



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO DE OPERAÇÕES E LOGÍSTICA

CENTRO DE INSTRUÇÃO ALMIRANTE SYLVIO DE CAMARGO - CIASC
CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS DA MARINHA DO BRASIL

CT (QC-FN) PAULO ALEXANDRE BUIAR BIAGINI

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE UMA ESPECIALIDADE NBQR PARA AS
PRAÇAS DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS BASEADO NA PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL

Rio de Janeiro, RJ

2019

CT (QC-FN) PAULO ALEXANDRE BUIAR BIAGINI

**ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE UMA ESPECIALIDADE NBQR PARA AS
PRAÇAS DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS BASEADO NA PSICOLOGIA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do certificado de Especialista em Gestão de Operações e Logística pela Universidade Federal do Rio Grande em cooperação com o Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo, Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil.

Orientadores:

Prof. Dr. André Andrade Longaray

Prof. Esp. Paulo Roberto Munhoz

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE UMA ESPECIALIDADE NBQR PARA AS PRAÇAS DO CORPO DE FUZILEIROS NAVAIS BASEADO NA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Paulo Alexandre Buiar Biagini

Resumo: Este trabalho consiste em um estudo exploratório sobre a forma empregada atualmente na capacitação e preparo das Praças do Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil, atinentes a área de conhecimento Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica. Por meio da realização de pesquisa bibliográfica e documental, análise de dados sobre o efetivo capacitado e sua distribuição no ano de 2018, comparação com outras Forças Armadas do Brasil e exterior, bem como utilizando conceitos da Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas, foram sugeridas possíveis mudanças de modo a se obter um melhor desenvolvimento das competências profissionais dos militares. Como resultado, destaca-se a sugestão da criação de uma especialidade vinculada à Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica para as Praças do Corpo de Fuzileiros Navais e suas implicações.

Palavras-Chave: Marinha do Brasil; Corpo de Fuzileiros Navais; Psicologia Organizacional; Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica.

1. INTRODUÇÃO

Os conflitos armados sempre estiveram presentes na história da humanidade, desempenhando papéis de grande relevância nas relações diplomáticas, nas delimitações de fronteiras e principalmente na constante busca por inovações tecnológicas com a capacidade de fornecer vantagens marcantes nos campos de batalha.

A revolução industrial e todo o desenvolvimento tecnológico advindo desta, influenciaram sobremaneira os conflitos armados do século XX, onde invenções como o radar, a propulsão a jato, equipamentos de comunicações e as armas de destruição em massa mudaram as características dos combates. Neste cenário, se sobressaíram, além das bombas nucleares, as armas químicas, radioativas e biológicas, visto que estas possuem um grande poder destrutivo.

Juntamente das sociedades atuais, o combate moderno vem passando por grandes modificações, em parte devido ao surgimento da era da informação, como também pela forma de manifestação dos conflitos físicos. O cenário imaginário comum de uma guerra entre dois países beligerantes deu lugar a um combate não-convencional¹ e assimétrico² entre forças de um determinado país contra grupos armados terroristas.

Os atentados de 2001 nos Estados Unidos da América (EUA) demonstraram a capacidade de grupos extremistas, movidos por interesses diversos, realizarem ações concentradas e de grande impacto em uma sociedade, gerando medo e caos. Desta forma, “o terrorismo, nesse início de século XXI, surge como um dos fenômenos políticos mais significativos para as agendas de segurança internacional” (FILHO e MORAES, 2012, p. 131).

Ainda para Filho e Moraes (2012, p. 136), “as ações terroristas ganharam, no século XXI, um conjunto amplo de designações, tais como: terrorismo biológico; terrorismo nuclear; terrorismo simbólico; terrorismo químico; cyber terrorismo; e tantas outras possíveis e dispostas pelo avanço técnico e pela imaginação”. Neste cenário, Colasso (2017) e o Manual de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica do Corpo de Fuzileiros Navais (2018) descrevem diversos casos de utilização de armas químicas e biológicas em atentados terroristas ao longo da história, demonstrando a capacidade tecnológica destes grupos.

O Brasil, em sua Política de Defesa Nacional (PND), considera que o “terrorismo internacional constitui risco à paz e à segurança mundiais” (BRASIL, 2005, p. 25). Neste contexto, a Estratégia Nacional de Defesa (END), afirma que “se configura como uma das vulnerabilidades da atual estrutura de defesa do País a atual capacidade das Forças Armadas contra os efeitos causados por agentes contaminantes químicos, biológicos, radiológicos e nucleares” (BRASIL, 2008, p. 115).

Outro possível risco que não deve ser ignorado é um eventual acidente envolvendo produtos químicos industriais ou substâncias radioativas, o qual poderia gerar graves consequências. Existem relatos históricos de diversos casos em nosso país, dentre os quais se destaca a liberação não-intencional de Césio-137 em Goiânia – GO no ano de 1987, considerado o maior desastre radiológico da história, que demandou uma resposta de alta complexidade da sociedade civil e das Forças Armadas.

Marshall (2003, p. 22) afirma que “a existência de qualquer arma que ponha em risco toda uma sociedade exige a preparação para a defesa por toda esta sociedade”. Deste modo, fica evidente a necessidade das Forças Armadas do Brasil, incluindo a Marinha do Brasil (MB) e o Corpo de Fuzileiros Navais (CFN), adotarem medidas para a capacitação de seus militares e a aquisição de meios para enfrentar as ameaças em forma de armas ou de fornecer uma resposta a sociedade quando requisitado.

¹ Combate realizado contra forças irregulares ou movimentos armados, que se utilizam de meios não ortodoxos para atingir seus objetivos.

² Conflito em que a superioridade militar e/ou tecnológica de um dos contendores é evidente em relação aos demais.

Em 2010, diante da necessidade de pessoal qualificado para atuar em um possível cenário tão complexo, a MB criou o Curso Especial de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (C-ESP-DefNBQR). Ministrado nas instalações do Centro de Adestramento Almirante Marques de Leão (CAAML), tal curso visa a capacitar Oficiais e Praças da MB, de outras Forças Armadas e Auxiliares, bem como de Nações Amigas.

Em 2011 foi criado o Sistema de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica da Marinha (SisDefNBQR-MB), definido como “o conjunto de estruturas organizacionais da MB que exercem atividades operacionais, logísticas, de inteligência, de capacitação de pessoal e de ciência e tecnologia, relacionadas ao combate a emergências de natureza nuclear, biológica, química e radiológica” (XERÉM, *et al.*, 2019, p. 16).

Com o passar dos anos e a natural evolução da doutrina atinente a esta atividade, faz-se necessária uma avaliação quanto a atual política de preparo e aprimoramento do conhecimento técnico e psicológico dos militares responsáveis por atuar neste contexto, visando a identificar possíveis melhorias de modo a elevar o desempenho operacional dos mesmos. Ainda, é necessário analisar se o atual fluxo de carreira dos militares capacitados fornece condições para que possam aplicar, praticar e desenvolver os conhecimentos adquiridos ao longo dos anos.

Nesse cenário, a psicologia organizacional, área da psicologia que visa entender os fenômenos do comportamento humano dentro do ambiente de trabalho e se empenha em analisar os problemas relacionados com a gestão de recursos humanos, pode ser uma ferramenta de grande valia, visto que sua utilização no ambiente militar ainda é pouco explorada.

As organizações atuais perceberam que políticas de desenvolvimento de pessoas e de gestão por competências resultam em uma valorização do seu patrimônio intelectual, que é formado por seus colaboradores. Tais estratégias são capazes de influenciar positivamente na performance do indivíduo e como consequência resultam em melhores resultados.

Deste modo, este trabalho visa a realizar um estudo exploratório sobre a forma empregada atualmente para a capacitação e preparo de pessoal na área de conhecimento Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (Defesa NBQR), focado principalmente nas Praças do CFN, de modo a realizar uma revisão da literatura atinente ao assunto, uma comparação com as demais forças armadas do Brasil e de outros países e, através de uma possível aplicação de conceitos da psicologia organizacional, sugerir possíveis mudanças de modo a melhor atender as necessidades do CFN.

O presente artigo está estruturado em 6 seções, que abordam, estabelecida a seção introdutória, nesta sequência, o referencial teórico, a metodologia empregada, os aspectos exploratórios sobre o tema, discussão dos resultados e por fim as considerações finais, incluindo sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção visa a caracterizar os construtos teóricos utilizados neste trabalho, mais especificamente quanto à Defesa NBQR no CFN, a Psicologia Organizacional e a Gestão de Pessoas.

2.1. A DEFESA NBQR NO CFN

Para fazer frente aos perigos resultantes do uso de armas relacionadas com agentes NBQR ou atender possíveis emergências destas naturezas, a MB constituiu um ramo de atividade denominado de Defesa NBQR onde atuam Oficiais e Praças da MB, inclusive do CFN.

Segundo Brasil, (2018, p. 11), “o conhecimento dos principais agentes NBQR, suas características e seus efeitos sobre o organismo humano são fundamentais para se entender a necessidade de adoção de procedimentos específicos para a defesa contra ações que empreguem armas destas naturezas”. Ainda, de acordo com Brasil (2018), na prevenção ou na resposta a um incidente, podem ser realizadas diversas ações específicas e complexas, dentre as quais destacam-se:

- a) Resgate de vítimas dentro de uma área contaminada, o que exige que o militar adentre em um ambiente totalmente hostil, com possibilidade de causar danos a sua própria saúde caso haja algum imprevisto ou o mesmo vier a cometer um erro, levando assim o combatente a uma situação de forte stress mental.
- b) Utilização de equipamentos complexos de detecção e identificação de agentes NBQR, os quais demandam treinamentos e manuseio constantes visando ao aprestamento operacional do militar.
- c) Utilização de roupas, máscaras, equipamentos de respiração autônoma e demais equipamentos de proteção individual, que garantem a proteção do militar frente aos agentes NBQR, em contrapartida causam elevado desgaste físico e psicológico.
- d) Triagem de vítimas, onde é necessário que o militar avalie rapidamente as condições de saúde dos feridos e baseado nos sintomas apresentados decida qual deve ter prioridade no resgate/tratamento.
- e) Descontaminação de pessoal e material, envolvendo a retirada ou a neutralização dos agentes contaminantes presentes.
- f) Comando e Controle da situação, incluindo atividades de predição³ de uma possível área contaminada, monitoramento e cálculo do tempo de exposição⁴ dos militares, influência do incidente nas operações militares subsequentes, entre outras.
- g) Prevenção e Inteligência, onde por meio da coleta de informações realiza a identificação de possíveis cenários e a estimativa das atividades de resposta necessárias para se contrapor a eles.

Desta forma, é evidente que a atividade de Defesa NBQR exige que o militar possua uma grande gama de conhecimentos dos agentes e suas características, dos equipamentos que utiliza (muitos deles importados, exigindo conhecimentos do idioma Inglês), dos possíveis procedimentos a serem realizados ou de como realizar o comando e controle das situações.

Tratando-se especificamente dos militares do CFN, aqueles que são capacitados durante sua carreira podem ser designados para servir em Organizações Militares (OM) que estejam enquadradas dentro do SisDefNBQR-MB, o qual é estruturado em 5 níveis, com requisitos de conhecimentos e de pessoal diferentes, atribuídos a uma ou mais OM, conforme resumido no quadro abaixo:

Quadro 1 – Resumo Esquemático do SisDefNBQR-MB

Nível	Função	OM	Atividades Desempenhadas
5	Comando e Controle	Centro de Defesa NBQR da MB	Coordena e integra as atividades de DefNBQR, no âmbito da MB. Constitui os Gabinetes de crise e realiza análises de campo e forense.

³ Processo pelo qual delimita-se as áreas contaminadas e as possivelmente contaminadas, utilizando-se para tal processos manuais ou informatizados, tomando como base dados das condições meteorológicas locais e informações sobre o ataque/incidente (BRASIL, 2018).

⁴ A Dose Total recebida por uma pessoa em presença de radiação é diretamente proporcional ao tempo de permanência na área contaminada, ou seja, quanto menor o tempo de exposição à radiação ionizante, menor será a dose recebida.

4	Atuação em OM Sensíveis	Batalhões de Defesa NBQR de Aramar e Itaguaí (sendo o último ainda a ser ativado)	Apoiam, preferencialmente, as OM deste nível, porém devem atender a todos os requisitos (Prevenção, Detecção e Resposta).
3	Resposta	Companhia de Defesa NBQR do Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais	Responsável pela resposta a incidentes em âmbito nacional.
2	Detecção	Equipes de Resposta dos Distritos Navais	Capaz de realizar reconhecimentos e descontaminação limitada de meios e pessoal.
1	Prevenção	Um militar cursado por OM	Assessora quanto aos planos de Defesa NBQR.

Fonte: Adaptado de BRASIL (2018).

As políticas de pessoal do CFN referentes a capacitação continuada, distribuição e fluxo de carreira das Praças especializadas na área em questão serão melhores exploradas na seção de resultados alcançados deste trabalho.

2.2. A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Robbins (2005, p. 2), uma organização pode ser definida “como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir um objetivo comum”. Chiavenato (2014), complementa salientando que as organizações dependem das pessoas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

O estudo do comportamento organizacional “é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais, entre elas a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política” (ROBBINS, 2005, p. 8). Deste modo, a psicologia organizacional pode ser enxergada como a “união de elementos inseridos tanto na psicologia como na administração e, dessa maneira, forma o estudo do comportamento humano dentro das organizações” (PESCA, 2011, p. 14). Os conceitos da psicologia organizacional são perfeitamente passíveis de serem aplicados em quaisquer organizações, incluindo as Forças Armadas.

As instituições reconhecem, que nos tempos atuais, não podem mais seguir os mesmos princípios de décadas atrás, pois cada vez mais faz-se necessário o desenvolvimento de suas capacidades e o aumento da sua efetividade caso queiram continuar competitivas e atingindo seus objetivos de forma eficiente. A MB, como uma instituição permanente de nosso país, deve acompanhar as evoluções atuais de modo a atingir com maior eficiência um de seus objetivos, que é melhor servir a sociedade brasileira.

Neste contexto, é de grande relevância a implementação de políticas otimizadas de utilização e gerenciamento dos recursos humanos, visando o melhor aproveitamento das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes destes. O gerenciamento de pessoas, também denominado de Gestão de Pessoas (GP), é considerado como uma parte integrante e importante da psicologia organizacional e é cada vez mais explorado por instituições de diferentes naturezas.

Segundo Chiavenato (2014), a gestão moderna passou a visualizar as pessoas como parceiras das instituições, constituindo o seu capital humano e intelectual como um bem precioso. Por consequência, iniciou-se uma maior preocupação com o bem-estar, o desenvolvimento, os aspectos fisiológicos e psicológicos do trabalho e demais fatores que possam influenciar positivamente ou negativamente no desempenho dos colaboradores.

Dentro do universo de atividades desenvolvidas pela GP, destacam-se para este trabalho o desenvolvimento de pessoas e a busca por uma alocação dos recursos intelectuais

baseada em competências, os quais serão melhor explorados a seguir.

2.2.1. Desenvolvimento de Pessoas

A capacitação e o aperfeiçoamento profissional das pessoas são preocupações permanentes para a maioria das organizações. A constante evolução tecnológica sob a qual vivemos resulta no desenvolvimento de novos equipamentos, métodos e procedimentos com melhores resultados, exigindo, assim, ações de resposta rápidas por parte da GP visando a atualização e desenvolvimento dos colaboradores.

Estas ações, segundo Chiavenato (2014, p. 14), “envolvem treinamento, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância”. Pesca (2011), afirma que é uma das funções dos gerentes de recursos humanos de uma organização capacitar as pessoas que nela trabalham para que venham a aprender novas habilidades, adquirir novas competências e fomentar atitudes de modo que seu comportamento se torne mais social, criativo e inovador.

Wachowicz (2012) destaca que uma das formas de aprendizado mais eficaz advém da experiência direta do indivíduo interagindo com o meio externo, observando suas reações, habilidades e aptidões e se estas estão adequadas, ou não, para alcançar os objetivos propostos. Desta forma, compete às organizações cultivar nos indivíduos o comprometimento e instigar neles a capacidade de aprender em todos os seus níveis.

Diante do exposto, é possível inferir que o desenvolvimento de uma pessoa não consiste apenas em fornecer conhecimento a ela, é necessário, também, que exista uma política organizacional capaz de englobar os aspectos inerentes ao seu dia a dia, sua carreira, os conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções e o seu ambiente de trabalho, de forma a criar condições para o seu crescimento e desenvolvimento de suas competências individuais.

2.2.2. Alocação de Recursos Intelectuais por Competências

Competência é o termo utilizado para designar a qualificação para o desempenho de uma atividade. “Ela representa uma integração e coordenação de um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, na sua manifestação, produzem uma atuação diferenciada” (CHIAVENATO, 2014, p. 126).

Para Coda (2016), elas podem ser classificadas da seguinte maneira:

- 1) Organizacionais – capacidades relacionadas à competitividade e à sobrevivência de uma organização;
- 2) Gerais – capacidades consideradas essenciais para quaisquer funções;
- 3) Profissionais – capacidades necessárias para desempenhar um cargo, um papel, uma tarefa, ou assumir uma responsabilidade em determinada área da organização;
- 4) Gerenciais – capacidades essenciais para os colaboradores com responsabilidades administrativas ou de supervisão nos diferentes níveis hierárquicos;
- 5) Individuais ou comportamentais – capacidades ou atributos pessoais que influenciam sua eficácia no trabalho.

Dentre os tipos de competências relacionadas, normalmente destacam-se como as mais importantes para o correto desempenho de uma tarefa específica as de cunho profissionais, cujo papel é, de acordo com Coda (2016, p. 14):

[...] orientar o planejamento estratégico de pessoas, na medida em que permitem uma avaliação da real contribuição individual para a organização, focar os esforços de desenvolvimento por grupos de cargos e respectivas competências e, finalmente, alocar os profissionais de maneira mais adequada, enfatizando a relação entre níveis necessários e existentes de competências.

Desde modo, verifica-se que a gestão de pessoas baseada por suas competências, principalmente as profissionais, visa conectar as habilidades e capacitações das pessoas com as necessidades das organizações, gerando, assim, um maior ganho no desempenho humano, bem como uma maior eficácia da própria organização.

Por fim, cabe ressaltar que a GP deve levar em consideração a satisfação pessoal no ambiente de trabalho. Antigamente, a ênfase era colocada nas necessidades da organização, todavia, atualmente, as pessoas necessitam sentir que seu trabalho é adequado às suas competências e precisam estar satisfeitas e felizes para que sejam produtivas (CHIAVENATO, 2014).

Deste modo, é possível inferir que um profissional satisfeito com seu ambiente de trabalho, com competências individuais bem desenvolvidas e alocado de acordo com estas, irá entregar melhores resultados para a organização, além de influenciar positivamente o ambiente com suas atitudes.

3. METODOLOGIA

Seguindo a abordagem descrita por Prodanov e Freitas (2013), a metodologia aplicada a este artigo pode ser classificada segundo a sua natureza, o objetivo do estudo, os procedimentos técnicos adotados e sua abordagem. Quanto a natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois procura produzir conhecimentos para uma aplicação prática relacionada à solução de problemas específicos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Quanto ao objetivo deste estudo, segundo os mesmos autores, pode ser classificado como exploratório, onde busca proporcionar uma maior familiaridade com o problema, explicitando-o ou construindo hipóteses sobre ele, sendo focado na atual forma de capacitação e preparo das Praças do CFN na área de conhecimento Defesa NBQR, como tais militares são distribuídos pelas unidades do CFN e quais os impactos causados pelo fluxo de carreira no desenvolvimento de suas capacidades profissionais.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados, os mesmos consistem de pesquisa documental e bibliográfica em regulamentos, normas, manuais, políticas de capacitação e distribuição do pessoal da MB e de outras Forças Armadas do Brasil e exterior.

A abordagem é enquadrada como qualitativa, onde o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados (PRODANOV e FREITAS, 2013), de modo que utilizou-se as informações coletadas pelo Centro de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica da Marinha do Brasil (CDefNBQR-MB) relativas ao quantitativo de militares especializados em Defesa NBQR e onde os mesmos estão alocados. Tal levantamento permanece em constante atualização por aquela OM, todavia, para este trabalho foram considerados os dados até dez/2018, de modo a não contemplar as movimentações de militares realizadas no ano corrente.

Como este artigo possui foco nas Praças do CFN, foi realizada uma triagem das informações de modo a se obter apenas o quantitativo de militares pertencentes ao Corpo, agrupados por graduação e especialidade (Tabela 1 do Apêndice A) e por OM ou Distrito Naval vinculado ao SisDefNBQR-MB (Tabela 2 do Apêndice A). Em relação aos militares que servem nos Distritos Navais, cabe ressaltar que os mesmos nem sempre desempenham funções relacionadas com a atividade de Defesa NBQR, podendo servir em OM com outras atividades fim.

Por fim, aplicou-se os conceitos da psicologia organizacional anteriormente apresentados como uma possível forma de melhoria nas situações elencadas.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

4.1. CAPACITAÇÃO DE MILITARES DO CFN E DE OUTRAS FORÇAS

No que tange à formação e qualificação das Praças da MB, segundo o Plano de Carreira de Praças da Marinha (BRASIL, 2007, p. 2-1):

“O perfil de formação das Praças é de natureza operacional e fundamenta-se na especialização técnica. Nas graduações mais elevadas, há a exigência da capacidade de controle e supervisão de atividades operacionais, onde ganha relevo a gestão de pessoal e a liderança. O aprimoramento da qualificação técnica das Praças é obtido por cursos de carreira e, complementarmente, por uma série de cursos que compõem o conjunto das necessidades operacionais e de serviços gerais e especializados da Marinha”.

O Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais (CGCFN) entende a necessidade de pessoal do CFN especializado na área de conhecimento Defesa NBQR, para tanto, definiu como uma de suas Ações Estratégicas Navais a capacitação de militares neste tema (BRASIL, 2019).

O C-ESP-DefNBQR, criado em 2010, capacita Oficiais, Suboficiais, Sargentos e Cabos de diferentes especialidades, incluindo ainda Marinheiros e Soldados. Este curso possui uma duração de 57 dias úteis, com uma carga horária total de 399 horas, sendo dividido em três fases:

- 1) Primeira fase – Básica (Adaptação na Atividade NBQR): ênfase nos Fundamentos da Defesa NBQR, para adaptar os alunos às atividades, com conhecimentos e técnicas básicas;
- 2) Segunda fase – Avançada (Aprimoramento das Técnicas NBQR): atribuição de cada nível do SisDefNBQR, Técnicas de detecção e descontaminação, Operações Navais, grandes eventos públicos, comando e controle, planejamentos e práticas para aplicação do aluno nos diversos exercícios do curso; e
- 3) Terceira fase – Planejamento e Práticas: planejamentos e práticas para aplicação do aluno nos diversos exercícios do curso e nas atividades que exijam conhecimentos práticos na área NBQR.

No que tange às Praças do CFN, militares de todas as especialidades básicas (Artilharia, Aviônica, Blindados, Comunicações Navais, Corneta e Tambor, Enfermagem, Engenharia, Escrita, Eletrônica, Infantaria, Máquinas e Motores) podem ser voluntários para a realização deste curso, visto que o mesmo é considerado um curso especial de natureza permanente, regulado por instruções específicas, e destinado à preparação do pessoal para serviços que exijam qualificação especial (BRASIL, 2007).

Atualmente tal curso é ministrado nas instalações do CAAML por militares não pertencentes ao CFN lotados naquela OM. Até 2020 este curso passará a ser ministrado pelo CIASC, tornando-se de responsabilidade do CFN.

Em 2018 o CFN criou o Curso Avançado de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (C-Av-DefNBQR) com o propósito de “habilitar, em nível avançado, Oficiais, Suboficiais e Sargentos para o exercício das funções de Comando e composição de Estados-Maiores, em operações relacionadas à Defesa NBQR” (BRASIL, 2018).

Este curso possui uma duração de 20 dias úteis, com uma carga horária total de 140 horas, sendo composto por disciplinas que versam sobre a predição de incidentes NBQR, comando e controle, gerenciamento de crises em tempo de paz, além de planejamentos e práticas.

Por fim, de forma a complementar o cabedal de conhecimentos dos militares que servem nas OM a esta atividade fim, é incentivada a realização de cursos em instituições civis e militares, no Brasil e no exterior, relacionados com a atividade de Defesa NBQR, com o atendimento a emergências envolvendo produtos perigosos, gerenciamento de crises, dentre

outros.

No ano de 2018, conforme demonstrado na Tabela 1 do Apêndice A, o CFN possuía 539 Praças especializadas na área em lide, contemplando todas as graduações, com maior concentração entre Cabos e Terceiros-Sargentos das especialidades de Infantaria e Engenharia.

Em relação à capacitação nas demais Forças Armadas do Brasil, o Exército Brasileiro (EB) possui o Curso de Especialização em Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear para Sargentos (C-Esp-DQBRN), realizado na Escola de Instrução Especializada (EsIE), o qual possui uma carga horária de 488 horas e duração de 14 (catorze) semanas, sendo 06 (seis) semanas para a 1ª Fase de Educação a Distância e 08 (oito) semanas para a 2ª Fase de Educação Presencial.

Tal curso pode ser realizado por Terceiros-Sargentos de carreira, a partir do 3º ano na graduação, ou Segundo-Sargento de qualquer quadro, exceto Músico e Saúde, e visa a habilitar no desempenho de funções nas seções de Estado-Maior e nas frações das OM especializadas (ESIE, 2017). O EB possui, ainda, outro curso de 08 semanas voltado exclusivamente para militares da área da saúde, com suas devidas peculiaridades.

Já a Força Aérea Brasileira (FAB) possui dois cursos de qualificação com duração de 05 (cinco) dias, um com turmas vocacionadas para Sargentos exclusivamente da área da Saúde e outro para Sargentos de outras especialidades. Tais cursos são ministrados no Instituto de Medicina Aeroespacial Brigadeiro Médico Roberto Teixeira (IMAE) e abordam superficialmente os conhecimentos básicos sobre agentes NBQR, com maior foco na evacuação aeromédica de vítimas possivelmente contaminadas, missão inerente a FAB.

Ainda, tal Força possui um curso de apenas 02 (dois) dias direcionado para Cabos e Soldados, o qual aborda de maneira sucinta os conteúdos em questão. Ressalta-se que tal Força também utiliza os cursos ministrados por outras Forças e instituições para capacitar seu pessoal.

Tanto no CFN quanto nas demais Forças Armadas do Brasil, o militar que realiza o curso de especialização na área de conhecimento de Defesa NBQR permanece em sua especialidade (ou arma) de formação inicial, ou seja, caso esta seja de Infantaria ou Artilharia, após o término do curso tal militar não migrará para uma “especialidade/arma NBQR”.

Em outros países, tais como EUA, Rússia, Canadá, Sérvia, Suécia e República Tcheca, suas Forças Armadas possuem uma especialidade (ou arma básica) NBQR, além de uma escola ou centro de treinamento específico. No caso norte-americano, a formação dos especialistas nesta área ocorre na *United States Army CBRN School*, a qual é uma escola conjunta composta por militares de várias Forças, sediada no Forte Leonard Wood (UNITED STATES MARINE CORPS, 2018).

Tanto no *United States Army (U.S Army)* quanto no *United States Marine Corps (USMC)* existe uma especialidade específica para Oficiais e Praças, sendo necessária a realização de cursos intermediários durante suas carreiras para a assunção de postos superiores. Para maiores detalhamentos, sugere-se a leitura dos Manuais de Especialidades Ocupacionais do Exército e do Corpo de Fuzileiros Navais dos Estados Unidos.

Diante da forma de capacitação estipulada para os militares do CFN, visando ao desenvolvimento de suas competências profissionais na área em questão, verifica-se que o processo é dividido em dois cursos distintos, onde existe o requisito da realização do curso básico para a matrícula no avançado, todavia não é estipulado nenhum intervalo máximo de tempo entre os mesmos como condição preponderante. Tal fato pode vir a resultar em situações em que o militar realiza o primeiro curso nas etapas iniciais de sua carreira e o segundo muitos anos depois, de modo que seus conhecimentos possam se tornar desatualizados ou incompletos no momento da realização do curso.

Ainda, como a realização do curso avançado não é de carácter obrigatório, os profissionais que optarem pela não realização do mesmo terão uma defasagem de conhecimento em relação aos demais, tal fato decorre de não existir uma especialidade de Defesa NBQR para

as Praças do CFN, a qual demandaria um fluxo de aprimoramento constante ao longo da carreira do militar.

Neste ponto a política norte-americana de tornar os cursos mais avançados um requisito para a carreira do militar, nivela os profissionais de mesma graduação em relação à sua capacidade técnica profissional. Outra vantagem da abordagem estadunidense é uma atualização constante e obrigatória dos conhecimentos, a qual mantém a tropa em alto nível profissional.

Conforme demonstrado anteriormente, a Defesa NBQR é uma atividade com uma vasta área de atuação. Deste modo, mesmo com uma grande carga horária, os cursos ministrados na MB deixam de abordar uma série de conhecimentos importantes. Ainda, como os mesmos são destinados a militares de diferentes graduações, não existe uma diferenciação nos conhecimentos transmitidos, assim, militares de graduações inferiores podem não absorver corretamente os conhecimentos de caráter gerenciais destinados a militares de graduações superiores.

O modelo de capacitação dos EUA é mais eficiente neste sentido, visto que devido a necessidade de realização de vários cursos durante a carreira, é possível dividir e compartimentar os conhecimentos de acordo com a graduação e as funções a serem desempenhadas pelos militares, com maior foco na parte operativa nas graduações mais baixas e nas gerenciais nas graduações finais da carreira.

Assim, é possível inferir que um processo contínuo de capacitação técnica contribui para o desenvolvimento das competências gerais, profissionais e gerenciais do militar ao longo de sua carreira. Uma correta diferenciação do tipo e do nível de conhecimento a ser absorvido, de acordo com as diferentes graduações da carreira do militar, contribuirá para que seu desenvolvimento seja progressivo e linear, de modo a consolidar o conhecimento necessário para o desempenho das funções a serem exercidas conforme sua faixa de graduação.

4.2. PLANO DE CARREIRA E DISTRIBUIÇÃO DE MILITARES

O Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM) define os aspectos inerentes ao planejamento, organização, preparo e carreira das Praças da MB.

Conforme tal documento, para alçarem graduações superiores, os Soldados e Cabos Fuzileiros Navais devem ser aprovados em processo seletivo e, caso classificados, realizar respectivamente os Curso de Especialização (C-Espc) e o Curso Especial de Habilitação a Sargento (C-Esp-HabSG), sendo este último requisito para a realização futura do Curso de Aperfeiçoamento (C-Ap). Estes cursos são todos realizados nas instalações do Centro de Instrução Almirante Sylvio de Camargo (CIASC).

Após a realização desses cursos, conforme o descrito nas Normas para Administração de Pessoal do CFN (2019), os militares de algumas especialidades (tais como Infantaria, Artilharia, Engenharia, Comunicações Navais e Blindados) devem ser obrigatoriamente distribuídos para as OM pertencentes à Força de Fuzileiros da Esquadra (FFE) com atividades fim relacionadas à sua área de atuação. Ainda, cabe ressaltar que conforme o PCPM, são fixados tempos mínimos de tropa como requisitos para as promoções de Cabos e Sargentos, os quais variam de acordo com a graduação do militar e devem ser cumpridos nas OM operativas, com a ressalva de que para as especialidades citadas anteriormente tal tempo deve ser cumprido em OM específicas.

Algumas Praças do CFN são dispensadas do requisito de tempo de tropa, dentre elas aquelas que na graduação de Terceiros ou Segundo-Sargentos realizaram Cursos de Qualificação Técnica Especial (C-QTE), os quais os habilitam para o exercício de funções técnicas especiais, objetivando o seu emprego em atividades de manutenção e reparo de alto escalão, bem como em atividades de ensino (BRASIL, 2007). Tais militares devem apenas

cumprir tempo de Função Técnica, o qual também é regulado pelo PCPM e não necessita ser cumprido em uma OM da FFE.

Deste modo, devido a atual política de carreira para as Praças do CFN que envolve a necessidade de movimentações pós-cursos e cumprimento de tempos mínimos de tropa, Praças de diferentes especialidades que possuem o C-Esp-DefNBQR ou o C-Av-DefNBQR, seja pela vinculação após os cursos de carreira ou pela necessidade do cumprimento de requisitos para sua promoção, podem ou não vir a servir nas OM enquadradas entre 2º e o 5º nível do SisDefNBQR-MB.

Cabe salientar que conforme estipulado pelas Orientações Setoriais do CGCFN, existe uma prioridade na movimentação de militares cursados na área de conhecimento Defesa NBQR para a Companhia de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica (CiaDefNBQR) do Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais (BtlEngFuzNav) e para o Batalhão de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica de ARAMAR (BtlDefNBQR-ARAMAR) (BRASIL, 2019). Todavia, segundo o levantamento de dados realizado pelo CDefNBQR-MB, o qual pode ser observado na Tabela 2 do Apêndice A, em 2018, de um total de 539 militares especializados, apenas 160 serviam nas três principais OM do SisDefNBQR-MB, responsáveis pelos níveis mais altos de resposta e que possuem como atividade fim exclusivamente a área de conhecimento de Defesa NBQR..

Desta forma, verifica-se que muitos dos militares que não servem nas Unidades que possuam atividade fim relacionada com a atividade de Defesa NBQR podem não aplicar, expandir e desenvolver os conhecimentos adquiridos de forma satisfatória. Tal fato reflete diretamente no aprestamento para uma rápida resposta em situações de necessidade, conforme esperado destes militares.

Em relação a outras Forças Armadas de nosso país, a FAB não possui um plano de carreira dedicado aos militares possuidores de conhecimentos na área em lide nem uma OM específica que concentre seus especialistas.

O EB possui três OM com atividade fim relacionada ao assunto, sendo elas o 1º Batalhão de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear (1º Btl DQBRN), no Rio de Janeiro, a Companhia de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear (CiaDQBRN), em Goiânia e uma seção DQBRN na Escola de Instrução Especializada (EsIE), também no Rio de Janeiro. De forma semelhante às outras Forças, não possui um plano de carreira específico para os militares possuidores de tais conhecimentos.

Não foi possível levantar informações sobre planos de carreira e políticas de pessoal de Forças Armadas de outros países, todavia, cabe ressaltar que dentre os países citados anteriormente, todos possuem tropas especializadas em Defesa NBQR no nível Brigada⁵ ou até mesmo Divisão⁶, fato que demonstra a importância que os mesmos atribuem a tal área de atuação.

4.3. A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E A DEFESA NBQR

Conforme demonstrado, a grande gama de conhecimentos necessária a um profissional que atua na área de Defesa NBQR leva a uma necessidade constante de aprimoramento técnico e pessoal. Esta demanda relaciona-se estritamente com os conceitos de desenvolvimento pessoal já apresentados, onde a aplicação dos conceitos de GP no CFN pode auxiliar sobremaneira.

A formulação de uma política de pessoal voltada para o desenvolvimento de pessoas,

⁵ Unidade militar comandada por um Oficial General de menor patente, composta por unidades de combate, de apoio ao combate e de apoio administrativo.

⁶ Comando Operacional de Força constituída por um número variável de Brigadas, não necessariamente idênticas.

principalmente no que tange à Área de Conhecimento Defesa NBQR, deve ser focada em um processo de capacitação contínua do militar ao longo de sua carreira. Obviamente deve ser levado em consideração o desejo do profissional em atuar nesta, porém para aqueles que o desejarem, uma política de qualificação baseada em sua graduação e funções a serem exercidas é essencial.

Nas graduações mais baixas, deve-se focar o desenvolvimento das competências gerais e profissionais relacionadas com atividades que envolvem maior esforço físico e operação de equipamentos. Já nas graduações mais próximas ao final da carreira do militar, deve-se aproveitar a experiência e maturidade intelectual do mesmo visando ao desenvolvimento de suas competências gerenciais.

Tal prática é realizada pelo CFN no que tange a realização dos cursos básicos e avançados em momentos distintos da carreira, o que configura o desenvolvimento das capacidades técnicas e gerenciais de forma gradual. Todavia, conforme apresentado anteriormente, as competências técnicas de uma pessoa não são aprimoradas exclusivamente através da realização de cursos e treinamentos.

O contato rotineiro com a atividade e com pessoas capacitadas gera uma transmissão de conhecimento extremamente valorosa, principalmente no meio militar em que a liderança e a instrução dos militares mais modernos pelos mais antigos é característica intrínseca da profissão.

Neste ponto faz-se importante a questão da alocação dos recursos profissionais de acordo com as suas competências, onde é de grande importância manter o pessoal especializado em Defesa NBQR atuando constantemente dentro da área, pois a grande quantidade de conhecimento técnico que estes especialistas possuem pode sofrer perdas através do tempo caso não seja constantemente aprimorado e exercitado.

O contato rotineiro com os sensíveis equipamentos e roupas de proteção colaboram com o aprestamento do militar para atuar em situações de emergência quando necessário. A falta de uma convivência contínua com estes materiais e a implantação de novas tecnologias adquiridas pelo CFN, fazem com que os militares que não estejam familiarizados com tais dispositivos não sejam capazes de corresponder adequadamente a possíveis demandas.

Ainda, como as atividades relacionadas à Defesa NBQR exigem uma grande capacidade do militar em operar sob forte estresse psicológico e atuar em equipes, o afastamento das atividades pode ser prejudicial para as questões psicológicas e comportamentais do mesmo, fazendo com que desenvolva uma falta de confiança em si próprio ou nos demais integrantes do grupo em que está inserido, caso não tenha familiaridade com mesmo.

Atualmente, o afastamento dos militares cursados das OM vinculadas a atividade de Defesa NBQR decorre de diversos motivos, dentre os quais se destacam: a vontade do próprio militar, que possui o direito de buscar uma satisfação pessoal servindo em outras unidades; cursos obrigatórios para a continuidade da carreira do militar, onde o militar é movimentado para o CIASC; cumprimento de tempo de tropa em Unidades da FFE, estipulados como requisito para as promoções; e o interesse da Administração Naval.

As Praças que servem no BtlDefNBQR-ARAMAR (unidade localizada no estado de São Paulo) devem retornar à Sede da MB, na cidade do Rio de Janeiro, após um período de 5 (cinco) anos servindo na OM (BRASIL, 2019), constituindo, assim, um caso à parte e que merece atenção especial por conta dos custos envolvidos nas movimentações.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após o detalhamento dos aspectos exploratórios e sua correlação com os conceitos de

Gestão de Pessoas e alocação de pessoal por competências, foram relacionadas duas possibilidades de melhorias a serem implementadas pelo CFN no que diz respeito as Praças especializadas na Área de Conhecimento de Defesa NBQR, detalhadas a seguir.

5.1. CRIAÇÃO DE UMA FUNÇÃO DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA ESPECIAL NBQR

Uma possível forma de melhorar o processo de capacitação técnica dos militares na área de Defesa NBQR sem que os requisitos de carreira impliquem em um afastamento dos mesmos das OM vinculadas ao SisDefNBQR-MB seria por meio da criação de uma Função de Qualificação Técnica Especial (QTE) NBQR.

Tal possibilidade possui como fator positivo a dispensa de cumprimento de tempo em Unidades da FFE, o que favoreceria a questão da movimentação dos militares e uma possível manutenção da alocação dos mesmos nas unidades relacionadas com a atividade fim.

Como fator negativo principal, ressalta-se a exigência de uma reformulação na norma que conceitua uma QTE, visto que não condiz com sua definição de emprego em atividades de manutenção e reparo de alto escalão e em atividades de ensino (BRASIL, 2007).

É importante mencionar que os militares que se disporem a assumirem essa qualificação manterão suas especialidades básicas, o que geraria outro problema para o CFN, que é possuir militares de uma especialidade e não poder empregar os mesmos em funções relacionadas a ela. Segundo as normas em vigor, ao término do C-QTE, os militares devem exercer cargos que requeiram as qualificações adquiridas, por um período estabelecido no ato de designação, normalmente definido como o dobro ou o triplo do tempo de curso. Tal condição resolveria apenas temporariamente a questão da vinculação do militar à atividade de Defesa NBQR, visto que após o tempo previsto, o mesmo poderia ser empregado em outras funções.

Outro ponto a ser considerado é que o C-QTE pode ser realizado somente por Terceiros e Segundos-Sargentos, deste modo haveria uma necessidade muito maior de Praças com estas graduações para cumprir até mesmo as tarefas mais simples relacionadas à Defesa NBQR, as quais poderiam ser realizadas por Cabos especializados. Ainda deve-se levar em consideração o preparo físico e a idade dos militares ao se restringir a atividade NBQR somente para militares de graduações mais altas, visto que a exigência da utilização de roupas e equipamentos especiais implica em grande esforço físico.

5.2. CRIAÇÃO DE UMA ESPECIALIDADE NBQR

Semelhante ao que ocorre nas forças armadas de outros países, a criação de uma especialidade NBQR poderia vir a mitigar os problemas anteriormente apresentados através da definição de um fluxo de carreira, de uma melhor capacitação e da possibilidade de vincular os militares especializados às OM enquadradas entre os 2º e 5º níveis do SisDefNBQR-MB.

Em relação à capacitação dos militares, semelhante a outras especialidades existentes no CFN, os militares classificados nos concursos internos primeiramente realizariam um C-Espc em Defesa NBQR, o qual iria capacitar os Soldados Fuzileiros Navais na execução das tarefas técnico-profissionais na área em questão, com duração de 145 dias letivos. Neste curso seriam ministrados os conhecimentos do C-Esp-DefNBQR de maneira mais aprofundada em razão da maior quantidade de dias letivos. Poderiam ser incluídas, ainda, mais disciplinas e atividades práticas com foco na aplicação da Defesa NBQR às manobras e operações anfíbias do CFN, conteúdo este de grande importância e pouquíssimo explorado no formato atual do curso.

Posteriormente, seguindo-se o fluxo de carreira, os Cabos Fuzileiros Navais, após a realização do Curso Especial de Habilitação a Sargento (C-Esp-HabSG), o qual é único para todas as especialidades do CFN, realizariam um C-Ap em Defesa NBQR, com duração

aproximada de 103 dias letivos. Neste curso seriam ministrados os conhecimentos do C-Av-DefNBQR, incluindo-se novas disciplinas e um tempo maior de práticas e planejamentos, visto que os Sargentos Especialistas desempenharão funções de assessoria técnica.

Visando a aplicação e desenvolvimento dos conhecimentos adquiridos durante tais cursos, semelhante ao que ocorre com as especialidades que são distribuídas para as OM pertencentes a FFE, os militares da especialidade NBQR poderiam ser distribuídos para as OM enquadradas entre os 2º e 5º níveis do SisDefNBQR-MB, devendo permanecer nestas por um período de tempo a ser determinado.

Este formato de capacitação continuada durante períodos diferentes da carreira do militar, aliado à distribuição obrigatória dos militares especializados para as OM com atividade fim relacionadas à Defesa NBQR, contribuiria sobremaneira para o desenvolvimento de suas competências profissionais e gerenciais.

Em relação aos aspectos negativos de tal sugestão, salienta-se que para a viabilização da realização dos cursos previamente citados no CIASC, conforme os demais existentes no CFN, seria necessário, primeiramente, um estudo quanto a capacidade física das instalações em suportar a inclusão de uma turma anual de cada curso e a existência de um local apropriado para a guarda do material específico a ser utilizado.

Ainda, haveria a necessidade da criação de uma Escola de Defesa NBQR, a qual seria responsável por ministrar tais cursos e manter um contato próximo junto ao CDefNBQR-MB e ao Comando de Desenvolvimento Doutrinário do CFN visando a adequação e permanente evolução da doutrina atinente ao assunto.

Já como impacto positivo no CFN, pode-se citar a possibilidade de aplicação de políticas de alocação de recursos humanos baseadas nas competências técnicas, na qual o emprego exclusivo de militares desta nova especialidade nas tarefas relacionadas à Defesa NBQR liberaria militares de outras especialidades para que fossem alocados em unidades relacionadas com sua própria especialidade. Popularmente, estaria sendo aplicado o conceito de “pessoa certa no lugar certo”, que é capaz de trazer grandes benefícios às organizações.

A criação desta especialidade não aumentaria ou reduziria o efetivo do CFN. Hoje existe uma demanda por militares de especialidades diversas para a realização das atividades relacionadas à Defesa NBQR, tal demanda, com a criação da especialidade, seria suprida por estes mesmos militares com sua especialidade convertida para a de Defesa NBQR.

Inicialmente, sugere-se que seja realizada uma troca voluntária dos militares de outras especialidades e que possuam os C-Esp-DefNBQR e C-Av-DefNBQR para a nova especialidade NBQR. Para os Sargentos que não possuem o C-Av-DefNBQR, poderia ser estipulado como requisito o desempenho anterior de funções relacionadas à Defesa NBQR, por um período mínimo de tempo ainda a ser definido.

Tal troca necessitaria obedecer a alguns requisitos a serem definidos futuramente pelo Comando de Pessoal de Fuzileiros Navais, de modo a estipular um fluxo de carreira apropriado para a nova especialidade. Ainda, seria necessário um estudo sobre uma possível distribuição proporcional do número de militares das diversas graduações e especialidades que poderiam requisitar a mudança, de modo a não prejudicar nenhuma outra especialidade do CFN.

Cabe ressaltar que estão em estudo possíveis mudanças na organização do CFN e do SisDefNBQR-MB que podem vir a resultar em uma necessidade maior ou menor de efetivo especializado na área de DefNBQR. A ativação do BtlDefNBQR-Itaguaí demandará mais militares capacitados para o cumprimento de suas tarefas, já uma possível centralização das atividades NBQR iria demandar um efetivo com um grau de capacitação muito mais elevado de modo a compensar o menor número de militares empregados. Em ambos os casos a criação da especialidade NBQR não traria consequências negativas, muito pelo contrário, capacitaria melhor os militares necessários para que sejam efetuadas tais mudanças.

Ainda, devido a sua estrita ligação com o Programa Nuclear Brasileiro, na qual a

Marinha contribui com o desenvolvimento e aprimoramento do ciclo do combustível nuclear, é necessário que haja militares em condições de prestar ações de resposta a possíveis incidentes nas OM envolvidas, principalmente no BtlDefNBQR-ARAMAR. Esta resposta exige pessoal com elevado grau de treinamento e prontidão constante, o que seria favorecido com a criação da especialidade NBQR.

A necessidade de uma especialidade específica para atender uma ou mais OM não é novidade no CFN. Atualmente existe uma especialidade de Engenharia que atende ao Batalhão de Engenharia de Fuzileiros Navais (BtlEngFuzNav); uma especialidade de Artilharia que atende ao Batalhão de Artilharia de Fuzileiros Navais (BtlEngFuzNav); e a especialidade de Blindados, criada em 2017, a qual atende as necessidades de pessoal do Batalhão de Viaturas Anfíbias (BtlVtrAnf) e do Batalhão de Blindados de Fuzileiros Navais (BtlBldFuzNav).

Diante do exposto, entende-se que a criação de uma especialidade de Defesa NBQR contribuiria para o desenvolvimento das competências gerais, profissionais e gerenciais do militar ao longo de sua carreira, além de possibilitar que o mesmo fosse alocado segundo suas competências, de modo a trazer melhores ganhos para a instituição. Por fim, ressalta-se a necessidade de um estudo aprofundado sobre a viabilidade da criação desta especialidade e quais impactos a mesma irá gerar no que tange as políticas organizacionais, de pessoal e doutrinárias do CFN.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo a realização de um estudo exploratório sobre o atual método de capacitação e preparo de pessoal na Área de Conhecimento Defesa NBQR, focado principalmente nas Praças do CFN e, utilizando conceitos da psicologia organizacional, sugerir possíveis mudanças de modo a melhor atender as necessidades do CFN.

Através da pesquisa bibliográfica e da comparação dos métodos empregados por outras Forças Armadas do Brasil e do exterior, verificou-se que a metodologia atualmente aplicada pela MB poderia ser modificada de modo a melhorar o desenvolvimento das competências individuais e obter melhores resultados com a criação de uma especialidade de Defesa NBQR para as Praças do CFN.

Como limitações a este trabalho, ressalta-se a dificuldade na obtenção de dados específicos sobre as políticas de formação, capacitação e movimentação de militares das forças armadas de países estrangeiros, os quais poderiam ter enriquecido este trabalho.

Por fim, como proposta para futuros trabalhos, destaca-se a necessidade de um estudo para verificar a viabilidade, quanto ao fluxo de carreira das Praças, da implantação da especialidade de Defesa NBQR, de modo a promover um maior desenvolvimento das competências profissionais dos militares e assim melhor atender as necessidades do CFN.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] BRASIL. Decreto nº 5.484, de 30 de junho de 2005. **Aprova a política de defesa nacional, e dá outras providências**, Brasília, DF, 30 jun 2005.
- [2] BRASIL. Decreto nº 6.703, de 18 de dezembro de 2008. **Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências**, Brasília, 2008.
- [3] BRASIL. **Marinha do Brasil, Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, CGCFN-338: Manual de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica**. 1ª Revisão. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2018.

- [4] BRASIL. **Marinha do Brasil, Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais, CGCFN-11: Normas para Administração de Pessoal do Corpo de Fuzileiros Navais**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2019.
- [5] BRASIL. **Marinha do Brasil, Comando-Geral do Corpo de Fuzileiros Navais: Orientações Setoriais CGCFN** - 2019. 1º. ed. Rio de Janeiro: [s.n.], 2019.
- [6] BRASIL, M. D. **Plano de Carreira de Praças da Marinha**. Rio de Janeiro: [s.n.], 2007.
- [7] BRASIL, M. D. CIASC sedia primeiro Curso Avançado de Defesa Nuclear, Biológica, Química e Radiológica, 2018. Disponível em: <<https://www.marinha.mil.br/noticias/ciasc-sedia-primeiro-curso-avancado-de-defesa-nuclear-biologica-quimica-e-radiologica>>. Acesso em: 25 Julho 2019.
- [8] CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- [9] CODA, R. **Competências comportamentais**. 1ª. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.
- [10] COLASSO, C. **Armas químicas: o mau uso da toxicologia**. 2ª. ed. São Paulo: Lura Editorial, 2017.
- [11] ESIE, E. D. I. E.-. Curso de Especialização em Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear. **Escola de Instrução Especializa**, 2017. Disponível em: <<http://www.esie.eb.mil.br/cursos/cursos-para-pracas/81-especializacao-em-defesa-quimica-biologica-radiologica-e-nuclear>>. Acesso em: 10 Setembro 2019.
- [12] FILHO, E. B. D. S.; MORAES, R. F. D. **Defesa nacional para o século XXI: política internacional, estratégia e tecnologia militar**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.
- [13] MARSHALL, S. L. **Homens ou Fogo?** Tradução de Moziul Moreira Lima. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 2003.
- [14] PESCA, A. D. **Psicologia organizacional**. Natal: Edunp, 2011.
- [15] PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. D. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- [16] ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- [17] UNITED STATES MARINE CORPS. **MILITARY OCCUPATIONAL SPECIALTY MANUAL**. WASHINGTON,; [s.n.], 2018.
- [18] WACHOWICZ, M. C. **Psicologia do Trabalho**. Curitiba - PR: IFPR, 2012.
- [19] XERÉM, M. D. M. et al. Laboratório Fixo de Análises Químicas da Marinha do Brasil: Sua importância para o Brasil. **O Anfíbio**, Rio de Janeiro, v. 37, 2019.

APÊNDICE A – Efetivo de Praças Especializado em DefNBQR

Tabela 01 – Praças do CFN cursados em DefNBQR por Especialidade em 2018.

	Artilharia (AT)	Aviônica (AV)	Blindados (BD)	Comunicações Navais (CN)	Corneta e Tambor (CT)	Enfermagem (EF)	Engenharia (EG)	Escrita (ES)	Eletrônica (ET)	Infantaria (IF)	Máquinas e Motores (MO)	Total
SO	4	1	2	1	-	4	10	1	-	12	-	35
1SG	1	-	-	3	-	7	7	2	-	19	-	39
2SG	4	-	-	2	1	10	6	1	2	24	1	51
3SG	9	-	4	6	2	20	26	8	4	60	11	150
CB	3	-	6	15	7	25	40	13	5	59	8	181
SD	83											83
Total Geral												539

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do CDefNBQR-MB.

Tabela 02 – Praças CFN cursados em DefNBQR por OM/DN em 2018.

	BtdDefNBQR-Aramar	BtdEngFuzNav	CDefNBQR-MB	1ºDN	2ºDN	3ºDN	4ºDN	5ºDN	6ºDN	7ºDN	8ºDN	9ºDN	Total
SO	4	2	-	21	-	1	1	1	2	3	-	-	35
1SG	5	5	2	21	-	1	-	2	-	2	-	1	39
2SG	7	6	1	29	1	-	2	-	4	-	-	1	51
3SG	16	19	-	92	5	2	1	-	2	5	2	6	150
CB	38	19	1	92	1	-	9	3	3	9	2	4	181
SD	18	16	1	45	-	-	-	-	1	-	2	-	83
Total	88	67	5	300	7	4	13	6	12	19	6	12	539

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados do CDefNBQR-MB.