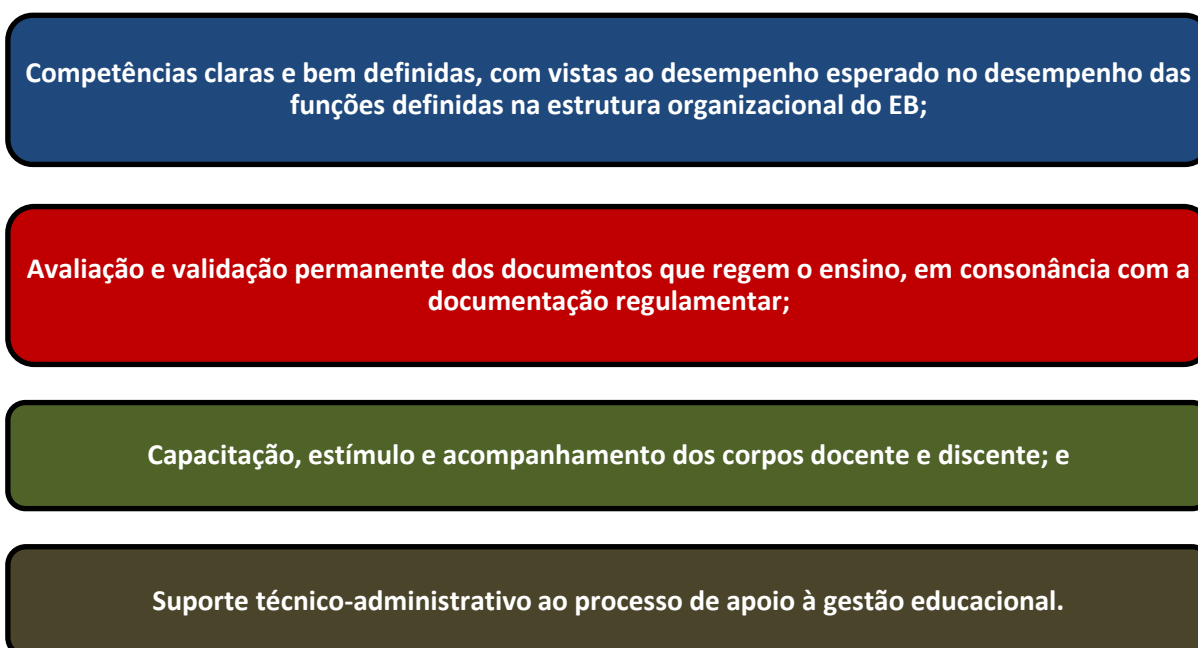
O Sistema de Ensino do Exército (SEE) também orienta suas ações no sentido de promover a integração entre militares e civis, nacionais e estrangeiros, nas

atividades de ensino nas áreas da Defesa e da Segurança, propiciando o conhecimento mútuo, a sinergia no trato dos assuntos comuns e o atendimento ao Princípio da Reciprocidade com as nações amigas e demais instituições congêneres. Outro objetivo do SEE é propiciar a educação continuada aos profissionais militares em conformidade com o plano de carreira específico.

Cabe ressaltar que, um planejamento adequado para a realização das atividades de ensino possibilita maior qualidade na capacitação dos recursos humanos.

De acordo com a Portaria nº 072, do DECEX, de 22 de março de 2018, a qualidade do ensino fundamenta-se em:

Figura 9 – Fundamentos da Qualidade do Ensino no EB



Fonte: elaborado pelo autor - 2019

É importante lembrar que, a fim de contribuir para a qualidade do ensino, torna-se de fundamental importância a atualização, sempre que necessária, dos cargos a serem ocupados por especialistas, mestres e doutores, que irão compor os corpos docentes dos Estb Ens, conforme prescreve o inciso X, do Art.44, da Portaria Nº 372 (BRASIL, 2016).

O planejamento das atividades de ensino deve ser iniciado no ano anterior (A-1), com a fixação pelo EME, das vagas dos cursos e estágios gerais a serem

realizados no ano seguinte (ano A). Com base nestes dados, os estabelecimentos de ensino, centros de instrução e organizações militares com encargos de ensino informarão ao DECEX, pelo canal de comando, as datas de apresentação dos alunos, de início e de término de cada curso/estágio geral. Em seguida, o DECEX consolidará os dados e publicará em portaria, aprovando o calendário geral dos cursos e estágios gerais. Após isso, os estabelecimentos de ensino planejarão as atividades de ensino dos cursos e estágios gerais e de pesquisa dos programas que conduzirão.

O planejamento anual das atividades de gestão do ensino, assim como das respectivas medidas de apoio administrativo deverá constar do Plano Geral de Ensino (PGE), elaborado segundo os procedimentos estabelecidos nas Normas para o Planejamento Geral do Ensino (NPGE), expedidas pelas Diretorias/Centros.

Em função da conjuntura orçamentária, o planejamento dos cursos e estágios gerais poderá ser revisto. Quando houver a necessidade de descontinuidade do funcionamento de algum curso ou estágio, deverá ser sempre buscada a preservação do conhecimento disponível em seus componentes de pessoal e material, além de todo o suporte documental.

Para garantir uma capacitação adequada dos recursos humanos, a gestão de cursos e estágios no EB deve planejar o atendimento das necessidades de treinamento dos militares, em função dos cargos e funções existentes, do fluxo de carreira e do processo de desenvolvimento de competências necessárias ao profissional militar, considerando sempre as transformações do mundo contemporâneo.

O treinamento dos militares do EB não pode ser confundido com a simples realização de cursos e estágios que apenas transmitem novas informações. Treinar significa atingir o nível de desempenho desejado, por meio do desenvolvimento contínuo dos integrantes da Força Terrestre.

Para o sucesso dos programas de treinamento e desenvolvimento, é necessária uma gestão eficiente de todas as atividades de ensino do EB, de maneira que se possa obter uma cultura organizacional favorável ao aprendizado e comprometida com as evoluções e demandas do mundo atual. Além disso, é imprescindível verificar se as técnicas de treinamento utilizadas nos cursos e estágios são eficazes no alcance dos objetivos estabelecidos pela Instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A elaboração deste artigo permitiu observar que o treinamento é uma ferramenta estratégica no desenvolvimento de qualquer organização. Por meio do treinamento é possível provocar mudanças permanentes em um indivíduo e melhorar sua capacidade de trabalho. O treinamento envolve mudança de habilidades, conhecimentos, atitudes e comportamentos. Além disso, interfere no nível de conhecimento das pessoas, na maneira de trabalhar, nas atitudes diante das situações de trabalho e nas interações com pares, superiores e subordinados.

Assim como em qualquer organização, o EB também necessita da atualização profissional dos seus integrantes, de forma que os mesmos estejam em condições de atuar em ambientes cada vez mais dinâmicos e complexos. Sendo assim, o treinamento de militares exerce papel fundamental na consecução dos objetivos estratégicos da Força Terrestre.

Pode-se afirmar que a realização de cursos e estágios no âmbito do EB possibilita a capacitação profissional dos seus quadros, em consonância com as evoluções e demandas do mundo moderno. Esta capacitação permite a aquisição e reciclagem de conhecimentos, assim como o aprimoramento de habilidades, de maneira que os militares estejam aptos à ocuparem cargos e desempenharem funções nos mais diversos ambientes operacionais, em situações de conflito ou de paz.

Além disso, este estudo demonstrou que o EB exerce de forma eficiente a gestão das atividades de ensino, procurando estar sempre alinhado com as tendências atuais, relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Outro aspecto observado, foi a existência de uma estrutura eficiente e capaz de coordenar e controlar todas as ações voltadas para a capacitação de militares. Por meio do Sistema de Ensino do Exército (SEE), o EB planeja e gerencia todas as atividades de ensino necessárias para que sejam alçados os objetivos estratégicos da Força, claramente definidos pelo Estado-Maior do Exército (EME).

Por fim, verifica-se a necessidade de um maior aprofundamento sobre o tema, uma vez que a extensão de assuntos relacionados à capacitação profissional, somada à complexidade de missões executados pelo EB, demandam constante atualização e revisão das atividades de planejamento e gestão de ensino, em todos os níveis.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 – Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 23 de dezembro de 1996.

_____. Presidência da República. Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999 – Dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 9 de fevereiro de 1999.

_____. Presidência da República. Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999 – Regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 23 de setembro de 1999.

_____. Presidência da República. Decreto nº 9.171, de 17 de outubro de 2017 – Altera o Decreto nº 3.182, de 23 de setembro de 1999, que regulamenta a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999, que dispõe sobre o ensino no Exército Brasileiro. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, 18 de outubro de 2017.

_____. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 372, de 17 de agosto de 2016. Aprova a Diretriz para o Planejamento de Cursos e Estágios (EB20-D-01.037) no âmbito do Sistema de Ensino do Exército (SEE) e dá outras providências. **Boletim do Exército nº 34 – 16**. Brasília, 26 AGO 2016.

_____. MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. Departamento de Educação e Cultura do Exército. Portaria nº 072, de 22 de março de 2018 – Aprova as Normas para a Gestão do Ensino (NGE – EB60-N-05.014) e dá outras providências. **Boletim do Exército nº 14 – 18**. Brasília, 6 de abril de 2018.

CARVALHO, Antonio de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOARES, Dayana. Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas. **Artigos**, 2018. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/38814/>>. Acesso em: 10 de out. de 2018.

ESPÍNDOLA, Rafaela. Quais os principais tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas? **Edools**, 2018. Disponível em: <<https://www.edools.com/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 1 de nov. de 2018.

FERNANDES, Marcelo. Conceito de treinamento e desenvolvimento. **Portal Educação**, 2018. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/conceito/17327>>. Acesso em: 1 de nov. de 2018.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. A importância do Treinamento para o desenvolvimento do Trabalho. **O Portal dos Psicólogos**, 2018. Disponível em: <<https://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em: 10 de out. de 2018.

WAITE,W. **Personnel Administration**. New York: Ronald Press, 1952.

YODER, Dale. **Personnel Management and Industrial Relations**. Englewood-Cliffs: Prentice Hall, 1956