



**EXÉRCITO BRASILEIRO**  
**ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO**  
**Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM**



**Ten Cel Mat Bel Sandro Gindri Minussi**

**GESTÃO DE PESSOAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS**

**Salvador**  
**2019**

**Ten Cel Mat Bel Sandro Gindri Minussi**

**GESTÃO DE PESSOAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Guaracy Silva**

**Salvador**

**2019**  
**Maj QMB SANDRO GINDRI MINUSSI**

**GESTÃO DE PESSOAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

Aprovado em 12 de agosto de 2019.

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. Guaracy Silva – Presidente

---

Prof. Dra Gleicimara Araújo Queiroz Klotz – Membro 1

---

Prof. Me. Fabrício Pelloso Piurcosky – Membro 2

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	05
2	O 9º BATALHÃO LOGÍSTICO.....	07
3	GESTÃO DE PESSOAS.....	08
4	MATERIAL E MÉTODO.....	10
5	REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO .....	11
6	DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	13
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	16
	REFERÊNCIAS.....	18
	APÊNDICE A.....	20

## GESTÃO DE PESSOAS NO 9º BATALHÃO LOGÍSTICO E SEUS RESULTADOS

Sandro Gindri Minussi<sup>1</sup>  
Guaracy Silva<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho aborda o tema Gestão de Pessoas no 9º Batalhão Logístico e seus resultados. Quer por meio de uma metodologia científica identificar problemas e analisar as contribuições que o emprego de algumas ferramentas de Gestão de Pessoas podem trazer para uma organização militar que trabalha com logística. O presente trabalho se justifica uma vez que o estudo da utilização de ferramentas de Gestão de Pessoas em uma organização militar que trabalha com logística pode melhorar a capacidade de entrega dos militares e em decorrência a produção. Utilizando de um estudo de campo e da observação participante verificou-se a Gestão de Pessoas desenvolvida no batalhão. As entrevistas e questionários revelaram as principais demandas logísticas das Organizações Militares apoiadas. Dentre elas, identificaram-se problemas como a demora na prestação do apoio logístico, no fornecimento de suprimento e a dificuldade de comunicação com as Organizações Apoiadas. O trabalho verificou a relação entre a qualidade dos serviços realizados com as ferramentas clássicas da gestão: Clima Organizacional e Motivação, Avaliação de Desempenho e Comunicação Organizacional. O bom Clima Organizacional proporciona o empenho dos militares e serviços prestados com qualidade. A ferramenta Avaliação do Desempenho foi identificada como positiva, mas as características da carreira militar e sua divisão entre militares de carreira e temporários restringe de certa forma alguns benefícios que poderia trazer. A Comunicação Organizacional precisa ser revista se o comando do batalhão quiser aumentar a produtividade.

**Palavras chave:** Apoio Logístico. Gestão de Pessoas. Exército Brasileiro.

### ABSTRACT

#### MANAGEMENT OF PEOPLE IN THE 9TH LOGISTICAL BATTALION AND ITS RESULTS

This paper deals with the topic of People Management: People Management in the 9th Logistic Battalion and its results. Whether through a scientific methodology identify problems and analyze the contributions that the employment of some People Management tools can bring to a military organization that works with logistics. The present work is justified once the study of the use of tools of People Management in a military organization that works with logistics can improve or correct the use of these HR tools. Using a field study and participant observation was verified the People Management developed in the battalion. The interviews and questionnaires revealed the main logistic demands of the supported Military Organizations. Among them, problems such as the delay in the provision of logistical support, the supply of supplies and the difficulty of communication with the Supported Organizations were identified. The work verified a possible relationship between the quality of services performed with the good Organizational Climate and motivation that exists in the Logistic Battalion. The Performance Assessment tool has been identified as positive, but the characteristics of the military career and its division between career military and

<sup>1</sup> Sandro Gindri Minussi. Bacharel em Ciências Militares, AMAN. E-mail: sgminussi@gmail.com.

<sup>2</sup> Guaracy Silva é doutor em Educação pela UNIMEP (2015) tendo realizado estágio sanduíche na Universidade de Lisboa (2013). Possui graduação em Administração de Empresas pela Sociedade Riopretense de Ensino Superior (1996) e mestrado em Administração pelo Centro Universitário de Franca-UNIFACEF (2005). Atualmente é superintendente corporativo do Grupo Educacional UNIS e professor dos programas de graduação e pós-graduação da mesma instituição. Pesquisa temas relacionados a gestão de instituições de ensino superior, tendências na oferta do ensino superior, políticas públicas para o ensino superior, em especial o PNE, políticas públicas voltadas para a segurança social. E-mail: gsilva@unis.edu.br

temporary restrains to some extent some benefits that could bring. Organizational Communication needs to be revised if battalion command wants to increase productivity.

**Keywords: Logistic Support. People Management. Military**

## 1 INTRODUÇÃO

A área de Recursos Humanos pode ser vista como geradora de resultados. Estes podem ser gerados de forma direta e indireta por meio de Pesquisa de Clima Organizacional, Avaliação Organizacional e Comunicação Organizacional.

Por meio das ferramentas citadas a capacidade de entrega dos militares que trabalham no apoio logístico pode ser aumentada e medida pela produtividade da organização. Ela vai depender de três fatores. O primeiro: do conhecimento que estes militares detêm das atividades que realizam. O segundo: do saber fazer relacionado a execução dos procedimentos e das tarefas para o cumprimento das missões logísticas que são encargo do 9º Batalhão Logístico. O terceiro fator, o mais importante, é a vontade de executar as referidas tarefas e missões. Não basta apenas o saber teórico e o prático para se ter a resolução dos problemas do dia-a-dia. Tem-se que ter o militar motivado para realizar com qualidade suas atribuições e para que diante de novas situações queira buscar os conhecimentos e saber utilizá-los.

É preciso também saber dimensionar as ferramentas de Recursos Humanos de acordo com a realidade de uma instituição pública militar voltada para o apoio logístico. O Batalhão Logístico apresenta várias peculiaridades que o diferencia das Empresas Civas para qual a maior parte da literatura referente a Gestão de Pessoas está direcionada.

Algumas diferenças são bem visíveis. A instituição não visa o lucro e sua visão de futuro e valores respeitam os princípios da vida militar que são a Hierarquia e a Disciplina. Estes princípios regulam ferramentas importantes como a Avaliação de Desempenho e por isso ao ser aplicada aos militares ela vai ter peculiaridades específicas.

De menor visibilidade, há diversas atividades da vida militar que impactam diretamente na produção das oficinas. São elas a formação dos soldados recrutas, atividades de marchas, formaturas, treinamentos, visitas de autoridades, operações de adestramento no terreno, práticas esportivas centralizadas, escalas de serviço entre inúmeras outras.

No entanto, o apoio logístico tem aumentado de complexidade tendo em vista a menor durabilidade dos equipamentos, a maior complexidade dos materiais que agregam cada vez mais tecnologia e novas normas ambientais.

Este trabalho justifica-se uma vez que a quantidade de apoio e serviços prestados tem aumentado sendo que a quantidade de pessoal, material e recursos continua a mesma. Por isso, a Gestão de Pessoas tem ganhado cada vez mais importância e é preciso estudá-la no presente trabalho para entendermos seus resultados no meio militar.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de campo que utilizou da observação participante, entrevistas e um questionário. O universo pesquisado será os integrantes das seções, oficinas e depósitos do batalhão que realizam o apoio logístico e alguns militares que recebem este apoio.

Desta forma, pretende-se que os questionários indiquem os problemas do apoio logístico prestado. Pretende-se ainda, analisar a forma como vem sendo empregadas as ferramentas de Gestão de Pessoas: comunicação organizacional, avaliação de desempenho e clima Organizacional e motivação. Fruto dessa análise que se verifique contribuições das ferramentas de Gestão de Pessoas e que se possa sugerir soluções para os problemas apontados nos questionários e entrevistas .

A seguir há uma caracterização do 9º Batalhão Logístico para que mais tarde se possa prosseguir e entender melhor o local onde o presente estudo foi desenvolvido.

## **2 O 9º BATALHÃO LOGÍSTICO**

O 9º Batalhão Logístico foi criado em 10 de julho de 1973 pela Portaria Ministerial nº 023 que transformou o 4º Regimento de Cavalaria na 1ª Companhia Média de Manutenção, que atendeu às modernizações introduzidas no Exército Brasileiro no início dos anos 70, principalmente as referentes à motomecanização (BRASIL, 1973).

Tem como missão prestar apoio logístico aos quartéis do Exército compreendidos na área de Itaqui-RS até Santa Rosa-RS, realizar segurança de suas instalações e dos seus materiais orgânicos e eventualmente, participar de ações complementares de apoio à população local (BRASIL, 1984).

A Organização Militar tem se destacado nacionalmente pela manutenção de Blindados sobre rodas da Família Engesa. Apenas em suas oficinas tem se realizado a recuperação total

destes carros quando se encontram muito depreciados. A única opção fora das oficinas do 9º Batalhão Logístico é a terceirização do serviço na Cidade do Rio de Janeiro ou São Paulo. O custo de cada carro nas oficinas civis fica em R\$ 486.000,00<sup>3</sup>. Em Santiago, segundo o registro encontrado nas Ordens de Serviço do Grupo de Recepção e Controle da Produção<sup>4</sup>, são gastos 10% deste valor quando os carros são consertados no Batalhão Logístico.

Devido ao baixo custo de manutenção dos carros, uma delegação do Exército Uruguaio passou três meses na organização para aprendizado e aquisição de suprimento para sua frota blindada. Outro trabalho que também merece destaque é o da injeção diesel de veículos. Nas Viaturas Land Rover acontece um caso parecido ao dos Blindados, pois somente em Santiago os veículos conseguem ser desbloqueados e voltarem ao funcionamento devido ao desenvolvimento de equipamentos de manutenção. Registros do Grupo de Recepção e Controle de Produção apontam ordens de serviços com veículos ou componentes de veículos das cidades de São Borja, Santa Maria, Uruguaiana, Alegrete, Brasília, Manaus e Resende passando por reparos.

Consulta feita em setembro de 2018 ao Sistema de Controle de Material do batalhão indica que o Apoio Logístico é realizado por uma frota de 110 veículos que estão distribuídos em quatro garagens e possuem finalidade de emprego e natureza diversa.

Levantamento feito pela Grupo de Recepção e Controle da Produção, nos seis primeiros meses do ano, revela que foram realizadas 637 ordens de serviços referentes a viaturas blindadas, viaturas sobre rodas, armamentos, materiais de comunicações, geradores entre outros tipos de materiais no interior da Organização Militar. Os serviços realizados fora do Batalhão são registrados em relatórios e não são computados como ordens de serviço e por isso são de difícil aferição numérica.

A 4ª Seção<sup>5</sup> do batalhão tem em seus registros que os veículos da Organização Militar rodaram 181.118 Km em Apoio Logístico, o que seria suficiente para percorrer a distância do Planeta Terra à Lua.

A região de Santiago tem como peculiaridades estar distante dos grandes centros, ter pouca disponibilidade de especialistas mecânicos, ter aeroporto inativo e possuir deslocamentos somente por via rodoviária.

<sup>3</sup> Valor registrado na contratação de serviços do Pregão Eletrônico nº 20/2015 do Arsenal de Guerra de São Paulo.

<sup>4</sup> Seção responsável pelo controle da produção das oficinas segundo o Manual C 9-17 Companhia de Material Bélico do Batalhão Logístico.

<sup>5</sup> Seção responsável pelo controle de material de uma Organização Militar. Regulamento de Administração do Exército (



O 9º Batalhão Logístico tem ainda a importante atribuição de formar uma turma de 20 Oficiais de Material Bélico por ano no seu Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva que entrou em funcionamento em janeiro de 2018.

### **3 GESTÃO DE PESSOAS**

A expressão Gestão de Pessoas tornou-se comum na área de Administração, em substituição ao tradicional Recursos Humanos.

Tachizawa et al (2004) sustentam que os tradicionais departamentos de pessoal da década de 1950 deram origem as divisões industriais da década de 1960. Recentemente a área de recursos humanos migrou para uma nova fase denominada Gestão de Pessoas que vem apresentando significativas mudanças de paradigma.

A Gestão de Pessoas trabalha importantes variáveis como o Clima Organizacional e Motivação que é a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida pelos membros da organização e influencia o comportamento dos mesmos. É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando relacionado com o seu grau de motivação e satisfação. Sendo favorável possibilita a satisfação das necessidades pessoais. Pode ser definido como o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos. As empresas precisam conhecer o que pensam e como se sentem os empregados em relação a diferentes variáveis que afetam o clima, tais como: o salário, o trabalho que realizam, o relacionamento entre os diferentes setores da empresa, a supervisão a comunicação, a disciplina, o processo decisório e condições de trabalho, entre outros (LUZ, 2003).

Outra importante ferramenta, a Avaliação de Desempenho ajuda a adequar o indivíduo ao cargo, na identificação das necessidades de treinamento, nas promoções, nos incentivos salariais ao bom desempenho, na melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, no auto-aperfeiçoamento do funcionário, na estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, no estímulo à maior produtividade, na divulgação dos padrões de desempenho da instituição, nas decisões sobre transferências e nas dispensas ou ascensão funcional (MARRAS, 2013).

De uma forma geral a avaliação teria a função dar as pessoas um retorno sobre seu desempenho e servir como base para modificações e mudanças de comportamento em direção à

adoção de hábitos de trabalho mais eficazes e de fornecer aos gerentes dados que possam ser usados para julgar futuras atribuições (TACHIZAWA et al 2004).

Não menos importante, a Comunicação Organizacional pode indicar quanto uma organização está aberta ao diálogo e é essencial para a eficácia de qualquer grupo ou organização desde que garanta a transferência ou a compreensão do significado da informação que se deseja transmitir.

Segundo Bowditch e Buono (2004) sob o ponto de vista organizacional, a comunicação pode ser analisada em termos de três funções amplas: produção e controle (comunicação dirigida à realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como o controle de qualidade), a inovação (mensagens sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firma a se adaptar e responder ao seu meio ambiente) e socialização e manutenção (comunicação voltada para os meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa).

#### **4 MATERIAL E MÉTODO**

Por meio de uma pesquisa exploratória, com a análise qualitativa baseada no estudo de campo, pesquisa observacional, documental, bibliográfica, da realização de um questionário e entrevistas, apresentou-se as demandas dos militares apoiados pelo 9º Batalhão Logístico e foi verificado seu funcionamento.

A pesquisa bibliográfica buscou as ferramentas clássicas da Gestão de Pessoas: Clima Organizacional e Motivação, Avaliação de Desempenho e Comunicação Organizacional. A base de dados mais utilizada foi a Biblioteca Virtual do Grupo Unis disponível na rede mundial de computadores. Buscou-se obras na língua portuguesa e inglesa.

A pesquisa documental e de registros foi realizada nos sistemas informatizados do 9º Batalhão Logístico. O Sistema de Material do Exército (SIMATEX) e o Sistema de Controle Físico de Material (SISCOFIS) foram os sistemas mais utilizados. Os registros das Ordens de Serviço do Grupo de Recepção e Controle da Produção e os relatórios de Apoio Direto (apoio realizado fora da Organização Militar) foram usados para verificação do quantitativo de ordens de serviço realizadas no primeiro semestre de 2018.

O estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que a interrogação (GIL 2002). Contou com visitas realizadas nas oficinas, da observação das

atividades logísticas prestadas, perguntas diretas feitas aos integrantes do 9º Batalhão Logístico e um questionário destinado aos usuários do apoio logístico prestado.

Foram realizadas visitas as oficinas e depósitos do Batalhão para que fosse observado o apoio logístico de manutenção e de fornecimento de suprimentos. As visitas foram planejadas antecipadamente para que pudessem ser observadas as demandas por serviços das Organizações Militares Apoiadas. A técnica possibilitou o contato pessoal, estreito e direto do pesquisador com o fenômeno pesquisado que pôde ser acompanhado *in loco*<sup>6</sup> permitindo chegar mais perto da realidade das oficinas do batalhão em experiências diárias. Estas visitas por vezes resultaram em conversas e questionamentos com os chefes de oficinas e mecânicos que quando oportuno foram relatados na pesquisa.

O fato de a observação ter sido realizada durante as visitas do pesquisador as oficinas da Organização Militar não provocou distorções ou alterações significativas no ambiente ou no comportamento das militares observados, pois não foi revelado o papel e o propósito do estudo e também devido aos militares já estarem acostumados com a presença do pesquisador.

A observação participante é citada por Denzin (1978) e foi uma estratégia de campo que combinou simultaneamente a análise documental, a entrevista para o atendimento, a participação, a observação direta, a introspecção e um grande envolvimento do pesquisador na situação estudada. A intensão foi de o pesquisador ser um membro do grupo a ser pesquisado e dessa forma ter uma aproximação da perspectiva dos militares que de alguma forma recebem Apoio Logístico do 9º Batalhão Logístico e dos militares que realizam este apoio.

Foi realizado um questionário destinado ao pessoal de 4ª Seção (Setor de Material) e chefes de oficina das Organizações Militares Apoiadas que são os principais usuários e clientes da Organização Militar. Foram enviados questionários para as 8 organizações militares que mais tem ordens de serviço junto ao batalhão (dois por organização totalizando 16). O objetivo do questionário foi mapear o Apoio Logístico prestado pelo 9º Batalhão Logístico identificando que tipo de Apoio Logístico é recebido pela Organização Militar, em quais são encontrados problemas e óbices e quais são estes problemas por meio de três perguntas. Os questionários foram direcionados para aqueles militares que estão em nível de planejamento das atividades logísticas, mas que acompanham a execução das mesmas. Por isso a pesquisa foi delimitada aos

<sup>6</sup> Expressão em latim, que significa "no lugar" ou "no próprio local" e é equivalente à expressão *in situ*.

sargentos, subtenentes e oficiais subalternos. O questionário consta do Apêndice A do presente trabalho.

Depois de mapeado o Apoio Logístico foi possível verificar ferramentas de Gestão de Pessoas para serem trabalhadas de forma a melhorar as atividades de apoio e solucionar os problemas que foram apresentados.

## **5 REFLEXÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PESSOAS NO APOIO LOGÍSTICO**

A Gestão de Pessoas trabalha por meio de suas ferramentas para aumentar a motivação dos militares do 9º Batalhão Logístico e conseqüentemente com isso o aumento da capacidade de entrega destes militares. A capacidade de entrega do militar ou sua capacidade de atingir um propósito está diretamente relacionada a três fatores: o saber o quê (conhecimento teórico da atividade e seus fundamentos), a habilidade técnica de saber como realizar a tarefa e de atitudes de querer fazer as tarefas o que faz parte do componente motivacional do trabalhador (DURAND, 1998).

Sendo assim as ferramentas da Gestão de Pessoas tendem a facilitar o emprego nos militares de seus conhecimentos teóricos, habilidades técnicas e a motivação.

Partindo da Gestão de Pessoas no sentido do emprego efetivo dos saberes técnicos nas mais diversas atividades, existe a necessidade dos militares terem a atitude de quererem fazer as tarefas da melhor forma possível. Neste ponto, não seria suficiente apenas o conhecimento, mas as atitudes e o fator comportamental são determinantes para ter-se uma equipe centrada nas atividades logísticas. Nesse ponto tem-se do militar o querer fazer que pode ser estimulado pela motivação para tal.

Um fator motivacional extrínseco é a remuneração que pode ser vista como um tipo de recompensa que vem de fora da pessoa que a recebe. Ela tem componentes intrínsecos relativos ao processo de valorização, pois ela traduz em muitas situações a importância do funcionário para a empresa. Segundo Dutra (2013), a remuneração seria a forma de concretizar a valorização da pessoa pela organização mais importante e mais complexa em termos de gestão. No caso do Batalhão Logístico temos uma organização militar sem flexibilidade para a determinação das remunerações e elas são estabelecidas por postos e graduações e não por desempenho. A falta de flexibilidade de determinação das remunerações de acordo com o desempenho do militar dentro

do Batalhão Logístico é um fator que não contribui para a gestão. No entanto, se formos comparar o a remuneração dos militares que trabalham no Batalhão com os salários recebidos pelos funcionários que exercem a mesma função em oficinas civis que existem no município, vamos verificar que a remuneração militar é bem mais atrativa.

No entanto, levando-se em conta o experimento de Hawthorne verificou que o grupo social, dentro da organização informal, afeta profundamente as atitudes dos funcionários. Dentre os fatores que influiriam no processo de motivação dos empregados, foi percebido que, isoladamente, o salário não é fator motivação (PONTES, 2010).

As entrevistas de 10 mecânicos das oficinas do 9º Batalhão Logístico revelam algumas medidas que melhoram o Clima Organizacional. Foi citado que o expediente da Organização Militar é das 8h 30min às 11h 30min pela parte da manhã. Seu funcionamento reduzido de 30 minutos parece ser um fator motivacional para que as equipes realizem os trabalhos de forma objetiva na execução de tarefas e para que possam usar da liberação adiantada de 30 minutos do final da manhã. Os militares usam deste tempo para a resolução de problemas pessoais ou no deslocamento para suas residências. O intervalo do almoço que vai até as 13h 30 min. Como reflexo para o 9º Batalhão Logístico há uma redução significativa de militares que usam da alimentação fornecida, pois vão almoçar em casa o que reduz os custos com alimentação do Batalhão.

Outra medida simples para estimular a melhoria do Clima Organizacional e Motivação foi a implementação do uso do agasalho personalizado da Organização Militar nas sextas feiras. A medida cria uma maior informalidade aos militares que diariamente usam o uniforme militar. O agasalho além de ser mais confortável apresenta maior praticidade e versatilidade que o uniforme camuflado que é usado normalmente. O uso do agasalho traz ainda como benefício o desenvolvimento nos militares de um sentimento de identidade e de grupo, pois leva o logotipo do 9º Batalhão Logístico e é confeccionado nas cores da logística.

## **6 DISCUSSÃO E RESULTADOS**

O chefe de oficina “A” em conversa realizada durante a pesquisa relata que há demora na realização de alguns apoios devido a quantidade de interrupções ao trabalho em decorrência de atividades paralelas as de manutenção. O relato do chefe de oficina “B” é bastante parecido e

atividades como palestras, reuniões, formaturas, práticas esportivas centralizadas tem atrasado o serviço de uma forma generalizada.

Por se tratar de uma organização militar, nem sempre as atividades diretamente ligadas a produção recebem maior prioridade. No entanto a Comunicação Organizacional precisa ser melhorada para que o comando do batalhão receba informações prestadas pelos chefes de oficina e priorize mais as atividades de apoio logístico em detrimento as atividades militares operacionais, fazendo com que exista mais tempo para as oficinas produzirem.

Identifica-se que internamente a Comunicação Organizacional é precária ao ponto dos dados da produção relativos ao demasiado tempo entre a abertura de algumas ordens de serviço e seu fechamento não estarem sendo passados ao comando da organização militar para que sejam tomadas providências ou não. A pesquisa com os usuários também apontou este problema. Ele foi o de maior incidência sendo apontado em 37,5% dos questionários como demora na prestação do serviço. O segundo maior problema foi a demora no fornecimento do suprimento em 18,75% dos questionários.

A Comunicação Organizacional para com os elementos apoiados também precisa ser melhorada. O questionário respondido pelos usuários dos serviços logísticos identificou que 12,5% dos usuários identificaram como problema a dificuldade de contato ou forma de operacionalizar o apoio logístico. Assim, se constatou que o diálogo com as Organizações Militares não está sendo estabelecido ou as informações não estão sendo recebidas. Sem a devida comunicação com os elementos apoiados a qualidade do apoio logístico pode ser comprometido. Maneiras de se melhorar este canal de comunicação podem ser estudadas. Um exemplo de melhoria poderia ser a página na rede mundial de computadores do batalhão. Verifica-se que ela pode ser trabalhada no sentido de serem inseridas de forma padronizada informações mais detalhadas sobre os setores que realizam atividades de Apoio Logístico, seus serviços e horários de funcionamento. A página tem caráter informativo e não disponibiliza serviços como o de agendamento para recolhimento ou a possibilidade de acompanhamento do material que se encontra recolhido para manutenção. As informações já existem, mas não são disponibilizadas, pois há um sistema informatizado que controla o material recolhido por meio de ordens de serviço e outro que controla valores de patrimônio e permite registros e anotações referentes ao material.

Uma ferramenta imprescindível para a gestão dos militares nas atividades logísticas é a ferramenta Avaliação de Desempenho que pode indicar se “o saber o que fazer (conhecimento teórico)” e “o saber fazer (conhecimento técnico prático)” estão sendo empregados pelos militares e se são satisfatórios.

As avaliações de desempenho no 9º Batalhão Logístico são diferentes entre o pessoal de carreira e pessoal temporário. Os primeiros dependem da avaliação para futuras promoções na carreira militar. Já os militares temporários dependem da avaliação para receberem ao término de cada ano de serviço o seu reengajamento e assim continuarem no serviço militar até o limite de oito anos no Exército Brasileiro.

A avaliação é realizada em um sistema informatizado durante o ano pelos chefes de seção e retificada ou ratificada pelo comandante do Batalhão. Como já citado a avaliação de desempenho poderia ser uma ferramenta melhor utilizada se ela pudesse ser relacionada a aspectos remuneratórios. Na verdade, isso pode vir a acontecer no caso dos militares de carreira nos quais a avaliação de desempenho é um dos fatores para promoção, mas isso só se efetiva no médio e longo prazo.

Dessa forma, no curto prazo a avaliação tem maior peso para os militares temporários, já que é este grupo que está sujeito ao estresse de uma avaliação ruim o conduzir para uma possível não renovação de seu contrato. Para o grupo dos militares de carreira a avaliação pode ser vista como um potencial de ganho a longo prazo tendo em vista que um bom desempenho pode proporcionar uma promoção, maiores responsabilidades e um aumento de remuneração. Neste caso o estresse não é necessariamente ruim, pois tem seu lado positivo ao oferecer um potencial de ganho o que já foi identificado por Robbins (2010).

Ainda há dois aspectos que podem ser destacados quanto a avaliação. O primeiro é que ela não é realizada de forma externa por usuários dos serviços logísticos prestados. O segundo, seria quanto ao avaliador proporcionar o feedback da avaliação ao avaliado, o chamando para uma conversa, que é uma das utilidades identificadas por Marras (2013) para a avaliação do desempenho. Deixar apenas no sistema informatizado o resultado da avaliação para consulta não parece ser o melhor procedimento. Perde-se a oportunidade de se usar a avaliação de desempenho em sua plenitude aumentando o respeito e a confiança entre avaliado e avaliador.

Como pontos fortes da avaliação, ela é realizada por várias pessoas quando possível. Existe um gerente para todo o sistema que é o Subcomandante do Batalhão e ao final das avaliações,

todas elas seguem para o Comandante do Batalhão que pode modificá-las. Estes procedimentos limitam que existam graves distorções causadas pela subjetividade quando há poucos avaliadores. No entanto, não há qualquer tipo de treinamento disponível para os avaliadores. O que existe são normas e orientações para leitura.

Analisando o aspecto saber fazer pode-se dizer que alguns profissionais apresentam deficiências na formação técnica e em decorrência disso vários transtornos são gerados, inclusive quanto ao desenvolvimento de algumas atividades de Apoio Logístico. Estes militares dominam a teoria e o que lhes falta é a prática técnica. A deficiência é claramente apontada durante a Avaliação de Desempenho, quando várias das competências avaliadas apresentam pontuação baixa.

É o caso de sargentos técnicos de carreira egressos de escolas militares que tem um tempo longo de adaptação as rotinas dos serviços do Batalhão. Eles apresentam baixa pontuação na Avaliação de Desempenho nos aspectos Competência Profissional: conhecimento e habilidade técnico-profissional, capacidade de trabalho e qualidade do trabalho. Pode-se dizer que a dificuldade se encontra no saber técnico que não foi conciliado com a prática. Estes militares de carreira normalmente se dedicaram muito aos estudos para obter a aprovação no concurso público da Escola de Sargentos de Logística e não tiveram o tempo necessário de consolidar em estágios ou empregar o saber técnico da área de conhecimento para a qual se formaram.

A demora na adaptação aos serviços normalmente não é apresentada pelos sargentos técnicos temporários, pois estes normalmente já trabalharam e trazem esta experiência consigo. O critério de seleção para os militares temporários é o melhor currículo enquanto para o militar de carreira é o concurso público.

Os militares temporários na avaliação de desempenho não tem apresentado pontuação baixa relativa aos aspectos relacionados à competência profissional. Estes tem apresentado baixa pontuação nos aspectos relacionados a espírito militar. É possível que esta deficiência esteja relacionada a sua breve formação miliar que ocorre no tempo máximo de 40 dias.

Identificadas as deficiências dos militares por meio da Avaliação de Desempenho estes vão ter sua a formação concluída no dia a dia do trabalho no Batalhão Logístico quando vão incorporar o saber técnico e militar de forma empírica na execução de suas atribuições. Para esses militares é interessante uma maior supervisão e acompanhamento para que desenvolvam seus trabalhos.



A dificuldade no saber fazer (conhecimento na realização dos procedimentos) dos militares recém egressos de escola, não parece prejudicar as atividades de apoio logístico. A pesquisa realizada com os elementos apoiados não aponta nenhum registro quanto a qualidade na prestação de serviço.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Da análise da Gestão de Pessoas no 9º Batalhão Logístico verifica-se que seu emprego tem como resultado a qualidade do Apoio Logístico prestado o que é apontado pelos questionários e entrevistas. A capacidade de resolução de problemas complexos de suas equipes nas oficinas diferenciam a organização militar das demais que também realizam apoio logístico. Estas parecem ser as maiores contribuições da Gestão de Pessoas na Organização Militar.

O maior problema identificado tem sido a demora na prestação do apoio logístico. A questão pode ser resolvida com a priorização das atividades de apoio em detrimento a outras atividades o que pode ser facilmente operacionalizado se a comunicação organizacional for melhorada.

Da análise do emprego das ferramentas de Gestão de Pessoas, verifica-se que o Clima Organizacional e a Motivação são um forte fator relacionado a qualidade dos serviços prestados, pois como afirma Luz (2003) a qualidade dos produtos e serviços nas empresas é alcançada quando há qualidade na vida pessoal e profissional dos empregados e qualidade no Clima Organizacional. Essa qualidade é buscada por diversos fatores extrínsecos como o uso do agasalho nas sextas feiras, o término do expediente às 11h 30min, a boa remuneração dos militares e o reconhecimento que as oficinas têm por seus serviços prestados na Região Sul do país.

Quanto a ferramenta avaliação de desempenho em parte ela pode ser melhorada. Como se trata de um sistema padronizado utilizado em todo o Exército, ela não pode passar por adaptações que seriam necessárias a uma organização voltada para produção. No entanto, o feedback foi identificado como necessário para que o avaliado e avaliador tenham um maior ganho com a realização da avaliação. A avaliação tem tido um maior resultado com o universo dos militares temporários, pois estes dependem dela para a renovação de seu contrato de trabalho. As deficiências do saber fazer, também entendido como conhecimento procedimental, apontados na avaliação de desempenho dos militares recém egressos das escolas de formação não afetam as

atividades do batalhão. Estes completam sua formação de forma empírica na execução das atividades logísticas.

Como último ponto da pesquisa a Comunicação Organizacional carece de melhorias tendo em vista que há reclamações quanto à dificuldade de se contactar ou se operacionalizar o apoio logístico e principalmente quanto a demora na realização das atividades. A pesquisa revelou que o batalhão precisa se abrir mais ao diálogo com a finalidade priorizar ou não suas atividades de produção.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria EME, de 20 de fev 1984**. Manual de campanha C29-5 Batalhão Logístico. Brasília – DF, 1º Edição 1984.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria Ministerial nº 023, de 10 de jul 1973, do Ministro de Estado do Exército**. Publicado no Boletim Reservado Especial da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada. Santiago, 31 Jul 1973.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DENZIN, N. **The Research Act**. New York, McGraw Hill, 1978.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo : Norwegian School of Management, 1998

DUTRA, Souza Joel. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Editora 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas, 4ª Edição. São Paulo 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 14 Ed. São Paulo: Saraiva 2013.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critério para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. 2003. 182 f. Dissertação – Curso de mestrado de Gestão, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2003.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**. 14 Ed. São Paulo: LTr, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 Ed. São Paulo: Pearson, 2010.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.

## APÊNDICE A – Questionário para as Organizações Militares apoiadas

Aos Chefes de 4ª Seção e Chefes de Oficina de Manutenção de Viaturas – 1º Escalão de Manutenção.

- Quais os principais serviços de oficinas, transporte e fornecimento de suprimento executados pelo 9º B Log são utilizados pela sua Organização Militar?

- Tratamento e fornecimento de água e fornecimento de gêneros em Exercícios em Campanha.
- Transporte e distribuição de fardamento.
- Manutenção de barracas e toldos.
- Fornecimento de combustível.
- Aquisição e fornecimento de óleos lubrificantes.
- Manutenção do armamento leve.
- Manutenção do armamento pesado.
- Manutenção de Instrumentos de Direção e Controle de Tiro.
- Manutenção de Geradores.
- Manutenção de equipamentos de pequeno porte (motoserras e cortadores de grama).
- Manutenção de equipamentos de comunicações.
- Distribuição de suprimentos para área de saúde e medicamentos.
- Manutenção de viaturas sobre rodas.
- Manutenção de viaturas blindadas sobre rodas ou lagartas.

- Em quais tipos de apoio logístico são encontrados problemas e óbices?

- Tratamento e fornecimento de água e fornecimento de gêneros em Exercícios em Campanha.
- Transporte e distribuição de fardamento.
- Manutenção de barracas e toldos.
- Fornecimento de combustível.
- Aquisição e fornecimento de óleos lubrificantes.
- Manutenção do armamento leve.
- Manutenção do armamento pesado.
- Manutenção de Instrumentos de Direção e Controle de Tiro.
- Manutenção de Geradores.
- Manutenção de equipamentos de pequeno porte (motoserras e cortadores de grama).
- Manutenção de equipamentos de comunicações.
- Distribuição de suprimentos para área de saúde e medicamentos.
- Manutenção de viaturas sobre rodas.
- Manutenção de viaturas blindadas sobre rodas ou lagartas.

- Aponte quais são os problemas:

- Falta de qualidade do suprimento fornecido.
- Falta de qualidade na prestação do serviço prestado.
- Demora na prestação do serviço.
- Demora no fornecimento do suprimento.
- Dificuldade de contato ou forma de operacionalizar o apoio logístico.