



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP CAV IGOR BANDEIRA GUEDES**

**A SEÇÃO DE INSTRUÇÃO DE BLINDADOS DOS REGIMENTOS DE CARRO  
DE COMBATE:  
REFLEXOS DA SUA AUSÊNCIA NO QUADRO DE CARGOS PREVISTOS NA  
GESTÃO DO PESSOAL, MATERIAL E DA INSTRUÇÃO.**

**Rio de Janeiro  
2017**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP CAV IGOR BANDEIRA GUEDES**

**A SEÇÃO DE INSTRUÇÃO DE BLINDADOS DOS REGIMENTOS DE CARROS  
DE COMBATE:**

**REFLEXOS DA SUA AUSÊNCIA NO QUADRO DE CARGOS PREVISTOS NA  
GESTÃO DO PESSOAL, MATERIAL E DA INSTRUÇÃO.**

Trabalho acadêmico apresentado à  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,  
como requisito para a especialização  
em Ciências Militares com ênfase em  
Gestão Organizacional.

**Rio de Janeiro  
2017**



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

**DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

Autor: **Cap CAV IGOR BANDEIRA GUEDES**

Título: **A SEÇÃO DE INSTRUÇÃO DE BLINDADOS DOS REGIMENTOS DE CARROS DE COMBATE: REFLEXOS DA SUA AUSÊNCIA NO QUADRO DE CARGOS PREVISTOS NA GESTÃO DO PESSOAL, MATERIAL E DA INSTRUÇÃO.**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ CONCEITO:

**BANCA EXAMINADORA**

Membro	Menção Atribuída
<hr/> <b>LUCIANO LARRI CHAMORRA QUEVEDO - TC</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<hr/> <b>FERNANDO VEIGA PIRES - Cap</b> 1º Membro	
<hr/> <b>TIAGO EDUARDO SIQUEIRA VERAS - Cap</b> 2º Membro e Orientador	

---

**IGOR BANDEIRA GUEDES- Cap**  
 Aluno

## **A SEÇÃO DE INSTRUÇÃO DE BLINDADOS DOS REGIMENTOS DE CARROS DE COMBATE:**

**REFLEXOS DA SUA AUSÊNCIA NO QUADRO DE CARGOS PREVISTOS NA GESTÃO DO PESSOAL, MATERIAL E DA INSTRUÇÃO.**

Igor Bandeira Guedes\*  
Fernando Veiga Pires\*\*

### **RESUMO**

A Seção de Instrução de Blindados (SIBId) é uma seção idealizada para atender as novas demandas técnicas e operacionais das tropas blindadas brasileiras, em face, principalmente, da sofisticação dos componentes que são incorporados às viaturas blindadas modernas, como a VBC CC LEOPARD 1 A5 BR, principal carro de combate do Exército Brasileiro, e plataforma de combate dos Regimentos de Carros de Combate (RCC). Entretanto, ainda que pese a importância dessa ferramenta de instrução, uma realidade vivenciada pelos RCC é a inexistência de vagas no Quadro de Cargos Previstos (QCP) para esta seção. Nesse sentido, o presente artigo tem por objetivo analisar em que medida essa ausência de vagas gera possíveis complicações para a gestão do pessoal, material e da instrução. Foi realizada uma revisão de literatura por meio de pesquisa documental com técnica exploratória na documentação atinente ao tema, no intuito de estruturar a base teórica do estudo, valendo-se do método indutivo para a realização das conclusões após os resultados colhidos com entrevistas e questionários. Após as análises e discussões em torno dos dados compilados, verificou-se que a falta de cargos no QCP de um RCC, destinados à SIBId, afeta seriamente a rotina dessa Organização Militar, produzindo efeitos negativos capazes de desorganizar a gestão de pessoal, causar a indisponibilidade de viaturas e diminuir o adestramento e a operacionalidade das guarnições de carros de combate.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro. Seção de Instrução de Blindados. Sofisticação. Leopard 1 A5 BR. Quadro de Cargos Previstos. Gestão. Consequências. Operacionalidade.

### **ABSTRACT**

The Tank Instruction Section (TIS) is a structure designed to reach the new technical and operational demands of Brazilian armored troops, mainly due to the sophistication of the components that are incorporated into modern armored vehicles such as the LEOPARD 1 A5 BR model, the main Brazilian Army combat tank, and combat platform of the Tank Regiment. Despite the importance of this instructional tool, a reality experienced by RT is that there are no vacancies in the Staff Distribution for this section. In this sense, this article aims to analyze the extent to which this absence of vacancies generates possible complications for the Unit to fulfill its missions and achieve its goals, presenting the consequences for personnel management, material and instruction. The review of the literature was done through documentary research with exploratory technique in the documentation related to the theme, in order to structure the theoretical basis of the study, using the inductive method to carry out the conclusions after the results obtained with interviews and questionnaires. After analyzing and discussing the data collected, it was found that the lack of vacancies in the Staff Distribution of a Tank Regiment for Tank Instruction Section, seriously affects the routine of this Military Organization, producing negative effects that could disorganize the management of personnel, cause the unavailability of vehicles and decrease the training and the operability of the crew of combat tanks.

**Keywords:** Brazilian Army. Tank Instruction Section. Sophistication. LEOPARD 1 A5 BR. Staff Distribution. Management. Consequences. Operability.

---

\* Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008.

\*\* Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2004. Pós-Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2013.

## 1. INTRODUÇÃO

O poder de fogo, a flexibilidade de emprego, as comunicações amplas e flexíveis, a mobilidade, a proteção blindada e a ação de choque dos meios blindados foram características responsáveis por desequilibrar o combate em várias áreas de conflito e levar à vitória os países possuidores de forças blindadas definidas, treinadas e adestradas.

Dos princípios de guerra listados e estudados por Clausewitz, Fuller e outros pensadores, pode-se associar a manobra e a surpresa como elementos que caracterizam as forças blindadas. Desde o advento do carro de combate, na 1ª Guerra Mundial, a arte da guerra vem se desenvolvendo de modo que hoje é praticamente inconcebível raciocinar em vitória no campo de batalha sem empregar este meio (ARRUDA, 2014).

O Exército Brasileiro (EB), no sentido de modernizar suas tropas pesadas, as Brigadas Blindadas (Bda Bld), atores de decisão do combate e integrantes da reserva estratégica da Força Terrestre, recentemente aprovou três projetos principais: o Projeto LEOPARD, a modernização das Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal (VBTP) M113-B e a aquisição de Viaturas Blindadas de Combate Obuseiro Autopropulsado (VBC OAP) M109 A5+ (ARRUDA, 2014).

A Viatura Blindada de Combate Carro de Combate (VBC CC) LEOPARD 1 A5 é o principal Carro de Combate do EB. Foram adquiridas junto à Alemanha 220 (duzentas e vinte) unidades repotencializadas, que com pequenas modificações realizadas para se adequarem às tropas brasileiras, foram rebatizadas de VBC CC LEOPARD 1 A5 BR.

Ainda que pese o enfoque e a priorização dada a esse processo de inovação nos anos de implantação, capacitação e consolidação, uma realidade vivenciada pelo Regimento de Carros de Combate (RCC), Organização Militar (OM) que comporta a plataforma de combate VBC CC LEOPARD 1 A5 BR, é a dificuldade na formação de recursos humanos capacitados a operar essa viatura, instruir sobre a mesma e torná-la operacionalmente disponível.

O EB possui quatro RCC, e cada uma dessas OM possui uma importante e fundamental estrutura de formação e capacitação de suas tropas acerca da VBC CC LEOPARD 1 A5 BR, que é a Seção de Instrução de Blindados (SIBld). Entretanto, uma dificuldade enfrentada pelos RCC é a inexistência de claros

previstos para esta seção no Quadro de Cargos Previstos (QCP) da OM, fazendo com que cada RCC mobilie sua SIBId com militares que já ocupam e desempenham outros cargos, acarretando em possíveis óbices para a estrutura da Unidade (U) como um todo e principalmente para o desenvolvimento do Projeto LEOPARD.

Compreendendo a significativa importância deste projeto para o EB e, em níveis estratégicos, para a garantia da soberania de nosso país, aliado à contínua motivação e adestramento de nossas tropas de Cavalaria Blindada, este artigo científico visa elaborar tese versando sobre as implicações decorrentes da falta de claros para a SIBId no QCP dos RCC.

## 1.1 PROBLEMA

Diante de uma nova viatura, com características e sistemas específicos e complexos, e diante de uma nova sistemática metódica de manutenção prevista nos manuais técnicos alemães, que acompanharam as VBC CC LEOPARD 1 A5 BR, o EB, e, particularmente, a tropa de Cavalaria Blindada, viram-se imersos em um grande processo de transformação e avanço tecnológico e operacional.

Juntamente com a aquisição dos blindados alemães veio a necessidade de capacitar e especializar nossos militares para mobiliarem as guarnições dos carros de combate dos RCC.

Após a especialização de seus instrutores junto a empresa alemã LOG e ao Exército do Chile, o Centro de Instrução de Blindados (CIBId) ministrou, em 2011, os primeiros cursos de operação e manutenção da VBC CC LEOPARD 1 A5 BR. Com a chegada dos militares concludentes desses cursos em suas respectivas OM, iniciou-se o processo de difusão do conhecimento para a tropa. Cada OM passou, então, a adotar sua própria sistemática e formato para capacitar seus militares, organizando-se em seções de instrução de blindados compostas por esses militares especializados pelo CIBId.

Uma vez que as SIBId não constam nos QCP dos RCC, cada regimento adotou uma maneira de estruturá-la de acordo com suas possibilidades e peculiaridades em pessoal. Entretanto, ainda que cada OM tenha mobiliado sua SIBId de formas diferentes, um dado comum a todas elas é o fato dos militares destinados às funções e missões da SIBId já ocuparem outro cargo e possuírem

outras atribuições de acordo com o QCP da U. Diante dessa realidade foi formulado e seguinte problema:

Quais são as consequências para a gestão do pessoal, material e da instrução no RCC, causadas pela inexistência de claros previstos para a SIBId no QCP da OM?

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de identificar as dificuldades enfrentadas pelo Regimento de Carros de Combate na estruturação de sua SIBId com recursos humanos retirados de outros cargos e funções, uma vez que as SIBId não constam nos QCP dos RCC, o presente artigo científico tem como objetivo geral analisar em que medida essa ausência no QCP gera possíveis complicações para que a OM cumpra suas missões e atinja suas metas, apresentando uma visão sistematizada dos possíveis óbices levantados nesta problemática, servindo de suporte teórico para outros estudos que sigam a mesma linha de pesquisa, e de base de análise para que sejam propostas alterações no QCP dos RCC no que tange à previsão de claros para a SIBId.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo foram formulados os objetivos específicos abaixo relacionados:

- Analisar a dificuldade da seção de pessoal em mobiliar a SIBId com efetivo de outras funções e cargos do QCP;
- Analisar a dificuldade da seção de pessoal em distribuir equitativamente ao efetivo da SIBId as missões comuns como serviço, formaturas, representações, etc;
- Analisar o impacto causado na coesão e adestramento da fração da qual foi “retirado” o militar para compor a SIBId;
- Analisar qual o impacto no adestramento do esquadrão que mobilia a SIBId;
- Analisar o reflexo sofrido na manutenção das VBC CC LEOPARD 1 A5 BR cuja guarnição teve um ou mais militares “retirados” e destinados à SIBId;
- Analisar como são distribuídas as VBC CC LEOPARD 1 A5 BR utilizadas como meio auxiliar de instrução pela SIBId.



### 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Como citado anteriormente, ainda que pese o enfoque e a priorização dada ao Projeto LEOPARD durante sua implantação, capacitação e consolidação, com a criação e aquisição de novas ferramentas, como a contratação de um Suporte Logístico Integrado (SLI), a criação de um sistema virtual de gerenciamento da frota blindada, entre outras, uma realidade vivenciada pelo RCC é a dificuldade na formação de recursos humanos capacitados a operar essa viatura, instruir sobre a mesma e torná-la operacionalmente disponível.

Em virtude do curto espaço de tempo de implantação do Projeto LEOPARD, verifica-se que o RCC não está plenamente adaptado e adequado às demandas de recursos humanos capacitados e especializados, necessários para utilizar a tecnologia agregada à plataforma de combate em questão, o inovador sistema contratual de manutenção e o emprego de meios de simulação no processo ensino-aprendizagem.

Em um RCC, a inexistência de claros previstos no seu QCP para a SIBId torna-se um excelente exemplo que sintetiza essa dificuldade na adaptação e adequação às demandas do projeto, uma vez que esta seção representa o principal instrumento da OM na formação e capacitação da tropa blindada nos assuntos relativos à VBC CC LEOPARD 1 A5 BR.

Nesse sentido, o presente estudo se justifica por promover uma análise dos possíveis óbices para os RCC decorrentes da estruturação da SIBId com efetivo não previsto no QCP da OM, contribuindo para que o Projeto LEOPARD atinja pleno êxito em suas fases de capacitação e consolidação.

Esta pesquisa se justifica por buscar de maneira científica possíveis melhorias em um investimento expressivo do Estado e do EB em proveito da modernização e operacionalidade da Força, particularmente, das nossas tropas de Cavalaria Blindada e, em consequência, da garantia da soberania do país.

## 2. METODOLOGIA

A fim de apresentar o caminho proposto para se chegar a uma possível solução para o problema de pesquisa “Quais são as consequências para a gestão do pessoal, material e da instrução no RCC, causadas pela inexistência de claros

previstos para a SIBId no QCP da OM?”, o delineamento deste estudo contemplou leitura analítica e fichamento das fontes pesquisadas, entrevistas com especialistas, questionários, argumentação e discussão de resultados.

Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo, utilizando-se de estudo documental e de campo com técnica exploratória, valendo-se do método indutivo para a realização das conclusões necessárias e possível generalização dos resultados obtidos através da amostragem selecionada.

## 2.1 REVISÃO DA LITERATURA

Para estruturar uma base teórica de análise que viabilizasse a solução do problema de pesquisa, o delineamento da revisão de literatura direcionou-se primeiramente à procura das fontes que definissem a estruturação e missão das SIBId dos RCC. Num segundo momento a leitura analítica contemplou o estudo dos quadros de cargos previstos dos RCC, buscando a interpretação do QCP como um todo e da origem do efetivo que integra as SIBId. E, em uma terceira fase foi revisada toda a documentação técnica que abrange os diversos processos de capacitação e formação desenvolvidos pela SIBId.

A escolha dos assuntos e do faseamento da revisão buscou desenvolver um paralelo entre os seguintes tópicos:

- Estrutura necessária para o funcionamento de uma SIBId, no que tange ao efetivo de seus militares integrantes;
- Universo que abrange esses militares, seus cargos e funções de origem, através do estudo do QCP;
- Tarefas e missões desenvolvidas por esse efetivo e sua relevância para o RCC e para a formação da tropa blindada.

No início do delineamento a pesquisa documental encontrou amparo no Programa de Instrução Militar (PIM), Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) e na Diretriz de Blindados do Comando Militar do Sul (CMS), particularmente no seu anexo C, que trata da organização e funcionamento da Seção de Instrução de Blindados.

A segunda fase contemplou o estudo do Quadro de Cargos Previstos de um RCC. Foi usado como base de análise o QCP do 1º Regimento de Carros de Combate, Regimento Vanguardeiro, sediado em Santa Maria-RS.

O terceiro momento voltou-se à documentação de suporte técnico para as

tarefas desenvolvidas pela SIBId. Foram consultados os manuais e cadernos experimentais utilizados nas instruções acerca da VBC CC LEOPARD 1 A5 BR; Programas Padrão (PP) utilizados nos diversos cursos de formação ministrados; Quadros de Trabalho Semanal (QTS) seguidos pela equipe de instrução e relatórios formulados ao término de cada processo de capacitação ou adestramento.

Foram utilizadas as palavras-chave Exército Brasileiro, transformação do Exército, modernização do Exército, tropas blindadas, Projetos Estratégicos do Exército, LEOPARD 1 A5 BR, adestramento de guarnições blindadas, Seção de Instrução de Blindados, na busca em publicações e relatórios do autor, na SIBId e seção de operações do 1º RCC, na biblioteca do CIBId e da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e em sítios eletrônicos de procura na internet.

a. Critério de inclusão:

- Estudos publicados por Estabelecimentos de Ensino Militar.
- Artigos publicados em revistas militares, revista Ação de Choque, Verde Oliva, Revista do Exército Brasileiro, por exemplo.
- Legislação doutrinária em vigor.
- Artigos publicados em sites militares oficiais.

b. Critério de exclusão:

- Artigos publicados por autores sabidamente entusiastas da tropa blindada desprovidos de mínima base empírica.
- Respostas às perguntas de questionários que reflitam nítida opinião pessoal eivada de vícios ou de falta de compromisso com as atividades da tropa blindada.
- Estudos com método de pesquisa pouco definido e explicitado.

## 2. 2 COLETA DE DADOS

Para auxiliar no aprofundamento teórico e na reunião de dados sobre o assunto em pauta, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados pelos seguintes meios: entrevista exploratória e questionário.

### 2.2.1 Entrevistas

Com a finalidade de ampliar o conhecimento teórico e identificar experiências relevantes com tropas blindadas nacionais e estrangeiras, foram realizadas entrevistas exploratórias com os seguintes especialistas, em ordem cronológica de execução:

Nome	Justificativa
LUCIANO ZAGO DA SILVA– Cap EB	Curso de Cmt Subunidade Bld na Argentina.
AUGUSTO CESAR MATTOS GONÇALVES DE ABREU PIMENTEL – Cap EB	Curso de Cmt Subunidade Bld na África do Sul.
CLODOMIRO RODRIGUES MATOZO JUNIOR- Cap EB	Oficial de Ligação e Instrutor no Centro de Treinamento de Combate Blindado do Exército do Chile.
ANDRÉ DE ALMEIDA NASCIMENTO- Ten EB	Instrutor do Módulo VBCCC do CIBld.

QUADRO 1- Quadro de Especialistas entrevistados

Fonte: O autor

### 2.2.2 Questionários

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de militares que exercem as funções de chefia nas seções de pessoal, material e de instrução de cada um dos 04 (quatro) RCC e abrangeu, simultaneamente, uma amostra dentro da própria SIBld de cada OM, envolvendo os chefes das SIBld, seus oficiais e sargentos integrantes.

A amostra selecionada para responder aos questionários foi direcionada aos chefes das 1ª, 3ª e 4ª seções dos RCC, por serem os militares responsáveis pela gestão dos processos em estudo durante toda sua fase de desenvolvimento e consolidação, e, conseqüentemente, por possuírem acesso a todos os dados e resultados produzidos pela OM. O efetivo da SIBld foi escolhido para servir de base de análise dentre o universo dos militares, tanto oficiais quanto sargentos, que sofrem diretamente o impacto causado por ocuparem e exercerem funções diferentes das previstas no QCP ao integrarem a estrutura desta seção.

Dessa forma, a fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, levando-se em conta o reduzido número de RCC existentes, buscou-se atingir a totalidade dos chefes das 1ª, 3ª e 4ª seções dos regimentos e a totalidade dos chefes das SIBld, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 100%.

Foi realizado um pré-teste com 04 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta na pesquisa, todos ex-integrantes de cada um dos 04 (quatro)

RCC com participação nas SIBId de seus respectivos regimentos, sendo cada militar de um RCC diferente, com a finalidade de identificar possíveis falhas no instrumento de coletas de dados. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os questionários destinados aos chefes das seções de pessoal (S-1) dos RCC apontaram o fato de a SIBId não ocupar vaga no QCP, como um grande fator gerador de impactos negativos ao andamento das missões da OM. O primeiro aspecto abordado foi a variação de efetivos para a composição das equipes de instrução, uma vez que, não existindo um QCP fixo para a SIBId, cada OM mobiliou sua seção de acordo com suas possibilidades e peculiaridades. O quadro abaixo apresenta essa variação nos efetivos das SIBId de cada RCC:

RCC	Efetivo de militares na SIBId
1º	08
3º	13
4º	23
5º	11

QUADRO 2- Quadro de efetivos das SIBId dos RCC.  
Fonte: O autor

O resultado acima aponta as diferenças de efetivos entre as SIBId dos RCC, entretanto, as pesquisas também revelaram que ocorrem variações temporárias na composição das equipes da SIBId dentro de uma mesma OM. Estas variações acontecem em função tanto das atividades paralelas das Subunidades (SU) que mobiliam as SIBId, como por necessidade específica de determinado curso em desenvolvimento. O efetivo da seção diminui quando as frações aos quais os militares são vinculados no QCP os chamam pra cumprir determinada missão e a equipe aumenta seu efetivo quando, por exemplo, o número de instruendos ou de cursos simultâneos, excede a capacidade dos instrutores.

O segundo aspecto questionou se os militares da SIBId concorrem às mesmas missões que os outros militares do regimento, guardando-se os círculos hierárquicos. Por exemplo, o tenente ou o sargento integrante da SIBId concorrem

à mesma escala de comporem equipes de exame de pagamentos ou realizar sindicâncias, que os demais militares do regimento? A maior parte dos S-1, 75%, respondeu que não, que devido à peculiaridade das instruções e cursos ministrados pela SIBId, se torna inviável a inclusão destes instrutores no universo comum da escala de missões rotineiras da OM.

Nesse mesmo sentido, outro item investigou se a equipe da SIBId concorria à mesma escala de serviços diários que os demais. Novamente, a resposta apresentada pela maioria dos RCC, 75%, foi que não. Uma justificativa comum que se aplica às últimas duas perguntas foi que os estágios e cursos não podem sofrer uma interrupção de continuidade pela perda de um instrutor seja para missões paralelas, seja para serviços de escala.

TABELA 1 – Os militares da SIBId concorrem à mesma escala de serviço que os demais?

RESPOSTAS			
RCC	SIM	NÃO	Percentual
1º	X		25%
3º		X	25%
4º		X	25%
5º		X	25%
TOTAL	25%	75%	100,0%

Fonte: O autor

Além de gerar uma notável diferença de efetivos nas diversas composições das equipes de instrução, a inexistência de claros no QCP para a SIBId, gera também, uma variação na estruturação e formação de cada uma dessas seções, atendendo, mais uma vez, às peculiaridades de cada OM que a engloba. Os chefes das seções de operação (S-3) receberam, logo no início do questionário, a seguinte pergunta: “Como está estruturada e subordinada a SIBId de sua OM?”, e, ratificando a ideia da discrepância resultante pela questão do QCP, cada um dos quatro RCC apresentou uma estruturação diferente.

O 1º RCC possui uma SIBId subordinada ao seu 4º Esqd CC, sendo mobiliada por militares de qualquer um dos seus 3 (três) pelotões. Tem-se, por exemplo, uma equipe constituída por um sargento (Sgt) do 1º Pel, um tenente (Ten) do 3º Pel e dois Sgt do 2º Pel. O 4º Esqd CC é completo na sua dotação de pessoal e material, e exerce, além das missões da SIBId, as mesmas funções administrativas e operacionais que os demais Esqd CC do regimento.

O 3º RCC dividiu o seu 4º Esqd CC, distribuindo 2 (dois) Pel para outros

Esqd CC e mantendo a Seção de Cmdo e um Pel para mobiliar a SIBld. Desse modo, a SIBld do 3º RCC é o próprio 4º Esqd CC composto de apenas um Pel, e as missões dessa SU estão todas voltadas somente para as atividades da SIBld. O 3º RCC possui a dotação de material referente à um Pel CC mais a Seção de Cmdo.

A estruturação da SIBld do 4º RCC se assemelha à do 3º RCC, entretanto, o que muda é o efetivo, pois o 4º Esqd CC, nesse caso, é constituído por 2 (dois) Pel mais a seção de Cmdo. A SIBld é o próprio 4º Esqd CC formado por dois Pel, e suas missões e tarefas também são unicamente voltadas para a SIBld.

No 5º RCC ocorre outra formação distinta das demais. A SIBld é subordinada ao 3º Esqd CC, sendo completamente mobiliada, por militares de apenas um dos seus 3 (três) Pel. Os outros dois Pel seguem as mesmas missões administrativas e operacionais que os demais Pel CC do regimento. O 3º Esqd CC é formado, então, por um Pel que é a SIBld, mais dois Pel CC e a seção de Cmdo.

Outro reflexo dessa diferença de estruturas diz respeito à forma de transmissão das ordens da seção de operações para as SIBld. No caso do 1º e 5º RCC, as ordens são transmitidas do S-3 ao comandante (Cmt) do Esqd, que por sua vez, as transmite para sua SIBld. No 3º e 4º RCC, as ordens são transmitidas diretamente do S-3 para as SIBld, uma vez que, o Esqd e a SIBld se constituem na mesma estrutura.

Outro item relacionado à gestão da instrução procurou abordar sobre a coesão e o adestramento das frações que cedem seus militares para a SIBld. A pesquisa questionou como é mantida a integridade tática dessas frações e a realização das certificações operacionais âmbito guarnição e Pel.

TABELA 2 – Os militares da SIBld participam dos exercícios de adestramento e certificações em suas funções previstas no QCP?

RESPOSTAS			
RCC	SIM	NÃO	Percentual
1º		X	25%
3º		X	25%
4º		X	25%
5º		X	25%
TOTAL	0%	100%	100,0%

Fonte: O autor

A Tabela 2 apresenta um resultado que é reflexo da quantidade e continuidade das missões e tarefas desenvolvidas pelas SIBld, nos mostrando a

destacada importância que esta ferramenta tem na estrutura de um RCC. Por outro lado, cabe-se ressaltar a contradição de finalidades criada diante de tal situação. Como pode uma ferramenta tão útil e importante gerar a quebra da coesão e integridade tática das frações e a diminuição do adestramento e operacionalidade da OM?

A assertiva que responde esta pergunta é que não é a existência da SIBId que gera esses impactos negativos, e sim, o fato das SIBId não possuírem vaga no QCP, sendo constituídas, por sua vez, com efetivos retirados de outras funções, e, conseqüentemente, deixando incompletas outras frações.

Além da quebra da integridade tática e da coesão serem ocasionadas pela ausência dos militares da SIBId nas atividades operacionais de suas frações de origem, elas também refletem a falta desses militares nas atividades de manutenção e gerência de materiais, principalmente na manutenção sistemática e detalhada da VBC CC LEOPARD 1 A5 BR.

A sistemática de manutenção adquirida por meio do Suporte Logístico Integrado (SLI) trouxe um plano de manutenção metódico no qual cada membro da guarnição executa uma tarefa direcionada a um item específico, sendo que alguns itens dependem do trabalho em conjunto dos 4 (quatro) integrantes da guarnição para que o rendimento seja eficaz.

TABELA 3 – Questionário destinado aos Oficiais e Sargentos integrantes da SIBId.

<i>Qual função o Sr. ocupa no QCP da OM?</i>		
<i>Função na SIBId</i>	<i>Função no QCP</i>	<i>Percentual</i>
Chefes da SIBId	Cmt Esqd CC	100%
Oficiais instrutores	Cmt Pel CC	100%
Sargentos instrutores	Cmt CC	100%

Fonte: O autor

O comandante ou chefe da guarnição do carro de combate é o militar com maior conhecimento técnico acerca de sua viatura. Pela tabela acima nota-se que a totalidade dos oficiais e sargentos que mobiliam as SIBId possuem uma VBC CC sob sua responsabilidade, pelo QCP, uma vez que o Cmt Esqd e Cmt Pel também integram uma guarnição CC. Deste modo, todas essas guarnições ficam acéfalas em suas atividades de manutenção, perdendo o trabalho direcionado de determinado item e a gerência das atividades pelo integrante que detém o maior conhecimento, incorrendo no risco de serem negligenciadas tarefas essenciais ao



perfeito funcionamento, rendimento e aplicabilidade do material.

Ainda relacionado à ausência desses militares em suas guarnições, a análise das pesquisas na área da gestão do material revelou outro reflexo negativo que é a sobrecarga de atividades nos demais membros da guarnição incompleta, ou a sobrecarga de responsabilidades e atribuições nos Cmt Esqd CC que recebem guarnições extras, nos casos de realocação de pelotões da SU que mobília a SIBId para os demais Esqd CC do regimento. Ambos os casos foram identificados nas pesquisas realizadas, conforme apresentado nas estruturas das SIBId de cada um dos RCC.

TABELA 4 – Valores aproximados, em Reais, dos simuladores existentes na SIBId.

<i>Simulador</i>	<i>\$ por Unidade</i>	<i>Quantidade</i>
Treinador Sintético Portátil (TSP)	R\$ 750.000,00	01 unidade
Simulador de Procedimentos da Torre (SPT)	R\$ 1.080.000,00	01 unidade
Simulador de Procedimentos do Motorista (SPM)	R\$ 460.000,00	01 unidade
Simulador de Duelo para VBCCC (DSET)	R\$ 1.430.000,00	04 unidades

Fonte: SISCOFIS do 1º RCC.

Tomando-se por base os valores apresentados e a premissa de que para utilizar ou manusear qualquer um dos simuladores da SIBId é necessário que o militar possua, no mínimo, o curso de operador de LEOPARD 1 A5 BR ministrado pelo CIBId, foi questionado aos chefes da seção de material (S-4) quem era o detentor pelo material carga da SIBId do regimento? A seguir, encontram-se as respostas obtidas:

TABELA 5 – Questionário destinado aos S-4 dos RCC.

<i>Quem é o detentor da carga da SIBId?</i>	
<i>OM</i>	<i>Detentor da carga</i>
1º RCC	Sargento mais antigo da SIBId.
3º RCC	Tenente Cmt Pel.
4º RCC	Encarregado de Material do 4º Esqd CC.
5º RCC	Encarregado de Material do 3º Esqd CC.

Fonte: O autor

Mais uma vez nota-se a divergência de parâmetros adotados por cada RCC quanto à definição de um responsável pelo material da SIBId. A discussão desse

item procurou abordar a relação entre a especificidade técnica e valor dos materiais da seção, como os simuladores, e a atribuição da carga desses materiais a um militar não especializado no manuseio e utilização dos mesmos. A gerência de uma carga da qual se desconhece a operação torna-se temerária ao se admitir a possibilidade de serem negligenciadas medidas e ações para o correto armazenamento e funcionamento desses materiais.

Por último, a pesquisa voltada à forma de distribuição das VBC CC utilizadas como meio auxiliar de instrução pela SIBld apontou que 50% dos RCC, utilizam um plano de distribuição entre todos os Esqd do Rgt, incluindo o Esqd de comando e apoio (Esqd C Ap), que possui 02 (duas) VBC CC, buscando-se um equilíbrio quanto ao uso das viaturas entre as SU. A outra metade dos RCC concentra a utilização das VBC CC na SU que mobília a SIBld.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir das análises realizadas nos campos propostos pelos objetivos de estudo e alinhados aos resultados e dados levantados pelas entrevistas, questionários e revisão da literatura, foi possível concluir acerca dos reflexos causados em um RCC pela ausência de vagas no QCP para os militares que integram a SIBld.

A variação dos efetivos das SIBld, admitida diante das peculiaridades e possibilidades de cada RCC, e ainda, diante das missões e atividades específicas desenvolvidas por cada OM, se configuram como um fator negativo para a gestão e organização do pessoal da U. Enquanto as outras seções e frações da OM têm seus efetivos fixos e se organizam de forma planejada, cada diferente demanda de efetivo da equipe de instrução gera uma nova redistribuição e realocação de pessoal dentro do QCP de todo o regimento.

Além de impactar na reformulação do QCP, esta variação de efetivos ocasiona um retrabalho e gera um novo planejamento da seção de pessoal quanto à formulação das diversas escalas de missões e serviços rotineiros da OM, uma vez que, o efetivo da SIBld não concorre de forma equitativa à estas tarefas, como apresentado pelas pesquisas realizadas.

A compilação de dados referentes à gestão do material apontou que a manutenção dos carros de combate sofre uma diminuição de eficiência e eficácia ao “perder” o Cmt do carro de combate, quando este passa a integrar a SIBld. Tal

fato, além de ocasionar a sobrecarga nos membros restantes da guarnição, também reflete a diminuição da operacionalidade da OM, uma vez que uma VBC CC LEOPARD 1 A5 BR só é considerada disponível quando todos os seus sistemas e componentes estão em perfeito funcionamento, e seu plano de manutenção está em dia.

No que se refere à distribuição das viaturas utilizadas como meio auxiliar das instruções da SIBld, observa-se que as melhores práticas ocorrem nos regimentos que seguem uma utilização equilibrada das viaturas de todos os Esqd do Rgt. A utilização centralizada das VBC CC apenas da SU que mobília SIBld gera um maior desgaste e sobrecarga nessas viaturas, prejudicando o ciclo de manutenção das mesmas e a obediência às diretrizes que regulam os regimes de quilometragem máxima anual e a quantidade de tiros permitidos por viatura, sob pena de causar a indisponibilidade precoce desses meios.

A “perda” do Cmt da guarnição, que em níveis táticos, é o membro mais importante, afeta seriamente a coesão de sua fração. A ausência deste militar quebra a integridade tática da fração que, na maioria das vezes, passa a ser certificada e adestrada com outros militares realocados de outras guarnições. Admitindo simplesmente o trabalho técnico em equipe, ao passo que o militar substituto não reúne consigo o conhecimento dos seus homens, suas características e capacidades, capazes de direcioná-lo ao correto trabalho de sua equipe nas áreas cognitivas, afetivas e psicomotoras.

Vinculado ainda ao mesmo fator dessa ausência, e ao fato da maioria dos militares da SIBld não conseguirem participar das certificações e exercícios de adestramento junto à sua guarnição prevista em QCP, identificamos que o adestramento da fração também é seguramente afetado e, conseqüentemente, o adestramento e a operacionalidade da OM como um todo, ao admitirmos a diminuição da prontidão de algumas guarnições.

Identificadas como conseqüências em menor intensidade, mas apontadas como impacto negativo à gestão da instrução, as diferentes estruturações e subordinações da SIBld configuram um aspecto que dificulta a troca de informações e a réplica de melhores práticas entre as SIBld dos RCC, pois cada OM adota uma forma diferente de estrutura e atuação, tornando inexecutáveis certas ações diante das diferenças de cada estruturação.

Quanto à análise e estudo do problema formulado e dos objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente pesquisa atendeu ao pretendido,

ampliando a compreensão sobre as consequências geradas para a gestão do pessoal, material e da instrução no RCC, causadas pela inexistência de claros previstos para a SIBId no QCP dos RCC.

Por fim, cabe ressaltar que o presente trabalho não esgota os estudos sobre as implicações advindas da ausência da SIBId no QCP dos RCC. E, ao utilizarmos os dados formulados nessas considerações finais como base de análise, torna-se possível levantar algumas linhas de ação visando minimizar os reflexos negativos resultantes da problemática em estudo. Nesse sentido, como produto final do trabalho foi elaborada uma solução prática, que segue apresentada em anexo.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, Joel de Oliveira. **A FT U Bld em marcha para o combate noturno: principais implicações no adestramento da tropa**. Rio de Janeiro, 2014.

BRASIL. Exército. Comando Militar do Sul. **Diretriz de Blindados**. Porto Alegre, RS, 2016.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando de Operações Terrestre. **Programa de Instrução Militar**. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando de Operações Terrestre. **Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro**. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. Exército. Estado Maior. **Quadro de Cargos Previstos- QCP: 1º Regimento de Carros de Combate**. Brasília, DF, 2016.

\_\_\_\_\_. Lei nº 7.150, de 1º de dezembro. Fixa os efetivos do Exército em tempo de paz e da outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF. 1983

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Contrato nº 096/2011 – COLOG/DMat**. 1º de setembro de 2011.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Diretriz do Comandante Militar do Sul para a implantação das VBC CC Leopard 1 A5 BR e VBE Leopard 1 no CMS**, de 24 de março de 2010.

\_\_\_\_\_. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Sistema Logístico Integrado (SLI) para as viaturas blindadas adquiridas pelo Projeto Leopard 1**.

BRA. Parte 1 e 2. **Carro de Combate Leopard 1 A5 BRA - Chassi**. 2009.

BRA. Parte 1 e 2, Volume 1 e 2. **Carro de Combate Leopard 1 A5 BRA – Torre Armamento e óptica**. 2009.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GUEDES, Igor Bandeira & HECK, Maiquel Rodrigo Peters da Silva. **Os efetivos disponíveis nos Regimentos de Carros de Combate são suficientes para manter as manutenções previstas e a disponibilidade de viaturas preconizada pelo Exército?** Centro de Instrução de Blindados. Santa Maria, 2014.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MENEZES, Dhiego Mangeti de & FILHO, Ivo Batistela. **A Real capacidade de manutenção das VBCCC LEOPARD 1 A5 BR em um RCC no período de 01 ano**. Centro de Instrução de Blindados. Santa Maria, 2013.

OPERAÇÃO DA VIATURA BLINDADA DE COMBATE CARRO DE COMBATE LEOPARD 1A5, 1ª Edição – 2011 (EXPERIMENTAL).

PIRES, Fernando Veiga. **Emprego da simulação de combate na capacitação e no adestramento da tropa blindada**. Revista do Exército Brasileiro. Vol. 152, pag.21-27. Rio de Janeiro, RJ, 2º quadrimestre de 2016.

ANEXO  
**SOLUÇÃO PRÁTICA**

**1ª Linha de Ação: Aumentar o efetivo dos RCC com a criação de vagas no QCP para as SIBId.**

Solução ideal ao problema, porém, admite uma baixa probabilidade de execução ao levarmos em conta alguns fatores como:

- O efetivo da Força é fixado por decreto, e não pode sofrer aumentos.
- Visando atender ao decreto, o aumento do efetivo do RCC acarretaria a diminuição do efetivo de outra OM.
- A atual conjuntura do país vivencia severos cortes de verbas das Forças Armadas.
- Já foi expressa pelo Cmt Exército a intenção de diminuir o efetivo da Força.

**2ª Linha de Ação: Redistribuição das vagas do QCP dentro da própria OM.**

Solução passível de ser realizada segundo o poder discricionário do Cmt da OM. Entretanto, a adoção dessa linha de ação resolveria somente a problemática de vagas para a SIBId, deslocando o problema para outras áreas de atuação, uma vez que, outros militares seriam realocados de suas funções no QCP para cobrir as missões das vagas extintas, causando outros impactos na gestão do pessoal, material e da instrução.

**3ª Linha de Ação: Composição da SIBId por um Esqd CC reduzido, com Parada Temporária de viaturas e realocação de meios e pessoal.**

Solução julgada mais oportuna. Sequência de medidas a serem adotadas, e benefícios esperados:

- Propõe-se que todas as VBC CC indisponíveis da OM sejam colocadas em Parada Temporária (hibernação da viatura após uma manutenção específica).
- O Esqd CC seria composto pela Seção Cmdo mais um Pel CC, com dotação de material e pessoal referente à essas duas frações somente. Os outros dois Pel CC realocariam seu pessoal à outras frações e seções da OM, e as VBC CC dessas guarnições substituiriam àquelas em Parada Temporária.
- O pessoal redistribuído supriria os possíveis desfalques das demais guarnições do Rgt, e outras funções administrativas.
- O “Esqd SIBId” manteria sua coesão e integridade tática com a execução das missões e atividades sempre com a mesma equipe.
- O “Esqd SIBId” exerceria apenas atividades e missões relativas à instrução, formação e capacitação da tropa blindada da OM.





ANEXO  
**SOLUÇÃO PRÁTICA**

**1ª Linha de Ação: Aumentar o efetivo dos RCC com a criação de vagas no QCP para as SIBId.**

Solução ideal ao problema, porém, admite uma baixa probabilidade de execução ao levarmos em conta alguns fatores como:

- O efetivo da Força é fixado por decreto, e não pode sofrer aumentos.
- Visando atender ao decreto, o aumento do efetivo do RCC acarretaria a diminuição do efetivo de outra OM.
- A atual conjuntura do país vivencia severos cortes de verbas das Forças Armadas.
- Já foi expressa pelo Cmt Exército a intenção de diminuir o efetivo da Força.

**2ª Linha de Ação: Redistribuição das vagas do QCP dentro da própria OM.**

Solução passível de ser realizada segundo o poder discricionário do Cmt da OM. Entretanto, a adoção dessa linha de ação resolveria somente a problemática de vagas para a SIBId, deslocando o problema para outras áreas de atuação, uma vez que, outros militares seriam realocados de suas funções no QCP para cobrir as missões das vagas extintas, causando outros impactos na gestão do pessoal, material e da instrução.

**3ª Linha de Ação: Composição da SIBId por um Esqd CC reduzido, com Parada Temporária de viaturas e realocação de meios e pessoal.**

Solução julgada mais oportuna. Sequência de medidas a serem adotadas, e benefícios esperados:

- Propõe-se que todas as VBC CC indisponíveis da OM sejam colocadas em Parada Temporária (hibernação da viatura após uma manutenção específica).
- O Esqd CC seria composto pela Seção Cmdo mais um Pel CC, com dotação de material e pessoal referente à essas duas frações somente. Os outros dois Pel CC realocariam seu pessoal à outras frações e seções da OM, e as VBC CC dessas guarnições substituiriam àquelas em Parada Temporária.
- O pessoal redistribuído supriria os possíveis desfalques das demais guarnições do Rgt, e outras funções administrativas.
- O “Esqd SIBId” manteria sua coesão e integridade tática com a execução das missões e atividades sempre com a mesma equipe.
- O “Esqd SIBId” exerceria apenas atividades e missões relativas à instrução, formação e capacitação da tropa blindada da OM.

