ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF BRUNO ROSA

PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS SEÇÕES DO BATALHÃO DE INFANTARIA

Rio de Janeiro
2018

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF BRUNO ROSA

PRÁTICAS QUE CONTRIBUEM PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS SEÇÕES DO BATALHÃO DE INFANTARIA

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
2018

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 Inf BRUNO ROSA**

Título: RENDIMENTO DE MILITARES DAS SEÇÕES DE UM BATALHÀO DE INFANTARIA FRENTE À NECESSIDADE DE PRONTA RESPOSTA CADA VEZ MAIS FREQUENTE DAS DEMANDAS DA FORÇA POR MEIOS DE SEUS NOVOS SISTEMAS INFORMATIZADOS.

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
_____ **ALEXANDER FERREIRA DA SILVA – Ten Cel** Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ **TIAGO ANDRÉ DE ARAÚJO MORELATO - Cap** 1º Membro	
_____ **JOSÉ WELLITON SOARES ROCHA - Cap** 2º Membro e Orientador	

_____
BRUNO ROSA – Cap
Aluno

RENDIMENTO DE MILITARES DAS SEÇÕES DE UM BATALHÀO DE INFANTARIA FRENTE À NECESSIDADE DE PRONTA RESPOSTA CADA VEZ MAIS FREQUENTE DAS DEMANDAS DA FORÇA POR MEIOS DE SEUS NOVOS SISTEMAS INFORMATIZADOS.

Bruno Rosa *

José Wellinton Soares Rocha **

RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar o emprego dos militares nas Seções de um Batalhão de Infantaria, avaliando o rendimento dos mesmos frente às novas demandas e necessidade de aperfeiçoamento. O produto final das seções é um dado em que se pode mensurar a adaptação desses militares ao novo universo de tramitação de informações, e dentro dessa realidade estão envoltas variáveis importantes que podem contribuir ou prejudicar esse processo. A conformidade dessa realidade à capacitação do militar que estará na ponta da linha, seja na área prática ou na área emocional, possibilitará uma fluidez continua e estável para a realização das atividades, de modo que tanto a Força quanto os militares poderão convergir seus esforços em direção a esperada produtividade de forma cada vez mais satisfatória. Identificar os pontos onde esses esforços deixam de se divergem é tarefa chave para a solução desse problema, pois é notório que por vezes a demanda exigida pela instituição foge a capacidade do militar em fornecer uma resposta satisfatória, vindo a realizar um trabalho muitas vezes sem segurança, confiança e motivação, as quais ausentes, podem prejudicar a toda a Instituição. Por fim, por meio do estudo desenvolvido, pretende-se identificar as principais causas que contribuem positivamente e negativamente para um produto ótimo ao fim de uma jornada de trabalho, e por conseguinte emergir pontos de melhoramento no processo como um todo, para que essa convergência de esforços em direção ao sucesso seja de fato efetiva.

Palavras-chave: Militares. Seções. Rendimento. Produto final. Convergência de esforços.

ABSTRACT

The present work proposes to study the use of the military in the Sections of an Infantry Battalion, evaluating their performance in face of new demands and the need for improvement. The final product of the sections is a data that can be used to measure the adaptation of these military personnel to the new universe of information processing, and within this reality are involved important variables that can contribute or hamper this process. The conformity of this reality to the training of the military, who will be at the forefront, whether in the practical area or in the emotional area, will allow a continuous and stable fluidity to carry out the activities, so that both the Force and the military can converge their efforts in the expected productivity in an increasingly satisfactory way. Identifying the points where these efforts fail to diverge is a key task for solving this problem, since it is notorious that sometimes the demand demanded by the institution escapes the military's ability to provide a satisfactory response, coming to perform a job often without security, trust and motivation, which are absent, can harm the entire institution. Finally, through the study developed, it is intended to identify the main causes that contribute positively and negatively to an optimal product at the end of a working day, and therefore to emerge improvement points in the process as a whole, so that this convergence efforts towards success is indeed effective.

Keywords: Military. Sections. Yield. Final product. Convergence of efforts.

---

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

** Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005.

1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos de 1970, o Exército Brasileiro passou por importantes transformações. Acompanhando o acelerado desenvolvimento econômico e industrial do país, realizou consideráveis investimentos em ciência e tecnologia. Com a utilização cada vez maior de processos eletrônicos e acesso à tecnologia, as quais facilitam em parte o trabalho das diversas seções de um Batalhão de Infantaria, a necessidade do investimento prioritário em recursos humanos, em diversos sentidos, observando as características pessoais e aptidões de cada militar torna-se cada vez mais secundária em um planejamento de uma Organização Militar.

1.1 PROBLEMA

A necessidade cada vez mais rápida de acesso a bancos de dados nas diversas seções de um batalhão de infantaria, aliadas a necessidade cada vez mais urgente de repasse de informações e planejamentos para escalões distintos têm acompanhado o grau de preparo disponibilizado pela Instituição ao militar que se encontra na ponta da linha para executar a tarefa?

O ambiente requerido pela realidade atual referente a adequação dos recursos humanos aos meios novos de acesso à informação dentro das seções de um Batalhão de Infantaria tem se adaptado a essa nova realidade?

Ao mesmo tempo que a ferramenta da tecnologia facilita a vida do militar presente nas diversas seções, ela faz com que o recurso humano trabalhe em torno de uma estrutura que requer cada vez mais dele, tornando-o gradativamente mais disponível para o sistema da informação, e cada vez menos disponíveis para uma gestão de pessoas onde ele é incluído dentro de um determinado universo. Nesse sentido a demanda aumenta na mesma medida que o recurso humano das diversas seções tornam-se menos acessíveis para fins de uma Gestão onde ele se inclui. Essa afirmação se consolida dentro dos quarteis?

1.2 OBJETIVOS

A fim de propor práticas que contribuam para o aprimoramento de gestão de recursos

nas diversas seções de um Batalhão de Infantaria foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

a) Estudar interdisciplinarmente a relação entre pessoas e organizações, com conhecimentos de ciências como a Administração e a Psicologia;

b) Analisar em que medida uma mudança organizacional dentro das seções de um Batalhão de Infantaria poderá beneficiá-las e, por conseguinte, ao Exército como um todo;

c) Descrever possíveis dificuldades específicas de algumas seções durante esse processo.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

As Seções de um Batalhão de Infantaria constantemente apresentam problemas de caráter motivacional por parte de seus integrantes. Além disso, pela falta de gerências organizacionais dentro da própria Seção, surge um problema de relacionamento entre seus integrantes.

A velocidade de tramitação das informações, caso seus integrantes não estejam em aperfeiçoamento constante, superam a capacidade de pronta resposta de seus componentes prejudicando o sistema como um todo.

Somado ao fato descrito acima, as demandas impostas em números cada vez mais elevados pelo avanço da tecnologia da informação, torna dificultoso a retirada de um militar da seção por um período de tempo para um aperfeiçoamento.

Além disso, a grande rotatividade das funções, aliada ao avanço constante dos Sistemas do Exército, dificulta a vazão às demandas impostas em tempo oportuno, bem como na exatidão e qualidade no repasse das informações.

Nesse sentido, o presente estudo se justifica por promover uma pesquisa a respeito de um tema atual e de suma importância para a evolução do sistema organizacional de recursos humanos dentro das Seções de um Batalhão de Infantaria.

2 METODOLOGIA

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o

problema, o delineamento desta pesquisa contemplou leitura analítica e fichamento das fontes, entrevistas com especialistas, questionários, argumentação e discussão de resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **quantitativa** pois as referências numéricas obtidas por meio dos questionários foram fundamentais para a compreensão das necessidades dos militares.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade **exploratória,** tendo em vista o pouco conhecimento disponível, notadamente escrito, acerca do tema, o que exigiu uma familiarização inicial, materializada pelas entrevistas exploratórias e seguida de questionário para uma amostra com vivência profissional relevante sobre o assunto.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Iniciamos o delineamento da pesquisa com a definição de termos e conceitos, a fim de viabilizar a solução do problema de pesquisa, sendo baseada em uma revisão de literatura no período de jan/1999 a jan/2017. Essa delimitação baseou-se na necessidade de atualização do tema, visto que as tecnologias se encontram em constante evolução e a grande preocupação com o tema iniciou-se na década passada.

O Modelo de Excelência em Gestão Pública representa um sistema gerencial formado por oito critérios: liderança, estratégia e planos, cidadãos, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados, permitindo avaliar a gestão e reconhecer os resultados alcançados e permitindo desempenhar melhor suas ações orientadas pelas práticas de excelência e gestão.

A estratégia do Governo Federal para a modernização da gestão pública foi instituir mediante o Decreto Nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, que busca um novo modelo de desempenho e gerenciamento da Administração Pública, focado em resultados e orientado para a satisfação da demanda. Esse modelo substituiu o anterior: Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP).

Segundo o Prof. José Roberto Marques, uma gestão bem elaborada envolvendo pessoas é um conceito empregado às estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar

o capital humano de uma Instituição, formando desse modo, profissionais mais bem qualificados e motivados para desempenhar as suas funções.

Segundo Weber, a preocupação com a eficiência organizacional tem a seguinte característica:

> A razão decisiva do avanço da organização burocrática sempre foi sua superioridade puramente técnica sobre qualquer outra forma. A relação entre um mecanismo burocrático plenamente desenvolvido e as outras formas é análoga à relação entre uma máquina e os métodos não-mecânicos de produção de bens. Precisão, rapidez, univocidade, conhecimento da documentação, continuidade, descrição, uniformidade, subordinação rigorosa, diminuição de atritos e custos materiais e pessoas alcançam o ótimo numa administração rigorosamente. (WEBER, 1999, P.212)

Existe um paralelo entre recursos econômicos e a eficiência inerente à obediência às normas, às prescrições formais das tarefas. Entretanto, na teoria weberiana, a eficiência está ligada à preocupação com a distribuição das pessoas dentro de uma estrutura, e nisso podemos fazer um perfeito paralelo à proposta desse projeto, a qual visa empregar da melhor forma os recursos humanos dentro das Seções de um Batalhão de Infantaria.

Ideias-chave a serem pesquisadas:

a) Avanço da Tecnologia da Informação dentro das seções de um Batalhão de Infantaria

b) Mentalidade dos militares de um batalhão de Infantaria acerca do avanço do avanço da informática dentro dos Batalhões;

c) Capacitação em recursos humanos em paralelo ao avanço tecnológico;

d) Sugestões de práticas construtivas para o avanço da gestão nos relacionamentos interpessoais ao mesmo passo do avanço da informática.

2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, 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, foram realizadas entrevistas exploratórias com os seguintes militares:

Nome	Justificativa
AUGUSTO CESAR DOS SANTOS – Cap EB	Experiência como S1
CAIO NICOLI CALEGÁRIO – Cap EB	Experiência como S2
GUILHERME DE SOUA LEITE – Cap EB	Experiência como S3
LEANDRO DE OLIVEIRA LAVOR – Cap EB	Experiência como S4
CARLOS VITOR CONCEIÇÃO	Experiência como Auxiliar da Primeira Seção
JULIO HENRIQUE DOS SANTOS	Experiência como Auxiliar da Segunda Seção
VITOR HUGO ROCHA	Experiência como Auxiliar da Terceira Seção
WILLIAM PEREIRA FIRMINO ARAGÃO	Experiência como Auxiliar da Quarta Seção

QUADRO 1 – Quadro de Entrevistados
Fonte: O autor

2.2.2 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir de uma representação de Oficiais e Sargentos que exerceram funções nas diversas seções de um Batalhão de Infantaria nos últimos 05 anos. O estudo foi limitado particularmente aos oficiais da arma de infantaria, oriundos da Academia Militar das Agulhas Negras, devido ao nivelamento teórico e prático no contato com as diversas Seções.

Dessa forma, a população a ser estudada foi estimada em 75 militares (30 Oficiais e 45 ST/Sgt) com experiência nas Seções. O efetivo foi obtido considerando 150% da amostra ideal prevista (n_{deal}=50).

A amostra foi selecionada em diferentes Organizações Militares, de maneira a não haver interferência de respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma direta (pessoalmente) ou indireta (correspondência ou e-mail) para os 75 militares selecionados que atendiam os requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 56 respostas foram obtidas, porém, não havendo necessidade de invalidar nenhuma por preenchimento incorreto ou incompleto, satisfaz-se o n_{ideal} do Universo de estudo, que é de 50 militares, com uma proporção pretendida de Sargentos entre 50% e 75% em relação ao número de Oficiais.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A demanda cada vez maior de recursos tecnológicos dentro das Seções de um Batalhão de Infantaria, acusam cada vez mais a falta de preparo de diversos militares para a

execução de suas respectivas tarefas por categóricos motivos. Quer seja pela falta de oportunidade para o preparo individual para a atividade ou pela falta de tempo oportuno para a referida especialização, o fato é que continuamente o militar designado para funções em uma seção encontra-se sobrecarregado em termos de tempo e tarefa e carente de preparo adequado para desempenhar sua atividade.

Alguns aspectos mostraram-se de grande relevância para que o produto final, dentro das seções, sofra por vezes falhas técnicas. Como já foi discorrido no paragrafo anterior, a falta de preparo individual e a enorme demanda requerida são uma delas, soma-se a isso a grande rotatividade que ocorre rotineiramente, e até mesmo tradicionalmente dentro dos Batalhões de Infantaria em todos os seus setores.

A falta de preparo individual para lidar com a função, mostrou-se dentre as possíveis causas discorridas anteriormente para uma eventual falha no produto final, a mais passível de reversão por parte do militar (5,35%). Seja por um esforço individual fora de horário de expediente ou pelo aprendizado prático na atividade, esse ponto mostrou-se superável. A tabela e o gráfico a seguir apresentam as principais causas apontadas pelos militares para a não perfeição plena dos produtos oriundos das respectivas Seções:

TABELA 1: Opinião absoluta e percentual do total da amostra acerca do fator que mais contribui para a não possibilidade de um produto final ótimo dentro das Seções de um Batalhão de Infantaria

Grupo / Problemas	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Rotatividade na função	20	35,71%
Alta demanda de informações requeridas	16	28,57%
Efetivo reduzido	10	17,85%
Relacionamento interpessoal	7	12,5%
Falta de preparo individual	3	5,35%
TOTAL	56	100,0%

Fonte: O Autor

A percepção da amostra, de maneira geral, é que a falta de preparo individual é o fator mais sensível a melhorias durante seu trabalho nas diversas Seções. Quer por um desempenho maior durante as atividades no próprio expediente, ou por um esforço fora do Batalhão, fato é que esse fator é o mais superável dentre os questionados no questionário. Por outro lado, alta rotatividade nas funções (35,71%) e a alta demanda de tarefas (28,57%)

foram os fatos apontados como de maiores relevâncias para a não possibilidade de um proveito ótimo em suas funções.

Outro item procurou investigar ações que poderiam cooperar para a melhoria do rendimento de uma Seção. Foram levantadas 5 opções para essa cooperação, uma grande parcela acredita que a permissão aos integrantes da Seção para uma dedicação maior nas tarefas impostas, com a imposição de menos atividades cooperariam de forma significativa para um melhor rendimento (39,28%). Outro publico significativo acredita que a menor rotatividade nas funções daria uma maior progressividade e oportunidade de aprendizado e relativo domínio no assunto requerido (33,92%).

TABELA 2: Avaliação da amostra, em valores absolutos, sobre as Ações para melhorar a produtividade dos militares de uma Seção do Batalhão de Infantaria

Grupo / Ações	Amostra	
	Valor absoluto	Percentual
Menor tempo de realização de atividades e funções paralelas ã executada em sua carteira na Seção	22	39,28%
Menor rotatividade de funções	19	33,92%
Aumento de efetivo na Seção	8	14,28%
Realização de Cursos e Estágios na Área	2	3,57%
Outros	5	8,92%
TOTAL	56	100,0%

Fonte: O autor

Neste item, foi aberto um espaço para “outras opções”, no qual se destacaram os seguintes comentários:

a) ‘’Uma adequação melhor de efetivos seria uma solução interessante. Pois existem seções em que aparentemente o efetivo é grande, mas quando se trata de quantidade de trabalhos a fazer o pessoal não consegue muitas vezes dar a resposta em tempo oportuno. Acredito que uma reformulação do QCP, atentando para a nova realidade informatizada seria uma boa medida.’’

Essa resposta é interessante e gera um raciocínio global dentro da Força. O Quadro de Cargos Previstos (QCP) contempla, de fato, um número frio sobre a capacidade de resposta dentro de uma Seção. Os meios de informática se atualizam, os diversos Sistemas

se multiplicam a cada dia, o Exército recebe cada dia mais encargos que não estão dentro de suas capacidades primárias e as atividades operacionais não eximem os militares da Seção de cumpri-las.

b) ‘’A quantidade grande de Sistemas que necessitam de informações diariamente causa um problema pela obrigatoriedade dessa alimentação. Por vezes somos obrigados a colocar algumas informações incompletas e até mesmo conscientemente imprecisas pelo fato da obrigatoriedade e prazos.’’

c) ‘’Muitas vezes os questionamentos nas seções chegam com o prazo curtíssimo de resposta, e até mesmo algumas solicitações chegam cobrando resposta para uma data anterior ao dia em que chegou o pedido. Isso torna irreal e gera uma descredibilidade no processo a que o pedido se refere. Essa urgência para algumas solicitações, que na grande maioria das vezes ocorrem por atrasos nos diversos escalões, atrapalham o andamento das respostas dos documentos que foram solicitados em tempo oportuno’’

Durante a entrevista, foi possível explorar de melhor modo os pontos que poderiam causar uma ideia incompleta ou uma falha no entendimento de alguns posicionamentos. A personalidade do Comando em todo os seus escalões foi um fator de grande influência para o andamento dos trabalhos nas Seções. O espírito mais operacional, mais burocrático, ou mais equilibrado do Comando afeta diretamente no rendimento dos militares. Onde o Comando se preocupa substancialmente com as medidas administrativas e burocráticas geraram menos questionamentos por parte dos entrevistados, particularmente em relação a prioridades em termos de efetivo empregados e de missões paralelas para os militares.

Nos locais onde o Comando possui um cunho mais voltado para a área operacional em detrimento da administração houve uma maior queixa sobre efetivo insuficiente e cobranças paralelas que atrapalham o desempenho das funções primarias na seção. A questão da personalidade do Comando foi citada por todos os entrevistados quando se perguntou sobre fatores que ajudam ou atrapalham o bom andamento dos trabalhos em suas respetivas carteiras das Seções, por isso coube uma atenção voltada para esse fator neste trabalho.

O público de Oficiais e de Sargentos tenderam a convergirem seus posicionamentos em alguns pontos. O número elevado de rotatividade dentro da função, tornando

desproporcional o tempo de aprendizado com o grau de perfeccionismo exigido foi alvo do questionamento de Oficiais, bem como a qualificação deficiente de muito de seus subordinados para o desempenho das Seções, segundo os entrevistados essa qualificação é conseguida pro seus comandados na maioria das vezes pela prática, o que gera determinados vícios que passam a fazer parte do resultado produzido dentro da Seção. Esse preparo deveria ser alvo de maior preocupação pelo escalão superior, proporcionando um maior numero de Estágios ou cursos nas respectivas áreas.

Os Praças convergiram para a questão de efetivos inadequados, que não são proporcionais às demandas recebidas e que acabam por gerar sobrecargas desnecessárias que poderiam ser dirimidas por uma maior ênfase nesse problema.

A motivação profissional é um fator indireto em todo esse processo, e merece uma atenção neste momento. Particularmente o público de Praças ao ser questionado sobre o grau de motivação profissional que o fazia produzir resultados, em sua totalidade dos 4 entrevistados, responderam que a virtude pessoal era mais importante para o cumprimento de suas missões do que a motivação profissional. A formação militar parece irradiada na própria personalidade do militar, a qual o faz mesmo sem se sentir atraído profissionalmente em sua carreira por motivos particulares, manter o senso de missão pela própria finalidade.

Notadamente a maioria dos Oficiais acreditam que o uso de Oficiais especializados na área de Administração para chefiar as Seções que trabalham diretamente com finanças seria uma decisão acertada. Ainda que os Oficiais tenham se sentido preparados em aspectos interpessoais e de comando, as atividades peculiares desses setores envolvidos diretamente com recursos monetários como a Seção de Licitações, Aquisições e Contratos e a Fiscalização Administrativa seriam melhor aproveitadas por especialistas. Segundo os Oficiais, há um esforço para aprender desproporcional ao grau de conhecimento obtido, gerando muitas vezes insegurança em algumas tomadas de decisão. Tal posicionamento parece ser influenciado pelas noticias cada vez mais recorrentes de agentes da Administração Pública que se envolvem em problemas com a justiça pelo uso incorreto das ferramentas públicas disponibilizadas para a aquisição de bens e serviços.

Foi questionado também diretamente sobre o valor do relacionamento interpessoal para o melhor cumprimento das misses impostas nos dias de trabalho. Esse quesito avaliado

em si mesmo foi tido como preponderante para o bom funcionamento do ambiente em que se labuta. Quando foi colocado juntamente com outros quesitos para a escolha do fator que mais dificulta a entrega de um produto ótimo por parte da Seção não obteve um valor significativo perante as outras variáveis. Isso pode informar que o relacionamento interpessoal dentro dos ambientes de trabalho da Seções funciona de forma satisfatória. Sendo devidamente importante em si mesma para o cumprimento das missões.

Por fim, almejando verificar, criticamente, a opinião dos militares a respeito do tema, foi disponibilizado um espaço para considerações sobre o estudo, no qual surgiram vários comentários, dos quais ressaltam-se:

a) ‘’Todo processo de melhoria nos ambientes das Seções de um Batalhão de Infantaria são válidos. Porém ainda irão esbarrar na percepção individual dos respectivos Comandos.’’

b) ‘’A tecnologia exige cada dia mais dos integrantes das Seções de um Batalhão, porém, o preparo que o Exército se propõe a oferecer ainda não acompanha a demanda do escalão superior e nem a necessidade de conhecimento instrumental para a resposta do militar na ponta da linha.’’

TABELA 3: Considerações dos militares sobre o presente estudo (resposta opcional)

Sugestões / Militares	**Considerações sobre o estudo**
AMOSTRA	1) Há uma necessidade urgente de reformulação do preparo dos militares integrantes das diversas Seções.
	2) Gostaria de salientar a importância do assunto, o qual é extremamente importante para o bom andamento das atividades de um Batalhão de Infantaria.
	3) Não adianta a tecnologia avançar, se a liderança do Chefe de Seção não tiver sido trabalhada pelo mesmo durante sua carreira.
	4) Precisamos atentar para o relacionamento dos integrantes da Seção. Pois se a equipe esta motivada e se propuserem a trabalhar uns pelos outros o sucesso se torna mais próximo.
	5) O Exército precisa prever maior quantidade de oportunidades ara os militares das Seções se especializarem em seus respectivos trabalhos e permanecerem por maior tempo em uma única função para um melhor aproveitamento

Fonte: O autor

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-

se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão e propondo linhas de ação para a melhor organização de pessoal dentro das seções de um Batalhão de Infantaria, fato este preponderante frente a evolução de informatização e dos diversos Sistemas.

A revisão da literatura possibilitou concluir que o fator humano dentro do Exército Brasileiro é alvo de estudos inclusive de civis, tamanho o poder de referência que a Força Terrestre possui sobre a sociedade. Este tema, que por hora se torna uma referência para os militares devido a crescente informatização nos setores de administração dos quarteis, já foi objeto de estudo de institutos civis em uma era anterior, pois antes dessa capacidade chegar em nossos Batalhões ela já havia chegado na sociedade civil, a qual procurou recursos para lidar com essa nova realidade, e buscou no exército um certo padrão próximo ao ideal no que se refere a comportamento, disciplina, liderança e hierarquia, que seria a matéria prima para lidar com a situação em questão.

Uma realidade interessante que faz parte da Instituição Exército Brasileiro e que cresceu de importância durante o estudo dessas propostas para o melhoramento dos processos dentro das Seções foi a qualidade do recurso humano, que moldado conforme os diversos atributos da área afetiva, possui uma melhor capacidade física e psicológica para lidar com mudanças em qualquer tipo de cenário.

Dessa forma, entendendo-se que a evolução tecnológica é inevitável e presente, cabe a Instituição propor ações que levem os integrantes de uma seção dentro de um Batalhão de Infantaria a alcançarem um nível que possibilite uma pronta resposta frente a essa situação. Primeiramente esse reconhecimento necessita ser percebido pelos diversos níveis de Comando, pois o próprio estudo em relação a essa situação, já demonstra que podemos estar defasados nesse sentido. Sem perder os pilares básicos da Força, podemos estimular os militares envolvidos nessa situação a melhor desempenhar suas funções através da conscientização da relação muitas vezes desigual entre a demanda requerida e a capacidade real do militar em lidar com a mesma, e após assumido esse problema por parte dos Comandantes, investir na capacitação de seus militares para que um novo patamar de profissionalismo nesse sentido possa ser alcançado.

A compilação dos dados permitiu identificar que, dentre os principais problemas que

contribuem para que o resultado final do trabalho de uma Seção não seja ótimo, o emprego dos militares da mesma em atividades paralelas e até mesmo concorrentes, dificultam sobremaneira a capacidade de se presentar um produto final adequado. A constante ausência de militares em seus ambientes principais de produção interrompe um ciclo lógico de produção e raciocínio que afeta diretamente na produtividade. Fato esse percebido tato no universo de Oficiais quanto no de Sargentos.

Esse fato citado anteriormente merece uma observação adequada pois se esbarra no próprio modo operante de um Batalhão de Infantaria. Tradicionalmente conhecido como uma Organização que é capaz de lidar com frentes distintas ao mesmo tempo, um Batalhão de Infantaria por vezes deve reavaliar suas prioridades e de fato, priorizar uma frente que cresce a cada dia a nível mundial.

No que se refere a visão individualizada dos Oficiais e dos Praças sobre o referido assunto, as ideias convergem dentro dos círculos e não divergem comparando um círculo com outro. Isso é importante pois demonstra que as opiniões não foram geradas de forma individualizada, o que poderia gerar dificuldade e uma certa imprecisão na organização dos dados. Podemos dessa forma, afirmar que por parte dos Oficiais, o contínuo rodizio nas funções atrapalham de modo significativo um melhor desempenho de suas funções, bem como o pouco efetivo para uma quantidade cada vez maior de demandas é um questionamento comum entre os Praças.

Tanto a visão dos Oficiais quanto a visão dos Praças esbarram em estruturas organizacionais da própria Força, pois as próprias movimentações por parte dos Oficiais e a estruturação do QCP de um Batalhão de Infantaria são fatos que dizem respeito ao Alto Comando.

Por outro lado, fatores como investimento maior em especialização dos militares por iniciativa da Força, e um reconhecimento, de fato, dessa necessidade em detrimento a outras atividades cotidianas e porque não dizer, culturais, dentro de um Batalhão de Infantaria, ajudarão de forma significativa uma melhora do resultado final da produtividade das Seções do Batalhão, que é o foco de estudo deste trabalho.

Conclui-se, portanto, que é inegável a urgência de práticas e estudos no sentido de melhorar a produtividade dos Recursos Humanos das Seções, exigindo para isso um

envolvimento geral e um esforço contínuo para aproveitar da melhor forma a capacidade individual de nossos militares.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Programa de excelência gerencial do exército brasileiro** – PEG-EB Adendo Interpretativo do Exército Brasileiro, com base no Manual de Avaliação da Gestão Pública. Brasília, 2004.

Caetano, A. e Vala, J. (2002). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Procedimentos e Técnicas. (2ªEdição). Lisboa: Editora RH Ltda.

RODRIGUEZ, Martius V.; FERRANTE, Agustin J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. Tradução Washington Luiz Salles, Louise Anne N. Bonitz. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**. Tradução OP Traduções. 16. ed. rev e ampl. São Paulo: Best-seller, 2004.

TEGON, Cezar Antonio. **Sistema de informação de recursos humanos no Brasil**. Disponível em Acesso em: https://www.guiarth.com.br/PAG21J.htm. Acesso em 07 nov. 2017a.

TEGON, Cezar Antonio. **Gestão de pessoas na era da informação**. Disponível em: https://www.guiarth.com.br/PAG21N.htm. Acesso em 07 nov. 2017a.

_____**A era da hiperconectividade**. Disponível em: https://www.enlancers.com.br/forin/noticias_res.asp?id=5>. Acesso em 08 nov. 2017a.

_____TEGON Consultant Group. Sistemas informatizados de gestão de pessoal. [S. l.: s. n.], [200-]. Disponível em:https://www.tegom.com.br/smp_tbook_res.asp?info=28>.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão et al. **Gestão estratégica de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

WEBWE, MAX. HANS GERTH E C. WRIGHT MILLS (Orgs). **Ensaios de sociologia**. 5ª ed., Rio de janeiro Zahar, 1982.