



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV MATHEUS CABRAL CRUZ LOPES DA SILVEIRA

**IMPACTOS DAS LIMITAÇÕES DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAL DO
EXÉRCITO BRASILEIRO NA OPERACIONALIDADE DA TROPA E AS
POSSÍVEIS SOLUÇÕES**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV MATHEUS CABRAL CRUZ LOPES DA SILVEIRA

**IMPACTOS DAS LIMITAÇÕES DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAL DO
EXÉRCITO BRASILEIRO NA OPERACIONALIDADE DA TROPA E AS
POSSÍVEIS SOLUÇÕES**

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

**Rio de Janeiro
2019**



**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 MATHEUS CABRAL CRUZ LOPES DA SILVEIRA

Título: IMPACTOS DAS LIMITAÇÕES DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO NA OPERACIONALIDADE DA TROPA E AS POSSÍVEIS SOLUÇÕES

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
LEONAR FAULHABER MARTINS - Ten Cel Cmt Curso e Presidente da Comissão	
LEANDRO TAFURI MATOSO - Maj 1º Membro	
JOÃO CARLOS DE ALMEIDA LIMA - Maj 2º Membro e Orientador	

MATHEUS CABRAL CRUZ LOPES DA SILVEIRA – Cap
Aluno

LIMITAÇÕES DA ATUAL GESTÃO DE PESSOAL NO EXÉRCITO BRASILEIRO E AS POSSÍVEIS SOLUÇÕES

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira*
João Carlos de Almeida Lima**

RESUMO

Nas últimas décadas o Exército Brasileiro não sofreu alteração no quantitativo de pessoal, ao passo que vem sofrendo um grande enxugamento dos efetivos nas tropas operacionais, em virtude da criação de inúmeras estruturas organizacionais e funções administrativas adequadas a evolução dos conflitos modernos. Esse enxugamento das tropas estaria comprometendo as capacidades constantes na Estratégia Nacional de Defesa? Que soluções poderiam vingar na racionalização/transformação do Exército a fim de reverter esse processo de falta de efetivos na tropa, diante de um orçamento limitado e dos desafios da guerra de 4ª e 5ª geração? Objetivamos investigar e analisar a falta de efetivos e buscar soluções que mitiguem seus impactos na capacidade operacional, preparo e prontidão. Realizamos uma análise qualitativa de dados, a partir de pesquisa bibliográfica e da realização de entrevistas junto a especialistas com mais de 14 anos de vivência na instituição. A pesquisa demonstrou que a gestão de pessoal está vitrificada, em grande parte, pela constante inflação estrutural sofrida pelo Exército nas últimas décadas, necessitando de uma impetuosa redução estrutural no número de brigadas. A análise sugeriu que uma redução de 3 brigadas estaria compatível com os ganhos almejados, o aumento da prontidão, do nível de adestramento e de capacidades pretendidos, bem como permite o manejo de pessoal e recursos necessário a alguma nova estrutura em estudo pelo Estado Maior do Exército.

Palavras-chave: Racionalização. Reestruturação. Gestão de pessoal. Estratégia Nacional de Defesa. Transformação. Exército brasileiro.

In the last decades, the Brazilian Army has not suffered any change in the number of personnel, while it has been suffering a significant reduction of troops in the battalions, due to the creation of numerous organizational structures and administrative functions need to the evolution of modern conflicts. Was this downsizing of troops compromising the capabilities of the National Defense Strategy? What solutions could be avenged in rationalizing / transforming the army to reverse this troop shortage in the face of a limited budget and the challenges of 4th and 5th generation warfare? We aim to investigate and analyze the lack of staff and seek solutions that could mitigate their impacts in operational capacity, preparation and readiness. A qualitative analysis of data was conducted in bibliographic research and interviews with experts with more than 14 years of experience in the institution. Research has shown that personnel management is largely vitrified by the constant structural growing in the administrative structure suffered by the Army over the past decades, necessitating a brutal structural reduction in the number of brigades. The analysis suggested that a reduction of 3 brigades would be commensurate with the desired gains, increased readiness, training level and intended capabilities, as well as allowing the management of personnel and resources required for some new structure under study by the Military Staff Army.

Keywords: Rationalization. Restructuring. People management. National Defense Strategy. Transformation. Brazilian army

* Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

** Major da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2004.

1. INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo de constante mudança. Os valores da sociedade, as tecnologias e as conjunturas socioeconômicas nacionais e mundiais estão sempre em movimento e as instituições, bem como o Exército Brasileiro (EB), necessitam se adequar a situação vigente para estar em melhores condições de cumprir a sua missão constitucional.

De acordo com a Estratégia Nacional de Defesa (END) as Forças Armadas (FA) devem realizar seus planejamentos estratégicos baseados em capacidades¹. Para atingir essas capacidades¹, o planejamento das FA deve visar sempre a maior eficiência na utilização dos recursos e obter maior eficácia de sua utilização, uma vez que estamos tratando de Defesa Nacional (DN) e recursos públicos, ambos de extrema importância à nação.

Buscar estar com maiores capacidades operativas diante de um mesmo orçamento se torna o objetivo maior de todo o planejamento do EB e um grande desafio frente a inúmeras possibilidades de emprego do orçamento em projetos diversos e frente a inúmeras possibilidades de se estruturar a organização das FFAA.

Desde a década de 80, as FA não sofrem grandes mudanças no número de efetivos em seus quadros, ao passo que a população cresceu, segundo o Instituto de Geografia e Estatística, de 119 milhões de habitantes em 1980, para mais de 208 milhões de habitantes em 2018.

Mesmo sem aumentos em seus efetivos, o EB foi obrigado a criar inúmeras estruturas e aquartelamentos antes não existentes, pois se viu obrigado a adequar-se às necessidades do combate moderno e às tecnologias no mundo contemporâneo. Entre as novas estruturas, citaríamos o Batalhão de Inteligência em Campo Grande – MS, o Centro de Instrução de Guerra Eletrônica, o Colégio Militar de Santa Maria, Colégio Militar de Curitiba, o Centro de Instrução de Guerra Eletrônica (CIGE), transformação da Companhia de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear no 1º Batalhão de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear (1º Btl DQBRN), a 3ª Companhia de Forças Especiais, Centro de adestramento SUL (CA-Sul) entre várias outras organizações militares (OM).

Durante as mesmas décadas de 1980 a 2010, inúmeras funções administrativas também foram demandadas, dentre elas, os membros da Seção de Aquisição Licitação e Contratos (SALC), Seção de Informática, Seção de Fiscalização de Produtos Controlados, Assessoria jurídica, seção de

informática e diversas novas exigências de processos administrativos e a operação de novos sistemas operacionais do EB, que exigem, na prática, um efetivo de pessoal superior ao quantitativo previsto em portarias internas do Exército.

1.1 PROBLEMA

Como vimos anteriormente, houve a necessidade da criação de novas OM e estruturas essenciais ao EB, além de novas funções administrativas. Isso obrigou a uma migração de efetivos do setor operacional da força, para essas novas OM e para essas funções administrativas, uma vez que o quantitativo de pessoal total do Exército não pode ser alterado.

O efetivo das FA é estabelecido em Lei e, a não ser que esta seja modificada, os efetivos, em números absolutos, não poderão ser alterados. Em outras palavras, se pensarmos hipoteticamente no Exército como uma única OM, com 1000 cargos preenchidos, e se criássemos uma nova OM “Y”, com 100 cargos, haveria um novo total de 1100 claros para preencher com apenas os mesmos 1000 de efetivo existente. Nesse caso hipotético, tanto o Exército (suas OM antigas) quanto a nova OM “Y”, não estarão com os claros completos, ex: poderíamos dividir 910 militares nas 1000 vagas previamente existentes e 90 militares para as 100 vagas criadas na OM “Y”. Em larga escala, isso pode pulverizar o efetivo de tropas em funções operacionais básicas nos corpos de tropa.

A migração de efetivos das frações operacionais para as novas OM, estruturas e novas funções administrativas e o conseqüente enxugamento dos efetivos prontos dessas frações podem impactar negativamente a Força no que diz respeito às suas capacidades, ao seu poder de combate, aos princípios de guerra e a algum princípio da gestão de recursos humanos da administração. Isso se torna um grande desafio à Gestão de Pessoal e à Gestão Organizacional do Exército.

Quais as possíveis soluções para resolver esse problema de falta de pessoal e adequar as formas de distribuição de efetivos e possibilitar: cumprir suas missões constitucionais, aumentar sua operacionalidade, nível de prontidão, disponibilidade e capacidades ante as exigências cada vez maiores do combate do Sec. XXI, simultaneamente à adequação da própria gestão orçamentária?

A atual estrutura organizacional do Exército afeta diretamente gestão de pessoal, o que nos remonta a um problema sério, uma vez que o fator “Pessoal” (entende-se como a questão “de pessoal”, problema de efetivos) é determinante na Capacidade de atuação (Brasil, 2014) da Força Terrestre (F Ter).

1.2 OBJETIVOS

Esse trabalho tem por objetivo central analisar a atual situação da falta de pessoal do EB. Houve o surgimento de novas OM, novas estruturas e novas funções administrativas, que por sua vez não foram compensadas por aumento de efetivos na força. Somado a isso e diante de um provável enxugamento de 10% de seu efetivo total, buscaremos levantar soluções a fim de mitigar seus efeitos, por meio de uma gestão que permita aumentar as capacidades, o poder de combate, a eficiência e eficácia da F Ter.

1.2.1 Objetivos específicos

A fim de complementar e subsidiar o objetivo geral deste trabalho, elencamos a seguir alguns objetivos específicos:

- Coletar análises sobre o assunto, sob a ótica da experiência de militares de carreira com boa vivência na carreira e nos corpos de tropa.
- Reunir informações publicadas a respeito de gestão organizacional e de pessoal.
- Verificar quais medidas estão sendo tomadas em outros exércitos para melhor gestão de pessoal e recursos.
- Projetar linhas de pensamento para novas pesquisas
- Coletar dados sobre situação de claros no EB e informações de Pessoal junto à Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações e ao Departamento Geral de Pessoal para melhor análise da situação, de que nível de falta de Pessoal atinge o EB hoje e das soluções.

1.3 HIPÓTESES

A situação de Pessoal no EB é crítica e ainda tende a piorar frente aos novos desafios do futuro. Somado a essa previsão de piora na situação de pessoal, existe uma tendência de redução em 10% os efetivos das FA (G1, 2019). Diante desse Cenário teríamos basicamente três alternativas:

- a. Manter a situação atual de gestão de pessoal e organizacional do EB e tentar mitigar os danos, mas também aceitando que estaríamos contrariando

algum princípio de guerra, princípios da administração e dos conceitos de eficiência e eficácia ante as capacidades estabelecidas pela END e/ou atentando contra o Elemento Poder de Combate Liderança.

b. Aumentar os efetivos do EB, que, por consequência, aumentariam os gastos com Pessoal, Previdência, Saúde, alimentação e vencimentos, extrapolando as capacidades de gerências internas na Força e necessitando atuação no campo político, situação que tende a ser complexa e mais difícil de articular em tempos de crise e de enxugamento do Estado Brasileiro e da Previdência Social.

c. Reduzir algumas Brigadas de Cavalaria e Infantaria e algumas estruturas organizacionais a fim de redistribuir o pessoal, material de emprego militar (MEM), combustível, munições e orçamento de manutenção dessas OM, diminuindo assim os efetivos empregados em situações administrativas (uma vez que todas as funções administrativas nas OM extintas não existirão mais) e permitindo que sejam completados os claros das outras OM do EB pra valores superiores a 100%. Dessa maneira, haveria o corte total de gastos com algumas OM operacionais com baixos índices de operacionalidade e prontidão. Haveria então condições para que as OM restantes fossem ressupridas em orçamento, munição, efetivos e combustível, gerando um ambiente propício a cumprir suas missões, contribuindo para maior eficiência e eficácia em atingirem suas capacidades operativas e de prontidão.

1.4 JUSTIFICATIVAS

A necessidade de termos uma F Ter em plenas condições de prontidão operativa, de realizar uma pronta intervenção eficaz ao ser acionada, se torna extremamente necessária para que possamos ter um Exército com força dissuasória e com condições de cumprir as capacidades elencadas tanto na END quanto pela Doutrina Militar Terrestre vigente.

Ente os fatores que afetam à Capacidade do EB estão: Organização, Adestramento e Pessoal (Brasil, 2014). A falta de pessoal, inclusive por uma má gestão ou estratégia organizacional, estaria indo diretamente de encontro aos objetivos da força no que tange às suas capacidades, conforme a END. O Problema além de gerar um acúmulo de funções, de atividades e de responsabilidades por parte dos militares, também colabora para improdutividade no que se diz respeito ao melhor adestramento da fração, em comparação a um ambiente de não acúmulo de funções. Por outro lado,

havendo uma maior distribuição de missões, se possibilitaria melhores condições para se elevar a qualidade da instrução nas frações, permitindo atingir uma maior operacionalidade, capacidade de combate e de prontidão.

2. METODOLOGIA

A pesquisa seguiu uma metodologia Quanti-qualitativa, pois busca verificar a situação atual de pessoal e realizar uma análise das consequências e possíveis soluções. Foram utilizadas entrevistas com especialistas em Ciências Militares do EB com mais 14 anos de serviços.

Foram pesquisados e analisados dados sobre a evolução da estrutura organizacional na Força e sua paralela inflexão no quantitativo de efetivos, a racionalização de outros exércitos e coleta de dados junto aos órgãos do EB para fomentar dados.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

A adequação do planejamento das ações do EB em capacidades vêm atendendo às tendências mundiais e foi deflagrada com a elaboração, em 2008 e revisão em 2012, da END pelo Ministério da Defesa e, posteriormente, pelo EB, dando origem ao novo Manual EB20-MF-10.102 (Doutrina Militar Terrestre).

A END, de 2012, em sua Introdução, aborda o aumento do preparo e a reorganização das FA e cita a política de composição de efetivos como fundamentais.

Em suas diretrizes foi abordado que estar preparado para combater, é a condição para se dissuadir. Consta também a necessidade de: desenvolver a capacidade de responder prontamente qualquer ameaça ou agressão; otimização do emprego de recursos humanos e da composição dos efetivos; e estruturar o potencial estratégico em torno de capacidades.

Segundo o Manual Doutrina Militar Terrestre, de 2012, no seu Atr. 3.4.1, aborda a busca do EB na obtenção da eficácia e da efetividade e, no Art. 5.6.1, dentre os Elementos do Poder de Combate, está mencionado a Liderança, da qual se faz necessária o pensamento crítico, a criatividade e a capacidade de adaptabilidade. Em seu Art. 3.3.5, as capacidades consideradas prioritárias para a F Ter na Era do Conhecimento são:

- a) dissuasão terrestre compatível com o status do país;
- b) projeção internacional em apoio à política exterior do país;

- c) atuação no espaço cibernético com liberdade de ação;
- d) prontidão logística;
- e) interoperabilidade com as demais Forças Singulares e complementariedade com outros órgãos e agências – operações interagências;
- f) gestão integrada em todos os níveis;
- g) efetividade na doutrina militar;
- h) maior ênfase na dimensão humana;
- i) fluxo orçamentário adequado;
- j) produtos de defesa vinculados às capacidades operacionais; e
- k) gestão sistêmica da informação operacional. (Brasil; EB20-MF-10.102; 2014; p. 3-4).

Segundo uma compilação de estudos sobre a transformação de outros exércitos pelo mundo, realizado pela ECEME e publicado em 2017 na PAD-ECEME-v9-n18, reunimos as principais realizações nesse sentido e três idéias-chaves dessa transformação, as quais estão reunidas no quadro a seguir:

	Idéia 1	Idéia 2	Idéia 3
FRANÇA	Redução estrutural para 6 Brigadas	Prontidão, rápida intervenção e alta tecnologia	Foco em efetivos profissionais
ALEMANHA	Fixação 6 Brigadas Polivalentes e 1 Divisão aerotransportada e “menos unidades de comando por unidade de manobra”	“menos unidades de comando por unidade de manobra”	Foco em efetivos profissionais
ESPANHA	Redução estrutural de brigadas específicas para brigadas polivalentes na ordem de 22 para 8 brigadas	“menos unidades de comando por unidade de manobra”	Foco em efetivos profissionais
EUA	“Exército Modular” baseado na Brigada como centro desse modelo, agora não mais enquadradas em Divisões	Prontidão, rápida intervenção e alta tecnologia	Foco em efetivos profissionais
INGLATERRA	Os quatro comandos de divisão estão sendo reduzidos para apenas um comando central, as brigadas regionais serão reduzidas de 10 para 8 brigadas	“menos unidades de comando por unidade de manobra”	Foco em efetivos profissionais

QUADRO 1– Idéias significativas na transformação dos Exércitos da França, Alemanha, EUA, Espanha e Inglaterra.

Fonte: PAD-ECEME, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 77-92, 01/2017 e Batista (2017).

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, questionário e grupo focal.

2.2.1 Entrevistas

Com a finalidade de ampliar o conhecimento teórico e identificar experiências relevantes, foram realizadas entrevistas exploratórias com os seguintes especialistas:

Nome	Justificativa
EVERTON IBAR DE PAULA – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2009	Experiência de mais de 14 anos de EB, atuou em várias regiões do Brasil, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, Pós Graduado em História Militar, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu em diversos quartelamentos e atualmente está cursando o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército.
MARCELO EDUARDO DEOTTI JUNIOR – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2009	Experiência de mais de 14 anos de EB, atuou em várias regiões do Brasil, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu em diversos quartelamentos e atualmente está cursando o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército.
TIAGO MARQUES DA SILVA – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2009	Experiência de mais de 14 anos de EB, atuou em várias regiões do Brasil, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu no 3º RC Mec, CPOR-PA, EsEFEx e CMM. Exerceu funções de Cmt Pel C Mec, Cmt Esqd C Mec, Instrutor C Cav CPOR, oficial de comunicação social EsEFEx, chefe SEF CMM.
ADRIANO SANTIAGO GARCIA – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2009	Experiência de mais de 14 anos de EB, atuou em várias regiões do Brasil, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu e exerceu as seguintes funções: no 3º RCC: Cmt Pel CC Leopard 1A1, Cmt Pel CC Leopard 1A5, Instrutor SIBld, Chefe da SIBld, Cmt Esqd CC e S4/Gerente frota Bld; no CIBld, Instrutor módulos: Tático Pel CC, Operação Leopard 1A5, IAT Leopard 1A5, Sistema de armas REMAX, Sistema de armas UT-30.
ALEX GONZALES GUEDES – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2009	Experiência de mais de 14 anos de EB, atuou em várias regiões do Brasil, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu e exerceu as seguintes funções: no: 9º RCB, 17º R C Mec, C I Bld, nas funções de Cmt Pel Fuz Bld, Cmt pel CC, Cmt Esqd CC, Cmt Pel C Mec, Cmt Esqd C Mec e Instrutor do Guarani. Possui os Estágios de Montanha e Caatinga, C Bas Pqdt, cursos de operador de Leopard 1 A5 e Guarani.
FILIPE REINERT RASPANTINI – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2009	Experiência de mais de 14 anos de EB, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu e exerceu as seguintes funções no 13º

<p style="text-align: center;">GABRIEL MANGABEIRA DA COSTA – Capitão de Cavalaria do Exército – turma de formação: AMAN 2010</p>	<p>R C Mec: Cmt pel, Inst do CFS, Cmt SU.</p> <p>Experiência de mais de 14 anos de EB, aonde teve a oportunidade de interagir com militares de todo País, é Bacharel em Ciências Militares, possuidor de diversos cursos operacionais na Força, serviu no 12º Esqd C Mec (Boa Vista-RR), AMAN (Resende-RJ) e CI Pqdt GPB (Rio de Janeiro-RJ). Exerceu as seguintes funções: Cmt Pel C Mec ,Cmt Pel Cad C Bas AMAN, - S1 C Bas AMAN, Adj S1 C Bas AMAN, S3 CI Pqdt GPB, Adj S3 CI Pqdt GPB e S2 CI Pqdt GPB. Possui os cursos: C Bas Pqdt, Curso de Mestre de Salto, Curso Básico de Montanhismo, Curso de Operações na Selva Cat B, Curso Internacional de Oficiais – Israel, Estágio de Adaptação na Selva, Estágio Básico do Combatente de Montanha e Estágio de Transporte Aéreo.</p>
--	--

QUADRO 2 – Quadro de Especialistas entrevistados.

Fonte: O autor.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para se chegar a uma conclusão do objeto dessa pesquisa, parte-se do princípio que deve-se delimitar às soluções que demandem gerências sob cuidados do EB, ou seja, que não extrapolem para o campo político. Dessa forma, elimina-se a hipótese de aumento de efetivos na Força, pois, além da atual projeção de diminuição em 10% do efetivo para a próxima década, deve-se ter em mente a gestão do orçamento conforme prioridades desejáveis, ou seja, gastam-se os recursos conforme as diretrizes. Não se pode cristalizar o pensamento da organização estrutural quanto **à forma** na utilização dos recursos (pessoal e material) destinados à defesa, haja vista que faz parte história do Exército de Caxias uma constante readequação estrutural de suas organizações.

Passando então para as duas hipóteses restantes, analisamos a situação de falta de efetivos estudada frente às exigências da END. De maneira clara, pode-se verificar perante à END, que as capacidades a serem atingidas pelo EB são fortemente afetadas pela falta de pessoal, o que torna muito difícil a missão de atingir os níveis de prontidão, operacionalidade e adestramento das tropas. Esse fato é agravado pelo grande número de conscritos que compõem o efetivo da F Ter, fazendo com que o efetivo profissional existente tenha a sua energia e seu foco voltados para a formação do recruta, em detrimento do constante adestramento e discussão doutrinária.

As principais capacidades diretamente afetadas pela falta de pessoal são: a dissuasão terrestre e a ênfase na dimensão humana. Pode-se analisar a seguinte situação hipotética: um Pelotão (Pel) de Cavalaria Mecanizado possui

5 sargentos previstos, dos quais os mesmos dividem todas as missões. Ao retirarmos 3 sargentos, mantendo apenas apenas 2 deles para desempenhar as mesmas funções, teríamos as seguintes consequências no pelotão e na OM:

- maior quantidade de serviço de escalas por militar, desgastando mais o mesmo ao passo que seu tempo e energia são dedicados para missões que não são adestramento;

- maior acúmulo de missões de instrução para o período básico e conseqüentemente, menos tempo de preparo para as instruções e menor qualidade das mesmas;

- acumulação de funções e de instruções de adestramento, gerando menos tempo de estudo das mesmas;

- menos efetivos para distribuição de missões administrativas, tirando mais uma vez o foco e o tempo dos sargentos para missões que não sejam o adestramento; e

- menor quantitativo de Frações em prontidão e adestradas, uma vez que a OM possui essa falta de sargentos, não há como ter fração constituída para **adestramento**, gerando um sentimento de conformismo, não motivador para o engajamento nas atividades de adestramento padrão de uma fração, fato que afeta o **princípio de guerra do moral** (Figura 1). Esse sentimento pode atingir o pelotão, a SU, que não têm como se adestrar de forma integrada e até mesmo a OM, seja em seu estado-maior ou o próprio comando, que estaria administrando toda a falta de efetivos, o acúmulo de funções às diversas missões impostas pelo escalão superior e a vida administrativa do aquartelamento.

5.4.11 MORAL

5.4.11.1 Define o estado de ânimo ou atitude mental de um indivíduo, ou de um grupo de indivíduos, que se reflete na conduta da tropa. Nem sempre força numericamente superior, bem dotada de armamento e adequados recursos logísticos, compensam a carência de moral e a descrença nos objetivos da guerra. A estabilidade e o moral individuais são fundamentados na qualidade da formação, na natureza do indivíduo e determinados por suas reações à disciplina, ao risco, ao adestramento e à liderança. Em um grupo, os estados de espírito individuais são intensificados e o moral torna-se um fator cumulativo que pode variar positiva ou negativamente. A estabilidade do grupo depende da qualidade dos indivíduos que dele participam e de suas reações à ação do comandante.

O contínuo aprimoramento e a manutenção de um moral elevado são essenciais ao sucesso na guerra.

FIGURA 1 – Conceito do princípio de guerra moral.

Fonte: **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

Não obstante a esses **problemas** elencados acima, muitos outros podem estar sendo gerados pela falta de pessoal hoje nos corpos de tropa. É fácil verificar que, num cenário tal qual exposto na situação hipotética do Pel acima, a falta de pessoal gera um quadro reverberante de consequências que podem afetar o estado anímico da tropa, sua motivação para com a atividade fim em função do quadro de acúmulo de atividades, gerando estresse, falta de tempo, falta de efetivo e material para discussão doutrinária, bem como mais baixo nível de adestramento e prontidão, fato que afeta o **princípio da prontidão e da ofensiva**, devido a escassez de meios compatíveis em condições de emprego. (Figura 2).

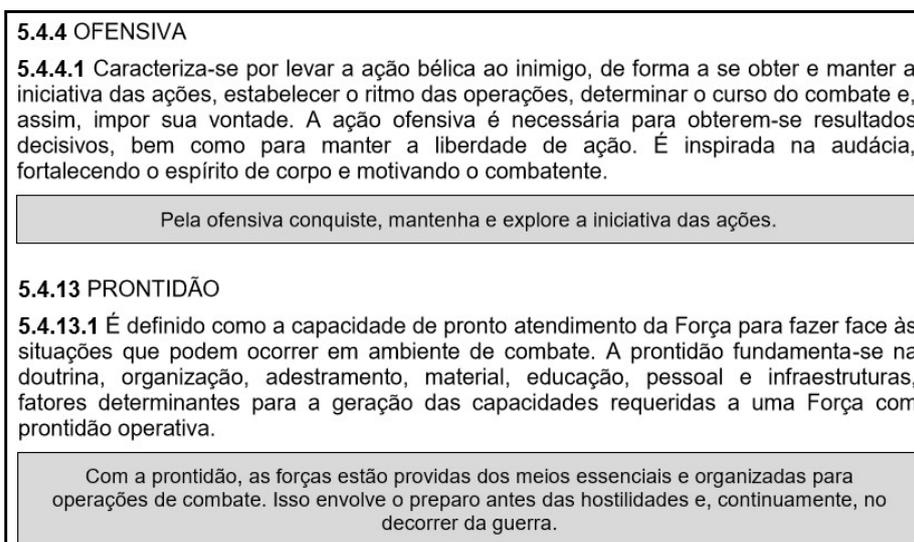


FIGURA 2 – Conceito dos princípios de guerra ofensiva e prontidão .
Fonte: **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

Diante do comprometimento de capacidades do EB gerados por diversos problemas e consequências das falta de efetivos nos corpos de tropa, é imperativo que haja mudanças nesse quadro. Os recursos sempre serão escassos, porém a maneira de geri-los é de competência da administração da Força. Nesse sentido, não há por que manter a atual estrutura organizacional geradora dessa problemática. Sendo assim, eliminamos a segunda hipótese, de **manter** a atual gestão de pessoal, pois estaríamos indo de encontro aos objetivos nacionais elencados pela END e aos princípios de guerra da ofensiva e da moral.

Avançando nas análises, nos deparamos com a terceira e última hipótese, da qual seria necessário diminuir a quantidade de estruturas organizacionais para realocação e redistribuição de recursos e pessoal, de forma a otimizar e racionalizar a Força.

Num grande estudo feito pela Escola de Comando e Estado Maior do Exército (ECEME), publicado pela PADECEME v.09 de 2017, sobre a transformação dos exércitos de vários países no mundo, verificou-se que em sua totalidade, alterações estruturais, seja na organização das mesmas, na quantidade de estruturas ou na forma de preparo e de recrutamento.

O processo de grandes mudanças, tal qual seria a readequação/racionalização da Força no que tange a uma possível diminuição no número de Brigadas seria um paradigma a ser rompido. A tendência do ser humano às mudanças é algo natural e que se torna mais uma força contrária aos que lutam pelas reformas. Essa resistência à mudança também acontece nos outros exércitos, não é diferente no Brasil. O EB têm seu viés conservador por cultura. Nos debates sobre modernização da Força, cada linha de pensamento tende a argumentar com relação ao seu ponto de vista. Podemos dividir as correntes de pensamento, nos extremos, como Ultraconservadores e Ultrareformistas.

Ambos os lados sustentam suas argumentações com boa aceitação, porém há a necessidade de uma adequação plausível de sua estrutura ao contexto do nosso país, sem deixar de lado os aspectos positivos da ala conservadora, afinal de contas, se temos um bom Exército, esse pensamento conservador deve ser levado em conta. Além da necessidade de adequação das estruturas, deve ser analisada, pela ala reformista, uma solução que esteja alinhada com a situação nacional, seja com relação aos aspectos geoestratégicos e sócias. Chamaremos a união dos pontos positivos do pensamento conservador e do pensamento reformador de “Terceira Via”. Caracterizaremos esses pensamentos no quadro a seguir:

Assuntos	Ultraconservador	Terceira Via	Ultrareformista
Capilaridade VS centralização dos meios	Defende a capilaridade da Força no território nacional	Defende <u>adequar</u> a centralização dos meios, mas mantendo uma certa capilaridade eficaz	Defende a adequação total das Brigadas, centralizando seus meios em Fortes
Atuação na defesa do aquartelamento e segurança de comboios	Defende Sv (serviço) de defesa de aquartelamento e comboios da forma tradicional, com efetivos do Exército	Defende a terceirização do Sv de defesa de aquartelamento e comboios como <u>possibilidade a ser estudada</u>	Defende o Sv de defesa de aquartelamento e comboios com empresas terceirizadas
Terceirização do plano de Saúde	Contrário a terceirização do plano de saúde militar	Aceita <u>debater</u> sobre a terceirização do plano de saúde militar	Defende a terceirização do plano de saúde militar
Inclusão de civis	Contrário a inclusão de civis nos quadros	Defende a inclusão de civis nos quadros administrativos	Defende a inclusão de efetivos civis nos quadros

nos quadros administrativos dos quartéis	administrativos dos quartéis	dos quartéis	administrativos dos quartéis
Sistema de conscrição	Defende a manutenção da conscrição atual	Defende, diante uma reestruturação/racionalização dos meios, debater soluções que aumentem a proporção de efetivos profissionais	Favorável a conscrição voluntária e priorização absoluta por um exército profissional

QUADRO 4 – Caracterização das correntes de pensamentos estruturais no EB.

Fonte: O autor.

A “Terceira Via” viria a tona como a única solução plausível, evitando possíveis embates políticos internos na Força ante as grandes mudanças almejadas pelo pensamento ultrareformista, bem como uma solução para se adequar aos limites orçamentários já abordados neste artigo.

Foi observado no Quadro 1, a redução do Número de Brigadas e número de unidades de comando pela Espanha, que reduziu, da década de 80 (BATISTA, 2017) para os dias atuais, de 22 para 8 Brigadas, das quais são polivalentes e possuem mais unidades subordinadas, num total de 5 unidades de manobra. A Inglaterra também está diminuindo de 10 para 8 Brigadas polivalentes. A Alemanha adequou-se em 6 Brigadas. Vários outros exércitos vêm buscando sua racionalização, dos quais identificamos algumas das idéias chaves permanentes no pensamento dos exércitos mais desenvolvidos:

- profissionalização dos efetivos (maior efetivo de profissionais em relação a recrutas);
- diminuição do quantitativo de unidades de comando por unidades operacionais (ex: comandos de brigadas com 5 batalhões subordinados ao invés de 3 batalhões, fato que traz a economia de estruturas de comando) e centralização de meios, racionalizando os recursos empregados em defesa;
- eficácia máxima no emprego das tropas em detrimento da eficiência;
- planejamento por capacidades;
- modularidade e prontidão das tropas; e
- tecnologia como o grande indutor da transformação.

Em entrevista com especialista em Ciências militares e uma considerável vivência nacional como aluno, instrutor e comandante de tropa, nos revela Everton Ibar de Paula, Capitão de Cavalaria do Exército, sua opinião

sobre o assunto, ao afirmar que a solução para o problema de falta de efetivos e maior profissionalização da tropa e racionalização dos meios seria “a redução de algumas brigadas”.

O Capitão Everton Ibar de Paula também concorda que a atual situação dos corpos de tropa parece aquém do que almejaríamos para um exército profissional em suas capacidades, no qual uma OM valor Batalhão “deveria ter como regra e não como exceção”, a capacidade de colocar uma subunidade com efetivo, viatura e material em condições de operar. Sendo mais específico, hoje em dia a percepção é que cada OM dispõe, na média, 1(um) pelotão completo pronto para operar (excluímos dessa análise algumas Unidades operacionais de nível estratégico). Deveríamos raciocinar com o mínimo de duas subunidades completas de material e efetivos profissionais em constante adestramento por OM valor batalhão.

Para o mesmo Oficial, o Exército deveria rever seu posicionamento em relação ao preparo na questão do reservista e na formação profissional do combatente do Sec. XXI, reorganizar seus efetivos e estruturas para que estivesse de acordo com as demanda cada vez maiores de adestramento dos sistemas modernos de combate, da complexidade dos conflitos modernos, da crescente demanda de operações de cooperação e coordenação com agências (OCCA) e da guerra de 5ª geração, pois um “exército pode ficar 100 anos sem ir ao combate, mas não pode ficar 1 segundo sem estar preparado” – Rui Barbosa.

Da mesma linha de pensamento, em entrevista, concorda o especialista Marcelo Eduardo Deotti Junior, Capitão de Cavalaria do EB, com mais de 14 anos de serviço e possuidor de diversos cursos de especialização. Para ele, a percepção é de que, no geral, as OM valor batalhão teriam “dois, ou em casos isolados, três pelotões completos com efetivos profissionais, adestrados e com material.” Em sua OM anterior, o 17º Regimento de Cavalaria Mecanizado, situado em Amabai – MS, a qual ele se refere como “o top da Cavalaria Mecanizada no Brasil com relação a efetivos, material e recursos”, “tínhamos 4 Pelotões de Cavalaria Mecanizados completos”. A respeito do que seria ideal para a Força, “seriam necessários, pelo menos, 2 subunidades completas a 3 pelotões, em OM valor unidade”.

Compartilham linhas de pensamento semelhantes os Cap de Cavalaria entrevistados, Marcelo Eduardo Deotti Júnior, Tiago Marques da Silva, Alex Gonzales Guedes, Filipe Reinert Raspantini e Gabriel Mangabeira da Costa,

no sentido de que concordaram com a necessidade de adequação das estruturas do exército buscando solucionar a falta de pessoal nos corpos de tropa e todas suas consequências. A opinião partilhada por eles de adequação, aconteceria integrada com uma redução de algumas estruturas como a Brigada.

Finalizando a sequência de raciocínio, a linha de pensamento de redução do número de brigada nos traz a seguinte máxima: “é preferível 8 unidades muito bem preparadas em vez de 10 unidades mal preparadas”, uma vez que, com o mesmo efetivo e orçamento, teríamos condições e realocar recursos provenientes das organizações extintas, possibilitando um ganho qualitativo no adestramento e manutenção, compatíveis com as exigências operacionais atuais.

Em uma análise superficial e hipotética dos efeitos dessa linha de pensamento: se reduzíssemos algumas brigadas, observando a consequente **redistribuição** de material, de pessoal e de orçamento a elas pertencente e apenas conseguíssemos dobrar a quantidade de, 2 (dois) para 4 (quatro), pelotões adestrados por unidade, com efetivos completos, formados por efetivo profissional, material e viaturas, estaríamos aumentando em **100%** as capacidades de mobilização e prontidão de efetivos adestrados e profissionais do Exército, exigidos por um combate de alta intensidade e complexidade.

Se considerarmos um aumento de 2 para 6 Pelotões por unidade, após a eliminação dessa brigadas, teríamos um ganho de **200%** em vez dos 100% anteriormente mencionados. Esse aumento de capacidades, dentro de um **mesmo orçamento**, seria a concepção máxima de **racionalização e eficiência** do emprego de recursos em defesa.

Para ilustrar 3 soluções práticas, colocamos o seguinte modelo abaixo, reforçando que serão necessários estudos de viabilidade, conforme mencionado anteriormente, além de outros critérios a serem sugeridos e analisados:

Ordenação e medidas tomadas para os modelos de estruturação das Bdas no EB	Modelo 1 (- 2 Bda Inf Mtz e - 2 Bda C Mec)	Modelo 2 (- 2 Bda Inf Mtz e - 2 Bda C Mec) + 1 Bda Bld)	Modelo 3 (- 2 Bda Inf Mtz e - 1 Bda C Mec)
Nr 1. Ampliação de 1 Pel para as OM valor SU, sendo esse o NFR(Núcleo de Formação de Reservista)	sim	sim	sim
Nr 2. Transformação dos RCB para 5 SU (2 SU	sim	sim	sim

Fuz e 2 SU CC e uma SU formadora de recruta, além do NIB)			
Nr 3. Ampliação da 3º SU nas unidades ternárias para 4 Pel, sendo essa transformada em NFR	não	Nr 3 ou Nr 4	Nr 3 ou Nr 4
Nr 4. Criação de uma 4ª SU nas OM ternárias a 4 Pelotões, de forma a comporem o NFR	sim		
Nr 5. A padronização da 1ª SU da OM, como SU vocacionada pra adestramento em Op inter-agencias, GLO e Def Civil. As demais SU vocacionadas em defesa externa. (havendo intercâmbio de instruções entre as SU, de modo que todas sejam adestradas em DEF externa e GLO.	sim	sim	sim

QUADRO 4 – Modelos iniciais de sugestão na reestruturação organizacional do EB em caso da hipótese de extinção de algumas brigadas operacionais.

Fonte: O autor.

Uma objeção relevante para análise seria a de que, ao reduzir o quantitativo de Grandes Unidades, estaríamos perdendo Poder de Combate no EB. Muitos poderiam argumentar contra a redução de algumas brigadas alegando que, por mais que se aumente consideravelmente em quantitativo e em qualidade as peças de manobra em prontidão, estaríamos diminuindo o quantitativo bruto de peças de manobra da Força Terrestre. Argumento que não se justifica se pensarmos que, na realidade, só temos todas essas peças de manobra no “papel”, pois em pessoal e material, estão incompletas e, por consequência, sem condições de atuação de maneira profissional e planejada. Em outras palavras: “mais vale um pelotão pronto, adestrado, com material, do que dois pelotões não prontos, incompletos e não adestrados”. Outro ponto que pacifica essa ponderação pode ser identificado na solução Nº 3, apresentada no quadro anterior, a qual opta pela redução de 2 (duas) Brigadas de Infantaria Motorizada e 1 (uma) Brigada de Cavalaria Mecanizada, mas, em contrapartida, prevê a criação de 1 (um) Pel para cada OM valor U e SU. Em uma projeção simples: se em 25 Brigadas (ternárias), temos previsto 750 Pel (de Infantaria ou cavalaria), com a redução de 25 para 23 Brigadas, mas com a criação de 1 (um) Pel por OM, o qual seria parte do NFR, teríamos previstos 782 Pel, um aumento total de 32 Pel . Ou seja, além de melhorar qualitativamente as peças de manobra, aumentaríamos seu quantitativo e estaríamos disponibilizando, para realocação de pessoal no EB, os efetivos que a Força necessita para executar seus projetos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente pesquisa atendeu ao pedido, visto que se identificou medidas que motivaram o presente problema de falta de pessoal nos corpos de tropa e suas graves consequências para as competências a serem atingidas em acordo com a END, bem como se construiu uma linha de pensamento adequada à solução desta problemática, ampliando a compreensão da importância do tema.

A revisão da literatura possibilitou observar como soluções de cunho prático, de racionalização ocorreram nos Exércitos de outros países, tais como EUA, Alemanha, Inglaterra, Espanha, Portugal, França, Coreia do Sul, de forma a embasar as idéias-chaves para uma necessária transformação estrutural.

Dessa forma, para resolver o problema elencado, eliminaram-se as hipóteses de manter a forma atual de distribuição de pessoal e a hipótese de aumentos dos efetivos, concluindo pela hipótese da “terceira via”, por reestruturar a organização das brigadas do Exército como a opção mais adequada. Nessa questão, além de atender às demandas operacionais de nossa Força, estaríamos atentando aos princípios da economicidade, por não onerar a nação com a criação de mais efetivos e novas estruturas, da eficácia, por termos mais peças de manobra adestradas em alto nível de instrução, da eficiência, por termos os efetivos completos para cumprirem suas missões, sem onerar maiores orçamentos.

A compilação de dados de outros exércitos, da situação da nossa força e de análises de especialistas, possibilitou consolidar o pensamento força da hipótese da “terceira via”, no qual o Brasil deve reduzir o quantitativo de brigadas, que hoje está em 27. Essa redução não resultaria necessariamente na redução do quantitativo final dos números de Pelotões ou na redução do Poder Combate da Força, muito pelo contrário, aumentaria esse Poder e, em algumas das soluções práticas apresentadas no quadro 4, poderia-se aumentar o quantitativo final de pelotões no EB.

Não obstante a essa conclusão, mostra-se necessária a realização de pesquisas que analisem novos modelos para comparação. Que esses mitiguem o impacto social nos municípios, por ocasião da eliminação das estruturas. Que essas soluções estudadas apresentem dados sobre a redução

do número de brigadas: seus impactos, maiores quantitativos de efetivos e peças de manobra por OM, soluções para o sistema de recrutamento, profissionalização dos efetivos e o impacto de orçamento e material, tendo em vista a redistribuição de MEM, combustível e orçamento.

Em trabalhos visando a continuidade do estudo, é de bom grado que esses sejam realizados com suporte do Departamento Geral de Pessoal, de modo a angariar auxílio de maior vulto, para se chegar a um diagnóstico verdadeiro, na prática, de como estão distribuídos os efetivos, principalmente nas OM operacionais, para, aí sim, compilar dados mais fidedignos das necessidades da Força e se chegar a prognósticos mais detalhados e precisos de serem alcançados por alguma das soluções práticas apresentadas. Esse trabalho exigiria bastante meticulosidade, pois estaria mapeando a situação real (não a nominal, constante no “papel”) da operacionalidade no EB quanto aos efetivos, fornecendo dados para inúmeras análises.

Conclui-se, portanto, que é impositivo para atingir suas capacidades exigidas pela END, que o Exército opte pelo pensamento da “terceira via”, em que sofra uma reestruturação estrutural/organizacional junto com a redução de, no mínimo, 3 brigadas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército. **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa Estratégia Nacional de Defesa**. 1. Ed. Brasília, DF, 2012.

BRASIL. Exército. **PADECEME, v. 9, n. 18**, 1. ed. Rio de Janeiro, RJ, 2017.

MARTELLO, Alexandre. Reforma da Previdência dos militares e reestruturação de carreiras preveem economia de R\$ 10,45 bilhões em dez anos. **G1**, Brasília, 20/03/2019. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/03/20/reestruturacao-de-carreiras-de-militares-custara-r-868-bilhoes-em-10-anos-diz-governo.ghtml>>. Acesso em: 24/03/2019.

IBGE. **Brasil em Síntese**. Disponível em:

<<https://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/populacao-total-1980-010.html>>. Acesso em: 24/03/2019.

BATISTA, Roberto Furtado. **Processo de transformação do Exército Espanhol**: Racionalização de estruturas, Doutrina Militar Terrestre. Brasília – DF, p. 28-35. Janeiro/abril de 2017.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Cav Gabriel Mangabeira da Costa (AMAN 2010): 12º Esqd C Mec (Boa Vista-RR), AMAN (Resende-RJ) e CI Pqdt GPB (Rio de Janeiro-RJ). Funções de Cmt Pel C Mec ,Cmt Pel Cad C Bas AMAN, - S1 C Bas AMAN, Adj S1 C Bas AMAN, S3 CI Pqdt GPB, Adj S3 CI Pqdt GPB e S2 CI Pqdt GPB. Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO, 2º Ano (2019). Cursos: C Bas Pqdt, Curso de Mestre de Salto, Curso Básico de

Montanhismo, Curso de Operações na Selva Cat B, Curso Internacional de Oficiais – Israel, Estágio de Adaptação na Selva, Estágio Básico do Combatente de Montanha e Estágio de Transporte Aéreo.

QUESTIONAMENTOS

2. Nas últimas décadas houve a criação de inúmeras demandas de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias à vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por consequência, levando à migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta de pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate, liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo para completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Devemos melhorar a situação. Não tenho tanta noção sobre esse assunto no Brasil, haja vista que onde servi, na AMAN e no Esquadrão de Tucuruí, os efetivos são próximos do completo, talvez não reflita a realidade do Brasil. Porém se a situação de falta de pessoal nos corpos de tropa for bastante forte, isso afetaria as capacidades do nosso Exército. A redução do Nr de Bds poderia ser um caminho a ser realmente estudado, objetivando prontidão, profissionalismo e economicidade. Continuar como estamos, dentro de um

contexto de falta de tropa pronta colaboraria pra termos um Exército em uma situação não condizentes com o que esperamos e no que tange a capacidade de nossa forças.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- Concordo que deveria ser pelo menos duas SU.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Não saberia opinar com precisão, pois como falei anteriormente, nas unidades aonde servi, não há muita falta de pessoal, eram unidades diferenciadas. Porém a percepção é que uma OM teria 2 a 3 Pel nessas condições.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Cav Marcelo Eduardo Deotti Júnior (AMAN 2009): 5° RC Mec, AMAN, 4° RCC, 17° RC Mec e EsAO nas funções de Cmt Pel C Mec, Cmt Pel Cad, Cmt Pel CC, Cmt Esqd CC, Cmt FT SU Bld, Cmt Esqd C Mec, Adj-S3, S3 e Instr-Ch SIBld. Cursos de Operador de VBTP GUARANY. Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento da EsAO 2º Ano (2019).

QUESTIONAMENTOS

2. Nas últimas décadas houve a criação de inúmeras demandas de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias à vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por consequência, levando à migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta de pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate, liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo para completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Com certeza a redução do Nr de Bdas se torna inevitável se quisermos falar de racionalização do EB. Continuar como estamos seria a pior linha de ação, há uma falta generalizada de efetivos na atual organização da Força e baixo índice de prontidão nos corpos de tropa. No 17º R C Mec aonde eu servi e considero o Top do Brasil, se tratando de cavalaria Mecanizada, tínhamos 3 Pel e as vezes 4 Pel com 100% de material e pessoal profissional. Se lá tínhamos apenas 4 Pel, imagina o resto do Brasil. Em conversas com companheiros de outras OM e outras armas, vimos que a situação é bem pior.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- Sim deveria ser regra e digo mais, pelo menos 2 SU a 100% de EP e material. Cada vez mais precisamos de tropa profissional, o poder de combate hoje se revela na pronta e eficaz intervenção.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Acredito que 1 ou 2 Pel, em geral, algo que, sabemos, deveria ser bem diferente dessa realidade se realmente queremos falar de operacionalidade e profissionalismo da Força.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Cav Alex Gonzales Guedes (AMAN 2009): 9 RCB, 17 R C Mec, C I Bld: Cmt Pel Fuz bld, Cmt Pel CC, Cmt Esqd CC, Cmt Pel C Mec, Cmt Esqd C Mec, Instrutor do Guarani. Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO, 2º Ano (2019).

QUESTIONAMENTOS

2. Nas últimas décadas houve a criação de inúmeras demandas de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias à vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por consequência, levando à migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta de pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate, liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo para completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Acredito que a readequação das estruturas, sendo que acabar com algumas brigadas supriria bem esse problema, pois haveria uma redistribuição dos meios e de pessoal no EB.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação

na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- Na minha opinião isso deveria ser regra e digo mais, pelo menos 2 SU completas, somos donos do nosso orçamento e podemos reconfigurar nossos meios para maior racionalização do uso do pessoal e material.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Acredito que, em geral, as OM dispõe de 1 Pel, algumas OM com 2 Pel operacionais com 100% de efetivo profissional durante todo o ano, o que é muito aquém do ideal.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Cav Everton Ibar de Paula (AMAN 2009): 9 RCB, 23º Esqd C Mec, EsSA: Cmt Pel Cmt Instrutor da Seção de Instrução Especial da EsSA. Possui o estágio Básico de Montanha, Estágio de Operações na Caatinga, Curso de Guia de Montanha, Curso Básico Paraquedista, Curso de Operações na Selva Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO, 2º Ano (2019).

QUESTIONAMENTOS

2. Nas últimas décadas houve a criação de inúmeras demandas de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias à vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por consequência, levando à migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta de pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate, a liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e a prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo para completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Acredito que temos que reduzir sim algumas estruturas como Brigadas, pois necessitamos mais do que nunca de tropas com alto nível de profissionalismo. O combate atual exige esse nível de adestramento e alto nível de prontidão. Vivemos um mundo complexo e com grandes tecnologias e evolução rápida dos acontecimentos, exigindo prontas respostas e ações eficazes.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- deveria ser regra e digo mais, pelo menos duas SU completas. A nação investe altos recursos pra ter peças de manobras que atuem com qualidade e eficácia. Não podemos entregar amadorismo. Para isso precisamos mudar nossos parâmetros.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Acredito que, em geral, as OM dispõe de 1 Pel operacional com 100% de efetivo profissional durante todo o ano, o que é muito aquém do necessário.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Tiago Marques da silva (AMAN 2009): 3º R C Mec, CPOR-PA, EsEFEx, CMM. Funções de Cmt Pel C Mec, Cmt Esqd C Mec, Instrutor C Cav CPOR, oficial de comunicação social EsEFEx, chefe SEF CMM. Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO, 2º Ano (2019).

QUESTIONAMENTOS

2. Nas ultimas décadas houve a criação de inúmeras demanda de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias a vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por conseqüência, levando a migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo pra completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Acredito que manter da forma que está é temerário. A Redução do Nr de Bdas parece ser o caminho mais natural e racional a ser feito quando falamos de prontidão e profissionalismo e economicidade. Continuar como estamos colabora pra termos um Exército em uma situação não condizentes com o que esperamos no que tange a capacidade de suas OM pelo Brasil.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e

que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- Sim deveria ser regra e também concordo que deveria ser pelo menos duas SU, sendo uma SU formadora de recrutas, onde a terceira SU poderia ser considerada a SU formadora de recrutas, o NFR.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Acredito que 1 ou 2 Pel, em geral.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Cav Felipe Reinert Rapantini (AMAN 2009): 13º R C Mec (Pirassununga - SP). Funções de Cmt pel, Inst do CFS, Cmt SU. Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais da EsAO, 2º Ano (2019).

QUESTIONAMENTOS

2. Nas últimas décadas houve a criação de inúmeras demandas de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias à vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por consequência, levando à migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta de pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate, liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo para completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Acredito que temos que reduzir ou mudar muita coisa no Exército. Estamos com a atividade fim muitas vezes com falta de pessoal. Podemos organizar e gerir melhor nossos recursos. Se não podemos organizar e reunir todas as Brigadas em Fortes, podemos adequar as existentes e eliminar algumas.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação

na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- Concordo que deveria ser pelo menos duas SU, mas na verdade estamos muito longe disso.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Acredito que 2 Pel ou 3, a unidade conseguiria, mas se formos hoje nos quartéis, teremos 1 ou 2 Pel, em geral, excluindo-se as OM de emprego estratégico.

Obrigado pela participação.



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS (militares do Exército com mais de 14 anos de Sv)

O presente instrumento é parte integrante da dissertação de pós graduação em Ciências Militares do Cap Cav Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira, cujo tema é **Limitação da atual gestão de pessoal no Exército Brasileiro e possíveis soluções**. Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para uma possível solução para melhorar a gestão de pessoal no Exército.

A fim de ampliar a o conhecimento e a percepção sobre o assunto, o senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes ao desenvolvimento e distribuição de materiais de emprego militar que aumentem a eficiência das pequenas frações do EB. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

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

Matheus Cabral Cruz Lopes da Silveira (*Capitão de cavalaria – AMAN 2009*)

Celular: (55) 981438863

E-mail: matheus_bento@hotmail.com

IDENTIFICAÇÃO

1. Posto/graduação e Nome/Nome-de-guerra, OM que serviu, Cursos e Estágios, experiências relevantes de vivência na Força.

- Cap Cav Adriano Santiago Garcia (AMAN 2009). No 3º RCC: Cmt Pel CC Leopard 1A1, Cmt Pel CC Leopard 1A5, Instrutor SIBld, Chefe da SIBld, Cmt Esqd CC e S4/Gerente frota Bld. No CIBld, Instrutor módulos: Tático Pel CC, Operação Leopard 1A5, IAT Leopard 1A5, Sistema de armas REMAX, Sistema de armas UT-30. Atualmente cursando Curso de Aperfeiçoamento de oficiais da EsAO, 2º Ano (2019).

QUESTIONAMENTOS

2. Nas ultimas décadas houve a criação de inúmeras demanda de pessoal no EB, basicamente devido aos dois motivos elencados a seguir:

- a. Criação de OM e estruturas Organizacionais no EB como: escolas, Centros de instrução, Colégios Militares, Centros de Adestramento, Comandos, organizações de tropas especializadas, entre outros.
- b. Criação ou aumento de demanda nas inúmeras funções administrativas necessárias a vida da Força, como ex: informática, Seção de Licitações e Contratos, Assessor jurídico, Seção de Fiscalização de Produtos controlados, novas demandas das seções nas OM, dentre outros.

Porém, no mesmo período não houve aumento de efetivos no Exército, por conseqüência, levando a migração de efetivos de OM operativas (seções de artilharia e pelotões) existentes para as novas estruturas criadas e funções, gerando um problema sério de falta pessoal. Sabemos que a falta de pessoal nas organizações afeta o poder de combate liderança, a motivação, a operacionalidade, o adestramento e prontidão da tropa, diminuindo as capacidades do Exército em relação à END.

Diante desse dilema, qual seria a melhor solução (manter a situação defasada de pessoal ou adequar a estrutura do exército, ex: eliminar algumas Brigadas e migrar esse efetivo pra completar os claros existentes e possibilitando mais SU por OM ou mais Pel por SU) ou outra solução?

- Acredito que a readequação das estruturas, otimização. Formação de Brigadas padrão, padronização das Brigadas e que suas estruturas sejam definidas de acordo com a região, seja NE, S e E. Ex: Brigadas do NE sendo Bda Inf, com menos apoios e mais Eng Contrução. Ou seja, se a melhor solução para adequação for a redução do número total de brigadas, que assim seja.

3. Comenta-se hoje que apenas algumas OM no EB conseguem ter, durante quase a totalidade do ano, uma SU (subunidade) operacional a 3 Pel Profissionais (a 100% de efetivo profissional e material).

Na sua opinião, a situação acima não deveria ser regra, ou ainda mais, que tenhamos mais de uma SU profissional? Com relação ao que se espera de um OM, não seria mais eficiente termos duas SU Operacionais e que essas SU tivessem sua energia e tempo focadas basicamente em se adestrar profissionalmente diante das diversas possibilidades de atuação na guerra do amplo espectro , dos complexos sistemas de comunicações, sistemas de armas e da necessidade de alto conhecimento técnico tático das operações modernas e das regras de engajamentos?

- Sim deveria ser regra podemos buscar soluções para melhorar isso, devemos.

4. Com relação à **percepção** que o Sr tem sobre a capacidade de **prontidão e adestramento** nos corpos de tropa hoje, na sua opinião, excluindo-se algumas OM especiais e estratégicas, no geral, uma OM valor U consegue ter, em média, **quantos Pel** a 100% de EP e material, adestrados, pronta para combater e entrar em SOM?

- Acredito que 1 ou 2 Pel.

Obrigado pela participação.