

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap Int CRISTIAN YURI DELLA JUSTINA**

**A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS E  
A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CAMPANHA NA OPERAÇÃO ACOLHIDA  
(2018-2023)**

**Rio de Janeiro**

**2023**

**Cap Int CRISTIAN YURI DELLA JUSTINA**

**A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS E  
A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CAMPANHA NA OPERAÇÃO ACOLHIDA  
(2018-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional.

**Orientador: Maj QMB BRUNO AMARO PEREIRA**

**Rio de Janeiro**

**2023**

**Cap Int CRISTIAN YURI DELLA JUSTINA**

**A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS E  
A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CAMPANHA NA OPERAÇÃO ACOLHIDA  
(2018-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialista em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional.

Aprovado em 25 de setembro de 2023

**Comissão de Avaliação**

---

**BRUNO AMARO PEREIRA** – Maj  
Presidente (orientador)/EsAO

---

**MAURICIO BERTOLINO RODRIGUES DIAS** – Maj  
1º membro/EsAO

---

**RÚBEN FERREIRA VALENTE** – Cap  
2º membro/EsAO

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente aos meus pais, pelo carinho, atenção e afeto, transmitindo valores e exemplo. Sou quem sou devido aos sacrifícios que eles fizeram.

À Verônica, meu amor, fonte de inspiração e conforto, sempre esteve ao meu lado, ouviu-me com afabilidade, aliviando momentos de angústia, e compreendeu a importância desse trabalho, mesmo que isso tenha exigido abrir mão de preciosos momentos de convívio.

Ao prezado Maj Amaro, orientador, por ter contribuído sobremaneira para alinhamento do objeto dessa pesquisa, por auxiliar na construção da pesquisa, pela paciência e compreensão demandada, tendo em vista a condução desta especialização paralelamente ao mestrado nesta Escola. Ao longo de toda produção do presente estudo, foi um entusiasta da pesquisa científica dentro do Exército Brasileiro.

Aos camaradas que compartilharam a pesquisa, Maj Succi, Cap Igor, Cap Disconzi, Cap Matheus, Cap Gabriel Viana, Cap Luiz Felipe e Ten Francisco, que voluntariamente compartilharam o questionário e contribuíram sobremaneira para a riqueza da pesquisa, partilhando experiências e expandindo o universo de respostas. Registro aqui toda minha deferência e consideração.

Por fim, gostaria de expressar a satisfação que vivenciei ao longo deste curso de Aperfeiçoamento de Oficiais de Logística 2023, devido à convivência conjunta de capitães do Serviço de Intendência e Quadro de Material Bélico. Foi uma jornada enriquecedora, repleta de amadurecimento e colaboração mútua. Agradeço pela troca de experiências, conhecimentos e pelo apoio constante. Prossigamos na carreira unidos e com saúde.

## RESUMO

A Operação Acolhida é uma operação humanitária conjunta e interagências, focada em prestar assistência aos venezuelanos vulneráveis. Este trabalho investiga a logística do Exército Brasileiro, especificamente os serviços em campanha relativos à função logística Recursos Humanos, ofertados aos militares participantes da Operação. Averiguou-se se os serviços atenderam as necessidades dos militares brasileiros. Utilizou-se metodologia de revisão bibliográfica e pesquisa de campo com questionários. A pesquisa destacou a importância da disponibilidade de infraestrutura adequada para o bem-estar dos militares em operações, evitando o aumento do estresse e da ansiedade. Além disso, enfatizou a necessidade de coletar feedbacks dos militares para melhorar as condições de trabalho e promover um ambiente de confiança, alinhando a função logística Recursos Humanos com a doutrina para melhor atender as necessidades do Exército Brasileiro.

Palavras chaves: Acolhida; Logística; Recursos Humanos; Exército Brasileiro; Bem-estar de militares; Feedback.

## **ABSTRACT**

Operation Acolhida is a joint, interagency humanitarian operation focused on providing assistance to vulnerable Venezuelans. This paper investigates the logistics of the Brazilian Army, specifically the campaign services related to the Human Resources logistics function, offered to the military participants in the Operation. It was verified whether the services met the needs of the Brazilian military. Bibliographic review methodology and field research with questionnaires were used. The research highlighted the importance of the availability of adequate infrastructure for the well-being of the military in operations, avoiding the increase of stress and anxiety. In addition, he emphasized the need to collect feedback from the military to improve working conditions and promote an environment of trust, aligning the Human Resources logistics function with the doctrine to better meet the needs of the Brazilian Army.

**Keywords:** Acolhida; Logistics; Human Resources; Brazilian Army; Military Well-being; Feedback.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	11
1.3 QUESTÕES DE ESTUDO	11
1.4 JUSTIFICATIVA	12
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b>	13
2.1 DOCTRINA MILITAR TERRESTRE	13
2.2 LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE	15
2.3 FUNÇÕES LOGÍSTICAS	17
2.4 FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS	19
2.5 OPERAÇÃO ACOLHIDA	23
<b>3 METODOLOGIA</b>	27
3.1 OBJETO FORMAL DE ESTUDO	27
3.2 DELINEAMENTO DE PESQUISA	27
3.3 AMOSTRA	28
3.4 PROCEDIMENTOS PARA REVISÃO DE LITERATURA	28
3.5 INSTRUMENTOS	28
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	29
<b>4 RESULTADOS</b>	30
4.1 IDENTIFICAÇÃO	30
4.2 FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS NA OPERAÇÃO ACOLHIDA	32
4.3 MORAL DA TROPA	40
<b>5 DISCUSSÃO</b>	45
<b>6 CONCLUSÃO</b>	48
<b>7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	50
<b>8 APÊNDICE</b>	54

## 1. INTRODUÇÃO

A migração pode ser caracterizada como o movimento de pessoas de um lugar para outro com o objetivo de se estabelecer em um novo local. Essa mudança pode ocorrer por diversos motivos, como busca por melhores condições de vida, segurança, trabalho, estudo, entre outros.

No século XXI, dentre os principais movimentos migratórios, destacam-se os migrantes da América Central para os Estados Unidos. Desde 2014, tem ocorrido um aumento significativo no número de migrantes da América Central (principalmente Honduras, El Salvador e Guatemala) que tentam entrar nos Estados Unidos. Eles fogem da violência, da pobreza e da instabilidade política em seus países de origem (DOCTORS WITHOUT BORDERS, 2019).

Outro exemplo são os migrantes africanos para a Europa, uma migração que tem aumentado nas últimas décadas. Muitos fogem de conflitos armados, instabilidade política e econômica, além da falta de oportunidades em seus países de origem. Em adição, há os refugiados sírios. A guerra civil na Síria tem levado milhões de pessoas a buscar refúgio em países vizinhos, como Turquia, Líbano e Jordânia, além de países europeus. Desde o início do conflito, em 2011, mais de 5 milhões de sírios foram forçados a deixar seu país (ONU, 2023).

É nesse contexto que encontra-se a nação da Venezuela. A crise política e econômica tem levado milhares de pessoas a deixar o país em busca de melhores condições de vida, sendo que os principais destinos são Colômbia, Peru, Equador e Brasil.

A Venezuela é um país localizado na América do Sul que tem uma população estimada em cerca de 28 milhões de habitantes. O país é conhecido por possuir uma grande diversidade étnica e cultural, resultado da mistura de povos indígenas, africanos e europeus. Sua economia é baseada principalmente na exploração de petróleo, que representa cerca de 95% das exportações do país (BRASIL ESCOLA, 2023).

Desde 2010, a Venezuela passa por uma forte crise, que teve seu início no governo de Hugo Chávez, devido às suas políticas populistas que se desenvolveram como parte da "Revolução Bolivariana" e teve seu ápice no governo do Presidente Nicolás Maduro, com a queda do barril de petróleo em 2015. Além disso, a Venezuela foi alvo de um bloqueio econômico e fiscal feito pelos Estados Unidos da América o qual provocou uma enorme falta



de produtos básicos para a população, deixando mais de 90% do povo abaixo da linha de pobreza, segundo a Organização das Nações Unidas.

A queda do preço do barril de petróleo no mercado internacional foi o estopim da crise econômica no país, levando seu PIB a cair quase 4% no ano de 2014, impactando diretamente o mercado de abastecimento venezuelano. Sem dinheiro, o governo deixou de comprar itens básicos do cotidiano da população, criando uma crise regional humanitária sem precedentes na América Latina. Milhares de venezuelanos começaram a migrar para outros países, dentre eles o Brasil, com o intuito de buscar melhores condições de vida (SILVA, 2023).

Outro ponto que demonstra a situação crítica do país vizinho são os indicadores sociais. A Pesquisa sobre Condições de Vida na Venezuela, constante no Relatório de Preparo do 5º Contingente da Força Tarefa Logística de Ajuda Humanitária em Roraima (FT Log Hum RR), aponta que o percentual de famílias em situação de pobreza saltou de 23,1% em 2015 para 81,8% em 2016 e 87% em 2017, atingindo quase 90% dos lares. Nove em cada dez venezuelanos não podem pagar sua alimentação diária e 64% dos venezuelanos perderam aproximadamente 11kg no último ano (BRASIL, 2019).

Nesse contexto, a crise política e humanitária vivida pela Venezuela nos últimos anos tem impulsionado milhares de cidadãos a buscar melhores condições de vida em outros países. Assim, o Brasil tornou-se um dos destinos mais procurados pelos imigrantes, que em sua maioria entram no país pelo Estado de Roraima. Esse repentino aumento do fluxo migratório no estado começou a causar problemas econômicos e sociais, pois o governo não tinha capacidade para suportar as demandas dos imigrantes que estavam entrando em seu território, tendo em vista ser o menor estado da federação, em termos populacionais. Devido a isso, o governo federal criou, em 2018, a Operação Acolhida.

Instituída pelo Decreto Presidencial nº 9.285/2018, a operação baseia-se em diversas legislações que amparam a atuação das Forças Armadas, tais como a Constituição Federal, a Lei Complementar nº 97/1999, a Lei nº 6.880/1980 e o Decreto-Lei nº 1.002/1969. Nesse sentido, a Constituição Federal estabelece as competências e responsabilidades das Forças Armadas, tais como a garantia da lei e da ordem, a defesa da pátria e a garantia dos poderes constitucionais. Por sua vez, a Lei Complementar nº 97/1999 estabelece as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, incluindo a atuação em operações de garantia da lei e da ordem e em operações humanitárias. A Lei nº 6.880/1980, por sua vez,

dispõe sobre o Estatuto dos Militares e estabelece as normas gerais para o funcionamento das Forças Armadas, enquanto o Decreto-Lei nº 1.002/1969 estabelece as normas para o serviço militar obrigatório e as atribuições das Forças Armadas na garantia da lei e da ordem e na defesa da pátria.

O Exército Brasileiro teve forte participação na estruturação da Operação Acolhida, quando foi responsável pela mobilização, construindo abrigos, além de toda a estrutura de apoio necessária para comportar e atender os refugiados (CRUZ, 2021).

Conceitualmente, a Operação Acolhida pode ser qualificada como uma operação humanitária, conjunta e interagências. Humanitária pois tem como foco prestar assistência aos venezuelanos em condições vulneráveis. Conforme Thomas & Kopczak (2007), a logística humanitária é “o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de bens do ponto de origem ao ponto de consumo a fim de aliviar o sofrimento de pessoas vulneráveis”. Conjunta e interagências devido à cooperação com órgãos federais, organizações internacionais e não governamentais (DE ALMEIDA, 2020).

A Força Terrestre também foi incumbida da missão de implementar os três eixos da Operação, que consistem em: ordenamento da fronteira, acolhimento e interiorização. Dentre as principais ações realizadas por esses eixos, podemos citar: a emissão de documentos para os imigrantes, vacinação, oferecimento de abrigos, serviço de saúde, alimentação e deslocamento de venezuelanos de Roraima para outros estados da federação (ROLIM, 2021).

Em resumo, os objetivos da operação são ordenar a fronteira e recepcionar, identificar, triar, imunizar, abrigar e interiorizar os imigrantes venezuelanos, de modo a não causar sobrecarga populacional na região da fronteira Brasil-Venezuela (BRASIL, 2018). Enquanto estão abrigados, os venezuelanos recebem alguns serviços como: alimentação, atendimento médico e odontológico e auxílio documental.

Por se tratar de uma operação militar com forte presença da logística, este trabalho investiga o trabalho logístico do Exército Brasileiro, especificamente a Função Logística de Recursos Humanos, com atenção à prestação de serviços em campanha.

## **1.1 Problema de pesquisa**

Em um ambiente de crise humanitária como a Operação Acolhida, a prestação dos serviços em campanha relativa à função logística recursos humanos atendeu as necessidades dos militares brasileiros?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

À luz da Função Logística Recursos Humanos e adequadas às especificidades da operação Acolhida, analisar as tarefas Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>), Suprimento Reembolsável, Assistência Social, Serviço Postal, Apoio da Banda de Música, Assistência Religiosa, Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes e execução de assuntos mortuários ofertadas aos militares brasileiros na Operação Acolhida.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a. Apontar a Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro;
- b. Apresentar aspectos da Logística Militar Terrestre do Exército Brasileiro;
- c. Descrever a Função Logística Recursos Humanos;
- d. Caracterizar o trabalho do Exército Brasileiro na Operação Acolhida;
- e. Investigar a prestação dos serviços Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>), Suprimento Reembolsável, Assistência Social, Serviço Postal, Apoio da Banda de Música, Assistência Religiosa, Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes e execução de assuntos mortuários na Operação Acolhida; e
- f. Comparar o que há descrito na literatura militar brasileira referente ao emprego da Função Logística Recursos Humanos e os achados desta pesquisa científica.

## **1.3 Questões de estudo**

No intuito de responder ao problema proposto e entendendo que a função logística

Recursos Humanos foi adaptada para a realização da Operação Acolhida, as questões de estudo são as seguintes:

- a. De que maneira a função logística Recursos Humanos apresentou-se na Operação Acolhida?
- b. Quais atividades, atinentes à função logística Recursos Humanos, foram desenvolvidas na Operação?
- c. Quais são as características, possibilidades e limitações da função logística Recursos Humanos e seus trabalhos na Força-Tarefa Logística Humanitária da Operação Acolhida?
- e. No contexto da tática, a organização da prestação dos serviços em campanha da Força-Tarefa Logística Humanitária da Operação Acolhida contribuiu para a manutenção do moral e bem estar da tropa e, por conseguinte, para as atividades na Operação?
- f. Com base na Doutrina Militar Terrestre e nos questionários aplicados, que características da Função Logística Recursos Humanos na Operação Acolhida contribuiu para o aprimoramento da doutrina da Logística Militar Terrestre do Exército Brasileiro?

#### **1.4 Justificativa**

Esta pesquisa buscará apresentar a percepção de militares acerca da função logística Recursos Humanos, a qual pode eventualmente ser utilizada para a solução de problemas conhecidos ou passíveis de serem apresentados no futuro, relativos à logística militar, além de contribuir para o aprimoramento e evolução da doutrina militar terrestre brasileira.

Ainda, esta pesquisa vai ao encontro do Plano Estratégico do Exército para o período de 2020-2023, particularmente os seguintes Objetivos Estratégicos:

6.1 Estabelecimento de uma Doutrina Militar Terrestre compatível com uma força transformadora, especificamente no item 6.1.1.1 Aplicar a evolução doutrinária nos Estabelecimentos de Ensino e na Força Terrestre. (2020-2023);

11.1 Desenvolvimento de Programas de Gestão, Preservação, Pesquisa e Divulgação da Cultura Institucional, especificamente no item 11.1.1.1 Incentivar e apoiar os trabalhos de pesquisa e de registro de fatos militares. (2020-2023); e

12.1 Atualização do Sistema de Educação e Cultura, especificamente no item

12.1.4.1 Incentivar a produção científica de pesquisa aplicada ao ambiente militar. (2020-2023).

Logo, interessa ao Exército Brasileiro estudar as operações atuais, aqui a Força-Tarefa Logística Humanitária da Operação Acolhida, de modo a entender o combatente contemporâneo, suas características e desafios, de modo a proporcionar a seus líderes lições para o aperfeiçoamento da ciência militar.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Torna-se imprescindível a apresentação de conteúdos e teorias os quais integram a orientação geral desta pesquisa, facilitando a argumentação e diálogo acerca do tema.

### **2.1 Doutrina Militar Terrestre**

Segundo o manual de Doutrina Militar Terrestre do Exército Brasileiro (EB20-MF-10.102), a Doutrina Militar de Defesa (DMD) aborda as normas gerais da organização, do preparo e do emprego das Forças Armadas, quando empenhadas em atividades relacionadas com a defesa do País. Seus assuntos relacionam-se diretamente com a garantia da soberania e da integridade territorial e patrimonial do País, e ainda com o respeito aos interesses nacionais.

Ainda, o manual traz que a Doutrina Militar Terrestre (DMT) é o conjunto de valores, fundamentos, conceitos, concepções, táticas, técnicas, normas e procedimentos da Força Terrestre (F Ter), estabelecido com a finalidade de orientar a Força no preparo de seus meios, considerando o modo de emprego mais provável, em operações singulares e conjuntas.

Tais aspectos trazidos pela legislação da Força Terrestre são transpostos para o ambiente no qual as atividades de guerra e não guerra serão desenvolvidas, o chamado ambiente operacional, cuja compreensão constitui uma condição fundamental para o êxito nas operações. O ambiente operacional é definido como o conjunto de condições e circunstâncias que afetam o espaço onde atuam as forças militares e que interferem na forma como estas são

empregadas. É caracterizado pelas dimensões física, humana e informacional (Fig 1).

Fig 1. As dimensões do ambiente operacional terrestre



Fonte: EB20-MF-10.102.

Conforme o manual de DMT (EB20-MF-10.102), a dimensão humana abarca os componentes que estão ligados às estruturas sociais, aos comportamentos e aos interesses, que com frequência são responsáveis pela geração de conflitos. Diante desse quadro, é fundamental ressaltar que a avaliação da dimensão humana assume a mesma importância que a avaliação do terreno (dimensão física). Isso ocorre em razão de que ambos os aspectos são indispensáveis para a compreensão do contexto social em que se desenvolvem as interações humanas e, por consequência, as tomadas de decisão. Portanto, a análise da dimensão humana é crucial para a percepção dos fatores sociais que influenciam os processos decisórios, em situações de conflito e em outras esferas da vida social.

A dimensão informacional envolve os sistemas de obtenção, produção, disseminação e manipulação de informações, sendo crucial devido aos avanços em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), que permitem grande capacidade de transmissão, acesso e compartilhamento de dados. A narrativa dominante, isto é, a percepção predominante em um ou mais públicos-alvo, é essencial em operações militares. Por isso, a dimensão informacional assume igual relevância à dimensão física e humana.

Por fim, o manual de Doutrina Militar Terrestre traz o ambiente operacional, o qual é o

espaço de batalha e compreende os espaços marítimo, terrestre, aéreo, espacial e cibernético, as forças aliadas e inimigas, o espectro eletromagnético, as condições climáticas e a população local, sendo o local onde as operações acontecem. Dentro do espaço de batalha, encontra-se o Teatro de Operações (TO). É nesse ambiente que essa pesquisa está focada, especificamente nas condições proporcionadas aos militares do Exército Brasileiro no cumprimento de sua missão na Operação Acolhida.

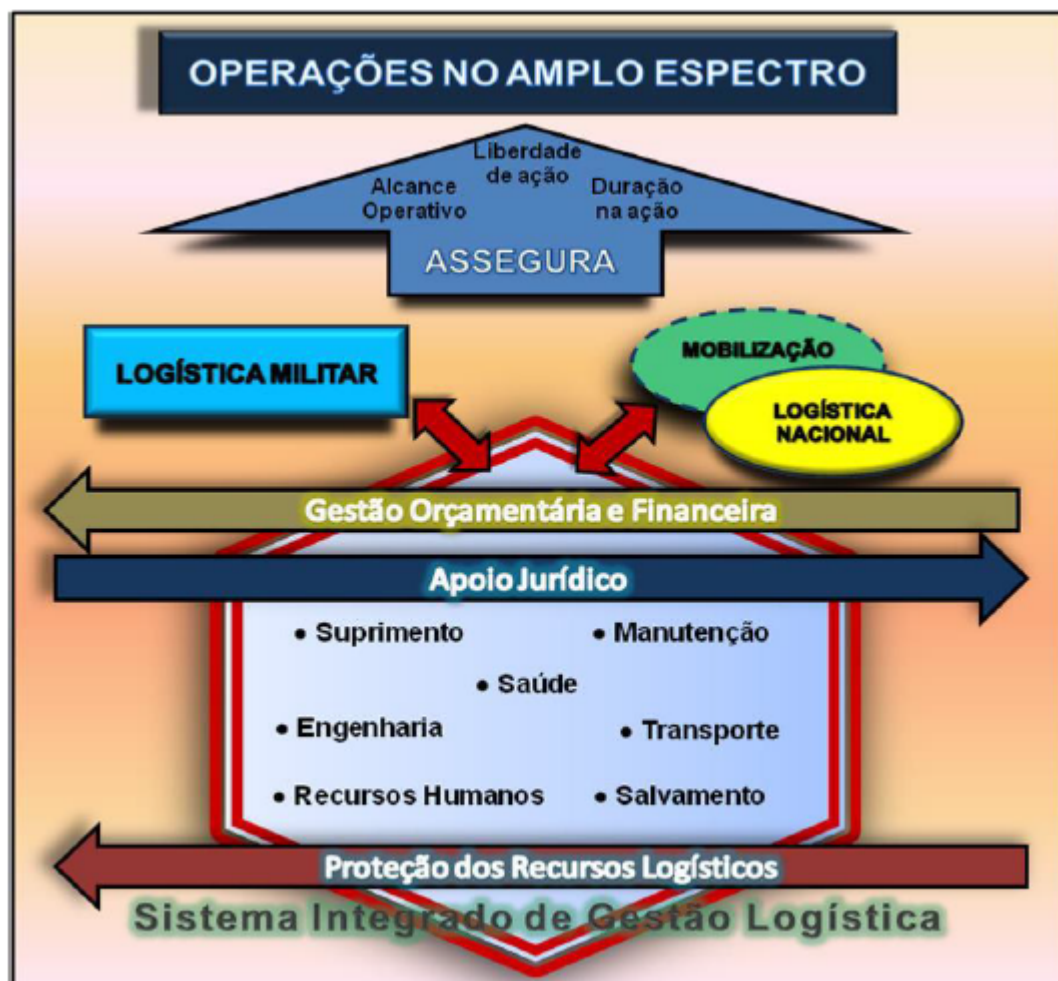
## **2.2 Logística Militar Terrestre**

A Logística Militar Terrestre é um conjunto de atividades e procedimentos que têm como objetivo prover suporte logístico para operações militares realizadas em terra, garantindo que as forças militares tenham acesso aos suprimentos, armamentos e equipamentos necessários para cumprir suas missões. (BRASIL, 2022)

Para o manual de Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), o Exército Brasileiro (EB) está passando por uma transformação que visa atualizá-lo da Era Industrial para a Era do Conhecimento. Nesse contexto, o conceito de combate apoiado em rede está ganhando destaque, considerando uma teia de comunicações que conecta sensores, decisores e atuadores para que compartilhem informações e alcancem um alto grau de efetividade no combate.

A logística também está se adaptando a essa nova realidade, com o conceito de estrutura de apoio logístico em rede, que permite uma mudança de paradigma da logística atual, intensiva em capital e mão de obra, para a logística de distribuição, intensiva em informação e transporte, com flexibilidade e resiliência. Esse novo modelo de logística permitirá que a Força tenha maior capacidade de prontidão em um Teatro de Operações (TO) geograficamente disperso, com apoio de um forte sistema de informações logísticas, possibilitando movimentos precisos, respostas rápidas e processos decisórios eficazes. A logística militar terrestre precisa se adaptar a esse novo paradigma para evitar o colapso nas operações por falta de apoio adequado e oportuno (BRASIL, 2022).

Fig 2. Visão ampla da Logística Militar Terrestre



Fonte: EB70-MC-10.238.

Para a Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), essa logística envolve o gerenciamento do fluxo de materiais, informações e pessoal, desde a aquisição dos recursos até a distribuição aos locais de operação. Isso inclui o planejamento e execução de ações relacionadas ao suprimento, transporte, armazenamento, manutenção e distribuição de materiais. Também é responsável pela gestão de pessoal, incluindo cuidados com a saúde, alimentação, alojamento e bem-estar dos combatentes, aspectos foco deste trabalho acadêmico.

Dessa forma, a Logística Militar Terrestre é crucial para uma operação militar em terra, uma vez que a falta de recursos, ou a sua distribuição inadequada, pode impactar negativamente o desempenho das tropas e a efetividade da missão. Por essa razão, é fundamental que as forças militares tenham uma estratégia logística bem planejada e eficiente



para garantir a disponibilidade e o acesso aos recursos necessários durante as operações terrestres.

### **2.3 Funções Logísticas**

Segundo o manual Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), o conceito função logística compreende uma série de atividades logísticas semelhantes reunidas sob uma única designação. As funções logísticas incluem suprimento, manutenção, transporte, engenharia, recursos humanos, saúde e salvamento. Para garantir a execução dessas atividades, é essencial ter informações logísticas disponíveis em tempo real e utilizar ferramentas de TIC para auxiliar na tomada de decisões. Isso permitirá que as necessidades dos elementos apoiados sejam previstas com precisão e antecedência.

A função logística de suprimento abrange um conjunto de atividades que envolvem a previsão e provisão de todos os itens essenciais às organizações e às forças apoiadas. As principais atividades relacionadas a essa função incluem o levantamento das necessidades, a obtenção, o armazenamento, o controle do suprimento e a expedição. Dentre essas atividades, destaca-se o levantamento das necessidades como um processo crítico que visa identificar as demandas existentes e antecipar as futuras, a fim de garantir a disponibilidade dos itens necessários no momento adequado. Já a obtenção envolve a busca pelos itens requeridos, seja por meio de aquisição, produção interna ou transferência. O armazenamento, por sua vez, se refere à gestão dos estoques, enquanto o controle do suprimento visa monitorar e controlar o fluxo dos itens em toda a cadeia logística. Por fim, a expedição é responsável pela distribuição dos itens aos destinatários finais (BRASIL, 2022).

Acerca da função logística manutenção, trata-se do conjunto de atividades executadas com o objetivo de manter o material em condições de uso ao longo de todo o seu ciclo de vida e, em caso de avarias, restaurar essa condição. Através da reparação, gestão, estocagem e distribuição de peças de reposição e assistência técnica, a manutenção garante a disponibilidade dos equipamentos necessários às forças apoiadas. As atividades da função logística Manutenção são: a) levantamento das necessidades; b) manutenção preventiva; c) manutenção preditiva; d) manutenção modificadora; e) manutenção corretiva; e f) assistência técnica (BRASIL, 2022).

Já a função logística transporte, conforme o manual Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), concentra-se no conjunto de atividades executadas para o deslocamento de recursos humanos, materiais e animais através de diversos meios, em momentos apropriados e para destinos pré-determinados, a fim de atender às necessidades da Força Terrestre.

O transporte é um elemento vital do ciclo logístico, presente em todas as suas etapas, especialmente na distribuição. Ele inclui o movimento, que envolve o deslocamento de recursos de uma região para outra, e o transporte propriamente dito, que abrange os meios especializados para a movimentação desses recursos, incluindo equipamentos para manipulação de materiais. Além disso, o transporte é fundamental para a missão das forças apoiadas, envolvendo capital humano, infraestrutura física, organizações, sistemas e equipamentos necessários para cumprir seus objetivos (BRASIL, 2022).

Outra função presente no manual Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238) é a função engenharia, a qual abrange diversas atividades relacionadas à previsão e provisão de material de engenharia (classes IV e VI), tratamento de água, gestão de bens imóveis, planejamento e execução de obras e serviços de engenharia, e gestão ambiental. O objetivo dessa função é obter, adequar, manter e reparar a infraestrutura física necessária para atender às demandas logísticas da Força Terrestre.

As Organizações Militares de Engenharia, especialmente as especializadas em construção, possuem as habilidades necessárias para executar as atividades e tarefas relacionadas à função logística. Para isso, coordenam com outras Organizações Militares Logísticas para atender às necessidades e executar atividades de outras funções logísticas. Desde as fases iniciais do planejamento até a execução, são consideradas as disponibilidades de materiais, equipamentos e mão de obra, bem como a possibilidade de maximizar a utilização da infraestrutura e das instalações existentes por meio da contratação e/ou mobilização de órgãos ou empresas civis especializadas (BRASIL, 2022).

Com relação a função logística salvamento, trata-se do conjunto de atividades que são executadas para preservar e resgatar recursos materiais, suas cargas ou itens específicos através de diversos meios, em momentos oportunos e para destinos pré-determinados, a fim de atender às necessidades da Força Terrestre (BRASIL, 2022). Nesse contexto, com a adoção de novos produtos de defesa de alto valor tático/operacional e a introdução de tecnologias de alta

complexidade, torna-se cada vez mais importante o papel desempenhado pelas atividades da função logística de Salvamento para manter o desempenho operacional da Força Terrestre.

A função logística Saúde abrange todos os recursos e serviços que visam promover, aumentar, preservar ou restaurar a saúde física e mental dos recursos humanos da F Ter, e, quando aplicável, de outras forças, agências governamentais e não governamentais, bem como da população local. Ela inclui todas as atividades e tarefas que, em conjunto, fazem parte da função logística Saúde e outras atividades relacionadas ao apoio de material de saúde, no âmbito da F Ter (BRASIL, 2022).

Essa função envolve um conjunto de atividades que visam preservar o capital humano em condições adequadas de aptidão física e mental, através de medidas sanitárias de prevenção e recuperação. Além disso, ela abrange tarefas relacionadas à manutenção das condições de higiene dos animais pertencentes à F Ter e controle sanitário.

Por fim, o manual EB70-MC-10.238 caracteriza a função logística recursos humanos, função foco deste trabalho científico, como a função logística que engloba o conjunto de atividades relacionadas à prestação de serviços que visam sustentar o pessoal, bem como gerenciar o capital humano. A seguir, a Função Logística Recursos Humanos será destrinchada, com foco na prestação de serviços em campanha.

#### **2.4 Função Logística Recursos Humanos**

A função logística Recursos Humanos inclui atividades que visam dar suporte às necessidades do pessoal, bem como gerenciar o capital humano. Na prestação de serviços de apoio, cada operação apresenta características específicas, mas é importante otimizar as capacidades nessa área por meio da identificação, coordenação e execução de tarefas logísticas conjuntas. Essas tarefas estão relacionadas com o bem-estar e manutenção do moral, serviços em campanha e assistência religiosa. De forma mais específica, os serviços incluem ações para proporcionar um ambiente saudável com recursos e facilidades adequadas para o conforto do pessoal compatível com a situação. As tarefas têm como objetivo permitir que os recursos humanos se recuperem do desgaste físico, mental e emocional causado por situações de combate ou trabalho sob forte pressão.

Além disso, as atividades do grupo funcional de recursos humanos, segundo o Manual de Campanha Logística Militar Terrestre (2022), compreendem o levantamento das necessidades; procura e admissão; preparação; administração; e manutenção do moral e do bem-estar. Ainda, as tarefas relacionadas a estas atividades são as seguintes:

- a. Levantamento das necessidades: Determinação das necessidades; Controle de efetivos; e Confecção dos relatórios de situação de pessoal;
- b. Procura e admissão: Receber efetivos do Escalão Superior;
- c. Preparação: Formação e treinamento dos recursos humanos;
- d. Administração: Repletamento de pessoal (redistribuição de indivíduos, frações ou organizações);
- e. Manutenção do moral e do bem-estar: Repouso; Recuperação; Recreação; Suprimento reembolsável; Assistência social; Serviço postal; Apoio da Banda de Música; e Assistência Religiosa; e
- f. Serviços em campanha: Preparação da alimentação em campanha; Execução dos assuntos mortuários; Serviços de banho, barbearia e lavanderia; e Substituição e reparação de uniformes.

Especificando cada uma das atividades a partir do manual Logística Militar Terrestre EB70-MC-10.238 (2022), a função logística Recursos Humanos tem como objetivo identificar as capacidades de combate atuais, projetar novas demandas e avaliar as condições de prontidão do capital humano, fornecendo às organizações militares (OM) as habilidades necessárias para cumprir várias missões. As principais tarefas incluem determinar as necessidades, controlar o efetivo e preparar relatórios sobre a situação do pessoal.

O levantamento das necessidades é feito por meio de um sistema de informações de controle de pessoal, que oferece uma visão analítica completa do efetivo pronto da F Ter com oportunidade, rapidez e precisão. Esse sistema inclui a coleta, o processamento, o armazenamento, a exibição e a disseminação de informações sobre os recursos humanos.

Em adição, a procura e admissão é a atividade de busca e admissão compreende o alistamento, convocação, recrutamento, concurso, contratação/terceirização (quando

autorizada por autoridade competente) e mobilização de recursos humanos para fornecer à F Ter as habilidades necessárias para cumprir sua missão atribuída.

A atividade Preparação tem como objetivo transformar o capital humano selecionado e incorporado em efetivos prontos para o serviço, por meio da formação e treinamento dos recursos humanos. A formação consiste em desenvolver perfis técnico-profissionais, psicológicos, morais e éticos adequados para o emprego desejado. Já o treinamento visa desenvolver competências específicas nos indivíduos já formados para executar tarefas designadas em vários cargos da F Ter (BRASIL, 2022).

Cabe destacar que é fundamental manter o treinamento contínuo do capital humano na área de logística para garantir a prontidão operacional da F Ter, o que inclui a reciclagem e atualização dos conhecimentos técnico-operacionais necessários para o desempenho das tarefas exigidas pelo apoio logístico.

Conforme o manual Logística Militar Terrestre (2022), a Administração trata da distribuição de indivíduos, frações ou organizações para preencher vagas e possibilitar o recompletamento de pessoal e o recompletamento pode ser realizado de forma individual ou organizacional. No primeiro caso, um militar é designado para preencher uma vaga em uma OM. Já no segundo caso, é feito o recompletamento de uma unidade, subunidade ou fração como um todo para suprir a falta ou retirada de tropa de valor e natureza semelhantes.

Outrossim, a prestação de Serviços em campanha compreende uma série de ações que têm como objetivo garantir um ambiente saudável e confortável para o desenvolvimento das atividades diárias, proporcionando às pessoas o conforto adequado para a situação em questão. As tarefas relacionadas a essa atividade visam permitir que os recursos humanos se recuperem do desgaste físico, mental e emocional decorrente das situações de combate ou de trabalho intenso e sob forte pressão (BRASIL, 2022).

Ademais, a atividade Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>) é encarregada do bem-estar e manutenção do moral militar e envolve uma série de ações que visam proporcionar repouso, recuperação e recreação para o pessoal, tanto individualmente quanto em unidades, permitindo que eles se recuperem do desgaste físico, mental e emocional causado por situações de combate ou trabalho extremo sob forte pressão. O cumprimento adequado dessas tarefas contribui para a preservação do potencial humano (BRASIL, 2022).

Também há na doutrina da Logística Militar Terrestre (2022) o Suprimento Reembolsável, atividade de fornecimento complementar que tem como objetivo fornecer aos militares e outras pessoas atendidas, itens que não estão disponíveis na cadeia normal de suprimento. Essa tarefa é executada por meio de equipes de suprimento que operam cantinas móveis. Em algumas circunstâncias específicas, itens reembolsáveis podem ser distribuídos como parte das rações, sendo sujeitos ou não a indenização.

Acrescentando o rol de atividades há a Assistência Social. A atividade em questão busca melhorar a qualidade de vida dos militares em diversos aspectos e atua como uma ponte entre aqueles que estão em operações militares e suas famílias. Tem como objetivo fornecer apoio, principalmente em hospitais e instalações de descanso, recuperação e lazer, identificando e minimizando os efeitos de fatores emocionais, psicológicos e sociais (BRASIL, 2022).

Com relação ao Serviço Postal, o manual de Logística Militar Terrestre (2022) aponta que este tem como objetivo estabelecer e operar um sistema de correio para todas as organizações militares, independentemente de sua localização, com o objetivo de atender às necessidades de correspondência pessoal durante as operações. Deve ser executado de forma colaborativa, sempre que possível, utilizando recursos civis já existentes, contratados ou mobilizados.

Já o Apoio da Banda de Música tem como objetivo fornecer suporte aos militares em serviço e fortalecer a imagem da F Ter tanto interna quanto externamente ao território nacional. Além disso, serve como um meio de estabelecer relacionamentos com a população civil local, especialmente em operações de apoio a órgãos governamentais e de pacificação (BRASIL, 2022).

Por outro lado destaca-se a Assistência Religiosa, cuja atividade visa o apoio ao pessoal no âmbito militar e inclui a prestação de serviços religiosos aos indivíduos e a assessoria aos comandantes em todas as hierarquias em questões relacionadas à religião e ao seu impacto nas operações militares. Independentemente da crença religiosa, esse suporte contribui para o fortalecimento espiritual da tropa e, portanto, para sua capacidade de perseverar em situações de ação (BRASIL, 2022).

Em acréscimo, o Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes

tem o propósito das atividades relacionadas aos serviços de banho, barbearia, lavanderia e reparação de uniformes é contribuir para a higiene e disciplina da tropa, assim como para sua capacidade de resistir em situações de ação. Essas tarefas devem ser realizadas em áreas de grande concentração de tropas ou instalações logísticas, e lavanderias comerciais ou industriais podem ser utilizadas para prestar serviços, especialmente em áreas de repouso e recuperação. É importante notar que essas atividades não incluem o suporte à lavanderia para descontaminação de agentes químicos, biológicos, radiológicos e nucleares, que é uma tarefa da função de combate de proteção (BRASIL, 2022).

Finalmente, o manual EB70-MC-10.238 de Logística Militar Terrestre (2022) trata acerca da execução dos assuntos mortuários, que envolve o processamento e destino adequado dos restos mortais de militares e, em alguns casos, de civis em uma operação militar. Seu objetivo é garantir a manutenção da higiene da tropa, preservar o moral tanto dos militares quanto da população civil e cumprir as leis de guerra. As atividades abrangem a busca, coleta e traslado dos restos mortais, identificação e inumação provisória dos corpos, coleta e processamento de pertences pessoais (espólios), estabelecimento e gerenciamento de cemitérios militares temporários e a elaboração de registros e relatórios sobre as ações realizadas.

## **2.6 Operação Acolhida**

Desde 2013, quando Nicolas Maduro assumiu o poder na Venezuela, o país ingressou em uma crise política, econômica e humanitária, gerando a migração, crescente a cada ano, de milhares de venezuelanos para outros países, dentre eles o Brasil. (LOURENÇO, 2019)

O decreto nº 9.285, de 15 de fevereiro de 2018, reconheceu a situação de vulnerabilidade causada por este fluxo migratório para o estado de Roraima. Por meio do decreto nº 9.286, de mesma data, foi criado um Comitê Federal para Assistência Emergencial, com a participação de 12 (doze) ministérios, para o acolhimento dos imigrantes. (GONÇALVES, 2018)

Em seguida, foi autorizada a execução da Operação Acolhida, uma operação humanitária, conjunta e interagências (LOURENÇO, 2019), realizada em cooperação com órgãos federais, organizações internacionais e não governamentais (DE ALMEIDA, 2020).

A Operação Acolhida, como qualquer operação de ajuda humanitária, apresentou um imenso desafio para as instituições responsáveis. Nesse sentido, Van Wassenhove (2006) comenta que um dos elementos comuns presente na cadeia comercial e humanitária é trabalhar com as incertezas e variações da demanda, podendo ser a variabilidade, no caso humanitário, extremamente alta, ocorrendo inclusive durante as operações de ajuda humanitária e, em curtos espaços de tempo, durante o período de instabilidade.

Nesse contexto, criou-se uma Força Tarefa Logística Humanitária, com os mesmos 12 ministérios do Comitê e chefiada pela Casa Civil, que iniciou suas ações em fevereiro de 2018, cumprindo os objetivos de ordenamento das fronteiras, recepção, identificação, triagem, imunização e fornecimento de abrigo e alimentação para os imigrantes, bem como sua interiorização. Foram, então, desdobradas instalações para recepção desses imigrantes em Pacaraima (RR), bem como abrigos na capital Boa Vista. (DE ALMEIDA, 2020). Posteriormente, foi estabelecido um hub de interiorização em Manaus, para facilitar na transferência de um maior número de imigrantes para outros estados (CORADINI, DA COSTA, TEIXEIRA, 2019). Em maio de 2019, a Operação contava com 13 abrigos em Roraima, sendo 2 em Pacaraima e 11 em Boa Vista, abrigando, ao todo, 6861 imigrantes. (SILVA, 2020). Nesta mesma data, ainda segundo Silva (2020), “8.778 venezuelanos já haviam sido interiorizados, sendo Sul e Sudeste as principais regiões de destino”.

Para Gonçalves (2018), “a Operação Acolhida é oportunidade ímpar para que as Forças Armadas exercitem e demonstrem suas capacidades logísticas, em um cenário de interações e com caráter humanitário”.

Quanto à organização e à divisão de atribuições, pode-se observar as células e seções da Operação no organograma abaixo. Além das seções abaixo representadas, há também a responsável pela coordenação dos abrigos (D-13).



Figura 1 - Constituição do Estado-Maior Conjunto Interagências da Força-Tarefa Logística Humanitária



Fonte: OLIVEIRA (2018, p. 7)

De acordo com Oliveira (2018), a organização do Exército Brasileiro para a Operação Acolhida foi estruturada em três níveis, a saber: estratégico, operacional e tático. O nível estratégico, composto pelo Comando Militar da Amazônia (CMA) e pelo Comando de Operações Terrestres (COTER), foi responsável por planejar e orientar as ações da operação. O nível operacional, composto pela 1ª Brigada de Infantaria de Selva (1ª Bda Inf SI) e pela 4ª Brigada de Infantaria Leve (4ª Bda Inf L), foi encarregado de executar as ações da operação. Já o nível tático, composto por batalhões e companhias de infantaria, engenharia, comunicações, saúde e logística, realizou as ações de acolhimento aos migrantes venezuelanos.

Na Operação, o Exército Brasileiro utilizou seus recursos logísticos e sua experiência em operações de selva para prover assistência humanitária aos migrantes, sobretudo porque muitos dos abrigos e postos de atendimento estavam localizados em áreas remotas da Amazônia. Além disso, a coordenação com outros órgãos governamentais, organizações internacionais e a sociedade civil foi considerada fundamental para o êxito da operação (OLIVEIRA, 2018).

Como apresentado, o trabalho do Exército Brasileiro na Operação Acolhida envolve

diversas atividades, como a recepção e triagem dos imigrantes, a oferta de abrigo, alimentação e assistência médica, além de apoio logístico para o deslocamento dos imigrantes para outras regiões do país, em parceria com órgãos governamentais. Contudo, o foco desta pesquisa será o trabalho da função logística Recursos Humanos na Operação, em apoio aos militares participantes.

### **3. METODOLOGIA**

Esta seção tem por finalidade expor o desenvolvimento lógico que será seguido nesta pesquisa científica para solução do problema proposto, detalhando a metodologia empregada na revisão da literatura, na elaboração dos instrumentos de coleta de dados e de pesquisa.

#### **3.1 Objeto formal de estudo**

O objeto formal deste estudo é a Logística Militar Terrestre, especificamente a Função Logística Recursos Humanos e seu emprego na Operação Acolhida pelo Exército Brasileiro. Serão pesquisadas as tarefas Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>), Suprimento Reembolsável, Assistência Social, Serviço Postal, Apoio da Banda de Música, Assistência Religiosa, Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes e Execução de Assuntos Mortuários.

A discussão do tema limita-se aos conceitos apresentados nos manuais em vigor, à análise bibliográfica nacional e a questionário realizado com militares participantes da Operação Acolhida.

#### **3.2 Delineamento de pesquisa**

A presente pesquisa tem como objetivo a análise da função logística Recursos Humanos na Operação Acolhida, especificamente a prestação de serviços, e utiliza de metodologia científica que engloba tanto a revisão bibliográfica quanto a pesquisa de campo.

O primeiro passo para a elaboração deste trabalho foi a realização da revisão bibliográfica, com a finalidade de identificar os estudos já realizados sobre o tema e os resultados obtidos. Para isso, buscou-se em bases de dados, como Biblioteca Digital do Exército, utilizando-se de palavras-chave relacionadas ao tema. Foram selecionados os manuais e artigos que abordam a função logística Recursos Humanos e a Operação Acolhida. Os critérios de inclusão estabelecidos foram os idiomas português e inglês, entre 2018 e 2023.

A partir da revisão bibliográfica, foram elaboradas as questões de estudo respondidas ao longo desta pesquisa. Para isso, foram formuladas perguntas de pesquisa que permitam a identificação das variáveis. Também foi definido o uso de questionários como instrumento de coleta de dados.

Quanto ao procedimento de coleta de dados, analisou-se sob a ótica quantitativa, valendo-se de procedimentos estatísticos para interpretação das informações e do método indutivo para generalização das observações. O delineamento da pesquisa abrange a pesquisa bibliográfica e fichamento das informações relevantes, realização de questionários e análise e discussão dos resultados.

### **3.3 Amostra**

A pesquisa de campo foi realizada na modalidade *online*, voluntariamente, por militares do Exército Brasileiro que participaram da Operação Acolhida, independente do contingente.

### **3.4 Procedimentos para revisão de literatura**

O método de pesquisa para desenvolvimento da revisão de literatura foi a análise temática de texto, a qual configura-se por uma análise de conteúdo e um método interpretativo de análise de dados. Através da identificação, análise e descrição de padrões ou temas presentes nos textos analisados, permite-se apresentar e organizar os dados de uma forma sintética e rica (BARDIN, 2011). Trata-se de uma análise flexível e que pode ser utilizada com diferentes posicionamentos epistemológicos e adequa-se a diversos tipos de dados qualitativos (manuais, entrevistas, artigos, etc).

### **3.5 Instrumentos**

Os questionários e a análise da revisão de literatura foram os instrumentos utilizados nesta pesquisa.

A coleta documental acerca da Logística Militar Terrestre amparou a interpretação dos resultados dos demais instrumentos e auxiliará na condução da argumentação lógica. Conforme pode ser observado na apresentação dos resultados e discussão, os questionários servem como ferramenta para viabilizar o debate do tema, apoiando as observações apontadas durante a revisão da literatura.

### **3.6 Análise dos dados**

Acerca dos questionários e suas informações, não foram incluídas no estudo opiniões individuais, de modo a evitar possível contaminação dos resultados. Comentários e argumentos não relacionados com a DMT vigente foram desconsiderados.

## 4. RESULTADOS

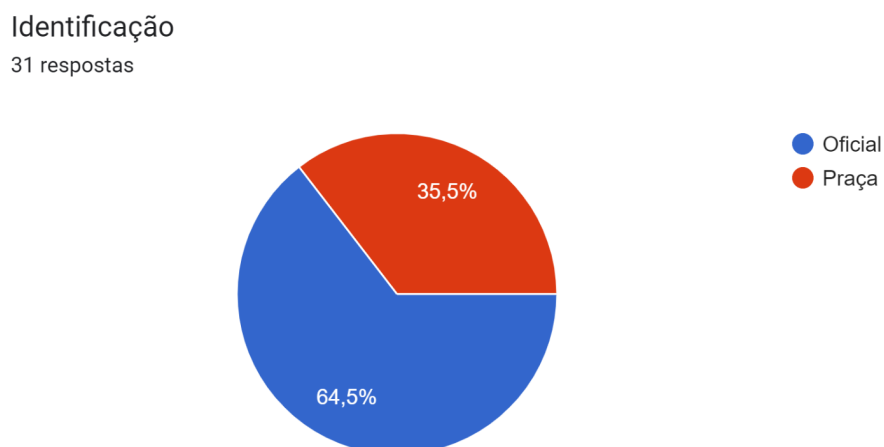
A seção de resultados é parte nobre deste trabalho científico, na qual são apresentados e interpretados os dados coletados, além de averiguar as questões de estudo e discutir suas implicações. Além disso, pretende-se comparar os resultados com outros estudos, as limitações e sugestões para futuras pesquisas abordadas.

### 4.1 Identificação

Participaram do questionário conduzido neste trabalho científico 31 militares do Exército Brasileiro, todos integrantes ou ex-integrantes da Operação Acolhida. As perguntas do questionário encontram-se no “APÊNDICE A”.

No Gráfico 1 pode-se notar a variedade hierárquica dos participantes, uma vez que 64,5% são oficiais, enquanto que 35,5% são praças da Força Terrestre.

Gráfico 1 - Identificação dos participantes



Fonte: AUTOR (2023).

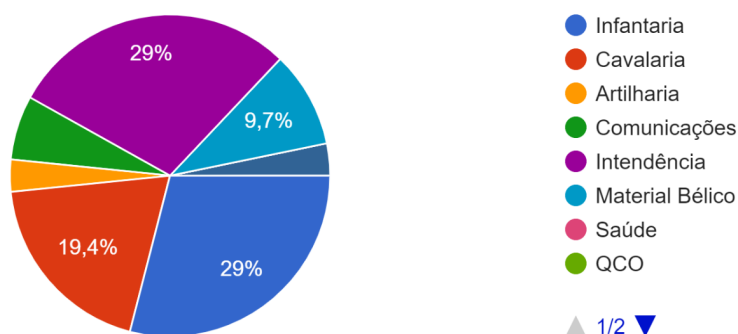
No Gráfico 2 são apresentadas a arma, quadro ou serviço do universo participantes do questionário. Ao total, participaram 9 militares da arma de Infantaria, 9 militares do serviço de Intendência, 6 militares da arma de Cavalaria, 3 militares do quadro de Material Bélico, 2 militares da arma de Comunicações, 1 militar da arma de Artilharia e 1 militar do Quadro Auxiliar de Oficiais. Além da variedade hierárquica, há também diversidade de habilidades, especialidades entre os participantes, uma vez que o trabalho da Função Logística de Recursos

Humanos é realizado não apenas pelos militares intendentess, mas sim por todos os militares devido à grande importância da logística na Operação.

Gráfico 2 - Arma, quadro ou serviço dos participantes

Qual sua arma, quadro ou serviço?

31 respostas



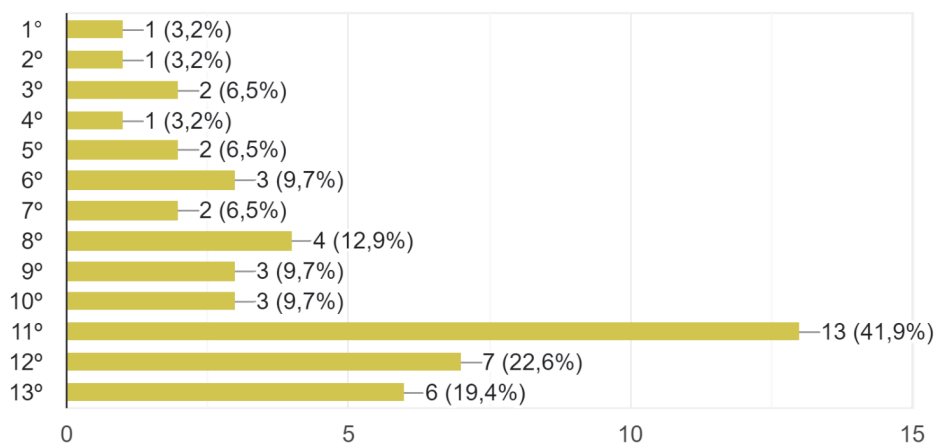
Fonte: AUTOR (2023).

Em adição, o gráfico 3 levantou o contingente dos militares participantes ou ex-participantes da Operação Acolhida. Percebe-se que a maioria são militares que participaram recentemente da atividade, o que proporcionará resultados mais fidedignos com a realidade dos serviços ofertados na Operação. Além disso, foram coletadas respostas de todos os contingentes da Operação desde o seu início, conforme o Gráfico 3. Com isso, é possível analisar a percepção dos participantes em diferentes fases da Operação, o que é bastante positivo e fortalece os dados do questionário.

Gráfico 3 - Contingente da Operação Acolhida dos participantes

Qual é/foi o seu contingente?

31 respostas



Fonte: AUTOR (2023).

Logo, como pontuado, a diversidade dos participantes quanto aos critérios acima mencionados confere diversidade de perspectivas aos dados obtidos, assim como abrangência temporal e espacial satisfatórias, fornecendo uma visão abrangente e detalhada sobre o tema em estudo.

#### 4.2 Função Logística Recursos Humanos na Operação Acolhida

Primeiramente, apenas a fim de relembrar o leitor, as serviços atinentes à função logística Recursos Humanos previstas a serem ofertadas para a tropa são Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>), Suprimento Reembolsável, Assistência Social, Serviço Postal, Apoio da Banda de Música, Assistência Religiosa, Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes e execução de assuntos mortuários.

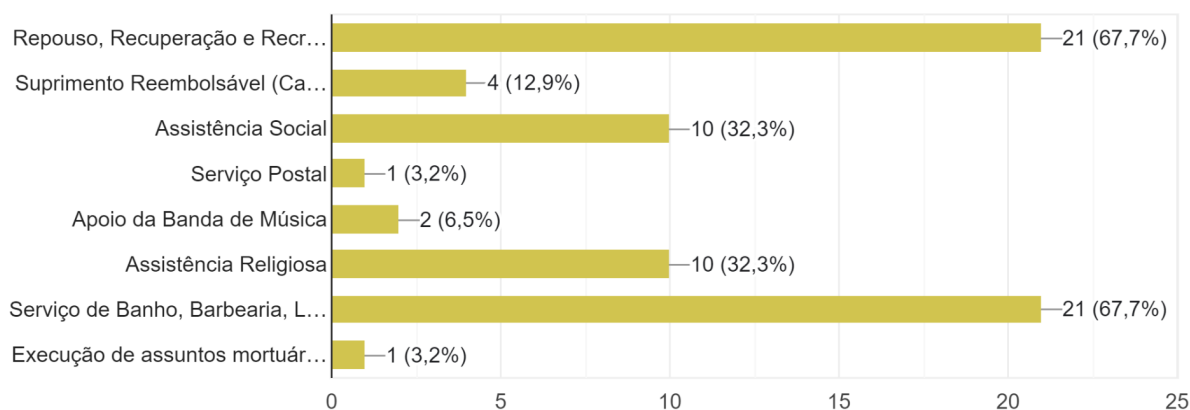
O Gráfico 4 apresenta os serviços com os quais os militares, integrantes ou ex-integrantes, da Operação Acolhida tiveram contato.



Gráfico 4 - Os serviços atinentes à função logística Recursos Humanos

Com qual(is) serviço(s), atinentes à função logística Recursos Humanos, o(a) senhor(a) travou contato na Operação Acolhida?

31 respostas



Fonte: AUTOR (2023).

Destacadamente, as atividades de Repouso, Recuperação e Recreação e Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes destacaram-se, uma vez que são serviços demandados por praticamente toda tropa que está em contexto de operação, além de serem necessidades básicas do ser humano (descanso e asseio corporal). Além disso, o resultado do Gráfico 4 vai ao encontro da teoria das necessidades de Abraham Maslow (1954) já citada neste trabalho científico, já que a necessidade básica para o autor é a fisiológica, como sono, alimentação, abrigo, exatamente as atividades de maior destaque nesta pergunta dos questionários. A boa execução de tais funções é crucial para a manutenção do moral da tropa e sua higidez em operação.

A seguir, os serviços de Assistência Social e Assistência Religiosa são os mais relevantes, indicando a importância dessas atividades para o militar em operação, além de possibilitar a compreensão do desenvolvimento e criação nos exército e no Exército Brasileiro da função logística Recursos Humanos. A oferta dessas atividades visa proporcionar um ambiente saudável com recursos e facilidades adequadas para o conforto do pessoal compatível com a situação, facilita a conexão e interação com outras pessoas, amizade, pertencimento a um grupo e interação social (BRASIL, 2022).

Ademais, a atividade de Suprimento Reembolsável também foi apontada pelos

participantes do questionário. Contudo, sua avaliação fica comprometida uma vez que houve respostas posteriores apontando que “Não há cantina na base.” e “Não havia cantina nem mercado próximo da base.”.

Complementando, percebe-se no Gráfico 4 o mínimo destaque dado ao Serviço Postal e ao Apoio da Banda de Música. Além de ser uma possibilidade estudo e investigação futura, pode-se inferir que, tendo em vista a evolução das comunicações e a popularidade de *smartphones* e das redes sociais, há preferência de comunicação instantânea através da internet.

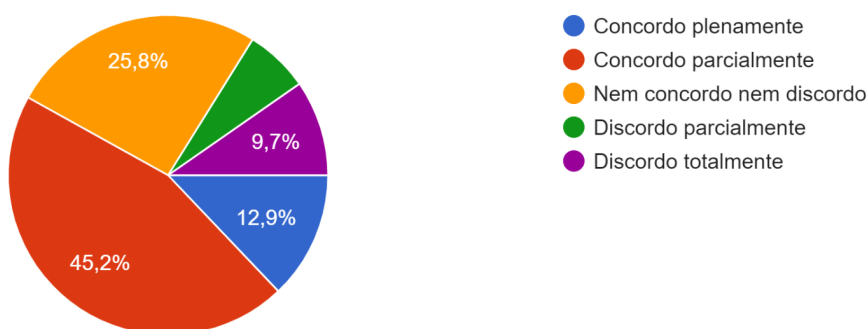
Por fim, a atividade de Execução de Assuntos Mortuários não é pertinente devido a característica da Operação Acolhida, uma vez que o risco envolvido para os militares brasileiros era o mesmo das atividades regulares da profissão.

A seguir, analisar-se-á a percepção geral acerca da função logística Recursos Humanos. O Gráfico 5 perguntou se a função na Operação Acolhida atendeu às demandas dos militares. 12,9% dos militares apontou que “Concordo plenamente”, 45,2% indicou “Concordo parcialmente”, 25,8 % “Nem concordo nem discordo”, enquanto que 6,4% “Discordo parcialmente e 9,7% “Discordo totalmente”.

Gráfico 5 - Atendimento da função logística Recursos Humanos

De modo geral, os serviços atinentes à função logística Recursos Humanos atenderam suas demandas durante a operação?

31 respostas



Fonte: AUTOR (2023).

Mais de 58% da amostra afirma que a função atendeu suas demandas durante a

operação, o que demonstra o bom trabalho executado pelos militares responsáveis pela função logística Recursos Humanos na Operação Acolhida.

Porém, 25,8% mostraram neutralidade acerca dos trabalhos desenvolvidos, enquanto que 22,6% dos militares integrantes e ex-integrantes da Operação Acolhida não tiveram suas demandas atendidas. Ainda que a amostra deste trabalho científico não seja ampla, são resultados que necessitam atenção.

Nesse sentido, cresce de importância o acompanhamento dos *feedbacks* dos militares acerca da tarefa que está sendo prestada. O mesmo pode ser obtido através de pesquisas com o contingente para obter opiniões e *feedbacks* sobre o serviço oferecido. Outrossim, pode-se optar por *feedbacks* diretos, Oficiais e praças mais antigas oferecem oportunidade de fornecer *feedbacks* diretos por meio de um canal dedicado, como um endereço de e-mail específico ou pessoalmente.

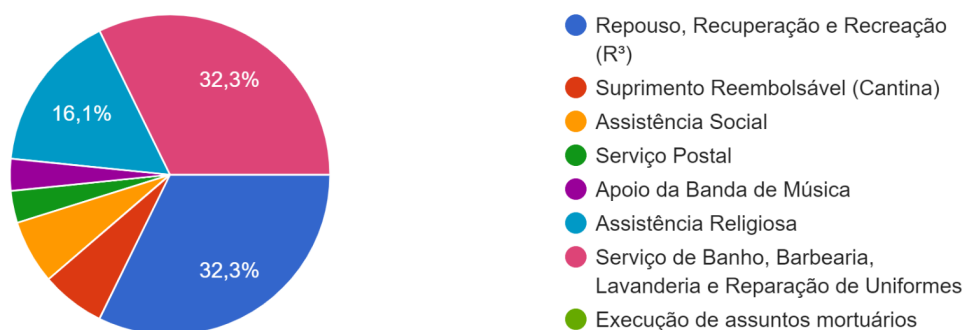
Dando continuidade, o Gráfico 6 aponta os serviços da função logística Recursos Humanos que mais se destacaram, segundo a amostra do questionário. Cabe destacar que tratava-se de uma pergunta de escolha única.

Como indica o Gráfico 6, os serviços de maior relevância foram Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>) (32,3%), Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes (32,3%) e Assistência Religiosa (16,1%).

Gráfico 6 - Função logística Recursos Humanos destaque na Operação Acolhida

A partir da sua percepção, qual serviço atinente à função logística Recursos Humanos destacou-se na Operação Acolhida?

31 respostas



Fonte: AUTOR (2023).

De modo a tornar material a escolha da função logística, foi solicitado no questionário que os militares justificassem sua escolha.

Inicialmente, é válido trazer a seguinte afirmação de militar respondente do questionário. Segundo ele, os militares responsáveis pela função logística Recursos Humanos "prestavam o serviço de forma objetiva, sem muita burocracia", o que demonstra o cumprimento do previsto no manual de Logística Militar Terrestre, o qual afirma que deve-se buscar a otimização quando na execução de tarefas logísticas conjuntas relacionadas ao bem-estar e à manutenção do moral, aos serviços em campanha e à assistência religiosa (BRASIL, 2022).

Especificamente do serviço de Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>), um respondente afirmou que "dentro da Base Pacaraima, havia o AR (Área de Recreação), funcionava dia e noite com uma cantina. Além disso, nós mesmos do contingente montamos uma Banda de Música, foi o primeiro contingente a criar isso. Depois essa prática se perpetuou pelos próximos. Então, aos fins de semana, nossa banda fazia shows com todos os ritmos, tanto para os militares quanto para os agentes das ONGs que moravam na base. Alguns dias montavam karaokê. Além disso, o AR contava com uma cerveja gelada, demonstrando o nível de profissionalismo da missão, mostrando que sim, a conciliação entre missão e lazer é necessária. Pois em Pacaraima era uma das únicas opções de diversão disponíveis e isso fez a total diferença para manter o bem-estar". Tal depoimento sintetiza o fim do serviço de Repouso, Recuperação e Recreação, pois permite que os militares recomponham-se física, mental e emocionalmente, além da importância na conservação do potencial humano para a continuidade na Operação.

Outros aspectos trazidos pelos respondentes foram "A Base de Operações de Manaus tinha uma boa estrutura para os vinculados", "A parte de alojamento era bom para descansar", "Considero a recuperação importante na manutenção da moral", "Pela realização de jantares temáticos e confraternização no final da missão", "Havia eventos organizados pela operação", "Arejamentos foram uma importante ferramenta para a manutenção saúde emocional dos envolvidos", "Na área de recreação pois lá era o local do qual dava para conversar após o expediente desinteressado e" a possibilidade de realizar atividades no município fora da base e fora do envolvimento com a missão facilitava a desestressar, principalmente pelo fato do alojamento da base não fornecer boas condições de descanso".

Por fim, vale frisar a importância da oferta dos serviços da Função Logística Recursos

Humanos como um todo, uma vez que cada um abarca aspecto importante para a constituição humana do militar e manutenção do seu bem estar e moral. Como explica um militar, "Estava em Pacaraima, a única coisa que tinha era a área de recreação, a assistência religiosa foi 2 ou 3 vezes, assistência social uma vez. Pacaraima era uma área deixada de lado".

Já com relação ao serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes, destaque do Gráfico 6, os militares afirmaram que "o serviço de lavanderia era bem feito, é muito oportuno, tendo em vista estarmos longe de nossa casa" e "lavanderia terceirizada dentro da base logística foi muito importante para a manutenção das condições físicas uma vez que o militar está sujeito às grandes variações de temperatura (altas temperaturas e chuvas torrenciais)". Logo, é perceptível o bom desempenho do serviço e sua importância dentro da função logística Recursos Humanos. Ainda, a organização e oferta desse serviço deve ser referência de estudo e consulta para outras operações semelhantes do Exército Brasileiro.

Ainda sobre o serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes, "a lavanderia funcionava bem, o que facilitava a rotina", vale ressaltar que houve apenas serviço de lavanderia aos militares", "dentro os serviços eu só utilizei lavanderia", "o serviço de Lavanderia é extremamente útil em Campanha, haja o visto estarmos dentro de uma Base", "os serviços de barbearia e lavanderia atendem às necessidades" e "não era preocupação minha, e de quase todos militares, a roupa suja do dia-a-dia, pois o serviço de lavanderia atendia muito bem a demanda".

Em relação ao serviço de Assistência Religiosa, terceira tarefa de destaque do Gráfico 6, os militares participantes do questionário pontuaram seguinte: "Tinha um padre que estava junto ao contingente e ele era muito ativo. Tinham cultos semanais e ele estava sempre disponível para auxílio religioso", "Havia missas realizadas dentro da base e na capelania militar", "Acontecia cultos regulares nas quartas-feiras e o capelão se fazia presente nas atividades" e "Pude observar diversos militares apoiando-se na religião para superar o afastamento e convívio com familiares". Logo, pode-se perceber o quão importante esse serviço é em campanha para a saúde espiritual dos militares, para a manutenção da capacidade de durar na ação e também para o acompanhamento do comando junto a militares que possam estar passando por alguma dificuldade.

Entretanto, um militar escreveu que 'estava em Pacaraima e a única coisa que tinha era a área de recreação. A assistência religiosa foi 2 ou 3 vezes, a assistência social uma vez. Pacaraima era uma área deixada de lado.' Para melhor compreensão da afirmação, faz-se necessário estudo específico sobre cada contingente, uma vez que a execução das tarefas da

função logística Recursos Humanos com certeza sofreu variações ao longo da Operação Acolhida. Todavia, cabe ressaltar a importância dos militares responsáveis pela execução dos serviços em campanha de atentar para que todos as bases sejam contempladas com o serviço, além da utilização de ferramentas de acompanhamento da execução dessas tarefas, sendo uma o feedback anteriormente citado neste trabalho de pesquisa.

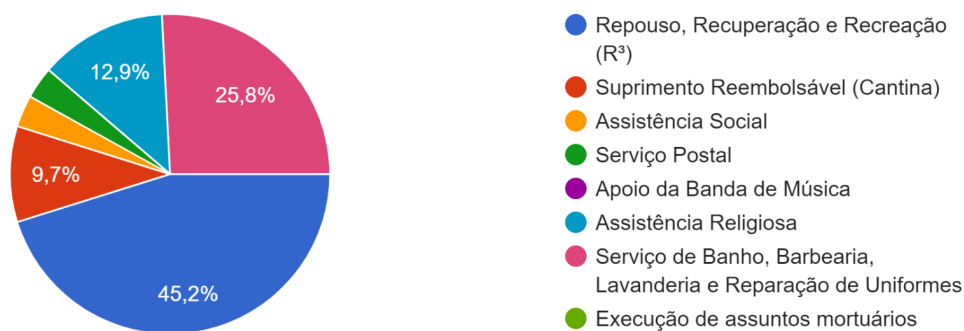
Prosseguindo com as respostas coleta via questionário *online*, o Gráfico 7 explicita os serviços da função logística Recursos Humanos que possuem oportunidades de melhoria, de acordo com os respondentes. Cabe destacar que, bem como a anterior, tratava-se de uma pergunta de escolha única.

Como indica o Gráfico 7, os serviços com maior possibilidade de aprimoramento foram Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>) (45,2%), Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes (25,8%), Assistência Religiosa (12,9%), e Suprimento Reembolsável (Cantina) (9,7%).

Gráfico 7 - Função logística Recursos Humanos com oportunidades de melhoria

Para o sr(a), qual serviço atinente à função logística Recursos Humanos tem mais oportunidades de melhoria para sua atuação na Operação Acolhida?

31 respostas



Fonte: AUTOR (2023).

Primeiramente, o questionário aplicado evidenciou que a tarefa de Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>) é fundamental para a saúde física e mental dos militares em operação. No entanto, as respostas coletadas apontam para uma estrutura precária e ineficiente para garantir um descanso de qualidade aos militares. Segundo um militar, “a manutenção dos

contêineres de alojamento era precária e ineficiente, o que resultava em pouco espaço e alojamentos em péssimas condições, forçando os praças a ficarem em barracas durante os 4 meses de missão”.

Em adição, “os banheiros estavam em condições precárias e insuficientes, com manutenção diária ruim” e “os containers e barracas usados como alojamentos e banheiros não proporcionavam as melhores condições para a tropa. Além disso, as instalações destinadas à higiene pessoal mereciam atenção especial, uma vez que não forneciam as melhores condições de limpeza e para a realização da higiene pessoal.

A partir das respostas do questionário, as instalações de repouso empregadas também não eram as mais adequadas, consistindo em um custo elevado oferecendo um baixo conforto à tropa. É essencial, portanto, que sejam realizadas melhorias nas instalações de alojamento, banheiros, instalações de higiene pessoal e espaços de lazer, a fim de garantir um descanso adequado e reduzir os riscos para a saúde e a segurança dos militares.

Outro ponto destacado, mais específico da atividade Recreação, foi a falta de espaços adequados para o lazer e o convívio social. “Os alojamentos não eram condizentes e os banheiros eram insuficientes”, além de não existir praticamente nenhuma opção de recreação. Segundo um respondente, “os militares da Operação, inclusive eu, gastam muito recurso próprio para atividades recreativas durante a operação”.

Por conseguinte, a falta de estrutura adequada para o Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>) da tropa pode trazer consequências para a saúde física e mental dos militares, comprometendo a atenção e o desempenho em atividades de risco e exigência física. Assim, as áreas destinadas para o repouso e recuperação da tropa na Operação Acolhida merecem atenção e ações visando investir na melhoria das condições de alojamento, banheiros, instalações de higiene pessoal e espaços de lazer. É um investimento na saúde e na segurança dos militares, que garante, por sua vez, uma operação mais eficiente e segura, em concordância com a doutrina da Logística Militar Terrestre (2022).

Nesse contexto, ainda tratando sobre os serviços com oportunidade de melhoria, o Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes foi lembrado em uma das respostas, afirmando que “no serviço de barbearia contávamos com um barbeiro da cidade que nós mesmo montamos um local para ele ir lá e trabalhar conosco. Lavanderia deveria ter uma entrega da roupa mais rápida”. Diante disso, é possível perceber a importância de investir em serviços que atendam às necessidades da tropa e garantam um ambiente de trabalho adequado, visando o bem-estar e a boa apresentação dos militares na Operação.

Já a Assistência Religiosa foi apontada com possibilidade de aperfeiçoamento em seu serviço por (12,9%). Trata-se de um serviço de grande importância para os militares em operação, pois permite que estes possam manter sua fé e espiritualidade, em meio a um ambiente de grande estresse e incertezas. Através da Assistência Religiosa, os militares podem ter acesso a aconselhamento, orientação espiritual, conforto emocional e suporte moral, o que pode ajudá-los a lidar melhor com as situações difíceis que surgem durante as operações militares (BRASIL, 1981).

Vale destacar que, em momentos difíceis, as pessoas tendem a buscar apoio em suas crenças e valores espirituais, o que torna a Assistência Religiosa ainda mais relevante. Como pontuado por um militar, "em momentos difíceis as pessoas se aproximam mais de Deus". Portanto, investir na melhoria da Assistência Religiosa pode ser uma medida importante para garantir a saúde mental e emocional dos militares em operação.

Por fim, o serviço também pontuado com espaço de melhora foi o Suprimento Reembolsável (Cantina). Segundo respostas do questionário, "não havia cantina na base" e "nem mercado próximo da base. Seria muito bom se tivesse um mini mercado dentro da base". Logo, o valor do Suprimento Reembolsável está em disponibilizar artigos não fornecidos pela cadeia normal de suprimento (BRASIL, 2022), além de oferecer um espaço de convivência e relaxamento em momentos de descanso e lazer. Um serviço de cantina adequado pode contribuir significativamente para a saúde e bem-estar da tropa como na Operação Acolhida.

### **4.3 Moral da tropa**

Além da avaliação dos serviços em campanha da função logística Recursos Humanos, o questionário buscou também averiguar o moral da tropa durante a Operação Acolhida, de modo a compreender a relação entre a execução dos serviços e o bem estar dos militares.

Conforme o manual EB70-MC-10.238 - Logística Militar Terrestre (2022), a oferta de serviços que visem à criação de um ambiente saudável e propício ao bem-estar dos militares é essencial para manter o moral da tropa em uma operação militar. O bem-estar dos militares está diretamente ligado ao seu desempenho e capacidade de cumprir as missões com eficiência, o que pode ser afetado por fatores como o desgaste físico e mental decorrente das condições de combate ou trabalho extremado.

Logo, o fornecimento dos serviços em campanha da função logística Recursos Humanos, como recreação, assistência religiosa, repouso e lazer, é garantir que os militares tenham as condições necessárias para se recuperarem e se manterem motivados, o que pode ser



decisivo para o bom cumprimento das missões em operação. O moral elevado da tropa é um fator crucial para a manutenção da disciplina, da coesão e do espírito de equipe, que são fundamentais em situações de combate ou operações de alto risco.

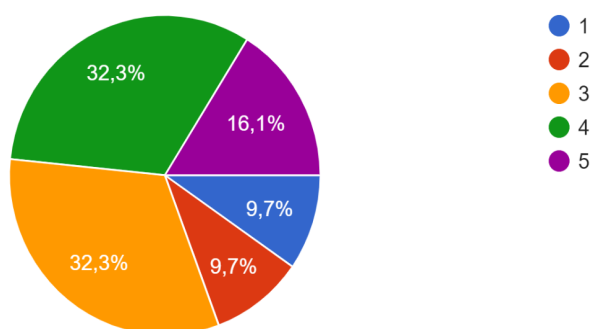
O Gráfico 8 sintetiza, em uma escala de 1 (muito baixo) a 5 (muito alto), o bem estar social e psicológico dos militares respondentes do questionário durante a Operação Acolhida.

Nesta amostra, 16,1% dos militares apontaram bem estar 5, 32,3% responderam bem estar 4, 32,3% bem estar 3, enquanto que 9,7% indicaram bem estar 2 e também 9,7% bem estar 1.

Gráfico 8 - Bem estar social e psicológico na Operação Acolhida

Em uma escala de 1 a 5 (1 - Muito baixo e 5 - Muito alto) , aponte seu bem estar social e psicológico durante a Operação?

31 respostas



Fonte: AUTOR (2023).

O dado apresentado pelo Gráfico 8 revela a percepção dos militares respondentes do questionário sobre seu bem estar social e psicológico durante a Operação Acolhida. É possível observar que a maioria dos militares (64,5%) indicou um bem estar considerado satisfatório, com notas entre 3 e 5. No entanto, é importante destacar que quase 20% dos militares indicaram um bem estar baixo, com notas entre 1 e 2, o que sugere a existência de problemas a serem enfrentados e solucionados para melhorar a qualidade de vida desses militares. A análise e acompanhamento desses dados é relevante para a implementação de medidas que visem ao cuidado com a saúde mental e emocional dos militares, garantindo a manutenção de seu moral e o bom desempenho na Operação Acolhida e na carreira militar.

Em seguida e prosseguindo com a exploração do bem estar dos militares, foi perguntado acerca das atividades relacionadas com qualidade de bem-estar psicológico e social na Operação. O Quadro 1 condensa as respostas elegíveis para este trabalho científico.

Quadro 1 - Atividades e moral da tropa na Operação Acolhida

<b>Serviços e Atividades Recreativas</b>	<b>Descrição</b>
Alojamento com ar condicionado	Dormitório com ambiente climatizado
Contato com a família	Possibilidade de manter comunicação com familiares durante a operação
Autonomia	Permissão para tomar decisões e agir de forma independente
Atividades sociais no círculo militar	Eventos e reuniões realizadas dentro da unidade militar
Conversas na quadra e jogos no Grêmio	Interatividade e descontração entre militares em momentos de lazer
Prática de esportes	Disponibilidade de espaço e equipamentos para a prática de atividades físicas
Lavanderia	Serviço de limpeza e conservação de uniformes e pertences pessoais
TFM, eventos no rancho, arejamento	Momentos de descontração e convivência entre os militares
Jantares e confraternizações durante a missão	Realização de eventos para celebrar datas especiais ou momentos importantes
Quadras desportivas	Espaço para a prática de esportes e atividades recreativas
Serviços de Assistência Religiosa	Oferta de apoio espiritual e religioso aos militares

Churrascos na base	Realização de confraternizações e eventos gastronômicos
Atividades lúdicas	Realização de jogos e atividades recreativas
Grêmio recreativo	Espaço destinado à realização de atividades recreativas e de lazer
Fé na missão	Confiança e crença na importância da operação realizada
Companheirismo entre oficiais e praças	Ambiente de cooperação e apoio mútuo entre militares
Atividades de descontração no município e arejamento	Momentos de lazer e relaxamento fora da base militar
Sair da base durante as folgas	Possibilidade de sair da unidade militar em momentos de folga
Não ficar aquartelado	Possibilidade de realizar atividades fora da unidade militar
Família junto	Presença de familiares próximos durante a operação
Área de Recreação da Base Pacaraima	Espaço destinado à realização de atividades recreativas
Reuniões com pessoal da operação	Momentos de interação e comunicação entre os militares
Lazer aos fins de semana	Disponibilidade de atividades recreativas e de lazer durante os finais de semana
Sair com amigos nas folgas	Possibilidade de socialização e convívio social fora da unidade militar

Fonte: AUTOR (2023).

A partir da análise dos dados colhidos, é perceptível a importância das condições de moradia e da relação com a família para o bem-estar dos militares em operação. O alojamento com ar-condicionado e o contato com a família foram citados por diversos respondentes como fatores relevantes para o seu conforto e qualidade de vida. Além disso, a autonomia e a possibilidade de praticar atividades sociais e esportivas também foram destacadas como aspectos positivos, mostrando a importância do lazer e do convívio social para a saúde mental dos militares.

Outro ponto de destaque nos dados coletados foi a importância da assistência religiosa, da lavanderia e do apoio de um Grêmio recreativo, além da realização de eventos e confraternizações durante a missão. Esses aspectos demonstram a relevância de medidas que visem ao bem-estar e à satisfação dos militares em suas tarefas, seja por meio de assistência religiosa ou de atividades recreativas que proporcionem momentos de descontração e integração entre os membros da equipe. O apoio emocional e a sensação de pertencimento a um grupo também foram citados como elementos importantes para o moral da tropa, mostrando a relevância de medidas que levem em conta não apenas a dimensão física, mas também a psicológica dos militares em operação.

Tais considerações são fundamentais para o planejamento das funções logísticas em operações militares.

Por fim, o questionário abriu espaço para que os respondentes pudessem deixar registrada alguma observação, a fim de contribuir para a evolução da doutrina dos serviços da Função Logística de Recursos Humanos na Operação Acolhida.

Foram identificadas algumas dificuldades e sugestões para melhoria das condições de trabalho e vida dos militares durante a Operação. Alguns relataram insatisfação com os alojamentos disponibilizados, considerados pequenos e com pouca privacidade, além da falta de condições adequadas de higiene nos banheiros. Também houve queixas em relação à qualidade da comida e da falta de gêneros no Setor de Aproveitamento. No entanto, é importante ressaltar que muitos militares valorizaram a presença de serviços como o apoio religioso, lavanderia e recreação, e destacaram a importância do companheirismo e do apoio da família durante a missão.

Diante dos relatos, pode-se inferir a necessidade de aprimoramento das condições de trabalho e de vida dos militares, visando garantir uma melhor qualidade de vida e bem-estar durante a operação.

## 5. DISCUSSÃO

A partir das bibliografias consultadas e do questionário realizado, este estudo ressalta a relevância da prestação de serviços em campanha, como Repouso, Recuperação, Recreação, Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes para as tropas em operações, dado que atendem necessidades básicas humanas e são demandados amplamente. Isso se alinha com a teoria de necessidades de Maslow, onde as atividades destacadas correspondem às necessidades fisiológicas. A execução eficaz dessas funções é crucial para manter o moral e a saúde da tropa.

Além disso, os serviços de Assistência Social e Assistência Religiosa também são relevantes, demonstrando a importância dessas atividades para os militares em operação. Esses serviços contribuem para criar um ambiente saudável, facilitar conexões sociais e promover o pertencimento a um grupo, sendo parte integral da função logística de Recursos Humanos nas forças armadas.

Ademais, o Gráfico 4 apontou baixo destaque aos serviços de Serviço Postal e Apoio da Banda de Música. Isso sugere que, devido ao avanço das comunicações e à prevalência de smartphones e redes sociais, há uma preferência por meios de comunicação instantânea via internet. Essa temática indica a necessidade de estudos para aprimoramento da doutrina militar vigente, sobre a adaptação ou substituição dos serviços Postais e de Banda de Música como trazidos nos manuais brasileiros.

Cabe destacar novamente que mais de 58% da amostra afirma que a função atendeu suas demandas durante a operação, o que demonstra o bom trabalho executado pelos militares responsáveis pela função logística Recursos Humanos na Operação Acolhida e sua importância para a Operação.

Outrossim, este estudo destaca a falta de infraestrutura adequada para a atividade de Recreação, com alojamentos inadequados, banheiros insuficientes e poucas opções de lazer. Isso leva os militares a gastarem recursos pessoais para atividades recreativas durante a operação. A ausência de estrutura apropriada para o Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>) pode impactar negativamente a saúde física e mental dos militares, prejudicando seu desempenho em atividades físicas e arriscadas. Portanto, o estudo ressalta a necessidade de investir na melhoria das condições de alojamento, banheiros, higiene pessoal e espaços de lazer. Esse investimento não apenas promove a saúde e segurança dos militares, mas também

contribui para operações mais eficientes e seguras, alinhando-se com a doutrina da Logística Militar Terrestre.

No aspecto do bem estar dos militares, seu bem-estar psicológico e social na Operação, a partir da análise dos dados colhidos, é perceptível a importância das condições de moradia e da relação com a família para o bem-estar dos militares em operação. O alojamento com ar-condicionado e o contato com a família foram citados por diversos respondentes como fatores relevantes para o seu conforto e qualidade de vida. Além disso, a autonomia e a possibilidade de praticar atividades sociais e esportivas também foram destacadas como aspectos positivos, mostrando a importância do lazer e do convívio social para a saúde mental dos militares.

Outro ponto de destaque nos dados coletados foi a importância da assistência religiosa, da lavanderia e do apoio de um Grêmio recreativo, além da realização de eventos e confraternizações durante a missão. Esses aspectos demonstram a relevância de medidas que visem ao bem-estar e à satisfação dos militares em suas tarefas, seja por meio de assistência religiosa ou de atividades recreativas que proporcionem momentos de descontração e integração entre os membros da equipe. O apoio emocional e a sensação de pertencimento a um grupo também foram citados como elementos importantes para o moral da tropa, mostrando a relevância de medidas que levam em conta não apenas a dimensão física, mas também a psicológica dos militares em operação.

Os dados colhidos são importantes pois ajudam a identificar acertos e possíveis falhas na logística existente, bem como fornece insights sobre as necessidades e desafios dos militares durante as operações. Com base nessas informações, o militar de logística pode tomar medidas para melhorar as condições de trabalho, treinamento, equipamentos, suprimentos e outras áreas que afetam a eficácia e o bem-estar dos militares.

Além disso, a coleta de *feedbacks* pode melhorar a comunicação entre os militares e aqueles que executam a função logística Recursos Humanos, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. Ao reconhecer as preocupações e necessidades dos militares, pode-se trabalhar em conjunto com os militares no desenvolvimento de soluções práticas que atendam às necessidades de todos.

Em suma, a análise crítica dos *feedbacks* e comentários dos militares contribui para a melhora dos serviços ofertados e, por conseguinte, da doutrina aplicada à Logística Militar

Terrestre do Exército Brasileiro. Outrossim, promove um ambiente de trabalho saudável e eficaz para os militares durante as operações.

Outro aspecto é a presença de uma área de recreação, banheiros adequados, boa infraestrutura de descanso e lavagem de roupas são aspectos essenciais para o bem-estar e a saúde mental dos militares em operação. Como observado na discussão dos resultados colhidos no questionário, a privação desses recursos pode levar a uma deterioração rápida do moral da tropa, o que pode afetar negativamente o desempenho em campo.

Em adição, a área de recreação é fundamental para proporcionar momentos de lazer e descontração para os militares, permitindo que eles tenham um tempo para relaxar e se distrair do estresse e da tensão do trabalho diário. Banheiros e infraestrutura de descanso de qualidade também são fundamentais, uma vez que garantem a higiene e o descanso necessários para o bem-estar físico e mental dos militares. Além disso, a lavagem de roupas mostrou-se um aspecto importante para manter a higiene, a saúde da tropa e seu moral elevada.

A falta desses recursos pode levar a um aumento do estresse e da ansiedade, que podem afetar negativamente a tomada de decisões e o desempenho em campo. Por isso, a disponibilidade de infraestrutura adequada deve ser vista como prioridade para garantir que os militares estejam preparados e capacitados para cumprir as missões com eficácia e eficiência.

## 5. CONCLUSÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso abordou a logística das Forças Armadas Brasileiras na Operação Acolhida, especificamente a função logística Recursos Humanos e seu trabalho junto aos militares brasileiros. Demonstrando sua liderança regional, o Brasil respondeu prontamente aos efeitos da crise humanitária na Venezuela que estava afetando principalmente o estado de Roraima. Como resultado, foi possível reduzir significativamente a calamidade no estado e proporcionar um tratamento digno aos refugiados venezuelanos.

A Logística Militar Terrestre é fundamental para garantir que as operações militares sejam bem-sucedidas. É responsável por coordenar a movimentação de pessoas, equipamentos, suprimentos e materiais em diferentes cenários, desde zonas de combate até regiões remotas. Foco deste trabalho, a função logística Recursos Humanos tem um papel crucial nesse processo, pois é responsável por gerenciar o bem-estar e o desempenho dos militares envolvidos nas operações.

Para atingir o objetivo proposto e responder ao problema da pesquisa, buscou-se caracterizar cada um dos serviços da função logística Recursos Humanos, previstos na doutrina militar brasileira de Logística Militar. Assim, cada um deles foi descrito na revisão literária de maneira mais detalhada.

A eficácia da logística militar depende de diversos fatores, como planejamento, coordenação, comunicação e capacidade de adaptação. Além disso, a logística deve ser capaz de atender às necessidades dos militares em diferentes áreas, como saúde, alimentação, descanso e lazer. A função logística Recursos Humanos desempenha um papel fundamental nesse processo, pois é responsável por gerenciar essas áreas e garantir que as necessidades dos militares sejam atendidas.

No entanto, o papel da função logística Recursos Humanos vai além de atender às necessidades básicas dos militares. É necessário criar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, que promova o bem-estar físico e mental dos militares. Isso é fundamental para garantir que os militares estejam preparados e motivados para cumprir as missões com eficácia e eficiência.

A pesquisa indicou que um dos principais fatores que afetam o moral da tropa em operações é a privação de recursos básicos, como área de recreação, banheiros adequados e infraestrutura de descanso e lavagem de roupas. A falta desses recursos pode levar a um



aumento do estresse e da ansiedade, que podem afetar negativamente a tomada de decisões e o desempenho em campo. Por isso, a disponibilidade de infraestrutura adequada deve ser vista como prioridade para garantir que os militares estejam preparados e capacitados para cumprir as missões com eficácia e eficiência.

Além disso, observou-se que a coleta de *feedbacks* e comentários dos militares é essencial para identificar acertos e possíveis falhas na logística existente, bem como para fornecer insights sobre as necessidades e desafios dos militares durante as operações. Com base nessas informações, a função logística Recursos Humanos pode tomar medidas para melhorar as condições de trabalho, treinamento, equipamentos, suprimentos e outras áreas que afetam a eficácia e o bem-estar dos militares. Isso não só melhora a eficácia da logística, mas também promove um ambiente de confiança e colaboração entre os militares.

Por fim, reforça-se que a função logística Recursos Humanos é um aspecto fundamental para manutenção do bem estar e moral da tropa em operações, além de consolidar os Recursos Humanos da doutrina da Logística Militar Terrestre do Exército Brasileiro. A doutrina deve ser vista como um guia para a ação, que orienta as decisões e as atividades da logística em diferentes situações. A função logística Recursos Humanos deve estar alinhada com a doutrina, buscando sempre atender às necessidades dos militares e garantir que as operações sejam bem-sucedidas.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA DA ONU PARA REFUGIADOS (ACNUR). Síria. [S.l.], [s.d.]. Disponível em:

<https://www.acnur.org/portugues/onde-trabalhamos/oriente-medio-e-norte-da-africa/siria.html>.

Acesso em: 11 mar. 2023.

BRASIL. Medida Decreto Presidencial nº 820, de 15 de fevereiro de 2018. Dispõe sobre medidas de assistência emergencial para acolhimento a pessoas em situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado por crise humanitária. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 fev. 2018. Seção 1, p.2.

BRASIL. Decreto nº 9.285, de 15 de fevereiro de 2018. Reconhece a situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado por crise humanitária na República Bolivariana da Venezuela. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 fev. 2018. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Decreto nº 9.286, de 15 de fevereiro de 2018. Define a composição, as competências e as normas de funcionamento do Comitê Federal de Assistência Emergencial para acolhimento a pessoas em situação de vulnerabilidade decorrente de fluxo migratório provocado por crise humanitária. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 15 fev. 2018. Seção 1, p. 3.

BRASIL. Lei nº 6.923, de 29 de junho de 1981. Dispõe sobre o Serviço de Assistência Religiosa nas Forças Armadas. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 30 jun. 1981. Seção 1, p. 8624.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando Militar do Sudeste. 2º Divisão de Exército. Relatório de Preparo do 5º Contingente da Força Tarefa Logística Humanitária em Roraima. São Paulo, SP, 2019.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. EB 10-P-01.007: Plano Estratégico do Exército (2020-2023).

\_\_\_\_\_. Exército. Comando de Operações Terrestres (COTER). PORTARIA - COTER/C Ex Nº 230, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2022. Logística Militar Terrestre (EB70-MC-10.238), 2ª Edição. Brasília, DF, 2022.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando de Operações Terrestres (COTER). PORTARIA - COTER Ex Nº 182, DE 31 DE MAIO DE 2022. Batalhão Logístico (EB70-MC-10.317), 2ª Edição. Brasília, DF, 2022.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando de Operações Terrestres (COTER). PORTARIA -

COTER/C Ex Nº 232, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2022. Batalhão de Recursos Humanos (EB70-MC-10.332), Edição Experimental. Brasília, DF, 2022.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Emprego do exército brasileiro na Operação Acolhida: enfoque na organização e no funcionamento das estruturas montadas para atender os imigrantes (compêndio). 1 ed. 2019.

BRASIL ESCOLA. Venezuela. São Paulo: Grupo Educacional Brasil Escola, [s.d.]. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/venezuela.htm>. Acesso em: 11 mar. 2023.

CANESTRARO, Milena. A FUNÇÃO LOGÍSTICA DE RECURSOS HUMANOS NA OPERAÇÃO ACOLHIDA: AS IMPLICAÇÕES DO AMBIENTE INTERAGÊNCIAS. 2021. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares) - AMAN, [S. 1.], 2021. Disponível em:

<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/9867/1/CAD%208407%20MILENA%20CANESTRARO.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2022.

CAVALCANTI, R. P.; FRAZÃO, J. P. M. A política de acolhida aos refugiados venezuelanos no Brasil: análise da Operação Acolhida em Roraima. *Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais*, v. 7, n. 1, p. 178-194, 2022.

CORADINI, L.F.; DA COSTA, R.A.; TEIXEIRA, L. H. V. O fenômeno migratório em Roraima: um estudo dos efeitos da cooperação civil-militar para a eficiência da força-tarefa logística humanitária da Operação Acolhida. *Revista de Estudos Internacionais (REI)*, ISSN 2236-4811, Vol. 10 (3), 2019.

CRUZ, Gustavo Lopes da. Um estudo sobre a Operação Acolhida. 2021. 35 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Defesa Nacional) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

DAVID, M. S. T.; Siqueira, C. B.; Leão, J. D. D. Operação Acolhida: humanitarian practices and public policy in the reception of refugees in Brazil. In: Crisp, J.; Marden, S. (Eds.). *Refugees and forced migration in the global south: multidisciplinary perspectives*. Routledge, 2022. p. 104-120.

DE ALMEIDA, Vanderson Mota. Operação Acolhida: prevalência dos Direitos Humanos. EBlog, 2020. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/operacao-acolhida-prevalencia-dos-direitos-humanos.html>. Acesso em: 20 de novembro de 2022.

DE MATOS, Sérgio Garani. Rompendo fronteiras logísticas nas Operações

Interagências. Rio de Janeiro: ESAO, 2019.

DOCTORS WITHOUT BORDERS. What is the Central American Migration Crisis? [S.l.], 2019. Disponível em: <https://www.doctorswithoutborders.org/what-we-do/focus/migration-crisis-americas#>. Acesso em: 11 mar. 2023.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, R. L. Operação Acolhida em Roraima: ação de solidariedade. 2018. Disponível em: <http://www.defesanet.com.br/aciso/noticia/29209/OperacaoAcolhida-em-Roraima--acao-de-solidariedade/> Acesso em: 20 de novembro de 2022.

GUTIÉRREZ, L. R. Operation Acolhida in Brazil: the role of civil society in the management of Venezuelan refugees. *International Migration*, v. 59, n. 2, p. 99-116, 2021.

JÚNIOR, William J. Davis. O Desafio de Liderar no Ambiente Interagências. *Military Review*, 2011.

LÓPEZ-MORENO, H. L.; Ruiz-Sandoval, J. L. Venezuelan migration to Brazil: insights from Operation Acolhida. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, v. 47, n. 14, p. 3465-3484, 2021.

MINISTÉRIO DA DEFESA (BR). Operação Acolhida. Disponível em: <http://www.defesa.gov.br/acolhida/>. Acesso em: 28 mar. 2023.

OLIVEIRA, G. A. G. D. A Utilização do Componente Militar Brasileiro Frente à Crise Migratória da Venezuela. *Military Review*, 2018.

PELLEGRINO, L. A.; Conover, M.; Vilhena, D. A. Humanitarianism in practice: analyzing the impact of Brazil's Operation Acolhida on the health of Venezuelan refugees. *Journal of Humanitarian Affairs*, v. 2, n. 2, p. 35-51, 2021.

ROLIM, João Flávio Belchior. A função logística no transporte na operação Acolhida. 2021. Monografia (Bacharelado em Ciências Militares) - AMAN, [S. l.], 2021

SHACHAR, A. Welcoming refugees in the age of climate change: the case of the Brazilian Operation Acolhida. *Journal of Refugee Studies*, v. 34, n. 2, p. 456-472, 2021.

SILVA, Daniel Neves. "Crise na Venezuela"; Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/historia-da-america/crise-na-venezuela.htm>. Acesso em 02 de março de 2023.)

THOMAS, A. e KOPCZAK, L.R. (2007), Life-saving supply chains – challenges and

the path forward. In: Lee, H.L. and Lee, C.-Y. (Eds), *Building Supply Chain Excellence in Emerging Economies*, Springer, New York.

VIANA, M. L.; SANTOS, M. R. C. A Operação Acolhida e o fenômeno migratório venezuelano. *Revista de Estudos sobre Migrações*, v. 8, n. 2, p. 59-76, 2022.

WASSENHOVE, L. N. V. Humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal of the Operational Research Society*, n. 57, p. 475 – 489, 2006.

BALCIK, B. Et al. Coordination in humanitarian relief chains: practices, challenges and opportunities. *International Journal of Production Economics*, n. 126, 2010, p. 10-70.

**7. APÊNDICE - Questionário destinado a oficiais e praças participantes/que participaram na Operação Acolhida.**

Sou o Cap Sv Int CRISTIAN YURI DELLA JUSTINA, da turma de formação de 2014 da AMAN, ora cursando a Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO).

Estou realizando uma pesquisa sobre o seguinte tema: A FUNÇÃO LOGÍSTICA RECURSOS HUMANOS E A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM CAMPANHA NA OPERAÇÃO ACOLHIDA (2018-2023).

A supramencionada pesquisa pretende responder o seguinte problema: “Em um ambiente de crise humanitária como a Operação Acolhida, a prestação dos serviços em campanha relativa à função logística recursos humanos atendeu as necessidades dos militares brasileiros?”.

1. Identificação:

Oficial  Praça

2. Arma, quadro ou serviço

Infantaria  Cavalaria  Artilharia  Engenharia  Comunicações  Intendência  
 Material Bélico  Saúde  QCO  QEM  Banda

3. Qual é/foi o seu contingente?

1°  2°  3°  4°  5°  6°  7°  8°  9°  10°  11°  12°  13°

4. Com qual(is) serviço(s), atinentes à função logística Recursos Humanos, o(a) senhor(a) travou contato na Operação Acolhida?

Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>)

Suprimento Reembolsável

Assistência Social

Serviço Postal

Apoio da Banda de Música

Assistência Religiosa

Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes

Execução de assuntos mortuários

5. Em uma escala de 1 a 5, aponte seu bem estar social e psicológico durante a Operação?

1  2  3  4  5

6. Que atividades contribuíram para a manutenção do seu bem estar social e

psicológico durante a operação? (Pergunta aberta)

---

7. De modo geral, os serviços atinentes à função logística Recursos Humanos atenderam suas demandas durante a operação?

- Concordo totalmente  Concordo parcialmente  Nem concordo nem discordo  
 Discordo parcialmente  Discordo totalmente

8. A partir da sua percepção, qual serviço atinente à função logística Recursos Humanos destacou-se na Operação Acolhida? (Escolha forçada)

- Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>)  
 Suprimento Reembolsável  
 Assistência Social  
 Serviço Postal  
 Apoio da Banda de Música  
 Assistência Religiosa  
 Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes  
 Execução de assuntos mortuários

Explique, de forma mais detalhada possível, o motivo de sua escolha.

---

9. Para o sr(a), qual serviço atinente à função logística Recursos Humanos tem mais oportunidades de melhoria para sua atuação na Operação Acolhida? (Escolha forçada)

- Repouso, Recuperação e Recreação (R<sup>3</sup>)  
 Suprimento Reembolsável  
 Assistência Social  
 Serviço Postal  
 Apoio da Banda de Música  
 Assistência Religiosa  
 Serviço de Banho, Barbearia, Lavanderia e Reparação de Uniformes  
 Execução de assuntos mortuários

Explique, de forma mais detalhada possível, o motivo de sua escolha.

---

10. Por fim, o(a) senhor(a) gostaria de deixar registrada alguma observação a fim de contribuir para a evolução da doutrina dos serviços da Função Logística de Recursos Humanos na Operação Acolhida?

---

OBRIGADO PELA PARTICIPAÇÃO! SUPRIR!