



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV MATHEUS MOTA PIRES

**O QUADRO DE CARGOS PREVISTOS DO 3º ESQUADRÃO DE CAVALARIA
MECANIZADO FACE AO CUMPRIMENTO DE SUAS MISSÕES
OPERACIONAIS, LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS EM SITUAÇÃO DE NÃO
GUERRA.**

**Rio de Janeiro
2019**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP CAV MATHEUS MOTA PIRES

**O QUADRO DE CARGOS PREVISTOS DO 3º ESQUADRÃO DE CAVALARIA
MECANIZADO FACE AO CUMPRIMENTO DE SUAS MISSÕES
OPERACIONAIS, LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS EM SITUAÇÃO DE NÃO
GUERRA.**

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 MOTA PIRES

Título: O QUADRO DE CARGOS PREVISTOS DO 3º ESQUADRÃO DE CAVALARIA MECANIZADO FACE AO CUMPRIMENTO DE SUAS MISSÕES OPERACIONAIS, LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS EM SITUAÇÃO DE NÃO GUERRA.

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
LEONARDO FAULHABER MARTINS – TC Cmt Curso e Presidente da Comissão	
ALESSANDRO ALVES GUAZINA - Cap 1º Membro	
DARTANHAN DO NASCIMENTO DUARTE - Cap 2º Membro e Orientador	

MATHEUS MOTA PIRES – Cap
Aluno

O QUADRO DE CARGOS PREVISTOS DO 3º ESQUADRÃO DE CAVALARIA MECANIZADO FACE AO CUMPRIMENTO DE SUAS MISSÕES OPERACIONAIS, LOGÍSTICAS E ADMINISTRATIVAS EM SITUAÇÃO DE NÃO GUERRA.

Matheus Mota Pires ¹
Dartanhan do Nascimento Duarte ²

RESUMO

Desde a introdução da humanidade na Era Digital, o cenário nacional e internacional se apresenta de forma complexa e sob constante mutação. Neste sentido, o Exército Brasileiro passa por constantes transformações, com o objetivo de adequar-se para seguir no cumprimento de suas missões constitucionais. Além disso, como integrante da Administração Pública Federal, a Força Terrestre precisa atender aos anseios da sociedade brasileira, cada vez mais interessada e atuante no cenário político nacional. Para atender estes objetivos, o Exército Brasileiro utiliza diversas capacidades, como a organização do pessoal de suas organizações militares. Assim, este trabalho tem por objetivo identificar as oportunidades de melhorias no Quadro de Cargos Previstos do 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, com a finalidade de facilitar o cumprimento de suas missões operacionais, logísticas e administrativas em situação de não guerra. Quanto a metodologia, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentos e de um questionário com 07 (sete) militares daquela Organização Militar. Por fim, verificou-se que, atualmente, os maiores óbices encontrados pela subunidade encontram-se na área administrativa devido, principalmente, ao constante aumento na carga burocrática e emprego de militares em seções não previstas. Por fim, este trabalho propõe alterações no QCP daquela OM, com a finalidade de permitir o cumprimento de suas missões, com ênfase nos princípios da legalidade e eficiência, previstos no art. 37 da CF/88.

Palavras-chave: Quadro de Cargos Previstos; QCP; 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado; Pessoal; Organização Militar.

RESUMEN

Desde la introducción de la humanidad en la Era Digital, el escenario nacional e internacional ha sido complejo y en constante cambio. En este sentido, el Ejército Brasileño sufre constantes transformaciones, con el objetivo de adaptarse al cumplimiento de sus misiones constitucionales. Además, como miembro de la Administración Pública Federal, la Fuerza de Tierra debe cumplir los deseos de la sociedad brasileña, cada vez más interesada y activa en la escena política nacional. Para cumplir con estos objetivos, el Ejército utiliza algunas capacidades, como la organización de su personal de las organizaciones militares. Por lo tanto, este documento tiene como objetivo identificar oportunidades de mejoras en el Quadro de Personal del 3er Escuadrón de Caballería Mecanizada, a fin de facilitar el cumplimiento de sus misiones operativas, logísticas y administrativas. En cuanto a la metodología, es una investigación descriptiva, de naturaleza cualitativa. La recolección de datos se realizó mediante análisis de documentos y un cuestionario con 07 (siete) miembros del personal militar de esa Organización Militar. Finalmente, se descubrió que, actualmente, los mayores obstáculos encontrados por el Escuadrón se encuentran en el área administrativa, principalmente debido al aumento constante de la carga burocrática y el empleo de personal militar en secciones imprevistas. Finalmente, este trabajo propone cambios al Quadro de Personal de esa organización, a fin de permitir el cumplimiento de sus misiones, con énfasis en los principios de legalidad y eficiencia, previstos en el artículo 37 de la Constitución Federal de Brasil (1988).

Palabras clave: Quadro de Organización de Personal; 3er Esquadrón de Caballería Mecanizado; Personal; Organización Militar.

¹ Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2010. Serviu no 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado entre 2014 e 2018.

² Capitão da Arma de Cavalaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras em 2006 e especialista *Latu Sensu* pela Escola e Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2015.

1 INTRODUÇÃO

No início dos anos 90 surgiram, dentro do contexto militar, novas definições para descrever o ambiente do século XXI: volátil, incerto, complexo e ambíguo. De acordo com o Prefácio do Manual EB20-MF-10.102 - Fundamentos da Doutrina Militares Terrestre, esta nova realidade indica uma premente necessidade de uma Força Terrestre da Era do Conhecimento.

Esta Força deve ser dotada de armamentos e de equipamentos com tecnologia agregada, sustentada por uma doutrina em constante evolução, integrada por recursos humanos altamente treinados e motivados. Para isto, baseia sua organização em estruturas com as características de flexibilidade, adaptabilidade, modularidade, elasticidade e sustentabilidade, que permitem alcançar resultados decisivos nas Operações no Amplo Espectro, com prontidão operativa, e com capacidade de emprego do poder militar de forma gradual e proporcional à ameaça.

Operações no Amplo Espectro são operações que ocorrem de forma simultânea ou sucessiva, combinando atitudes ofensiva, defensiva, de pacificação, de Garantia da Lei e da Ordem, de apoio às instituições governamentais e internacionais e de assistência humanitária, em ambiente interagências.

Podemos perceber esta necessidade de transformação na própria Visão de Futuro do Exército Brasileiro:

Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional.

Além dessa nova realidade na área operacional, para Mariani (2008) os desafios impostos aos gestores públicos, como a pressão dos administrados e dos órgãos de fiscalização por resultados satisfatórios, sempre com a fiel observância das legislações que dispõem sobre a responsabilidade administrativa, fazem com que tais agentes tendem a aperfeiçoar sua estrutura de trabalho, para assim maximizar os seus resultados. Essa estrutura deve ser capaz de avalizar a execução das atividades que são exclusivas da administração pública e, por esse motivo, dever ser constantemente revisada, atualizada e, se preciso modificada.

Ainda nesta linha de transformação, alinhado com a Estratégia Nacional de Defesa (END) e com a doutrina de outros exércitos ocidentais, o Exército Brasileiro passou a adotar a geração de forças por meio do Planejamento Baseado em

Capacidades (PBC). Desse modo, o desenvolvimento de capacidades, orientado pelos diplomas legais brasileiros, é baseado na análise da conjuntura e em cenários prospectivos, com o objetivo de identificar as ameaças concretas e potenciais ao Estado e interesses nacionais.

Capacidade é a aptidão requerida a uma força ou organização militar, para que possa cumprir determinada missão ou tarefa. É obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados e indissociáveis: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura – que formam o acrônimo DOAMEPI. Para que as unidades atinjam o nível máximo de prontidão operativa, é necessário que possuam as capacidades que lhes são requeridas na sua plenitude (EB70-MC-10.223, 2017, p. 2-19).

Entre os 7 (sete) fatores determinantes para o PBC, destaca-se o fator Pessoal:

Pessoal – abrange todas as atividades relacionadas aos integrantes da força, nas funcionalidades: plano de carreira, movimentação, dotação e preenchimento de cargos, serviço militar, higidez física, avaliação, valorização profissional e moral. É uma abordagem sistêmica voltada para a geração de capacidades, que considera todas as ações relacionadas com o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação das competências necessárias à dimensão humana da Força (EB20-MF-10.102, 2014, p. 3-4).

Para atuar neste novo ambiente operacional, o Exército Brasileiro possui estruturas organizacionais constituídas pelas organizações militares (OM), de caráter permanente, fundamentadas em um Quadro de Organização, composto de Base Doutrinária, Quadro de Cargos e Quadro de Dotação de Material, estruturadas para facilitar o desenvolvimento das capacidades para a Força Terrestre (F Ter).

Entre as OM da F Ter pode-se destacar o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (3º Esqd C Mec), sediado na capital federal. Sendo uma tropa orgânica da 3ª Brigada de Infantaria Motorizada (3ª Bda Inf Mtz), o Guardiã do Planalto desempenha, em situação de não guerra, diversas atividades operacionais, logísticas e administrativas dentro do seu Subsetor de Segurança Integrado (SUSESI).

Com o objetivo de atender a “atividade fim” a que se destina, o 3º Esqd C Mec possui um Quadro de Cargos Previstos (QCP) que prevê os cargos necessários para seu funcionamento de acordo com suas necessidades. Para que as chamadas “atividades meio” ocorram de forma satisfatória, resultando em um aumento na capacidade operacional do 3º Esqd C Mec, a OM desenvolve, ainda, funções administrativas típicas de uma Unidade Administrativa (UA) Autônoma (Figura 1).



FIGURA 1 - Atividades logísticas e administrativas desenvolvidas pelas OM autônomas

Fonte: LOGÍSTICA EB 20-MC-10.204, 2014, p. 1-2

1.1 PROBLEMA

Diante do novo conceito apresentado pelo Estado Maior do Exército para o emprego da Força Terrestre e, ainda, tendo em vista o aumento constante na carga administrativa imposta pelos órgãos de fiscalização, quais possíveis alterações no QCP do 3º Esqd C Mec aumentariam sua capacidade operacional em situação de não guerra?

1.2 OBJETIVOS

Para atingir o objetivo geral, foram formulados alguns objetivos intermediários, com o intuito de estruturar um caminho a ser percorrido para a solução do problema, conforme o que se segue:

a) Analisar como ocorre o processo de estudo e confecção do QC e QCP das OM operativas do Exército Brasileiro, bem como as eventuais alterações nestes documentos.

b) Verificar como a carga administrativas influencia no QCP do 3º Esqd C Mec.

c) Verificar a necessidade de alocar pessoal em cargos e encargos não previstos em QCP. Caso isso ocorra, verificar quais cargos ou encargos estão sendo preteridos.

d) Verificar se a OM possui algum óbice referente a pessoal em seu sistema administrativo.

e) Identificar quais frações ou seções do 3º Esqd C Mec podem ser suprimidas, criadas ou reforçadas, com o objetivo de otimizar seu desempenho em situação de não guerra.

f) Comparar o QC previsto para os Esqd C Mec com o QCP elaborado especificamente para o 3º Esqd C Mec, destacando os cargos suprimidos e inseridos.

g) Destacar as recentes alterações no QC dos Esqd C Mec orgânicos de RC Mec que podem ser aproveitadas no QCP do 3º Esqd C Mec.

h) Verificar como o Projeto Estratégico Guarani tem influenciado no emprego dos recursos humanos dentro da OM.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O 3º Esqd C Mec destaca-se como a única tropa blindada presente na capital federal. Devido a sua importância estratégica para a F Ter, entre 2014 e 2018 o Esquadrão participou de diversas operações relevantes no cenário nacional e internacional, como por exemplo:

- Copa do Mundo (2014).
- Operação São Francisco (2015).
- Jogos Olímpicos (2016).
- Missão das Nações Unidas para Manutenção da Paz no Haiti (2017).
- Operação São Cristovão (2018).

Além disso, as responsabilidades administrativas têm crescido de forma exponencial, aliado a uma sociedade cada vez mais atuante no sentido de questionar os gastos e cobrar melhor qualidade no serviço público. Como por exemplo, podemos destacar o aumento significativo nas atividades desempenhadas pela Seção de Fiscalização de Produtos Controlados (SFPC) e a grande quantidade de militares adidos à OM por problemas de saúde (judicialmente ou administrativamente).

Nesse contexto, a OM como integrante da Administração Pública Direta deve seguir princípios e regulamentos existentes, com o objetivo de alcançar a máxima eficiência e eficácia no emprego dos recursos públicos. O recurso humano, devidamente capacitado e motivado, é essencial para que a administração

desempenhe suas funções de forma eficiente. Uma das ferramentas que o Comandante possui é o QCP, pois ele pode receber e alocar o pessoal da melhor forma possível.

Com este trabalho espera-se contribuir de forma fundamental para as futuras modificações no QCP do 3º Esqd C Mec, com o objetivo de permitir que aquela OM desempenhe as atribuições do escalão Superior e, ainda, responda de forma eficiente as demandas da sociedade brasileira e dos órgãos fiscalizadores internos e externos ao Exército Brasileiro.

2 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido como uma pesquisa descritiva, de natureza qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio de análise de documentos e de uma entrevista estruturada com 7 (sete) oficiais do 3º Esqd C Mec.

2.1 REVISÃO DA LITERATURA E COLETA DE DADOS

Na primeira fase da pesquisa foram buscadas legislações que amparam o estudo e a confecção do QC e QCP das OM operativas do Exército Brasileiro, com o objetivo de entender como ocorre este processo e de que forma esses procedimentos podem ser alterados de acordo com as necessidades porventura existentes, com ênfase nos seguintes documentos:

- Regulamento de Administração do Exército (RDE).
- Regulamento Internos e dos Serviços Gerais (RISG).
- Instruções Reguladoras do Processo de Concepção de Quadro de Organização (EB20-IR-10.004).

Ainda nesta fase foi necessária a realização de consulta sobre o assunto Administração Pública no Exército Brasileiro em manuais, regulamentos e produções científicas, tudo em consonância com a legislação pública vigente, com o objetivo de encontrar uma sistemática ideal de administração em OM similares ao 3º Esqd C Mec, em organização de pessoal e carga administrativa típica de Unidades Administrativas (UA) autônomas.

Para isso foram excluídos da pesquisa trabalhos que estudaram atualizações nos QCP de OM que foram afetadas pela criação de Bases de Administração e Apoio e de estruturas administrativas centralizadas nas Guarnições, tendo em vista que este trabalho dedicou-se ao estudo dos reflexos da alta carga burocrática da Administração Pública sobre o 3º Esqd C Mec (OM valor SU com autonomia administrativa).

A segunda fase significou o estudo de trabalhos científicos existentes na Biblioteca Digital do Exército (BDEx) que possuíam como escopo o QCP de OM nível SU com autonomia administrativa.

Nesta fase foi analisado o QC dos Esqd C Mec inseridos em um RC Mec, com a finalidade de analisar como estas SU sem autonomia administrativa se organizam para cumprir suas atividades operacionais e logísticas.

Na terceira fase da pesquisa foram coletadas informações das experiências dos oficiais que servem no 3° Esqd C Mec, por meio de um questionário, com ênfase nas áreas operacionais e logísticas, com a finalidade de identificar as necessidades observadas por seus integrantes.

Após a realização do questionário foram realizados gráficos sobre a percepção dos militares em relação ao QCP da OM face as atividades desenvolvidas, com a finalidade de identificar as áreas mais críticas.

Por fim, após a obtenção de todas as informações necessárias, este trabalho realizou uma comparação do QC previsto para os Esqd C Mec com o QCP elaborado especificamente para o 3° Esqd C Mec, com a finalidade de identificar as oportunidades de melhoria no QCP.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 ANÁLISE DE DOCUMENTOS

De acordo com o previsto no art. 9º do Regulamento de Administração do Exército (RAE), OM é toda organização do Exército que possua denominação oficial e Quadro de Organização (QO). Neste sentido, o art. 372, do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), determina que QO é o documento que estabelece as missões das OM e a organização, o pessoal e o material que devem possuir.

Ainda de acordo com o previsto no paragrafo 1º, do art. 372, do RISG, nas OM operacionais o QO é composto por base doutrinária, estrutura organizacional, Quadro de Cargos (QC) e Quadro de Distribuição de Material (QDM). Com o objetivo de atender o previsto para elaboração do QCP, cabe ao Centro de Doutrina do Exército/COTER elaborar o QC das OM operativas

Por meio da Separata ao Boletim de Acesso Restrito do Exército (BARE) nº 09/2018, de 28 de setembro de 2018, o Estado-Maior do Exército publicou o QC do Esquadrão de Cavalaria Mecanizado isolado.

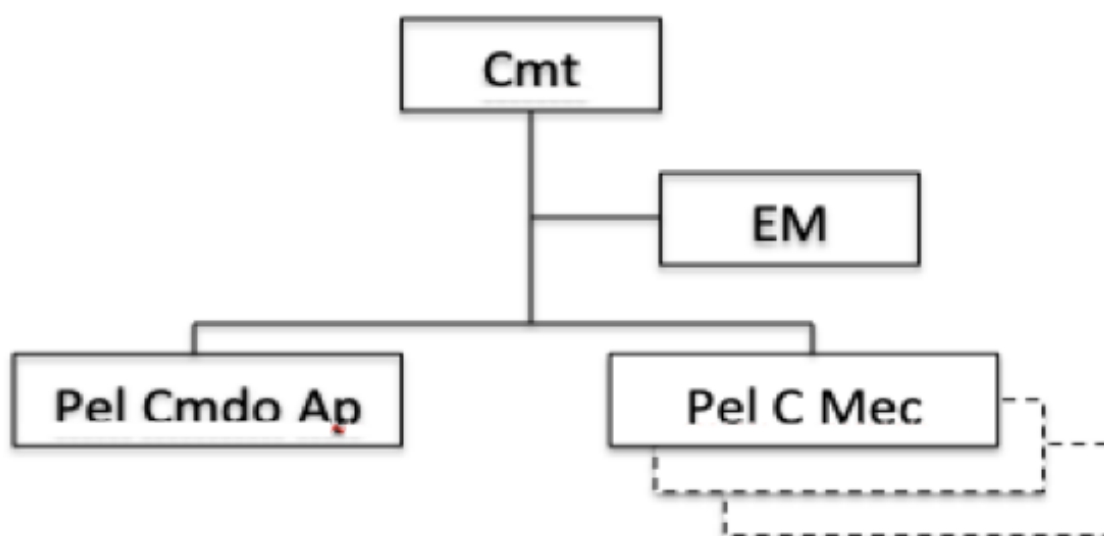


FIGURA 2 - Organograma dos Esqd C Mec isolados

Fonte: o Autor

Da análise do quadro acima percebe-se a concepção do Esqd C Mec com ênfase nas atividades operacionais, por meio dos seus 03 (três) Pel C Mec, e na logística operacional, por meio do seu Pel Cmdo Ap. Ainda que alguns Esqd C Mec

sejam autônomos, destaca-se a ausência de uma fração para a execução das atividades administrativas.

Posto Graduação	Cmdo/EM	Pel C Ap	1º Pel C Mec	2º Pel C Mec	3º Pel C Mec	TOTAL
Maj	1					1
Cap	3					3
1º Ten	2	2	1			5
2º Ten				1	1	2
S Ten		1				1
1º Sgt		1				1
2º Sgt		9	1	1	1	12
3º Sgt		17	4	4	4	29
Cb		49	19	16	16	100
Sd		34	17	20	20	91
Total	6	113	42	42	42	245

TABELA 1 – O quadro de distribuição de pessoal previsto no QC dos Esqd C Mec isolados

Fonte: o Autor

Com base no QC, o art. 374 do RISG estabelece que Quadro de Cargos Previstos é o documento que prevê os cargos que possui uma OM, permitindo seu funcionamento em tempo de paz, expressando as supressões ou os acréscimos necessários nos cargos dos respectivos QC, indispensáveis ao atendimento das peculiaridades da OM.

Neste contexto, cabe à 1ª Sch/EME, com base no QC de OM operativa, elaborar o respectivo QCP de cada OM. Por fim, os art. 17 e 18 das Instruções Reguladoras do Processo de Concepção de Quadro de Organização (EB20-IR-10.004) definem os passos para que sejam elaboradas propostas de alteração no QC/QCP das OM operativas.

Em 30 de novembro de 2018 a 1ª Subchefia do Estado-Maior do Exército divulgou o QCP do 3º Esqd C Mec. Nesta concepção podemos perceber a inclusão de uma Base Administrativa (incluindo uma Seção de Serviços Gerais Tipo C e diversos apoios aos encargos administrativos tipo I). Para isso foram suprimidas algumas funções e frações, com o intuito de não ultrapassar o efetivo inicial previsto no QC dos Esqd C Mec.

O 3º ESQUADRÃO DE CAVALARIA MECANIZADO PREVISTO NO QCP							
Posto Graduação	Cmdo/EM	Pel C Ap	1º Pel C Mec	2º Pel C Mec	3º Pel C Mec	B Adm Tipo S4	TOTAL
Ten Cel	1						1
Cap	3						3
1º Ten	2	1	1	1	1	4	10
2º Ten						1	1
S Ten		1				4	5

1º Sgt		1					1
2º Sgt		6	1	1	1	8	17
3º Sgt		6	4	4	4	9	27
Cb		27	11	11	10	11	70
Sd		14	21	21	21	32	109
Total	6	56	38	38	37	69	244

TABELA 2 - O quadro de distribuição de pessoal previsto no QCP do 3º Esqd C Mec

Fonte: o Autor

Com a comparação das Tabelas 1 e 2, podemos destacar as principais supressões realizadas no QC dos Esqd C Mec para que fosse possível as adições no QCP no 3º Esqd C Mec:

SUPRESSÕES NO QC	ADIÇÕES NO QCP
Comandante do Pel Cmdo Ap	Base Adm Tipo S4 (incluindo Clarim e Enc Mat)
Grupo de Vigilância Terrestre	Divisão Adm (Aux Adm)
Seção de Misseis Anticarros	Divisão Pessoal (Aux 1ª Seç e SPP)
	Seção de Relações Públicas
	Divisão de Apoio (FUSEX, Seç Trnp e Aprov)
	Seção de Serviços Gerais Tipo C
	Apoio aos Encargos Administrativos
	Mecânico de Torre de Vtr Bld
	Mecânico de Eqp Eletrônicos

TABELA 3 – As principais supressões e adições encontradas no QCP do 3º Esqd C Mec

Fonte: o Autor.

Por fim, após a análise das recentes mudanças ocorridas no QC de um Esqd C Mec orgânico de um RC Mec, observou-se a possibilidade de inserir uma segunda peça de morteiro médio no 1º Pel C Mec, com o objetivo de possibilitar a criação de um Pel provisório de morteiros médios a 4 (quatro) peças.

3.2 PROJETO ESTRATÉGICO GUARANI

Conforme informações extraídas da página do Escritório de Projetos do Exército Brasileiro (EPEX), o Programa GUARANI possui como um dos objetivos modernizar as OM de Cavalaria Mecanizada. Para isso está sendo desenvolvida uma nova família de viaturas blindadas sobre rodas, a fim de dotar a Força Terrestre de meios para incrementar a dissuasão e a defesa do território nacional.

Dentro deste contexto, entre 2012 e 2017 o 3º Esqd C Mec recebeu 4 (quatro) novas Viaturas Blindadas de Transporte de Pessoal (VBTP) GUARANI, com o objetivo de substituir todas as suas VBTP URUTU, em uso pelo Esqd há mais de 40 (quarenta) anos.

Além da VBTP, essa nova família de viaturas blindadas contempla uma subfamília média, com as versões para reconhecimento, transporte de pessoal,

morteiro, socorro, posto de comando, central de tiro, oficina e ambulância; e uma subfamília leve, com as versões para reconhecimento, anticarro, morteiro leve, radar, posto de comando e observação avançada.

Com o objetivo de melhorar o adestramento da tropa perante esta nova capacidade, por ocasião das comemorações festivas do 53º Aniversário da OM foi inaugurada, dentro do 3º Esqd C Mec, a Seção de Instrução de Blindados (SIB), com a finalidade multiplicar os conhecimentos técnicos e táticos das frações elementares da Cavalaria Mecanizada e das seções e grupos especiais do Esquadrão de Cavalaria Mecanizado. Assim sendo, serão mantidas atualizadas as informações sobre os produtos de defesa (PRODE), estabelecendo, para tal, canal técnico entre o 3º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado e o Centro de Instrução de Blindados (CIBId).

De forma a atender as novas demandas técnicas e operacionais das tropas Blindadas e Mecanizadas do Exército Brasileiro, a SIB tem como possibilidades a condução de estágios e cursos de atualização e formação, tais como:

- Estágio Grupo de Exploradores.
- Estágio Grupo de Combate.
- Estágio Peça de Apoio.
- Estágio de Viatura Blindada de Reconhecimento.
- Estágio Motorizado Viatura Blindada de Transporte de Pessoal – MR Guarani.
- Estágio de Comandante de Viatura Blindada de Transporte de Pessoal - MR Guarani.

Entretanto, uma dificuldade enfrentada pela OM é a ausência de claros previstos para esta seção no QCP, fazendo com que esta estrutura seja mobiliada com militares que já ocupam e desempenham outros cargos, acarretando em possíveis óbices para a estrutura da SU como um todo e, principalmente, para o desenvolvimento do Projeto GUARANI.

Atualmente, a Seção encontra-se sob responsabilidade de algum Pel C Mec para a conservação do patrimônio, enquanto as instruções são ministradas por elementos especializados que possuam cursos no CIBId.

3.3 QUESTIONÁRIO

O universo selecionado para o questionário foi estimado para 07 (sete) oficiais de cavalaria que tenham servido no 3º Esqd C Mec nos últimos 05 (cinco) anos. Este universo foi escolhido por se tratar de militares com conhecimento sobre a real necessidade da OM perante as novas demandas operacionais e administrativas. A distribuição ocorreu de forma indireta (redes sociais) para todos os selecionados.

Qual o seu Posto atual?

7 respostas

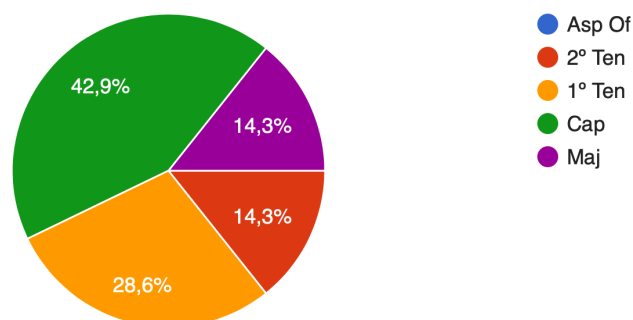


GRÁFICO 1 - Posto dos militares selecionados

Fonte: o Autor

O questionário foi elaborado e distribuído com o intuito de obter informações de militares que tenham desempenhado funções operacionais, logísticas e administrativas dentro da OM nos últimos 05 (cinco) anos. Cumpre destacar que este autor desempenhou as funções de Chefe da Seção de Logística e Fiscal Administrativo, de forma alternada ou cumulativa, entre 2014 e 2018.

Por quanto tempo o Sr serviu no 3º Esqd C Mec?

7 respostas

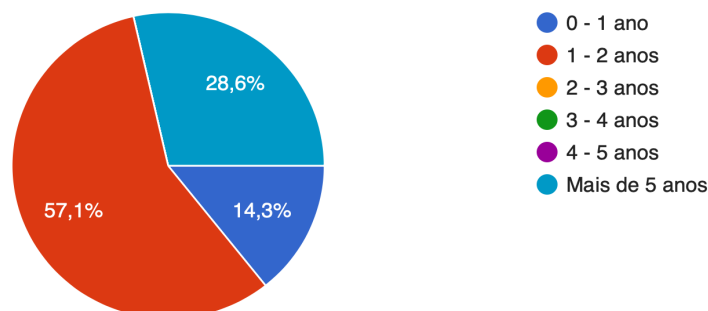


GRÁFICO 2 - Tempo de serviço no 3º Esqd C Mec

Fonte: o Autor

Quais funções o Sr já desempenhou no 3º Esqd C Mec?

7 respostas

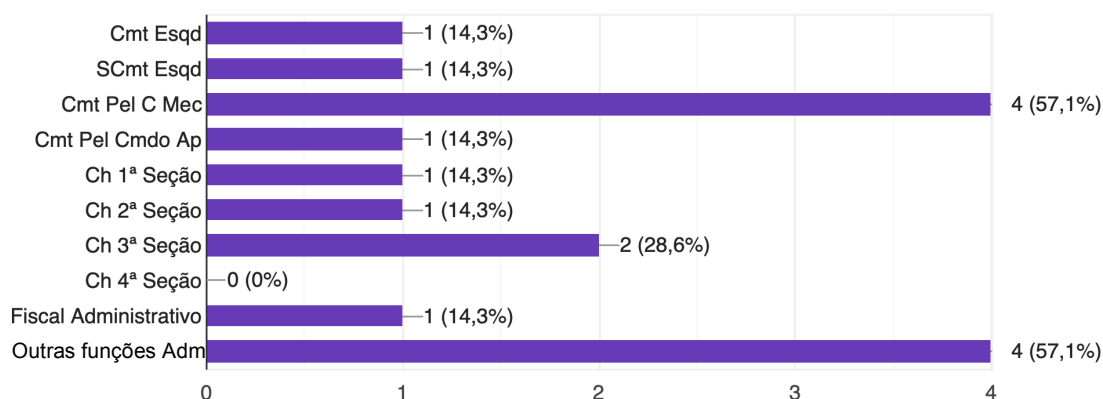


GRÁFICO 3 - Cargos desempenhados pelos militares

Fonte: o Autor

Nos últimos anos houve um expressivo aumento na quantidade de ferramentas gerenciais, como por exemplo os diversos sistemas desenvolvidos pelo Exército Brasileiro e por outros órgãos da Administração Pública Federal. Como consequência vivemos um período de achatamento entre os escalões mais baixos do nível tático e órgãos superiores de controle e fiscalização, muitas vezes rompendo com a cadeia hierárquica com as inúmeras demandas fiscais e judiciais.

Por isso, um dos objetivos do questionário é verificar como os militares selecionados percebem a evolução na carga burocrática da OM face as novas ferramentas disponíveis para os agentes da administração.

Com o avanço da tecnologia e surgimento de novas ferramentas gerenciais, o Sr acredita que a carga administrativa e burocrática da OM tem diminuído ou aumentado nos últimos anos?

7 respostas

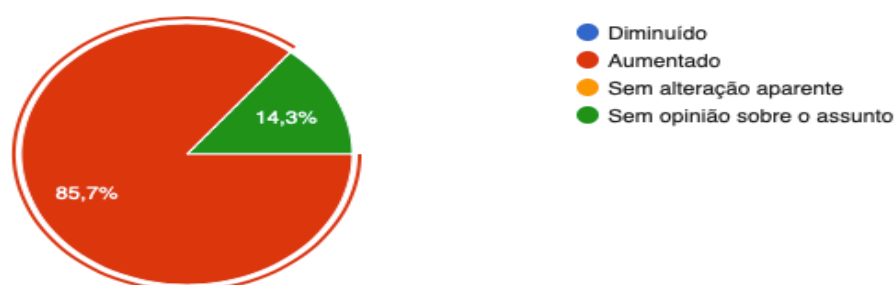


GRÁFICO 4 – A percepção da evolução da carga burocrática nos últimos anos

Fonte: o Autor

Além disso, o questionário tem por objetivo verificar qual área do Esquadrão atualmente encontra-se mais prejudicada pelo QCP em vigor, com o objetivo de retificar ou ratificar os cargos existentes, com ênfase nas atividades apontadas como mais críticas.

Destaca-se que a maioria dos interrogados apontaram a área administrativa como a mais prejudicada pelo QCP. Mesmo os militares que possuem a percepção de que a área operacional é a mais afetada, alegaram que este prejuízo ocorre de forma indireta.

Esta alteração na percepção ocorre devido, principalmente, a alocação de graduados dos Pel C Mec em funções administrativas prematuramente. Com isso, as atividades operacionais da OM acabam sendo prejudicadas de forma indireta pela sobrecarga na área administrativa.

Entre as atividades operacionais, logísticas e administrativas desenvolvidas pela OM, qual o Sr acredita estar mais prejudicada pelo atual QCP da OM?

7 respostas

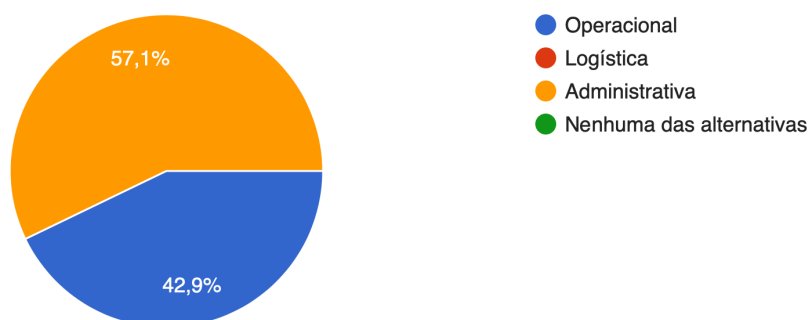


GRÁFICO 5 – As atividades mais afetadas pelo subdimensionamento do QCP

Fonte: o Autor

Por fim, foi facultado aos participantes a possibilidade de fornecerem opiniões subjetivas sobre possíveis alterações no QCP do 3º Esqd C Mec nas áreas operacional (1º, 2º e 3º Pel C Mec), logística (Pel C Ap) e administrativa (Base Administrativa Tipo S4).

OPERACIONAL	LOGÍSTICA	ADMINISTRATIVA
- Criação da SIB. - Substituição do Sd atirador do GC dos Pel C Mec por um Cb Operador do Sistemas de Armas	- Criação do cargo de Gerente de Frota.	- Criação da SALC, Seção de Conformidade de Registros de Gestão e Setor Financeiro. - Algumas especialidades como requisito (áreas de meio

Remotamente Controlado da VBTP GUARANI.		ambiente, contabilidade e administração). - Capitão aperfeiçoado como Fiscal Administrativo. - Inclusão de um técnico em nutrição do Setor de Aproveitamento.
---	--	---

TABELA 4 – As principais propostas para a alteração do QCP do 3º Esqd C Mec

Fonte: o Autor

4 CONCLUSÃO

O 3º Esqd C Mec apresenta em sua constituição 03 (três) peças de manobra valor pelotão: o 1º, o 2º e o 3º Pel C Mec; e 01 (uma) estrutura valor pelotão para as atividades logísticas operacionais: o Pel Cmdo Ap. Além disso, a OM apresenta uma estrutura valor pelotão para as atividades administrativas: a Base Administrativa tipo S4.

Cabe ressaltar que alguns tópicos a respeito do detalhamento da estrutura organizacional do 3º Esqd C Mec não foram abordados no corpo desse artigo. Contudo foram considerados pelo autor para a confecção da proposta de solução do problema.

Ainda que algumas oportunidades de melhoria tenham sido levantadas neste artigo, não foi possível propor suas alterações no QCP do 3º Esqd C Mec, tendo em vista que suas previsões devem ocorrer, inicialmente, no QC dos Esqd C Mec, sendo elas:

- A adição de uma segunda peça de morteiro médio no 1º Pel C Mec, com o intuito de possibilitar a formação de um Pel provisório de morteiros a 04 (quatro) peças.

- A inserção de uma Seção de Instrução de Blindados. Entretanto, o efetivo do 1º Pel C Mec passou de 38 (trinta e oito) para 42 (quarenta e dois) militares, com a finalidade de mobiliar a SIB da OM. Além disso foram inseridos no QCP outros militares especialistas com o intuito de apoiar a instrução nesta Seção.

Quanto às questões de estudo e ao objetivo proposto no início deste trabalho, conclui-se que a presente investigação atendeu ao esperado, tornando possível propor algumas retificações no QCP do 3º Esqd C Mec, com a finalidade de otimizar seu trabalho em situação de não guerra.

A nova proposta do QCP pode ser encontrada no Anexo B deste trabalho, com as principais alterações na cor vermelha. As supressões no QCP ocorreram devido, principalmente, a falta de PRODE na OM. Com a evolução da Doutrina Militar e Terrestre e recebimento de novos materiais, novas alterações deverão ser propostas ao Escalão Superior.

Por fim, destaca-se que o presente trabalho não esgota os estudos sobre as possibilidades de alterações no QCP do 3º Esqd C Mec. E, ao utilizarmos os dados compilados neste trabalho e em outras produções como base de análise, torna-se

possível levantar outras linhas de ação visando minimizar os reflexos negativos resultantes da problemática de pessoal em estudo.

Posto Graduação	Cmdo/ EM	Pel C Ap	1º Pel C Mec	2º Pel C Mec	3º Pel C Mec	B Adm Tipo S4	TOTAL
Ten Cel						1	1
Cap	3					1	4
1º Ten	2	1	1			2	6
2º Ten				1	1	2	4
S Ten		1				2	3
1º Sgt		1					1
2º Sgt		6	1	1	1	5	14
3º Sgt		8	4	4	4	7	27
Cb		25	19	18	18	12	92
Sd		13	17	17	17	28	92
Total	5	56	38	41	41	60	244

TABELA 5 - Distribuição do pessoal do 3º Esqd C Mec com base no QCP proposto por este trabalho

Fonte: o Autor

REFERÊNCIAS

MARIANI, E. J. **A importância da arquitetura organizacional na gestão do setor público municipal: Estudo de Caso da Secretaria Municipal de Administração (SMA) da Prefeitura Municipal de Porto Alegre - RS.** Disponível em: http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/enio_jose_mariani._tcc.pdf. Acesso em 19 de março de 2019.

MARTINS, M. **O que é gestão pública?** Disponível em: <http://www.gestaopublica.net/blog/?p=50>. Acesso em 15 de abril de 2019.

CARVALHO, F. Q. **A Administração Pública: uma análise de sua história, conceitos e importância.** Disponível em <https://www.webartigos.com/artigos/a-administracao-publica-uma-analise-de-sua-historia-conceitos-e-importancia/37923/>. Acesso em 19 de março de 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Página

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

_____. _____. Comando de Operações Terrestres. **Orientação para alteração e adoção de Quadro de Organização.** 1. ed. Brasília, DF, 2016.

_____. _____. Estado Maior do Exército. **EB20-IR-10.004: Instruções Reguladoras do Processo de Concepção de Quadro de Organização.** 1. ed. Brasília, DF, 2015.

_____. _____. Estado Maior do Exército. **EB20-D-01.027: Diretriz para Racionalização de Cargos nos Quadros de Cargos e nos Quadros de Cargos Previstos das Organizações Militares do Exército Brasileiro.** 1. ed. Brasília, DF, 2015.

CAMPOS, Marcio Bessa. **O Emprego operacional atualizado da observação aérea em operações militares, com ênfase nas operações de garantia de lei e da ordem (GLO)**. 2004. 212 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado Maior do Exército, ECEME, Rio de Janeiro, 2004.

Defesanet. **3º Esqd C Mec inaugura Seção de Instrução de Blindados**. Disponível em [http://www.defesanet.com.br/guarani/noticia/23679/3º Esqd-C-Mec---Inaugura-Secao-de-Instrucao-de-Blindados/](http://www.defesanet.com.br/guarani/noticia/23679/3º-Esqd-C-Mec---Inaugura-Secao-de-Instrucao-de-Blindados/). Acesso em 10 de agosto de 2019.

Defesanet. **REMAX: Poder de fogo para a tropa embarcada**. Disponível em <http://www.defesanet.com.br/guarani/noticia/27921/REMAX--Poder-de-fogo-para-a-tropa-embarcada/>. Acesso em 9 de agosto de 2019.

Defesanet. **A nova concepção doutrinária da Força Terrestre e a mecanização**. disponível em: <http://www.defesanet.com.br/doutrina/noticia/19584/A-nova-concepcao-doutrinaria-da-Forca-terrestre-e-a-Mecanizacao-/>. Acesso em 8 de agosto de 2019.

Chefe de Peça	3º Sgt	1	-1	0			24	5202	000	000
Atirador	Cb	1	-1	0			42	0201	927	000
Motorista	Cb	1	-1	0			42	0201	748	000
Auxiliar de Atirador	Sd	1	-1	0			44	0201	000	000
3 1º Pelotão de Cavalaria Mecanizado										
3.1 Comando										
Comandante	1º Ten	1		1			16	8102	000	000
3.2 Grupo de Comando										
Auxiliar	Cb	1		1			42	0201	927	000
Motorista de Viatura Blindada VBMT/LR	Cb	1		1			42	0201	750	000
Atirador	Sd	1		1		46H	44	0201	903	000
3.3 Seção de Viaturas Blindadas de Rec										
Comandante VBR-MSR	2º Sgt	1		1		4840	23	5202	550	000
Comandante VBR-MSR	3º Sgt	1		1			24	5202	000	000
Motorista VBR-MSR	Cb	2		2			42	0201	749	000
Atirador	Cb	2		2			42	0201	903	000
3.4 Grupo de Exploradores										
Comandante	3º Sgt	1		1			24	5202	000	000
Auxiliar	Cb	1		1			42	0201	000	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	4		4			42	0201	750	000
Explorador	Sd	2		2		12P	44	0201	000	000
Explorador	Sd	4		4			44	0201	927	000
Atirador	Cb	2		2		46H	42	0201	903	000
Atirador	Sd	2		2		4839	44	0201	903	000
3.5 Grupo de Combate										
Comandante do Grupo de Combate	3º Sgt	1		1			24	5202	000	000
Auxiliar	Cb	2		2			42	0201	000	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	1		1			42	0201	750	000
Fuzileiro	Sd	2		2		12P	44	0201	903	000
Fuzileiro	Sd	2		2		269	44	0201	000	927
Atirador	Sd	2		2			44	0201	903	000
Atirador	Cb	1		1			42	0201	903	927
3.6 Peça de Apoio										
Comandante	3º Sgt	1		1			24	5202	000	903
Atirador	Cb	1		1			42	0201	903	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	1		1			42	0201	750	000
Auxiliar De Atirador	Sd	1		1			44	0201	903	000
Municiador	Sd	1		1			44	0201	(a)	000
4 2º e 3º Pelotão De Cavalaria Mecanizado (2)										
4.1 Comando										
Comandante	2º Ten	2		2			17	8102	000	000
4.2 Grupo De Comando										
Auxiliar	Cb	2	-2	0			42	0201	927	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	2		2			42	0201	750	000
Atirador	Sd	2		2		46H	44	0201	903	000
4.3 Seção de Viaturas Blindadas de Rec										
Comandante VBR-MSR	2º Sgt	2		2		4840	23	5202	550	000
Comandante VBR-MSR	3º Sgt	2		2			24	5202	000	000
Motorista VBR-MSR	Cb	4		4			42	0201	749	000
Atirador	Cb	4		4			42	0201	903	000
3.4 Grupo de Exploradores										
Comandante	3º SGT	2		2			24	5202	000	000
Auxiliar	Cb	2		2			42	0201	000	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	8		8			42	0201	750	000
Explorador	Sd	4		4		12P	44	0201	000	000
Explorador	Sd	8		8			44	0201	927	000
Atirador	Cb	4		4		46H	44	0201	903	000
Atirador	Sd	4		4		4839	44	0201	903	000
3.5 Grupo de Combate										
Comandante Do Grupo De Combate	3º Sgt	2		2			24	5202	000	000
Auxiliar	Cb	4		4			42	0201	000	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	2		2			42	0201	750	000
Fuzileiro	Sd	4		4		12P	44	0201	903	000
Fuzileiro	Sd	4		4		269	44	0701	000	000
Atirador	Sd	4		4			44	0201	903	000
Atirador	Cb	2		2			42	0201	903	927
3.6 Peça De Apoio										
Comandante	3º Sgt	2		2			24	5202	000	903
Atirador	Cb	2		2			42	0201	903	000
Motorista VBMT-LSR	Cb	2		2			42	0201	750	000
Auxiliar De Atirador	Sd	2		2			44	0201	903	000
Municiador	Sd	2		2			44	0201	(a)	000
5 Base Administrativa Tipo S4										
5.1 Comando										
Comandante	1º Ten	0	+1	1		36G	16	8102	000	000
5.2 Divisão de Comando										
Encarregado de Material	STen	0	+1	1		36H	21	5200	000	000
Operador de Micro	Cb	0	+1	1			42	0201	903	927
Clarim	Cb	0	+1	1			42	0010	000	000
Clarim	Cb	0	+1	1			42	0010	000	000
Clarim	Sd	0	+1	1			44	0010	000	000

Operador de Central	Sd	0	+1	1		44	0201	920	000
5.3 Divisão Administrativa									
5.3.1 Seção de Administração									
Auxiliar de Administração	2º Sgt	0	+1	1		23	5200	000	000
Operador de Micro	Cb	0	+1	1		42	3200	79A	000
5.3.2 Almoxarifado									
Auxiliar de Administração	2º Sgt	0	+1	1		23	5200	000	000
Operador de Micro	Cb	0	+1	1		42	3200	79A	000
5.4 Divisão de Pessoal									
5.4.1 Seção de Pessoal									
Auxiliar de Pessoal	2º Sgt	0	+1	1		24	5200	000	000
Operador de Micro	Cb	0	+1	1		44	3200	79A	000
5.4.2 Seção de Pagamento de Pessoal									
Auxiliar de Pessoal	3º Sgt	0	+2	2		23	5200	000	000
Operador de Micro	Cb	0	+1	1		44	3200	79A	000
5.4.3 Seção de Relações Públicas									
Auxiliar de Relações Públicas	2º Sgt	0	+1	1		23	5200	000	000
5.5 Divisão de Apoio									
5.5.1 Seção de Saúde/FUSEx									
Dentista	1º Ten	0	+1	1		16	8801	000	000
Atendente	Sd	0	+1	1		44	0833	000	000
Operador de Micro	Sd	0	+1	1		44	3200	79A	000
5.5.2 Seção de Manutenção e Transporte									
Auxiliar de Mecânica Auto	Cb	0	+1	1		42	0951	000	920
Motorista	Cb	0	+1	1		42	3200	920	000
5.5.3 Seção de Aproveitamento									
Cozinheiro	Cb	0	+1	1		42	1061	000	000
Auxiliar de Rancho	Sd	0	+1	1		44	1061	000	000
6 Seção de Serviços gerais Tipo C									
6.1 Seção de Serviços Gerais Tipo C									
Chefe	3º Sgt	0	+1	1		24	5000	000	000
Serviços Gerais	Cb	0	+2	2		42	3200	000	000
Serviços Gerais	Sd	0	+23	23		44	3200	000	000
7 Apoio aos Encargos Adm Tipo I									
7.1 Apoio Adm									
Chefe	Cap	0	+1	1		39P	16	8102	000 050
Adjunto	2º Ten	0	+1	1		40P	17	6000	503 000
Assessor Jurídico	2º Ten	0	+1	1			17		
Auxiliar	STen	0	+1	1		21	5000	000	000
Auxiliar	3º Sgt	0	+3	3		24	5116	000	000
8 Diversos									
Comandante	Ten Cel	0	+1	1		12	8102	000	080
Mecânico de Torre de Viatura Blindada	2º Sgt	0	+1	1		23	5346	632	000
Mecânico de Equipamento Eletrônico	3º Sgt	0	+1	1		24	5373	000	000
Total		245		244					

Observações: 82E – também Ch EM da OM / 40G – também Adj do S1 / 088 – também Aprv / 590 – também Cmt da Seq Cmdo / 1041 – também Op do Sistema de Armas Remotamente Controlado / 12P – também At AT4 / 12 – também Cmt Seq Log / 12S – também At Mtr .50 / 12K – também Aux At Mtr .50 / 12Z – também Ch da 1ª Pç Msl AC / 46H – também At Mtr MAG / 4839 – também At Lç Gr / 4840 – também Adj Pel C Mec / 269 – 01 (um) militar também é granadeiro / 36G – também Ch da B Adm e Ch SALC / 36H – encarregado da Mnt e conservação das instalações físicas da OM / 39P – Fiscal Administrativo / 40P – também Encarregado do Setor Financeiro.