

**O EMPREGO DOS MILITARES ESPECIALIZADOS NO CENTRO DE INSTRUÇÃO  
DE BLINDADOS NO 30º BATALHÃO DE INFANTARIA MECANIZADO: UM  
ESTUDO DE CASO**

**THE EMPLOYMENT OF SPECIALIZED MILITARY PERSONNEL AT THE  
ARMORED TRAINING CENTER IN THE 30TH MECHANIZED INFANTRY  
BATTALION: A CASE STUDY**

Fabiano Dall'Asta Rigo<sup>1</sup>

Francine Fernanda Ferreira Garbelotti<sup>2</sup>

**RESUMO**

O presente estudo de caso, realizado no 30º BI Mec, teve como objetivo identificar as melhores formas de empregar militares especializados no Centro de Instrução de Blindados (CI Bld) nos Batalhões de Infantaria Mecanizados (BI Mec). Os resultados do estudo demonstraram que a maioria dos militares especializados no CI Bld estão empregados de forma adequada, sendo que 76,47% ocupam cargos que exigem a sua especialização. Essa prática contribui para a melhoria da operacionalidade da Organização Militar (OM). Além disso, os militares especializados que não ocupam cargos adequados também são empregados em atividades de instrução, operação ou manutenção integrando a Seção de Instrução de Blindados (SIB) da OM. A implementação de uma SIB foi uma iniciativa acertada, pois permitiu que todos os militares especializados na VBTP Guarani fossem concentrados em uma única estrutura, facilitando o seu emprego em atividades ligadas diretamente ao emprego, operação, instrução ou manutenção das VBTP. Com base nos resultados do estudo, pode-se concluir que a melhor forma de empregar os militares especializados no CI Bld nos BI Mec seja os colocando em claros que necessitem do conhecimento sobre a plataforma Guarani. Não sendo possível essa alocação, que todos os especialistas integrem a SIB da unidade.

**Palavras-chave:** estudo de caso; Batalhão de Infantaria Mecanizado; Centro de Instrução de Blindados; militares especializados; VBTP Guarani; operacionalidade.

---

<sup>1</sup>Pós-graduando (*lato sensu*) em Gestão em Administração Pública (UNIASSELVI). Oficial Superior do Exército Brasileiro (Major); Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (2004); Bacharel em Educação Física pela Escola de Educação Física do Exército (2017); Especialista em Fisiologia do Exercício - Prescrição do Exercício pela Universidade Gama Filho (2009); Especialista em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (2013); Especialista em Bases Geo-Históricas para Formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (2017). E-mail: rigofd@gmail.com.

<sup>2</sup>Docente auxiliar na Universidade Federal da Bahia. Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia. E-mail: francinegarbelotti@gmail.com.

## ABSTRACT

This case study, conducted at the 30th Mechanized Infantry Battalion (30th BIMec), aimed to identify the best ways to employ specialized military personnel at the Armored Training Center (CI Bld) in Mechanized Infantry Battalions (BIMec). The study results showed that the majority of specialized military personnel at CI Bld are employed in appropriate positions, with 76.47% occupying positions that require their specialization. This practice contributes to the improvement of the Operational Unit's (OU) operationality. In addition, specialized military personnel who do not occupy appropriate positions are also employed in instruction, operation, or maintenance activities, integrating the Armored Instruction Section (SIB) of the OU. The implementation of an SIB was a successful initiative, as it allowed all specialized military personnel in the Guarani Armored Personnel Carrier (APC) to be concentrated in a single structure, facilitating their employment in activities directly related to the use, operation, instruction, or maintenance of the APCs. Based on the study results, it can be concluded that the best way to employ specialized military personnel at CI Bld in BIMec is to place them in positions that require knowledge of the Guarani platform. If this allocation is not possible, all specialists should integrate the unit's SIB.

**Keywords:** case study; Mechanized Infantry Battalion; Armored Training Center; specialized military personnel; Guarani APC; operationality.

## 1 INTRODUÇÃO

A Administração de Recursos Humanos é uma área essencial para o bom funcionamento de qualquer organização, e no contexto militar não é diferente. O emprego adequado e eficiente dos militares especializados é de suma importância para garantir a operacionalidade e a eficácia dos Batalhões de Infantaria Mecanizados (BI Mec) do Exército Brasileiro (EB).

O Centro de Instrução de Blindados (CI Bld) é um estabelecimento de ensino do Exército Brasileiro. Entre suas missões, destina-se a capacitar e especializar militares das Forças Armadas Brasileiras e das Nações Amigas na operação, no emprego e na manutenção dos meios blindados do EB nas vertentes técnica, tática e logística. Desta forma, habilita os militares a ocupar determinados cargos ou funções que exijam competências específicas para seu correto desempenho (Brasil, 2023).

O Centro de Instrução de Blindados realiza três cursos que impactam diretamente os BI Mec, são o Curso de Operação de Viaturas Blindadas Guarani (C Op VB Guarani), o Curso de Manutenção de Chassi das Viaturas Blindadas Guarani (C Mnt Chassi VB Guarani) e o Curso de Manutenção de Sistemas de Armas das Viaturas Blindadas Guarani (C Mnt Sist Arm VB Guarani) (Brasil, 2022a).

O Curso de Operação de Viaturas Blindadas Guarani capacita os oficiais e sargentos das armas a aplicar as técnicas de blindados; conduzir a viatura blindada nos níveis, básico, avançado e tático; executar as atividades de atirador da Viatura Blindada de Transporte de Pessoal (VBTP) Guarani e executar as atividades de comandante da VBTP Guarani. Também os prepara para executar atividades de capacitação profissional e planejamento; coordenar e fiscalizar a execução das atividades de instrução. Ainda instrui os oficiais e sargentos oficiais das armas a assessorar o planejamento das atividades de certificação individual e de guarnição das viaturas blindadas a nível OM; conduzir a certificação individual e de guarnição das viaturas blindadas a nível OM; e assessorar o comando nas atividades de emprego da VBTP Guarani (Brasil, 2022a).

O Curso de Manutenção de Chassi das Viaturas Blindadas Guarani habilita os militares a desempenhar as funções ligadas a manutenção de chassi e sistemas anexos da VBTP Guarani; a executar as manutenções preventivas da VBTP Guarani; executar as atividades de condução da VBTP no interior da OM; executar a manutenção do motor de ignição por compressão da VBTP Guarani, até 3º escalão. Também a executar os procedimentos de diagnose até o 3º escalão dos diversos sistemas da VBTP Guarani; e emitir pareceres (Brasil, 2022a).

O Curso de Manutenção de Sistemas Armas das Viaturas Blindadas Guarani capacita os concluintes a desempenhar a função de mecânico dos Sistemas de Armas da VBTP Guarani; realizar manutenção preventiva e corretiva nos diversos escalões de manutenção; e ter a capacidade de identificar, operar, manter, testar, diagnosticar e inspecionar os equipamentos mecânicos, hidráulicos, elétricos, eletrônicos, ópticos e oprônicos dos Sistemas de Armas das VBTP Guarani (Brasil, 2022a).

O Batalhão de Infantaria Mecanizado (BI Mec) é uma unidade do tipo média<sup>3</sup>, dotada de grande mobilidade e rapidez, decorrente de sua dotação de viaturas blindadas, particularmente, em suas peças de manobra, o que lhe confere relativa proteção blindada e potência de fogo. Possui flexibilidade de emprego operacional porque é capaz de realizar operações ofensivas e defensivas continuadas, sob condições meteorológicas adversas e de visibilidade reduzida, em variados terrenos (Brasil, 2019).

As unidades de Infantaria Mecanizada são dotadas de VBTP médias sobre rodas, que proporcionam mobilidade, elevado poder de fogo, proteção blindada, ação de choque,

---

<sup>3</sup> O BI Mec é considerada uma unidade do tipo média por estar enquadrado em uma brigada média, que são aquelas dotadas de plataformas veiculares, normalmente sobre rodas, com relativa proteção blindada. Fazem parte desse grupo as Brigadas de Infantaria Mecanizada e as de Cavalaria Mecanizada (Brasil, 2022b).

flexibilidade, sistema de comunicações amplo e flexível e capacidade de combater embarcado, não perdendo a capacidade destas frações de combater a pé (Brasil, 2017).

Ressalta-se que, fruto da reestruturação iniciada no EB em 2013, alguns Batalhões de Infantaria Motorizados (BI Mtz) foram transformados em BI Mec, sendo a inclusão da VBTP Guarani um de seus principais diferenciais. Contudo, não houve uma transição adequada entre os tipos de unidade. Santos (2020), abordou o tema e os problemas enfrentados neste processo de transformação, entretanto, não tratou sobre as mudanças necessárias no Quadro de Cargos de Pessoal (QCP) dos BI Mec.

Em seu trabalho, Resende (2020) deduz que com a implementação da VBTP Guarani nos BI Mec, torna-se necessária a existência de pessoal capacitado para utilização desses meios, fazendo-se necessário motoristas, atiradores e mecânicos aptos para o emprego e manutenção dos equipamentos. Desta forma, a mudança nos QCP é fundamental para correta administração da Unidade.

Entretanto, apesar da formação especializada oferecida pelo CI Bld, muitas vezes, os militares são alocados em funções diversas à sua especialização ou subempregados, resultando em um desperdício de recursos e capacidades. Este fato deriva tanto da falta de cargos adequados no QCP das unidades como do desconhecimento das reais capacidades dos militares especializados. Assim, surge a pergunta de pesquisa deste estudo: "Qual a melhor forma de empregar os militares especializados no Centro de Instrução de Blindados nos Batalhões de Infantaria Mecanizados para que possam cooperar com a operação, instrução e manutenção dos meios blindados da OM?"

A presente pesquisa busca analisar de forma aprofundada essa questão, identificando as capacidades adquiridas pelos militares especializados no CI Bld e as vagas existentes no QCP dos BI Mec que mais se adequam a esses militares. Além disso, foram identificadas possíveis barreiras para o emprego adequado desses militares nos cargos previstos e foram propostas soluções para aprimorar o seu emprego, visando melhorar a operacionalidade e reduzir os custos de manutenção das viaturas blindadas nos BI Mec.

A justificativa para a realização deste estudo baseia-se na importância de otimizar a utilização dos militares especializados, capacitando-os para que possam contribuir plenamente com a operação, instrução e manutenção dos meios blindados das unidades. Além disso, o autor deste artigo possui experiência tanto no Centro de Instrução de Blindados como no Batalhão de Infantaria Mecanizado, o que o capacita a abordar o tema de forma aprofundada e embasada em conhecimento prático.

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a melhor forma de empregar os militares especializados no Centro de Instrução de Blindados nos Batalhões de Infantaria Mecanizados, visando à cooperação efetiva com a operação, instrução e manutenção dos meios blindados da Organização Militar.

Os objetivos específicos são: apresentar as capacidades adquiridas pelos militares especializados no CI Bld para o emprego nas áreas de operação, instrução e manutenção dos meios blindados nos BI Mec; identificar as vagas existentes no QCP no BI Mec que mais se adequam aos militares especializados no CI Bld para que possam empregar ao máximo seu conhecimento; identificar possíveis barreiras para o emprego dos militares especializados no CI Bld nos cargos previstos no QCP do BI Mec e; propor soluções para aprimorar o emprego dos militares especializados nos BI Mec, visando a melhora da operacionalidade da OM.

Para alcançar esses objetivos, foram utilizadas técnicas de pesquisa aplicada, utilizando abordagem qualitativa. A pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso foram as principais estratégias de coleta de dados para a análise. Em resumo, foi realizado um estudo de caso no 30º BI Mec amparado na experiência do autor bem como em vasta pesquisa documental no âmbito da unidade.

Espera-se que esta pesquisa contribua para uma melhor compreensão do tema e para aprimorar a administração de recursos humanos nos BI Mec, possibilitando o uso mais eficiente dos militares especializados e, conseqüentemente, potencializando a eficácia das operações com meios blindados no EB.

## **2 CONTEXTO DO ESTUDO**

### **2.1 CURSOS**

O CI Bld conduz atualmente 16 cursos, descritos e identificados no sítio oficial deste Centro (Brasil, 2023). Contudo, apenas três deles são relevantes para os BI Mec, pois são os únicos a ensinar o emprego, operação e manutenção das VBTP Guarani, Meio de Emprego Militar (MEM) mais nobre da Infantaria Mecanizada.

Cada um desses cursos - C Op VB Guarani, C Mnt Chassi VB Guarani e C Mnt Sist Arm VB Guarani - tem seus objetivos bem definidos em portarias do Estado-Maior do Exército (EME). Nessas portarias, são estabelecidas as normas para a realização das atividades de ensino, abordam as capacidades que devem ser desenvolvidas em cada um dos

alunos e determinam qual tipo de unidade os militares especializados devem servir ao término do curso.

Para atingir esses objetivos, o CI Bld adota uma metodologia de ensino voltada para o aprendizado teórico e prático dos discentes, denominada ensino por competências. Nesta modalidade de ensino, o corpo docente procura inculcar mentalidade profissional e desenvolver capacidades nos alunos que, ao retornarem à suas OM de origem, tornar-se-ão os principais especialistas no MEM específico de seu curso, aplicando essas capacidades adquiridas colaborando com os objetivos estratégicos de cada unidade.

### 2.1.1 Curso de Operação de Viaturas Blindadas Guarani (C Op VB Guarani)

O C Op VB Guarani foi criado pelas Portarias nº 223 e 225-EME, de 5 de junho de 2017, conforme verifica-se no Boletim do Exército nº 24, de 16 de junho de 2017. O objetivo do curso é qualificar seus alunos à ocupação de cargos e ao desempenho de funções que exijam conhecimentos e práticas especializadas de operação e condução das referidas viaturas (Brasil, 2017).

Para isso, o CI Bld desenvolve nos alunos habilidades que os capacitem a aplicar as técnicas de blindados de forma integral. O aluno aprende a conduzir a VBTP em diferentes níveis de complexidade, partindo de uma direção básica, que normalmente inicia-se no interior da OM, até atingir uma condução mais complexa, que pode ser observada em embarques em pranchas, transposição de cursos d'água e direção em terreno crítico em formação tática de dia e à noite, com e sem iluminação natural ou artificial.

Com relação a técnica do emprego do blindado, um ponto muito importante a se destacar é a capacidade adquirida pelos alunos de executar as atividades de atirador da VBTP Guarani. Nesta fase, os alunos aprendem a preparar e executar o tiro com os três sistemas de armas existentes na viatura: torre PLATT, Sistema de Armas Remotamente Controlado (SARC) REMAX e SARC UT-30BR. Cada um desses sistemas tem suas peculiaridades, sendo os SARC REMAX e UT-30BR de alta tecnologia agregada e grande complexidade de emprego.

Quanto às atividades como comandante da VBTP Guarani, ressalta-se a necessidade de conhecimento de todos os sistemas da viatura e a forma de seu emprego tático, dentro das frações elementares em que a VBTP se enquadra. Posto isto, o aluno aprende a identificar e compreender o funcionamento de todos os sistemas da viatura. Desta forma, pode empregar o carro com o máximo de suas potencialidades e, no caso de panes, consegue identificá-las

realizando um diagnóstico sumário, o que reduzirá o tempo de manutenção a ser realizada pelos mecânicos.

Além disso, o aluno concluinte do C Op VB Guarani, recebe todo o conhecimento necessário para replicar seu conhecimento na OM. Ou seja, o oficial ou sargento especialista será o instrutor dos cabos e soldados, motoristas e atiradores, além dos oficiais e sargentos, comandantes de carros da sua unidade. Essa função de instrutor, pode ser considerada a mais importante a ser desempenhada pelo militar, uma vez que o torna um multiplicador no conhecimento do CI Bld para todas as OM possuidoras do MEM.

Ainda, os especialistas na plataforma Guarani desempenham um importante papel assessorando o comando das unidades em questões quanto ao emprego das VBTP Guarani, uma vez que, na maioria das vezes, os comandantes não têm profundo conhecimento sobre as referidas viaturas.

#### 2.1.2 Curso de Manutenção de Chassi de Viaturas Blindadas Guarani (C Mnt Chassi VB Guarani)

O C Mnt Chassi VB Guarani foi criado pela Portaria nº 229-EME, de 5 de junho de 2017, conforme verifica-se no Boletim do Exército nº 24, de 16 de junho de 2017. O objetivo do curso é à ocupação de cargos e ao desempenho de funções especializadas ligadas à manutenção de chassi e sistemas anexos das referidas viaturas (Brasil, 2017).

Neste curso, o CI Bld desenvolve habilidades nos seus alunos para que realizem a manutenção completa da plataforma Guarani, excetuando-se os sistemas de armas e comunicações. Para tanto, o discente estuda profundamente todos os sistemas da viatura de forma a poder realizar as manutenções preventivas e corretivas conforme os manuais técnicos existentes.

Com esse profundo conhecimento sobre o funcionamento dos sistemas do carro, este militar tem a capacidade de realizar diagnósticos complexos a respeito das possíveis panes e realizar a manutenção em garagem, oficina ou em campanha. Além disso, torna-se um capaz assessor do comando da unidade quanto ao eficaz emprego das viaturas blindadas da OM.

### 2.1.3 Curso de Manutenção dos Sistemas de Armas de Viaturas Blindadas Guarani (C Mnt Sist Arm VB Guarani)

O C Mnt Sist Arm VB Guarani foi criado pela Portaria nº 227-EME, de 5 de junho de 2017, conforme verifica-se no Boletim do Exército nº 24, de 16 de junho de 2017. O objetivo do curso é qualificar seus alunos à ocupação de cargos e ao desempenho de funções especializadas ligadas à manutenção dos sistemas de armas das referidas viaturas. (Brasil, 2017).

Neste curso, o CI Bld desenvolve no sargento da Qualificação Militar (QM) Material Bélico - Mecânico de Armamento - as habilidades necessárias ao desempenho da função de mecânico dos três sistemas de armas existentes na plataforma Guarani. Para isso, os alunos adquirem capacidades de realizar as manutenções preventivas e corretivas segundo o previsto nos manuais técnicos de cada uma das torres.

Para a torre PLATT, mais simples entre as três, ou para os SARC REMAX e UT-30BR, o mecânico recebe uma grande carga de instrução de forma a identificar e diagnosticar panes, além de estudar profundamente os sistemas eletro-eletrônicos, hidráulico, óptico e oprônico dos SARC, os tornando capazes de corrigir panes, configurar os equipamentos e assessorar o comando sobre a melhor forma de emprego dos armamentos das viaturas.

## 2.2 RECURSOS HUMANOS

Ao se tratar de recursos humanos no EB, deve-se ter o entendimento do da concepção do Quadro Organizacional, que é o conjunto de documentos que uma OM deve possuir em termos de base doutrinária ou organizacional, estrutura, pessoal e material para desempenhar suas tarefas e missões (Brasil, 2015). Neste trabalho, o foco foi dado na parte relativa ao pessoal.

Quanto ao pessoal, o documento que materializa a gestão de recursos humanos na Força Terrestre denomina-se Quadro de Cargos (QC). Este documento detalha os quadros que preenchem a estrutura organizacional de determinado tipo de OM (Brasil, 2015), ou seja, nele define-se quais os perfis de militares se adequam a cada vaga, ou claro, em um tipo de OM específica.

Um segundo documento que diz respeito aos recursos humanos denomina-se Quadro de Cargos Previstos (QCP). Neste documento, detalha-se a peculiaridade de cada OM,



alocando pessoal nos cargos de acordo com a necessidade específica de cada unidade (Brasil, 2015). Esta especificação tende a garantir às OM condições de cumprir suas missões levando-se em conta as diferenças existentes em cada local.

Para um melhor entendimento exemplifica-se da seguinte forma: todos os BI Mec possuem o mesmo QC, entretanto, baseado neste documento, em cada BI Mec são suprimidos e acrescentados cargos de forma que o QCP do 30º BI Mec seja único e voltado às suas necessidades.

Sobre o QCP, ressalta-se que pode ser modificado. Para isso, a OM deve solicitar sua mudança pelo canal de comando, apresentando justificativa baseada em exercícios, operações reais de emprego e outras que se julgar proveniente (Brasil, 2015).

### 2.2.1 Quadro de cargos (QC)

Este estudo levou em conta que os QC e QCP dos BI Mec ainda são experimentais. Posto isso, este trabalho não visa fazer um estudo detalhado nestes documentos de forma a propor modificações ou corrigir incoerências nos campos de habilitação obrigatória e específica deles, mas sim propor em quais cargos melhor se encaixam os militares especializados em um dos três cursos do CI Bld que possuem a VBTP Guarani como seu protagonista.

Para iniciar esta análise, o Quadro 1 apresenta um resumo do QCP do 30º BI Mec focado nos cargos que necessitam o conhecimento da VBTP Guarani.

QUADRO 1 - QUADRO RESUMO DO QCP DO 30º BI MEC

CARGO	POSTO/GRADUAÇÃO	QUANTIDADE
Comandante do Batalhão	Coronel	1
Subcomandante do Batalhão	Major	1
Oficial de Operações	Major	1
Oficial de Logística	Major	1
Mecânico de Viatura Blindada	2º Sargento	3
Mecânico de Viatura Blindada	3º Sargento	4
Mecânico de Armamento	3º Sargento	4
Auxiliar de Operações	2º Sargento	1
Chefe da Seção de Simuladores	1º Tenente	1
Encarregado pelos Simuladores	1º Sargento	1
Auxiliar de Logística	2º Sargento	1
Mecânico de Equipamento Optrônico	3º Sargento	1
Comandante do Pelotão de Apoio de Fogo	1º Tenente	1
Sargento Adjunto do Pelotão de Apoio de Fogo	2º Sargento	1
Chefe de Peça de Canhão UT 30	3º Sargento	4
Comandante de Companhia de Fuzileiros Mecanizada	Capitão	2
Subcomandante de Companhia de Fuzileiros Mecanizada	1º Tenente	2
Chefe da Turma de Manutenção da SU	2º Sargento	2
Comandante de Pelotão de Fuzileiros Mecanizado	1º Tenente	6
Sargento Adjunto do Pelotão de Fuzileiros Mecanizados	2º Sargento	6
Comandante de Grupo de Combate	3º Sargento	18

FONTE: quadro elaborado pelo autor a partir do QCP do 30º BI Mec (Brasil, 2022c).

Para a elaboração do Quadro 1, levou-se em conta todos os cargos existentes no 30º BI Mec que possuem uma relação mais direta com as atividades de operação, emprego ou manutenção das VBTP Guarani. Contudo, não foi abordado e nem apresentado de maneira mais detalhada, o quão aprofundado tem que ser o conhecimento nesta plataforma para o desempenho de sua função.

### **3 METODOLOGIA**

Este artigo segue a metodologia qualitativa e exploratória. Foi realizado um estudo de caso, pois se pretende aumentar a compreensão sobre o assunto, e a possibilidade de gerar informações e ideias para estudos futuros (Gil, 2010). Assim, devido ao objetivo de analisar a melhor forma de empregar os militares especializados no Centro de Instrução de Blindados nos Batalhões de Infantaria Mecanizados na Organização Militar, foi realizado um estudo de caso no 30º BI Mec e as técnicas de coletas de dados foram a pesquisa bibliográfica e documental.

A pesquisa bibliográfica envolveu a busca e análise de informações disponíveis em fontes bibliográficas, sendo realizada busca por publicações na Biblioteca Digital do Exército, com o objetivo de realizar uma revisão bibliográfica sobre o assunto em questão. A coleta bibliográfica foi adotada como instrumento fundamental para embasar teoricamente o estudo, as principais fontes de consulta foram artigos disponíveis na Biblioteca Digital do Exército

A pesquisa documental foi realizada pelo autor nos arquivos do 30º BI Mec, OM na qual serve e tem acesso aos documentos produzidos, além de outros materiais internos do Exército que podem ser buscados livremente por meio da internet, tudo com a finalidade de levantar dados relevantes para a pesquisa, focando no emprego dos militares especializados no CI Bld, suas funções e atribuições. Ressalta-se que apenas um documento a ser acessado possui restrição ao acesso ao público geral (QCP do 30º BI Mec), contudo, devido a importância do mesmo para o presente estudo, ele foi analisado pelo autor e foi apresentado no trabalho apenas um extrato com o mínimo de informação necessária e essencial, preservando-se qualquer dado sigiloso.

Por fim, foi utilizada a técnica de observação direta para que o autor pudesse coletar informações de forma espontânea, acompanhando o dia a dia da OM e a observação participativa pelo fato de o autor ser um militar especializado no CI Bld que ocupa cargo no 30º BI Mec.

### 3.1 ESTUDO DE CASO

A escolha pelo estudo de caso, se fez pela pesquisa possuir uma abordagem qualitativa e por ser um estudo que possui um aprofundamento mais amplo e detalhado do objeto a ser analisado (Gil, 2010). O estudo de caso também tem como objetivo a partir de eventos reais, explicar e analisar esses dados em seu próprio contexto (Gil, 2010; Yin, 2009). O que justifica a seleção do caso do 30º BI Mec, OM onde o autor serve atualmente, por ser uma unidade pioneira na transformação da infantaria motorizada para mecanizada.

#### 3.1.1 30º Batalhão de Infantaria Mecanizado (BI Mec)

O 30º BI Mec é um Batalhão de Infantaria Mecanizado subordinado à 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada, primeira grande unidade de infantaria mecanizada do Exército Brasileiro, portanto, pioneira na transformação da infantaria motorizada para mecanizada.

No ano de 2013, o então 30º Batalhão de Infantaria Motorizado foi transformado em 30º BI Mec. O elemento que materializa esta profunda mudança foi a chegada da VBTP Guarani, em 2014. Hoje, o Batalhão possui um total de 29 viaturas deste tipo, com a previsão da chegada de mais 11 até o final do ano de 2025, totalizando um total de 40 VBTP.

A OM é composta por um Comando, uma Companhia de Comando e Apoio (Cia C Ap) e duas Companhias de Fuzileiros Mecanizadas (Cia Fuz Mec). A Cia C Ap é composta por um Comando, um Pelotão de Comando, um Pelotão de Saúde, um Pelotão de Comunicações, um Pelotão de Suprimento, um Pelotão de Manutenção, um Pelotão de Morteiros, um Pelotão de Exploradores e um Pelotão de Apoio de Fogo. As Cia Fuz Mec são compostas por um comando, três Pelotões de Fuzileiros Mecanizados e um Pelotão de Apoio.

Ressalta-se, que diferente do previsto no QC dos BI Mec, o QCP do 30º BI Mec possui frações e vagas suprimidas, como é o caso de uma Cia Fuz Mec inteira, além do Pelotão Anticarro da Cia C Ap.

O efetivo total do 30º BI Mec previsto em QCP é de 639 militares, sendo eles 43 oficiais, 144 subtenentes e sargentos e 452 cabos e soldados. Entretanto, levando-se em conta que apenas os oficiais, subtenentes e sargentos podem realizar cursos no CI Bld, o efetivo a ser considerado no estudo é de 187 militares.

### 3.1.2 Público

O efetivo considerado para o presente estudo foram dentro dos 187 oficiais, subtenentes e sargentos, aqueles que possuíam um dos três cursos no CI Bld citados anteriormente: C Op VB Guarani; C Mnt Chassi VB Guarani e C Mnt Sist Arm VB Guarani.

Os cabos e soldados foram desconsiderados da pesquisa por não serem abarcados pelas portarias que autorizam a realização dos cursos do CI Bld. Também não foram considerados os oficiais, subtenentes e sargentos que possuíssem cursos ou estágios em outros estabelecimentos de ensino diferentes do CI Bld, além dos militares que realizaram outros cursos ou estágios no CI Bld diferentes dos três citados anteriormente.

Desta forma, o público alvo do estudo totalizou 17 militares especializados no CI Bld que serviram no 30° BI Mec no ano de 2023.

### 3.2 OBSERVAÇÃO DIRETA

A técnica de coleta de dados de observação direta possibilita elementos para a delimitação de problemas, além de também ser útil para descobrir novos aspectos de algum problema, caso ou situação e possibilitar um acesso mais o acesso a dados além de atrelar as técnicas ao estudo exploratório (Gil, 2002). Neste artigo a observação direta foi realizada nas atividades do dia a dia do 30° BI Mec pelo fato de o autor ser integrante desta OM e ter considerável experiência no assunto. O autor do presente artigo, atualmente Major da arma de Infantaria do Exército Brasileiro, teve seu primeiro contato com o 30° BI Mec ainda no ano de 2014, oportunidade na qual foi Comandante de Companhia de Fuzileiros daquela OM. Neste ano, a unidade recebeu suas primeiras VBTP Guarani e o autor foi designado para participar da primeira turma do C Op VB Guarani no CI Bld, sangrando-se primeiro colocado no curso.

No ano de 2015, o autor assumiu a função de Adjunto da Seção de Operações do 30° BI Mec. Nesta ocasião, pôde empregar o conhecimento adquirido no C Op VB Guarani na condução das atividades de instrução e formação dos integrantes das guarnições da VBTP Guarani. No final desse ano, foi transferido para o CI Bld, nomeado instrutor a partir de 2016.

No CI Bld, o autor foi Adjunto da Seção de Doutrina por dois anos, coordenador do C Op VB Guarani nos dois anos seguintes e Chefe da Seção de Ensino de Operação de Blindados em seu último ano. Ao longo dos cinco anos que foi instrutor daquele centro, o autor trabalhou intensamente em diversas áreas afetas diretamente às viaturas blindadas da família guarani e à infantaria mecanizada.

Em 2021, retornou ao 30º BI Mec, permanecendo na unidade até o momento da publicação deste artigo. Nesta oportunidade, já com larga experiência na instrução e emprego da VBTP Guarani, foi o responsável pela criação da Seção de Mecanização (Sec Mec), uma seção não prevista em QCP, mas que foi fundamental para consolidar a transformação do 30º BI Mtz em 30 BI Mec. Nesta seção eram concentrados todos os assuntos atinentes à VBTP Guarani: operação, manutenção, emprego, instrução e administração. A Sec Mec ficou vigente até considerar-se totalmente implementada a transformação da mentalidade na OM.

Em 2023, as atividades da Sec Mec foram distribuídas às repartições da unidade conforme o previsto em QCP, e o autor tornou-se Oficial de Logística (S4) da OM até o meio do ano, quando assumiu a função de Subcomandante do 30º BI Mec, função ocupada até o momento da escrituração deste artigo.

Devido à experiência já descrita e a atual função desempenhada pelo autor, este tem a capacidade de transitar por todas as repartições da OM e tem o contato de todos os militares do 30º BI Mec, sendo a observação direta parte de seu trabalho diário.

### 3.3 ANÁLISE DOCUMENTAL

Os documentos podem ser materiais escritos e também dados que se apresentam de forma iconográfica ou estatística, que são produzidos por pessoas em situações conforme elas ocorrem, e estes devem ser considerados mediante o contexto e a sua função dentro da pesquisa (Godoy, 1995; Flick, 2004). Neste artigo a análise documental basicamente pautou-se no estudo detalhado do QCP do 30º BI Mec. Para este estudo, procurou-se verificar todos os claros que necessitam do conhecimento no emprego, operação ou manutenção da VBTP Guarani, conforme já apresentado anteriormente. Outros documentos, como portarias e manuais do Exército serviram como base para o estudo e foram citados na introdução e desenvolvimento do presente trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após análise realizada no QCP do 30º BI Mec, verificou-se o quantitativo de vagas que deveriam ser ocupadas por militares que realizaram o C Op VB Guarani, o C Mnt Chassi VB Guarani ou o C Mnt Sist Arm VB Guarani no CI Bld, por posto ou graduação. Também foi verificado o quantitativo de especialistas e percentual, conforme Tabela 1.

TABELA 1 - CLAROS OCUPADOS POR ESPECIALISTAS

<b>Posto/Graduação</b>	<b>Quantidade Prevista em QCP</b>	<b>Quantidade de especialistas existente em 2023</b>	<b>Percentual de especialistas</b>
Coronel	1	0	0%
Major	3	1	33,33%
Capitão	2	1	50,00%
1º Tenente	10	2	20,00%
1º Sargento	1	3	300,00%
2º Sargento	14	2	14,29%
3º Sargento	31	8	25,81%
Total	62	17	27,42%

FONTE: elaborada pelo autor.

Na Tabela 1 foi possível verificar a defasagem de militares especializados do 30º BI Mec em relação ao que seria um número ideal de especialistas, tendo completado apenas 27,42% dos claros.

Outro fator que chama a atenção na Tabela 1, diz respeito ao pequeno percentual de especialistas nos postos de 1º Ten, 2º Sgt e 3º Sgt, 20%, 14,29% e 25,81% respectivamente. Este dado demonstra a falta de militares capacitados justamente nos cargos em que há o maior impacto na operação, instrução e manutenção das VBTP Guarani, por serem estas patentes as mais voltadas à tropa, sendo estes militares, na maioria das vezes, os multiplicadores do conhecimento e os envolvidos diretamente na formação dos elementos da Guarnição das VBTP.

Por outro lado, na mesma Tabela 1, pode-se verificar um excesso de militares especialistas na graduação de 1º Sgt. Isto se explica pelo fato de os militares terem realizado o curso a bastante tempo, nas graduações inferiores, sendo promovidos posteriormente. O número acima do necessário nesta graduação não traz um óbice, ao contrário, traz benefício ao 30º BI Mec, pois esses militares mesmo que empregados precipuamente em outros claros, principalmente na parte administrativa, podem eventualmente ministrar instruções ou ao menos auxiliarem a inculcar uma mentalidade positiva para o emprego dos meios blindados na OM.

Na Tabela 2 pode-se verificar a quantidade e percentual de militares com os cursos supracitados que ocupam cargos adequados no ano de 2023.

TABELA 2 - ESPECIALISTAS EMPREGADOS EM CLAROS ADEQUADOS

<b>Posto/Graduação</b>	<b>Quantidade de especialistas existente em 2023</b>	<b>Quantidade de especialistas que ocupam cargos adequados</b>	<b>Percentual de especialistas que ocupam cargos adequados</b>
Major	1	1	100,00%
Capitão	1	1	100,00%
1º Tenente	2	2	100,00%
1º Sargento	3	1	33,33%
2º Sargento	2	2	100,00%
3º Sargento	8	6	75,00%
Total	17	13	76,47%

FONTE: elaborada pelo autor.

Como se pode observar na Tabela 2, dos 17 militares do 30º BI Mec especializados em um dos três cursos do CI Bld mencionados neste trabalho, 13 encontram-se empregados em cargos em que podem empregar os conhecimentos adquiridos nos cursos, totalizando 76,47% de emprego correto.

A Tabela 2 nos mostra como aspecto altamente positivo o emprego dos militares nos postos de major, capitão, 1º tenente e 2º sargento, totalizando 100% dos especialistas empregados em locais adequados à sua especialização.

As duas graduações em que existem militares empregados fora das funções mais adequadas são demonstradas na Tabela 2, sendo as de 1º Sargento e 3º Sargento, com 33,33% e 75%, respectivamente. Entretanto, a análise deve ser feita de forma diferente nos dois casos.

No caso dos 1º Sargentos, embora dos três militares especializados apenas um esteja empregado em um claro adequado à sua especialização, ressalta-se que, conforme pode ser visto na Tabela 1, há apenas um claro para esta graduação, que se encontra completo. Os outros dois militares que excedem essa vaga são então empregados em outras atividades não ligadas diretamente ao emprego, operação, instrução ou manutenção das VBTP Guarani por não haver claros disponíveis que exijam essa especialização.



Já na graduação de 3º Sargento, dos oito especialistas existentes, seis estão completando cargos adequados e dois ocupam outros cargos, conforme nota-se na Tabela 2. Esses dois militares foram empregados em outros cargos que não são adequados à sua especialização na VBTP Guarani por possuírem outras qualificações também importantes para a OM.

Contudo, destaca-se que todos os 17 militares especialistas nas VBTP Guarani são empregados em atividades de instrução e operações quando necessário, independente do cargo que ocupem. É evidente que os 13 militares que ocupam algum dos cargos elencados no Quadro 1 contribuem mais para a operacionalidade da OM em se tratando do emprego da VBTP Guarani, porém, pode-se verificar o emprego dos outros quatro militares também participando ativamente de assessoramentos e ministrando instruções nos treinamentos conduzidos no âmbito do 30º BI Mec.

Este pleno emprego dos militares especializados é possível devido ao funcionamento de uma Seção de Instrução de Blindados (SIB) na OM bem estruturada. Esta seção é responsável pelas capacitações dos integrantes das guarnições das VBTP, que são compostas por comandantes de carro, atiradores e motoristas.

A SIB não é prevista em QCP no 30º BI Mec, entretanto, por ser uma boa prática adotada em diversas OM do EB, também foi criada na unidade. Ela concentra todos os militares especializados na VBTP Guarani presentes na OM, independente do cargo ocupado ou função exercida.

Esta estrutura funciona como uma comissão. O chefe da SIB é nomeado em Boletim Interno da OM, exercendo essa função cumulativamente à sua função principal na OM. Os demais integrantes, ou seja, os especialistas em VBTP com cursos no CI Bld, são designados em Boletim Interno para cada treinamento específico que seja conduzido no 30º BI Mec. Desta forma, mesmo que o militar não esteja ocupando um dos cargos apresentados no Quadro 1, ele atuará como instrutor, empregando seus conhecimentos durante o período destas capacitações.

O impacto deste emprego massivo dos especialistas em atividades ligadas diretamente à VBTP Guarani contribuiu significativamente para a melhora da operacionalidade da OM. Esta condição não pode ser medida de maneira simples, uma vez que operacionalidade não é um índice que pode ser medido com dados objetivos. Contudo, ao serem verificados índices como manutenção e quantidade de acidentes, pode-se verificar que esta prática vem funcionando uma vez que nos anos de 2021 a 2023 não houve nenhum acidente envolvendo VBTP Guarani no 30º BI Mec e no momento da escrituração do artigo apenas uma viatura

encontra-se indisponível. Ressalta-se que um alto índice de disponibilidade e um baixo número de acidentes são um forte indicativo de elevado padrão de operacionalidade da OM.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa teve como objetivo identificar as melhores formas de empregar militares especializados no CI Bld nos BI Mec. Para isso, foi realizado um estudo de caso no 30º BI Mec, que é uma das unidades pioneiras na transformação da infantaria motorizada para mecanizada.

Os resultados do estudo demonstraram que o 30º BI Mec está empregando de forma adequada a maioria dos seus militares especializados no CI Bld. O percentual de 76,47% de especialistas empregados em cargos adequados é considerado alto, sendo que em todas as graduações, exceto as de 1º Sargento e 3º Sargento, todos os militares especializados estão empregados em cargos que exigem a sua especialização.

O fato de todos os militares especializados serem empregados em atividades de instrução, operação ou manutenção, mesmo que não ocupem cargos adequados, é uma prática positiva que contribui para a melhoria da operacionalidade da OM.

A implementação de uma SIB bem organizada foi uma iniciativa acertada, pois permitiu que todos os militares especializados na VBTP Guarani fossem concentrados em uma única estrutura, facilitando o seu emprego em atividades ligadas diretamente ao emprego, operação, instrução ou manutenção das VBTP.

Desta forma, pode-se inferir que a melhor forma de empregar os militares especializados no CI Bld nos BI Mec seja os colocando em claros que necessitem do conhecimento sobre a plataforma Guarani. Não sendo possível essa alocação, que todos os especialistas integrem a SIB da unidade e desta forma possa haver uma concentração de esforços em momentos específicos de forma a contribuir para o aumento da operacionalidade da OM.

A presente pesquisa foi importante por fornecer informações que podem ser utilizadas para aprimorar o emprego dos militares especializados no CI Bld nos BI Mec e por contribuir para a formação de uma base de conhecimento sobre o tema, pouco estudado até o momento.

O estudo em questão apresentou as capacidades adquiridas pelos militares especializados no CI Bld em cada um de seus três cursos analisados, destacando as principais competências trabalhadas em cada um deles; identificou as vagas existentes no QCP do 30º BI Mec que mais se adequam aos militares especializados no CI Bld; identificou as possíveis

barreiras para o emprego dos militares especializados no CI Bld nos cargos previstos no QCP do 30º BI Mec; e propôs soluções para aprimorar o emprego dos militares especializados nos BI Mec, como pode ser visto com a implementação da SIB, visando a melhora da operacionalidade da OM.

Por fim, ressalta-se que o estudo realizado tem limitações, pois foi realizado em uma única unidade. Para que os resultados sejam mais generalizáveis, é necessário que novos estudos sejam realizados em outras unidades do EB. Além disso, novos estudos podem ser realizados para investigar outras variáveis que podem influenciar o emprego dos militares especializados no CI Bld nos BI Mec, como o perfil dos militares, as características das unidades e o ambiente operacional enquadrado.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **Boletim do Exército nº 24/2017**, Secretaria Geral do Exército, Brasília, 2017. p. 21-28.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 297-EME, de 9 de novembro de 2015. [Aprova as Instruções Reguladoras do Processo de Concepção de Quadro de Organização (EB20-IR-10.004), 1ª Edição, 2015 e dá outras providências]. **Boletim do Exército nº 46/2015**, Secretaria Geral do Exército, Brasília, 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 022-COTER, de 25 de maio de 2017. [Aprova o Caderno de Instrução O Pelotão de Fuzileiros Mecanizado e sua Maneabilidade (EB70-CI-11.412), Edição Experimental, 2017 e dá outras providências]. **Boletim do Exército nº 22/2017**, Secretaria Geral do Exército, Brasília, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Catálogo de Cursos e Estágios**. Diretoria de Educação Técnica Militar. Rio de Janeiro: DETMil, 2022a. *E-book*. Disponível em: <http://www.detmil.eb.mil.br/images/arquivos/catalogo.pdf>. Acesso em: 08 de maio de 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. Centro de Instrução de Blindados. **Missão**. Disponível em: <http://www.cibld.eb.mil.br/index.php/missao>. Acesso em: 18 maio 2023.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 927-EME, de 15 de dezembro de 2022, [Aprova o Manual de Fundamentos Doutrina Militar Terrestre (EB20-MF-10.102), 3ª Edição, 2022]. **Boletim do Exército nº 51/2022**, Secretaria Geral do Exército, Brasília, 2022b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado Maior do Exército, 1ª Subchefia. **Quadro de Cargos Previstos - 30º Batalhão de Infantaria Mecanizado**. Brasília-DF, Aprovado em 30 de novembro de 2022c.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 143-COTER, de 6 de agosto de 2019. [Aprova o Manual de Campanha EB70-MC-10.306 – Batalhão de Infantaria Mecanizado, Edição

Experimental, 2019, e dá outras providências]. **Boletim do Exército nº 33/2019**, Secretaria Geral do Exército, Brasília, 2019.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arnaldo Sampaio de Moraes. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 20-29, mar./abr. 1995.

RESENDE, Daniel Araújo. **A mecanização do Exército Brasileiro: dificuldades encontradas na gestão de pessoal do Batalhão Mecanizado**. 2020. Monografia (graduação em Ciências Militares) - Academia Militar das Agulhas Negras. Resende, 2020.

SANTOS, Felipe Pinto. **Problemas enfrentados pelo Batalhão de Infantaria Motorizado quando da sua transformação em Batalhão de Infantaria Mecanizado, no que tange aos aspectos logísticos, de instalações e manutenção**. 2020. Trabalho acadêmico (pós-graduação universitária lato sensu em Ciências Militares) - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.