

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT ANDRÉ NATHAN FLORES DE CARVALHO

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS BATALHÕES LOGÍSTICOS A PARTIR
DA ATUALIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE**

Rio de Janeiro

2022

CAP INT ANDRÉ NATHAN FLORES DE CARVALHO

Título:

**ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS BATALHÕES LOGÍSTICOS A PARTIR
DA ATUALIZAÇÃO DA LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Aperfeiçoamento
de Oficiais como requisito parcial para a
obtenção do grau especialização em
Ciências Militares.

Orientador: Cap MB VICTOR WAGNER DE SOUZA GONÇALVES

Rio de Janeiro

2022

2



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE (Arma; Quadro; Serviço)

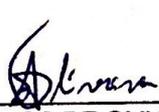
Ao Cap Int ANDRÉ NATHAN FLORES DE CARVALHO

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título *A Estrutura Organizacional dos Batalhões Logísticos a partir da atualização da Logística Militar Terrestre*, informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito **MUITO BOM**.

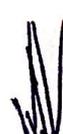
Rio de Janeiro, RJ, 05, de setembro, de 2022.



DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA- Ten Cel Int
Presidente



ANDRÉ SANTOS DE OLIVEIRA- Maj Int
1º Membro



VICTOR WAGNER DE SOUZA GONÇALVES- Cap MB
2º Membro

CIENTE: 

ANDRÉ NATHAN FLORES DE CARVALHO - Cap Int
Postulante

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

C331

Carvalho, André Nathan Flores de.

Análise da estrutura organizacional dos batalhões logísticos a partir da atualização da logística militar terrestre / André Nathan Flores de Carvalho – 2022.

38 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Cap. Victor Wagner de Souza Gonçalves

1. Estrutura organizacional. 2. Logística. 3. Batalhão logístico. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar as mudanças na estrutura organizacional de um Batalhão Logístico (B Log), mais especificamente da composição de novas e extinção de companhias, a partir da atualização da Logística Militar Terrestre (LMT). Através desta análise, verificaremos se a organização do Batalhão Logístico proposta pela nova filosofia de apoio adaptada as necessidades e demandas dos elementos apoiados traz mais dinamismo e flexibilidade ao apoio logístico. Além disso, pretende-se identificar as novas capacidades, limitações e dificuldades na implantação dessa nova configuração. Para alcançar tal objetivo, realizou-se consulta bibliográfica a portarias, manuais e trabalhos científicos, prosseguindo com a aplicação de questionários a alguns militares que atualmente estão servindo em B Log. E por último, como conclusão, foram elencadas algumas sugestões e oportunidades de melhoria com vistas a outros estudos que venham a ocorrer nessa linha de pesquisa, no Exército Brasileiro

Palavras-Chave: estrutura organizacional, logística militar terrestre, Batalhão Logístico.

ABSTRACT

This work aims to study how changes in the organizational structure of a Logistic Battalion (B Log), more specifically in the composition of new and extinction of companies, from the update of the Land Military Logistics (LMT). Through this analysis, we verified whether the organization of the Logistics Battalion proposes the new philosophy of adapted support as needs and needs of the supported elements brings more dynamism and flexibility to logistical support. In addition, it is intended to identify as new capabilities, solutions and difficulties in the implementation of the new configuration. To achieve this objective, bibliographic consultation was carried out on ordinances, manuals and scientific works, continuing with an application of some military personnel who are currently in B Log. And lastly, as a conclusion, suggestions and opportunities for improvement were listed with other studies that may occur in this line, in the Brazilian Army.

Keywords: organizational structure, land military logistics, Logistics Battalion.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B Log	Batalhão Logístico
B Sau	Batalhão de Saúde
C DoutEx	Centro de Doutrina do Exército
EB	Exército Brasileiro
END	Estratégia Nacional de Defesa
ESAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
FS	Força Singular
F Ter	Força Terrestre
LMT	Logística Militar Terrestre
MD	Ministério da Defesa
NCD	Nota de Coordenação Doutrinária

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Organograma antigo do Batalhão Logístico.....	20
Figura 2- Proposta de nova organização para o Batalhão Logístico.....	21
Figura 3- Proposta de nova organização para o Batalhão Logístico.....	22
Figura 4- Organização para o Batalhão Logístico.....	23
Figura 5- Função exercida pelos militares que responderam o questionário.....	27
Figura 6- Opinião sobre a adoção do conceito de “logística na medida certa”	28
Figura 7- Organização atual dos Batalhões Logísticos dos militares que responderam ao questionário.....	29
Figura 8- Opinião sobre o conhecimento do Manual de Campanha EB70-MC-10.317....	29
Figura 9- Opinião sobre o conhecimento do Manual de Campanha EB70-MC-10.317....	30
Figura 10- Opinião sobre as características mais evidentes da nova estrutura organizacional dos Batalhões Logísticos.....	30
Figura 11- Opinião sobre as dificuldades em adotar a nova estrutura organizacional.....	31

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	9
1. 1 PROBLEMA.....	10
1.1.1 Antecedentes do Problema.....	10
1.1.2 Formulação do Problema.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	8
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3 HIPÓTESE.....	11
1.4 JUSTIFICATIVAS.....	12
2. REVISÃO DA LITERATURA	13
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	13
2.1.1 Definição.....	13
2.1.2 Mudança Organizacional.....	14
2.2 LOGÍSTICA MILITAR.....	14
2.2.1 A Atualização da Doutrina Militar Terrestre.....	16
2.2.2 A Logística na medida certa.....	19
2.3 A Estrutura Organizacional dos Batalhões Logísticos após a atualização da Logística Militar Terrestre.....	19
3. METODOLOGIA	24
3.1 Objeto formal de estudo.....	24
3.2 Delineamento da pesquisa.....	25
3.3 Amostra.....	25
3.4 Procedimentos para a revisão da literatura.....	26
3.5 Instrumentos.....	26
3.6 Análise dos dados.....	22
4. RESULTADOS	27
5.DIUSSÃO DOS RESULTADOS	31
6. CONCLUSÃO	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
APÊNDICE A - Questionário	35

1. INTRODUÇÃO

A logística militar terrestre (LMT) vem se modernizando juntamente com a Força Terrestre (F Ter), com o objetivo de fazer face aos desafios da Era do Conhecimento, também conhecida como a Era da Informação, que se caracteriza pela velocidade do fluxo de informações, com mudanças constantes de panoramas, entre outros desafios. Esse processo dinâmico trouxe novas perspectivas ao espaço de batalha o que provocou a necessidade das Forças de Defesa dos países agilizassem a adoção de novas capacidades.

Nesse contexto, cresce importância a execução de uma logística flexível e modularizada, de forma a racionalizar meios e aumentar a eficiência das operações com emprego da F Ter. Dessa forma, surge o desafio da modernização da doutrina logística sob o risco de ficar obsoleta frente a outros países.

Dentro do processo de modernização do Exército Brasileiro, da Era Industrial para a Era do Conhecimento, delineada pela Estratégia Nacional de Defesa (END) de 2012, insere-se a transformação da LMT. A Força Terrestre estabeleceu a necessidade de um apoio logístico capaz de ajustar-se à multiplicidade de situações de emprego, com as nuances e especificidades presentes no espaço de batalha.

Essa “Logística na medida certa” tem que prever e prover às forças empregadas o apoio necessário para garantir a liberdade de ação, amplitude de alcance operativo e capacidade de durar na ação. A dimensão informacional do espaço de batalha obriga que a logística militar terrestre seja pautada na gestão das informações, o que amplifica sua capacidade de distribuição de materiais e serviços, além da precisão e a presteza do ciclo logístico.

Buscando atender esses novos preceitos a LMT tem sido revisada desde 2014, quando foi aprovado o Manual de Campanha EB20-MC-10.204 Logística (2014) que serviu como base para a evolução da doutrina logística. Os conceitos trazidos por esse manual nortearam publicações doutrinárias seguintes tais como a Nota de Coordenação Doutrinária (NCD) Nr 001/2015 DECEX, o Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), publicado no ano de 2018, e mais recentemente o Manual de Campanha do Batalhão Logístico (EB60-ME-10.317), publicado em 2022.

Algumas estruturas foram remodeladas e dentre elas está a estrutura organizacional dos B Log que foi fruto de estudo deste trabalho. A importância desta

pesquisa se dá pelo fato de permitir um análise dos benefícios e dificuldades da implantação da nova estrutura organizacional pós atualização doutrinária.

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes do Problema

A abundância de capacidades tecnológicas, o aumento de importância das questões humanitárias e ambientais e a preponderância de combates em zonas urbanas com a presença da população civil demandam dos combatentes logísticos novas soluções para prestação do apoio necessário às operações militares no amplo espectro, indo desde o apoio às operações convencionais à ajuda humanitária. Ao longo da história, de forma inequívoca, o papel da logísticas nos combates tem sido um dos fatores determinantes para o êxito das operações nas quais a F Ter venha a participar.

A presença no espaço de batalha de inúmeros atores estatais e não estatais procedentes das expressões política, econômica, militar, científico, tecnológica e psicossocial do Poder Nacional impõem a necessidade de concepção de uma logística que atenda os princípios de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e resiliência.

1.1.2 Formulação do Problema

Neste cenário de constante atualização doutrinária, esta pesquisa busca contribuir para analisar as evoluções logísticas e estudar as implicações da nova logística militar terrestre nos B Log. Sendo assim, problematiza o seguinte: a nova estrutura organizacional do B Log proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico permite configurar um apoio logístico baseado nas necessidades do elemento apoiados?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo tem com objetivo geral analisar as possibilidades e limitações da nova estrutura organizacional dos B Log.

1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade delimitar e viabilizar a consecução do objetivo geral do estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar os principais padrões da nova Logística Militar Terrestre;
- b. Comparar as antigas organizações do B Log com a nova organização e estrutura propostas no pelo novo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico;
- c. Apontar os principais benefícios que a nova estrutura organizacional pode trazer para o apoio logístico; e
- d. Apontar as principais dificuldades encontradas nos B Log para adoção desse novo modelo de organização.

1.2 HIPÓTESE

Levando em consideração que a atualização da LMT está diretamente relacionada ao aperfeiçoamento do apoio logístico, na busca de apoiar com as reais necessidades o elemento apoiado e desenvolver a capacidade de duração do fluxo logístico, mesmo a intempéries e interrupção de fluxo. Supõem-se a nova estrutural organizacional dos B Log proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, publicado em 2022, obedecem ao propósito de uma nova filosofia de apoio adaptada as necessidades e demandas dos elementos de manobra.

Neste cenário descrito surge a seguinte hipóteses de estudo:

H1- A nova estrutura organizacional dos B Log permite configurar um apoio logístico “na medida certa”.

H0- A nova estrutura organizacional dos B Log é estática e com pouca possibilidade, não permitindo configurar um apoio logístico de acordo com cada situação.

1.4 JUSTIFICATIVA

Na guerra da Era da Informação, os conflitos exigem uma adaptação da doutrina de apoio logístico, visando acompanhar a evolução dos conflitos. Todos os processos operacionais das Forças Militares tiveram que ser adaptados às realidades atuais, buscando favorecer o esforço do Estado em um cenário extremamente complexo e difuso.

Neste contexto, nota-se que atualização doutrinária da LMT vem ocorrendo de modo dinâmico e constante com recentes publicações de novos manuais. O que demandará tempo para que a nova filosofia de apoio adaptada as necessidades da demanda do elemento apoiado seja amplamente difundida. Assim, muitos dos novos conceitos ainda não foram adotados por todos. Faz-se necessário um estudo das mudanças em maturação com o que se espera para o futuro.

Esta pesquisa pretende descrever os benefícios e as possíveis dificuldades que serão encontradas na implantação da nova organização dos Batalhões Logísticos proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, publicado em 2022.

O levantamento de dados feitos por esta pesquisa poderá servir de base para o aperfeiçoamento do processo de adaptação dos Batalhões Logísticos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentações teórica do trabalho, evidenciando temas importantes para o desenvolvimento da pesquisa. Dessa forma, conforme Carvalho, a fundamentação teórica é o “papel fundamental no trabalho, pois é através dela que se situa o trabalho dentro da grande área de pesquisa da qual faz parte, contextualizando-o e justificando-o.” (CARVALHO, 2015, pg. 14).

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Definição

A estrutura organizacional é o modelo ou desenho dos diversos órgãos, setores, ou departamentos no âmago de uma empresa, determinando o grau de ligação entre eles de forma que estejam alinhados para atingir o objetivo organizacional. De acordo com Oliveira “É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.” (BRASIL,2002,p.85). Para Marras é “o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa.” (2007, p.41).

Essas estruturas podem ser fartas, existindo diversos modelos de estrutura, a serem assumidas pela organização de acordo com a cultura da empresa, a missão, visão e os valores organizacionais. Esses modelos são feitos baseados em um organograma. Segundo definição de Ferreira (2004) organograma é “Representação gráfica de uma organização ou de um serviço, e que indica os arranjos e as inter-relações de suas unidades constitutivas, o limite das atribuições de cada uma delas”. Confirmando este conceito numa visão empresarial, Oliveira diz que “... é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.” (BRASIL,1998, p. 114).

2.1.2 Mudança Organizacional

SILVA (1999) afirma que vivemos uma mudança de época, e não uma época de mudanças, em resposta as profundas alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social. RONDEAU (1999) sugere que as organizações mudam devido às alterações sofridas, ao longo do tempo, na maneira de se pensar gestão. Este fato se dá tanto pelo surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão, quanto pela própria evolução que vem ocorrendo nas correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

Para OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVECHI (2002) a mudança é um processo complexo, ou seja, pode ser planejada ou simplesmente acontecer. Os autores afirmam que as mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização procura manter-se no curso, ou seja, solucionando problemas à medida que aparecem. Já a mudança planejada ou estratégica, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização.

Por fim, PEREIRA e FONSECA (1997) ressaltam que o processo de mudança pode provocar rupturas traumáticas, devido ao fato da aquisição e da manutenção da estabilidade, constituir uma forma vital para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que vai de encontro com a identidade do indivíduo. Neste contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

2.2 LOGÍSTICA MILITAR

Em grande parte das obras pesquisadas, alguns autores consideram a palavra logística como originária do grego “logistikos”, que significa a “arte de calcular”. Outros autores afirmam que o termo em discussão provém do antigo substantivo latino *logisticus*, utilizado para designar os técnicos das finanças, controladores, contabilistas, intendentess do Exército romano ou bizantino encarregados de efetuar o pagamento às tropas.

Na língua portuguesa a palavra logística deriva do francês “logistique”, sendo a

“parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: a) projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos); b) recrutamento, incorporação, instrução e adestramento, designação, transporte, bem-estar, evacuação, hospitalização e desligamento de pessoal”.

A primeira vez que foi utilizado o vocábulo “logística”, dentro da Ciência da Guerra, foi no ano de 1836, pelo general suíço Antoine-Henri Jomini no seu livro *Precis de L’Art de La Guerre*, quando sintetizou os três ramos da arte da guerra como sendo a estratégia, a tática e a logística, cabendo ao último a responsabilidade pelo fornecimento dos meios, a serem planejados e empregados pelos dois primeiros. O general Antoine-Henri Jomini, no seu livro *Précis de l’art de la guerre*, definiu logística como:

“Logística é a arte prática de movimentar os exércitos, compreendendo não apenas os problemas de transporte, mas também o trabalho do estado maior, as medidas administrativas e até as unidades de reconhecimento e de informações necessários para o deslocamento e a manutenção das forças militares organizadas.” (JOMINI, 1838, p.147, tradução nossa)

Atualmente, o conceito de logística mais aceito no meio civil é o proposto pelo *Council of Supply Chain Management Professionals*, o qual a define como sendo o “processo de planejamento, implementação e controle eficiente e eficaz do fluxo e armazenagem de mercadorias, serviços e informações relacionados desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender as necessidades do cliente”.

A Logística Militar é explicada no âmbito do Ministério da Defesa (MD) como “o conjunto de atividades relativas à previsão e à provisão dos recursos e dos serviços necessários à execução das missões das Forças Armadas”. Cabe a cada Força Singular (FS) regular os procedimentos e as ações para atendimento de suas especificidades, baseados nos respectivos sistemas organizacionais sem, contudo, condicionar o desdobramento em logísticas únicas ou contradizer com os fundamentos doutrinários do MD.

2.2.1 A ATUALIZAÇÃO DOUTRINÁRIA DA LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE

A dinâmica do espaço de batalha obriga a permanente avaliação das capacidades necessárias para que a Força Terrestre possa atuar nas Operações no Amplo Espectro. Tal consideração traz subentendido o desafio de configurar uma logística que seja capaz de ajustar-se à multiplicidade de situações de emprego, com suas nuances e especificidades. Essa “logística na medida certa” deve ser capaz de prever e prover o apoio em materiais e serviços necessários para assegurar a essa força liberdade de ação, amplitude do alcance operativo e capacidade de durar na ação.

Para tal, a LMT tem passado, nos últimos anos, por atualizações, inicialmente, com a publicação do manual de campanha Logística (2014). Logo em seguida, em 2015, com a Nota de Coordenação Doutrinária Nr 001/2015 do DECEX que veio complementar a doutrina apresentada naquele manual, definindo o *modus operandi* da logística no nível tático. Tais publicações doutrinárias foram atualizadas por meio do manual de campanha Logística Militar Terrestre, em 2018, além de ter sido complementada pelo manual Logística nas Operações, em 2019. A mais recente publicação doutrinária, é Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, publicado em 2022, que foi objeto de estudo desta pesquisa. As bases de tal transformação estão assentadas na publicação Concepção de Transformação do Exército (BRASIL EME, 2013) e buscam a construção de uma força flexível, modular, interoperável com as demais forças e capaz de sustentar-se por longos períodos.

A transformação na Logística Militar Terrestre tem como premissa fundamental aproximar as estruturas do tempo de paz das de guerra. Envolverá a mudança de uma logística calcada no “uso intensivo e redundante de recursos humanos e materiais”, para uma baseada em “informação logística e na capacidade de atender às necessidades de pessoal, materiais e serviços”. Nesse cenário, o planejamento e a execução do apoio logístico deverão ter duas características essenciais: flexibilidade e resiliência. A primeira diz respeito à capacidade de adaptação às diferentes atitudes vivenciadas nas operações e a segunda, à capacidade de resistir às oscilações do combate, mantendo a necessária “prontidão logística”. A logística empregará os conceitos de ‘organização por tarefa’ e de ‘modularidade’. Assim, a composição de meios de apoio logístico será dimensionada de acordo com a missão da força a ser empregada, de maneira a disponibilizar ao elemento apoiado o adequado módulo logístico, caracterizando a “logística na medida certa”. A nova concepção considerará a centralização das estruturas e a descentralização seletiva dos meios disponíveis, consoante o exame de situação logística, com o uso intensivo de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC), proporcionando maior efetividade do gerenciamento dos

processos logísticos. A integração da cadeia de apoio logístico possibilitará a interação em tempo real entre as fontes de obtenção, as OM de apoio logístico e os elementos apoiados, permitindo, também, a interoperabilidade com as demais Forças, especialmente na função logística de transporte, calcada em uma capacidade de transporte intermodal abrangente e confiável. A integração entre a logística nacional e a logística militar, considerando que, prioritariamente, as operações serão realizadas em Território Nacional, ensejará oportunidades adicionais da interação da logística com a mobilização, permitindo inclusive a terceirização de serviços não essenciais. O alicerce da transformação logística residirá, primordialmente, na qualidade do pessoal. Esse aspecto implica capacitação continuada do pessoal de apoio logístico, a partir da retenção de conhecimentos obtidos de melhores práticas (civis e militares), lições aprendidas (próprias e/ou de outros exércitos) e agilidade na formulação e difusão da doutrina. Trata-se, portanto, de uma nova estrutura de apoio logístico, caracterizada pelo uso intensivo de TIC e da catalogação, pelo incremento quantitativo e qualitativo dos meios logísticos e pela criação de frações especializadas no trabalho com os equipamentos de alta complexidade, a fim de garantir a efetiva ampliação das capacidades de obter, prever, prover, sustentar e reverter (BRASIL EME, 2013, p. 28).

A nova filosofia de “logística na medida certa” propõe um apoio adaptado nas necessidades e demandas dos elementos apoiados. Como consequência disso, as subunidades dos B Log poderão ter sua organização alterada em função da missão, da situação, das necessidades, das disponibilidades e dos diversos tipos de brigada. Essa organização será pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade, reunidas sobre o acrônimo FAMES.

Logística tem papel fundamental para o sucesso das operações militares. Deve ser planejada e executada desde o tempo de paz, estar sincronizada com as ações planejadas e assegurar que os recursos sejam disponibilizados a todos os níveis apoiados. A Logística deve ser concebida para atender às operações de amplo espectro, em situações de guerra e não guerra, com uma estrutura capaz de evoluir de uma situação de paz para a de guerra/conflito armado. Para tanto, sua organização será pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade. A “logística na medida certa” consiste em configurar o apoio logístico de acordo com cada situação. Assim, a amplitude do Espaço de Batalha, bem como a necessidade de apoio às forças localizadas em outros espaços como Zona de Interior (ZI) e Território Nacional (TN), pode vir a exigir a descentralização seletiva de recursos (BRASIL COTER, 2018, p. 1- 1)

A flexibilidade é conferida pelo emprego dos meios logísticos com o mínimo de rigidez preestabelecida e com o máximo de adaptabilidade, de maneira a ajustar-se com oportunidade às necessidades surgidas durante as operações.

A adaptabilidade é definida como a capacidade de a logística ajustar-se a novas situações, buscando soluções cabíveis para cada ambiente operacional no qual a F Ter

for empregada, priorizando a iniciativa, a inovação e a liderança dos combatentes logísticos.

A modularidade é definida pela divisão de um elemento logístico em componentes básicos, denominados módulos, os quais apresentam características semelhantes que permitem seu emprego de forma independente em relação aos demais.

A elasticidade, por sua vez, compreende a capacidade de aumentar ou diminuir rapidamente o dimensionamento dos meios logísticos, para fazer face às variações de demanda da força apoiada.

Por fim, a Sustentabilidade é o traço de uma força que lhe permite durar na ação, pelo prazo que se fizer necessária, mantendo suas capacidades operativas, resistindo às oscilações do combate.

Na atualidade, não há espaço para estruturas logísticas estáticas e com pouca flexibilidade. Os B Log devem estar preparados para terem esta flexibilidade em sua estrutura logística.

A dinâmica do espaço de batalha exige a constante avaliação das capacidades necessárias para que a Força Terrestre possa atuar nas Operações no Amplo Espectro. Tal consideração traz implícito o desafio de conceber uma logística que seja capaz de ajustar-se à multiplicidade de situações de emprego, com suas nuances e especificidades. Essa “logística na medida certa” deve ser capaz de prever e prover o apoio em materiais e serviços necessários para assegurar a essa força liberdade de ação, amplitude do alcance operativo e capacidade de durar na ação. (BRASIL, 2014, p. 11)

Desse modo, as organizações logísticas devem possuir uma estrutura modular capaz de destacar módulos dimensionados em pessoal e material de acordo com o escalão apoiado e com a missão que será cumprida, sempre baseando os módulos a serem empregados na capacidade de se antecipar às necessidades, responder às demandas dos elementos apoiados de forma precisa, rápida e com qualidade, além de manter sua operacionalidade.

2.2.2 A Logística na medida certa

O conceito “logística na medida certa” é o conjunto de atividades, características, princípios, processos, pessoal, material e estruturas existentes que possibilitam ao planejador logístico, nos diversos níveis, moldar a logística, proporcionando um apoio justa e adequado a uma situação apresentada, seja em tempo de paz, seja em operações de guerra.

Almeja-se, dessa forma, obter ganhos logísticos significativos pela redução das características de demanda das forças apoiadas, as quais estão ligadas aos efetivos apoiados, à infraestrutura física, ao nível tecnológico dos materiais empregados, aos requisitos de serviços de saúde e às exigências de serviço ao pessoal. Tão importante quanto dimensionar as necessidades é reduzi-las a valores sustentáveis e que a sociedade considere razoáveis para o custeio das operações.

Nesse sentido, a “logística na medida certa” está intrinsecamente vinculada à capacidade de apoiar a geração, a projeção, a sustentação e a reversão de forças de acordo com as demandas visualizadas para cada tipo de ação planejada. Tem no axioma de guerra da “economia de meios” o seu princípio maior, almejando a racionalização da organização e das estruturas, por meio da centralização do apoio e descentralização seletiva de recursos, os quais são adaptados e dimensionados à natureza da força apoiada, aos objetivos fixados e ao tipo de operação planejada.

2.3 A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DOS B LOG APÓS ATUALIZAÇÃO DA LMT

Inicialmente para um melhor entendimento do problema apresentado se faz necessário conhecer a antiga estrutura dos Batalhões Logísticos para podermos, posteriormente, analisar comparativamente com a nova perspectiva de organização e estrutura do mesmo.

2.3.1 Organização do B Log, de acordo com manual do Batalhão Logístico C29-15, publicado em 1984

Os B Log tinham como possibilidade básica, de acordo com o manual do Batalhão Logístico C29-15, garantir o apoio logístico à Bda (DE) nas classes de suprimento de subsistência (I); combustíveis e lubrificantes (III); itens completos, peças e conjuntos de reparação (II, IV, V(A), VI, VII, IX e X); e material de saúde (VIII), com as respectivas capacidades, além do transportado pelas unidades.

Para tal fim, sua organização se dava da seguinte forma: 01 (uma) Companhia de Intendência, 01 (uma) Companhia de Material Bélico, 01 (uma) Companhia de Saúde e 01 (uma) Companhia de Comando e Serviços.

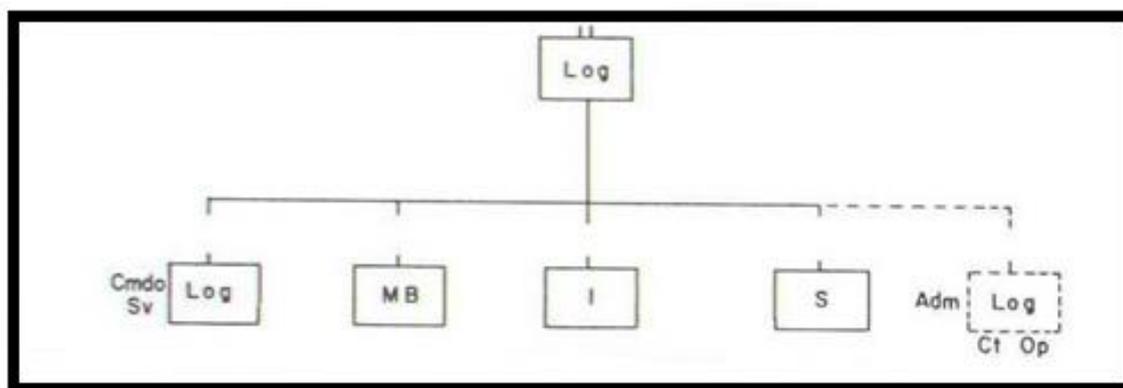


FIGURA 1 – Organograma antigo do Batalhão Logístico.
Fonte: (BRASIL,1984)

2.3.2 A organização do B Log, segundo a Nota de Coordenação Doutrinária (NCD) Nr 001/2015 DECEX de 12 de janeiro de 2015, FI17

O Batalhão Logístico não deve possuir estrutura organizacional estática, devendo estar organizado, desde o tempo de paz, conforme com as necessidades logísticas dos elementos a apoiar, ou seja, “na medida certa”.

Via de regra, o Batalhão Logístico poderá ser composto pelas seguintes subunidades (ou frações destas):

- a) Companhia de Comando e Apoio;
- b) Companhia Logística de Manutenção;
- c) Companhia Logística de Suprimento;
- d) Companhia de Transporte;
- e) Companhia Logística de Recursos Humanos;e
- f) Companhia de Segurança.

Sendo as 02 (duas) primeiras ficando responsáveis pelas atividades meio e as 04 (quatro) últimas responsáveis pela sua atividade finalística. Em caso de conflitos, o B Log será reforçado por uma Companhia de Saúde Avançada, oriunda do Batalhão de Saúde do escalão superior.

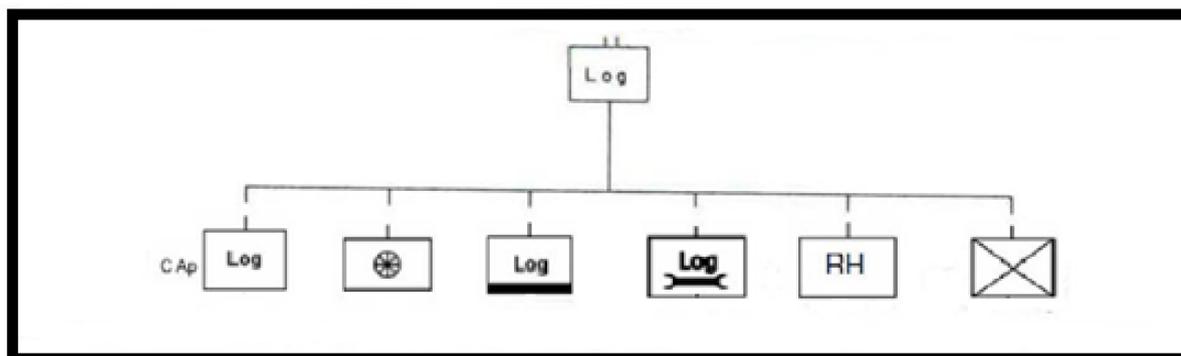


FIGURA 2 – Proposta de nova organização para o Batalhão Logístico.
Fonte: Autor.

2.3.3 A organização do B Log, segundo o Manual de Ensino do Batalhão Logístico (EB60-ME-12.302).

O Batalhão Logístico se organiza de acordo com as necessidades logísticas dos elementos apoiados, ou seja, “na medida certa”. Uma mudança nesses elementos pode exigir uma redefinição nas atividades e tarefas de apoio do batalhão. De forma geral, o Batalhão Logístico poderá ser constituído pelas seguintes subunidades (ou frações destas):

- a) Companhia de Comando e Apoio;
- b) Companhia Logística de Manutenção;
- c) Companhia Logística de Suprimento; e
- d) Companhia Logística de Transporte;

Em relação à execução das tarefas da função logística de saúde, os B Log, exceto os B Log das Brigadas Pára-quedista e Aeromóvel, não possuem estrutura fixa ou fração para apoio às OM da brigada. No entanto em operações, o B Log, em princípio, receberá uma Companhia de Saúde Avançada, do Batalhão de Saúde (B Sau), do Grupamento Logístico, que será o escalão superior para fins de apoio logístico.

No que diz respeito à execução das tarefas da função logística de Recursos Humanos, o B Log não possui estrutura fixa ou fração para apoio às OM da brigada. Contudo, em operações, receberá uma Companhia Logística de Recursos Humanos, oriunda do Batalhão de Recursos Humanos, do Grupamento Logístico.

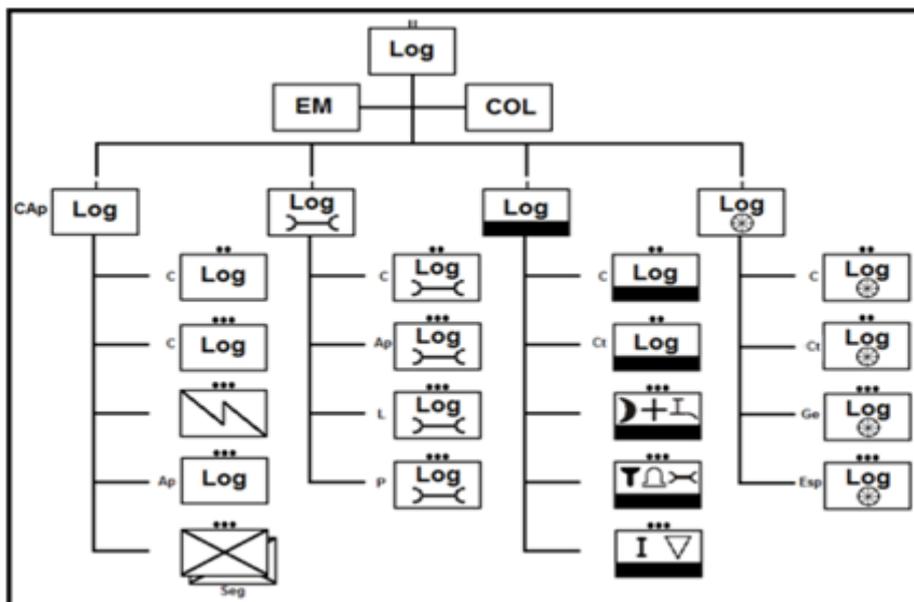


FIGURA 3- Proposta de nova organização para o Batalhão Logístico.
Fonte: (BRASIL,2020).

2.3.3 A organização do B Log, segundo o Manual de Campanha do Batalhão Logístico (EB60-ME-10.307)

Segundo o novo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, que revoga o Manual de Campanha Batalhão Logístico (C 29-15), a organização do B Log é modular e fundamentada em meios dotados de mobilidade tática, de modo a possibilitar o apoio logístico às operações e assegurar certo grau de autonomia à força apoiada.

As SU do B Log poderão ter sua organização alterada em função da missão, da situação, das necessidades, das disponibilidades e dos diversos tipos de brigada. Essa organização será pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade (FAMES).

De acordo com o princípio da “logística na medida certa”, o B Log é capaz de propor o um apoio logístico conforme cada cenário que se apresenta. O B Log possui uma configuração básica para apoiar uma GU. O emprego parcial e seletivo de seus meios para apoiar escalões menores ou a incorporação de novas capacidades para apoiar escalões maiores configuram a elasticidade das estruturas logísticas e a capacidade de apoiar na medida certa.

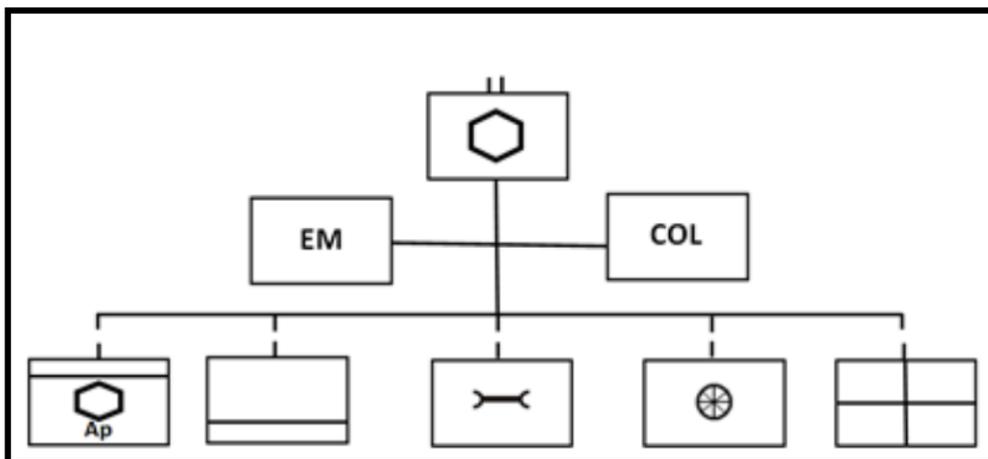


FIGURA 4 – Organização para o Batalhão Logístico.
Fonte: (BRASIL,2022)

De forma geral, o Batalhão Logístico poderá ser constituído pelas seguintes subunidades (ou frações destas):

- a) Companhia de Comando e Apoio;
- b) Companhia de Manutenção;
- c) Companhia de Suprimento;
- d) Companhia de Transporte; e
- e) Companhia de Saúde.

Relativamente à execução das atividades e tarefas da função logística recursos humanos, o B Log não possui estrutura ou fração para apoio às OM da brigada. Contudo, em operações, o B Log pode receber uma Cia RH A do B RH, que desdobrará as instalações logísticas dos pelotões da Cia RH A na BLB.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no desenvolvimento desta monografia foi à pesquisa bibliográfica. Segundo Lorosa e Ayres as “Pesquisas Bibliográficas: permitem ao pesquisador obter conhecimento para a solução do problema através da busca referências ao assunto estudado em documentos, livros etc.” (2008, p.35). A pesquisa bibliográfica é feita com base em publicações como, manuais, livros, revistas, artigos de acesso ao público interno e externo da organização, conforme descrito por Vergara “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônica, isto é, material acessível ao público em geral.” (2007, p. 48).

3.1 Objeto formal de estudo

O presente estudo tem como variáveis independente a nova estrutura organizacional do B Log e como variáveis dependentes as capacidades e limitações do apoio logístico.

O estudo é aplicado ao Exército Brasileiro, sendo delimitado no tempo à análise da evolução logística a partir de 2014, quando o Chefe do Estado-Maior do Exército Brasileiro aprovou o novo Manual de Campanha EB20-MC-10.204 Logística (2014). Este documento serviu como base para a evolução da doutrina logística, trazendo vários conceitos que nortearam as publicações doutrinárias seguintes.

3.2 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa contemplou as fases de levantamento e seleção da bibliografia, coleta e crítica dos dados pela leitura analítica e fichamento das fontes, realização de entrevistas, compilação, argumentação e discussão dos resultados.

Quanto ao método de pesquisa foi utilizado a modalidade indutiva, pois, em função da análise dos dados coletados pela pesquisa bibliográfica e documental, e tendo ainda as conclusões obtidas pelo levantamento, se obterá resultados concretos para as questões particulares desse estudo.

Quanto ao tipo de pesquisa, utilizou-se principalmente o conceito de pesquisa qualitativa-exploratória, uma vez que se busca o aprofundamento necessário no assunto em questão, valendo-se das informações obtidas através da pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas com pessoas que tenham vivência com o assunto estudado.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, pois se busca adquirir novos conhecimentos para o desenvolvimento ou aprimoramento de uma questão prática (processo de atualização doutrinária da LMT).

3.3 Amostra

Para o presente trabalho foram entrevistados os militares que desempenham as seguintes funções nos B Log: Oficial de Pessoal (S1), Oficial de Operações (S3), Oficial de Logística (S4), Chefe do Centro de Operações de Logísticas (Ch COL) e Comandante de Companhia (Cmt de Cia) por entender que em razão de suas funções, estes possuem uma visão mais ampla das possibilidades e limitações do assunto da pesquisa. A amostra foi coletada em diferentes Organizações Militares, de maneira a não haver interferência de

respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. Foi realizado um pré-teste com 5 capitães alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) que se enquadravam na população selecionada para realizar o questionário com o objetivo de verificar erros, clareza na compreensão das perguntas, formatação e motivação ao responder o questionário. Após cada teste foram aprimorados itens onde verificou-se possibilidades de melhoria.

3.4 Procedimentos para revisão da literatura

Para a revisão da literatura foram utilizadas como base as seguintes fontes: manuais, notas de coordenação doutrinária, livros, artigos e trabalhos científicos. Foram utilizadas ainda, como estratégias de busca nas bases de dados eletrônicas, as seguintes palavras-chave: estrutura organizacional, logística, Batalhão Logístico, doutrina militar terrestre e logística militar terrestre juntamente com seus correlatos em inglês e espanhol, na base de dados da Biblioteca Integrada do Exército (Rede BIE), em sítios eletrônicos de procura na internet, no Centro de Doutrina do Exército (C DoutEx), biblioteca de monografias da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, sendo selecionados apenas os artigos em português, inglês e espanhol.

3.5 Instrumentos

Foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a pesquisa bibliográfica e o questionário, com a finalidade de responder ao problema base da pesquisa. Os questionários foram compartilhados de forma indireta, por meio de e-mail ou questionário eletrônico, para ganhar tempo e deixar o militar mais à vontade para responder.

3.6 Análise dos Dados

Todos os dados colhidos através da revisão bibliográfica e documental, juntamente com as entrevistas, foram analisados qualitativamente. Os dados coletados através do questionário foram interpretados através de métodos estatísticos e expostos em gráficos, apresentando o percentual para cada resposta.

4. RESULTADOS

A análise do problema está centrada na capacidade da nova estrutura organizacional dos Batalhões Logísticos de prover um apoio logístico que seja capaz de se ajustar de ajustar-se às múltiplas situações de emprego que a dinâmica do espaço de batalha exige.

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa aplicada ao público ao alvo através de perguntas direcionadas para mensuração dos problemas apresentados e para a busca por soluções práticas aplicáveis no longo prazo. A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa de campo em conclusões parciais.

Dos militares envolvidos no questionário, 75% desempenham a função de Cmt de Cia, 12,5% de S1, 12,5% de S3 e 12,5% de S4, o que dá subsídio de conhecimento do funcionamento, organização e principais gargalos do apoio logístico. Portanto, pode-se considerar que a amostra possuía experiência para contribuir com o estudo.

Qual função o senhor exerce atualmente?

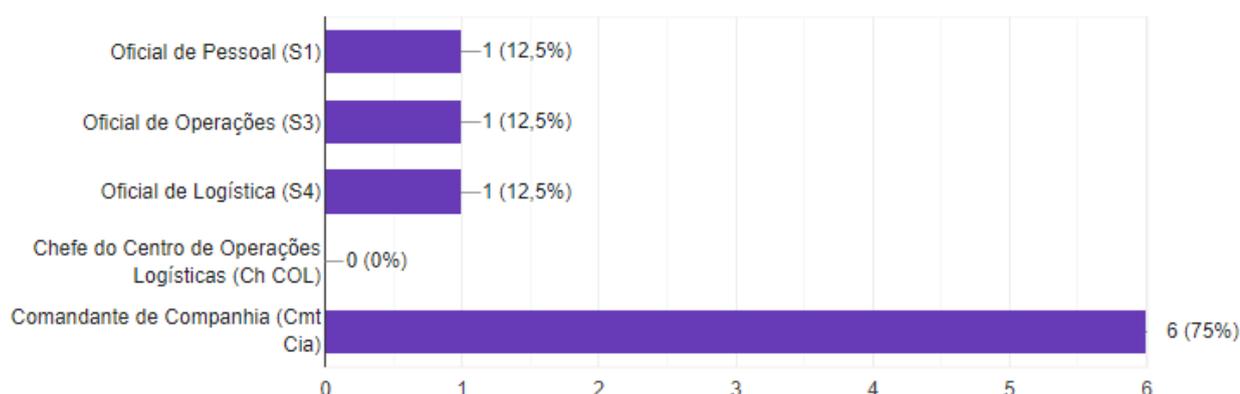


FIGURA 5– Função exercida pelos militares que responderam o questionário

Fonte: Autor.

Em uma outra análise do estudo, o público alvo questionado se seus B Log já adotam o conceito de “logística na medida certa”. Nota-se que existe a opinião, de acordo com uma parte dos militares envolvidos, de que esse conceito ainda não foi adotado por completo em suas Unidades.

O senhor considera que sua OM adota o conceito de "logística na medida certa"?

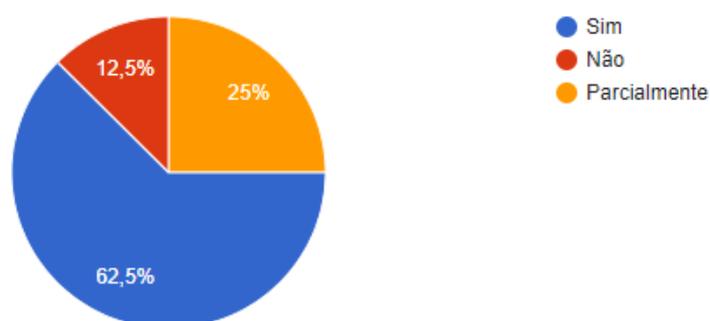


FIGURA 6– Opinião sobre a adoção do conceito de “logística na medida certa”
Fonte: Autor.

Para dar maior profundidade a pesquisa, o público alvo foi indagado sobre qual estrutura organizacional seu B Log possui. Deste modo, pode-se constatar que 87,5% das entrevistados servem em Unidades que seguem a estrutura organizacional proposta pelo Manual de Ensino do Batalhão Logístico (EB60-ME-12.302).

Qual a atual organização do B Log que o senhor está servindo?

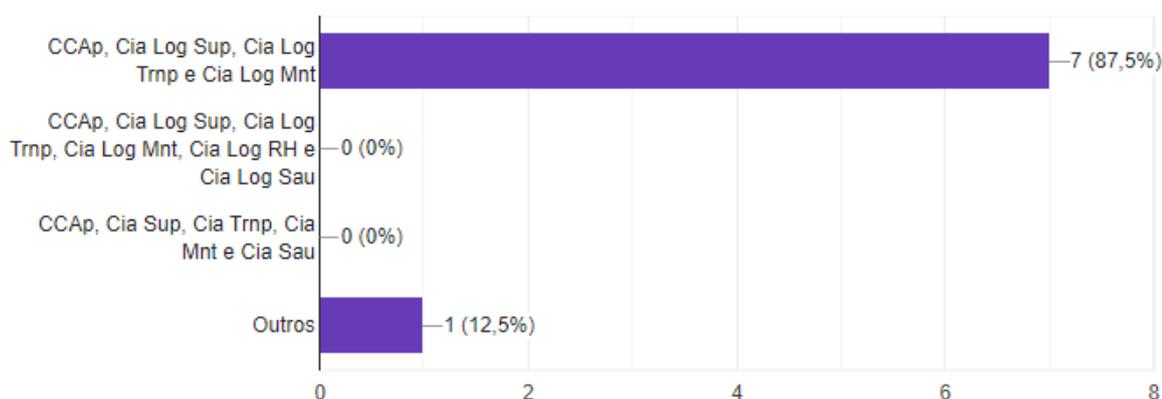


FIGURA 7– Organização atual dos B Log dos militares que responderam ao questionário
Fonte: Autor.

Posteriormente, foi questionado se os militares já tinham conhecimento do novo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico.

O senhor possui conhecimento do Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, publicado em 2022?

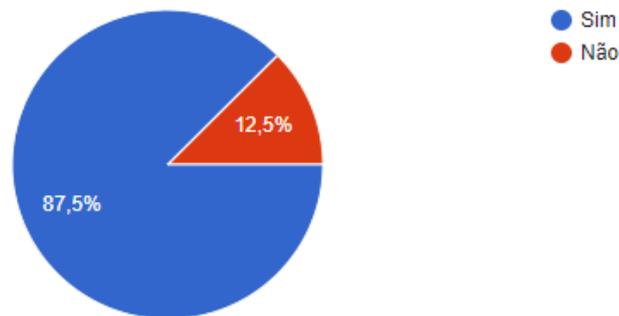


FIGURA 8– Opinião sobre o conhecimento do Manual de Campanha EB70-MC-10.317
Fonte: Autor.

Como forma de corroborar com o estudo, os militares foram indagados se a nova organização dos B Log proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 era capaz de configurar um apoio logístico, conforme as necessidades do elemento apoiado. Nota-se que existe a opinião de 50% dos militares envolvidos que a nova estrutura organizacional dos B Log é capaz de prover uma logística na medida certa.

O senhor acredita que a estrutura organizacional proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico é capaz de configurar um apoio logístico de acordo com as necessidades do elemento apoiado?

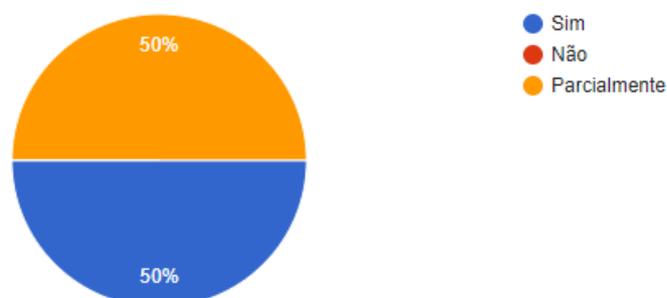


FIGURA 9– Opinião sobre a estrutura organizacional proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317.
Fonte: Autor.

Em uma outra análise do estudo, foi pedido ao público alvo que elencassem dentro das características dos elementos de emprego da Força Terrestre, 3 (três) características que são mais evidentes na nova estrutura organizacional dos B Log. Como resultado, 100% indicaram flexibilidade, 75% adaptabilidade e 62,5% adaptabilidade e 50% sustentabilidade. Nota-se, portanto, que a nova organização dos Blog está consonância com a doutrina militar terreste, em constante evolução, que busca organizar os elementos de forma a atender múltiplas alternativas de emprego e que seja possível estruturá-los por módulos, combinar armas, com possibilidade de alterar seu poder de combate, conforme exigir a situação.

Escolha 3 características que ficam mais evidentes na nova estrutura organizacional dos Batalhões Logísticos.

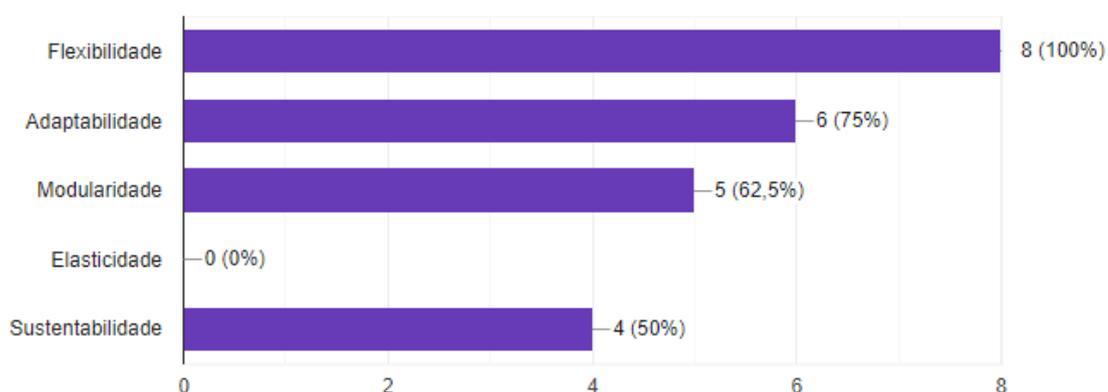


FIGURA 10– Opinião sobre as características mais evidentes da nova estrutura organizacional dos Batalhões Logísticos

Fonte: Autor.

Posteriormente, foi questionado quais seriam as dificuldades na implantação da estrutura organizacional. Nota-se que existe a opinião de 85,7% dos militares envolvidos que a principal dificuldade será quanto ao efetivo.

Caso tenha respondido que a estrutura organizacional de seu B Log não está de acordo com o Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, quais serão as principais dificuldades em adotar essa nova estrutura organizacional?

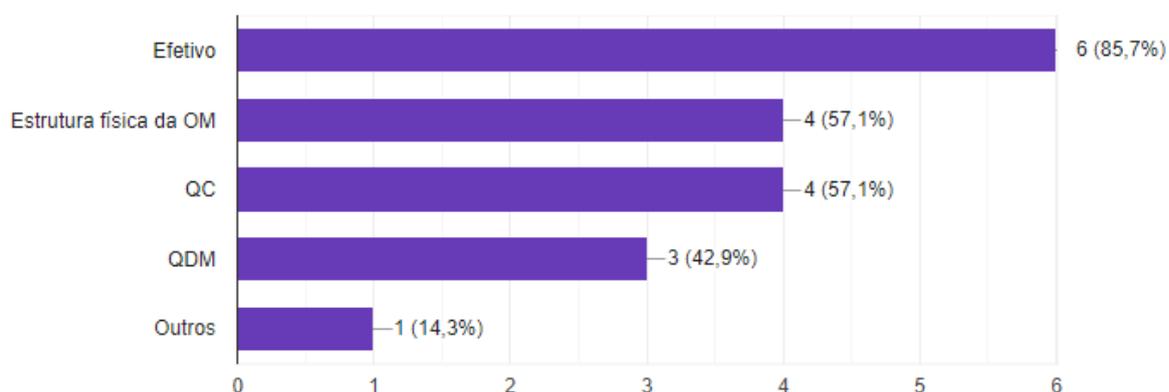


FIGURA 11– Opinião sobre as dificuldades em adotar a nova estrutura organizacional.
Fonte: Autor.

Ainda no questionário, foi aberto um campo para que os militares acrescentassem informações pertinentes ao assunto. Deste modo, foram analisadas afirmações valiosas com o propósito de corroborar com a pesquisa.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Da análise dos resultados obtidos, chegou-se a conclusão que o resultado encontrado está de acordo com as variáveis levantadas na metodologia.

Conforme verificado ao longo da coleta e análise de dados da pesquisa, o Batalhão Logístico não deve ter uma organização fixa, que deve ser dimensionada, desde tempos de paz, baseada nas demandas logísticas dos elementos a apoiar, ou seja, na “medida certa”. Uma mudança nesses elementos pode causar um reajuste da capacitância de apoio do batalhão. É notória a caracterização da flexibilidade e adaptabilidade nas condições de atendimento aos elementos apoiados em qualquer tipo de operação militar com o menor impacto de adaptação para ela.

Ao mesmo tempo, observa-se a importância da modularidade na estrutura organizacional do B Log, pois permite receber reforços, para implantação na Base

Logística da Brigada, de frações do Batalhão de Saúde e/ou Batalhão de Recursos Humanos, para o desempenho de tarefas relacionadas ao apoio nesses grupos funcionais. Além disso, também permitir a descentralização dos meios, empregando-os para apoiar situações específicas das operações.

No que diz respeito à organização estrutural do B Log, levantou-se através da pesquisa bibliográfica que diversas propostas foram configuradas ao longo dos anos tentando atender melhor às demandas de cada época. A criação ou supressão de companhias sempre visaram possibilitar ao B Log prestar um apoio logístico mais adequado à demanda.

Foi verificado na compilação das respostas da pesquisa que a estrutura organizacional predominante nos B Log está conforme o Manual de Ensino do Batalhão Logístico (EB60-ME-12.302) que divide os B Log em 4 (quatro) subunidades: CCAp, Cia Log Sup, Cia Log Trnp e Cia Log Mnt. Nesse tipo de organização, extinguiu-se a Cia Log Sau.

A nova estrutura organizacional proposta pelo novo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 divide os B Log em: CCAp, Cia Sup, Cia Trnp, Cia Mnt e Cia Sau. Pode-se verificar, além de uma mudança de nomenclatura das companhias, o retorno da antiga Cia Log Sau. Possivelmente, o retorno da responsabilidade da Função Logística Saúde aos B Log deve-se ao fato da constatação da impossibilidade do único B Sau no Exército Brasileiro, existente até então, suprir as demandas de apoio nesse grupo funcional.

Em comparação com a estrutura organizacional do primeiro Manual de Campanha do Batalhão Logístico (C29-15), nota-se a mudança de terminologia da Companhia de Intendencia e Companhia de Material Bélico para Companhia de Suprimento e Companhia de Material Bélico, contudo elas mantêm como essência a mesma atividade finalística. Além disso, houve a extinção da Companhia de Segurança e a criação da Companhia de Transporte que permitiu ao B Log possuir uma subunidades de composição modular com a capacidade de transporte de pessoal e de material das classes I, III, V (Mun) e produtos acabados Classe II, IV, V, VI, VII, IX e X.

6. CONCLUSÃO

O processo de evolução da logística é continuado, fazendo com que os planejadores logísticos tenham como única opção adaptar-se a essa realidade. O desenvolvimento de novas possibilidades que se mostram mais eficientes e eficazes para a correta gestão logística, é imprescindível.

No planejamento logístico deve-se almejar ser o mais eficaz possível, a fim de que as eventualidades não comprometam a missão, visto que normalmente as necessidades são maiores que as possibilidades. Tem no axima de guerra da “economia de meios” a sua premissa maior, buscando a racionalização da organização e das estruturas, por meio da centralização do apoio e descentralização seletiva de recursos, os quais são adaptados e dimensionados à natureza da força apoiada, aos objetivos fixados e ao tipo de operação planejada.

Buscando atender às novas demandas de apoio logístico, o Exército vem apresentando propostas a fim de adaptar a estrutura organizacional dos Batalhões Logísticos à logística do futuro, baseando-se, principalmente, em estruturas flexíveis, como apresentado abaixo:

A Logística deverá ser delineada para o apoio às Operações no Amplo Espectro, em situações de guerra e não guerra, dispendo de uma estrutura compatível capaz de evoluir, rapidamente e com um mínimo de adaptações, de uma situação de paz para a de guerra/conflito armado. Para tanto, sua organização será pautada pela flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade. (Manual de Logística EB20-MC-10.204, p. 13)

Diante do verificado no estudo aqui apresentado, ressalta-se que estas considerações não esgotam o assunto de maneira definitiva. É importante ter sempre em mente que o processo de produção de conhecimento na logística é ininterrupto. Assim, novas exigências necessitarão de novas habilidades para atendê-las.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SILVA JUNIOR, A. S.; SANTOS, C. I.; FEITOSA, M.; VIDAL, R. M. C. S. **Consultoria: Um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional.** Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 11, p. 178-203, 2012.

RONDEAU, A. *Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organization et le travail.* Gestion, v.24, n.3, 1999

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. **O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso.** In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial.** 13^o edição. São Paulo. Editora Atlas. 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao Estratégico.** 12^o Edição. São Paulo. Editora Futura. 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI.** 3^a Edição. Positivo. 2004.

CARVALHO, Ediano. **Descomplicando TCC: E-BOOK.** 2015.

JOMINI, A. H.. **Précis de l'Art de la Guerre.** 1838.

BRASIL. Exército. **C 29-15: Batalhão Logístico.** 1. Ed. Brasília, DF, 1984.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB20-MC-10.204 Logística.** Brasília, DF, 2014.

_____. Exército. **Nota de Coordenação Doutrinária Nr 001/2015-DECEEx: a logística nas operações.** Brasília, DF, 2015.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB70-MC-10.238 Doutrina Militar Terrestre.** Brasília, DF, 2018.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **EB60-ME-12.302 Manual de Ensino Batalhão Logístico.** Brasília, DF, 2020.

_____. Exército. **EB70-MC-10.317 Manual de Campanha Batalhão Logístico.** 2. Ed. Brasília, DF, 2022.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

O presente instrumento é parte integrante da especialização em Ciências Militares do Cap Int André Nathan Flores de Carvalho, cujo tema é **Análise da Estrutura Organizacional dos Batalhões Logísticos a partir da atualização da Logística Militar Terrestre**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, identificar as possibilidades e limitações da nova estrutura organizacional dos B Log, além disso espera-se levantar oportunidades de melhoria no processo das mudanças.

A fim de conhecer as atuais dificuldades enfrentadas pelos B Log, o senhor foi selecionado, por ser atual integrante desta seção, para responder as perguntas deste questionário. Solicito a gentileza de respondê-las o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes a atualização doutrinária da Logística Militar Terrestre. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

OBS : o questionário deve ser respondido pelos militares que estão na função de S1, S3, S4, Chefe do COL ou Cmt Cia.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

André Nathan Flores de Carvalho (Capitão de Intendência – AMAN 2013)

Celular: (51) 99613-8687

E-mail: andrenathanfc@gmail.com

1. Qual Organização Militar o senhor está servindo?

2. Qual função o senhor está exercendo atualmente?

- S1
- S2
- S3
- S4

- Ch COL
- Cmt Cia

3. O Sr considera que sua OM já adota o conceito de logística “na medida certa” ?

- Sim
- Não

4. Qual a atual organização do B Log que o senhor está servindo?

- CCAp, Cia Log Sup, Cia Log Trnp e Cia Log Mnt
- CCAp, Cia Log Sup, Cia Log Trnp, Cia Log Mnt, Cia Log RH e Cia Log Sau
- CCAp, Cia Sup, Cia Trnp, Cia Mnt e Cia Sau
- Outros

5. O senhor possui conhecimento do Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, publicado em 2022?

- Sim
- Não

6. A organização do B Log que o senhor está servindo está de acordo com a estrutura organizacional do Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico?

- Sim
- Não

7. O senhor acredita que a estrutura organizacional proposta pelo Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico é capaz de configurar um apoio logístico de acordo com as necessidades do elemento apoiado?

- Sim
- Não

8. Escolha 3 características que ficam mais evidentes da nova estrutura organizacional dos B Log?

- Flexibilidade
- Adaptabilidade
- Modularidade
- Elasticidade
- Sustentabilidade

9. O senhor acredita que o retorno da Cia Sau, que estava em processo de extinção, é capaz de atender às demandas de apoio do B Log na Função Logística Saúde?

- Sim
- Não
- Parcialmente

10. O senhor acredita que o advento da Cia Log Trnp, que havia sido implantada antes mesmo do novo Manual de Campanha do B Log, foi capaz de atender às demandas de apoio do B Log na Função Logística Transporte?

- Sim
- Não
- Parcialmente

11. Caso tenha respondido que a estrutura organizacional de seu B Log não está de acordo com o Manual de Campanha EB70-MC-10.317 Batalhão Logístico, quais serão as principais dificuldades em adotar essa nova estrutura organizacional?

- Efetivo
- Estruturas físicas da OM
- QC
- QDM
- Outros

12. O senhor gostaria de acrescentar alguma sugestão ao presente estudo?

Obrigado pela atenção