

**ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO
ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO**

Cel Inf ALVARO SIQUEIRA **VASCO JUNIOR**

A organização de recursos humanos em um Campo de Instrução frente às crescentes imposições da atual gestão administrativa



Rio de Janeiro
2020

Cel Inf ALVARO SIQUEIRA **VASCO** JUNIOR

A organização de recursos humanos em um Campo de Instrução frente às crescentes imposições da atual gestão administrativa

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Política, Estratégia e Alta Administração Militar.

Orientador: Cel Art **GERSON** DE MOURA FREITAS

Rio de Janeiro
2020

Cel Inf ALVARO SIQUEIRA **VASCO** JUNIOR

A organização de recursos humanos em um Campo de Instrução frente às crescentes imposições da atual gestão administrativa

Policy Paper apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Aprovado em _____ de _____ de 2020.

COMISSÃO AVALIADORA

Gerson de Moura Freitas – Cel Art – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Duílio Paulo Silva de Miranda – Cel Art – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Marcelo Nascimento Gomes – Cel Inf – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

V331o Vasco Junior, Alvaro Siqueira

A organização de recursos humanos em um Campo de Instrução, frente às crescentes imposições da atual gestão administrativa sobre a estrutura deste tipo de Unidade Militar. / Alvaro Siqueira Vasco Junior. —2020.

32 f.: il.; 30cm.

Orientação: Gerson De Moura Freitas.

Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 30.

1. RECURSOS HUMANOS - ORGANIZAÇÃO. 2. CAMPO DE INSTRUÇÃO 3. GESTÃO ADMINISTRATIVA I. Título.

CDD 355.6

POLICY PAPER

A ORGANIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UM CAMPO DE INSTRUÇÃO FRENTE ÀS CRESCENTES IMPOSIÇÕES DA ATUAL GESTÃO ADMINISTRATIVA

RESUMO

O propósito deste trabalho é despertar no Exército Brasileiro a necessidade de se elaborar um Organograma e um Quadro de Cargos Previstos (QCP) que possibilitem Organizações Militares (OM) do tipo Campo de Instrução disporem de efetivo em pessoal, atualmente necessário, para fazer frente às imposições da moderna gestão administrativa, que se somam as missões institucionais já previstas. Para orientar esse ideário, será realizada uma descrição do atual cenário que envolve este tipo de OM. Na sequência, serão estudados os cargos que, em princípio, são necessários para o cumprimento destas demandas administrativas atuais e institucionais. Desta forma, pretende-se comprovar ao final, que a atual organização estrutural e dos recursos humanos dos Campos de Instrução necessita de um novo desenho que venha a atender com efetividade as atuais exigências da Força Terrestre e público-legais.

ABSTRACT

The purpose of this work is to awake in the Brazilian Army the need to elaborate an Organizational Chart and Expected Positions Chart (QCP) that allows Military Organizations (OM) such as Training Camp to have currently necessary personnel, to face the modern impositions administrative management, adding to the institutional missions already provided. To guide this idea, a description of the current scenario involving this type of OM will be made. Then, the positions that, in principle, are necessary for the fulfillment of these current and institutional administrative demands will be studied. In this way, it is intended to prove in the end that the current structural and human resources organization of the Training Camp needs a new design that will effectively meet the current requirements of the Brazilian Army and public-legal.

I. INTRODUÇÃO

No contexto da II Guerra Mundial, os Campos de Instrução do Exército Brasileiro tiveram destacada importância, pois as tropas antes de seguirem destino para o Teatro de Operações europeu, eram instruídas e preparadas nestas Organizações Militares (OM). Após este grande conflito, a Força Terrestre percebeu a necessidade de ampliar suas áreas de instrução em virtude da grande evolução do material bélico e das estratégias militares.

Os Campos de Instrução do Exército Brasileiro, em sua maioria, são Organizações Militares (OM) nível Unidade, não operacionais, cuja missão principal é apoiar a instrução militar da Força Terrestre, em todos os níveis. Podem ter missões secundárias voltadas para obtenção de recursos financeiros e ocupação da área (arrendamentos); e reserva estratégica de recursos alimentícios (criação de gado).

A operacionalidade de qualquer tropa da Força Terrestre está diretamente ligada ao seu preparo e adestramento. O ambiente necessário para que as tropas possam exercer, nas melhores condições, este preparo e adestramento, é proporcionado pelos Campos de Instrução.

Atualmente, o Exército Brasileiro tem dedicado especial atenção a essas OM, principalmente pela constatação de que o tema “Meio Ambiente”, desde algum tempo, está fortemente inserido na agenda nacional, como também pela, não menos importante, questão patrimonial.

A atual conjuntura e visão nacional prezam pela correta utilização de área territorial de vulto, notadamente no que se refere à conservação ambiental. Toda esta questão subordina-se à legislação específica. Dentro desta visão, faz-se necessário que os Campos de Instrução tenham em seus quadros militares tecnicamente habilitados (Engenheiro Ambiental e/ou Engenheiro Agrônomo) para exercerem, com efetividade, gestões relativas ao meio ambiente.

A criação de semoventes é outra questão sensível e que também segue legislações específicas. Quando se pensa em pecuária, tem que se considerar o espaço para o gado vivo (Seção de Veterinária) e aquele para o gado morto (“Cemitério de Animais”). A administração destas estruturas requer pessoal habilitado, especialistas em saúde animal e conservação ambiental.

A vasta área existente nos Campos de Instrução torna necessário minuciosos planejamentos de segurança, com ações preventivas e proativas; e reações, que

visem coibir situações diversas, como: entradas clandestinas, normalmente voltadas para pesca/caça ilegal e furto de gado; alterações no cercamento, objetivando absorver áreas; entrada e saída de materiais/semoventes não autorizados; exploração ilegal de recursos da flora e da fauna; circulação de veículos civis; dentre outras.

Ainda considerando questões resultantes da grande área territorial dessas OM, a existência de animais que podem oferecer risco a integridade física do público interno, requer estrutura de saúde (Formação Sanitária/Enfermaria; e especialistas em saúde) compatível, para atender situações de emergência, levando-se em conta que determinados Campos de Instrução estão, consideravelmente, afastados de centros urbanos.

Outra característica dos Campos de Instrução é a importância destes para as comunidades onde estão localizadas. Por estarem afastados de centros urbanos, o apoio à diversas necessidades manifestadas pelas administrações locais, especialmente prefeituras e subprefeituras, devidamente autorizados pelos escalões superiores, é fato rotineiro. Destaca-se entre estes apoios, à cooperação com a Defesa Civil nos casos de sinistros, como enchentes e campanhas ligadas à saúde pública, como a Campanha de Prevenção à Dengue. Cabe ressaltar a existência de Campos de Instrução que são as únicas OM componentes de Guarnição Militar Federal, como por exemplo, o Campo de Instrução de Butiá (CIB), única OM da Guarnição Militar Federal de Butiá.

Nessas situações, o Diretor do Campo de Instrução representa o Exército Brasileiro na Guarnição e tem relacionamento direto com diversas autoridades locais, como o Prefeito Municipal, Presidente da Câmara de Vereadores, Delegado de Polícia Civil, Comandante da Polícia Militar local, Juiz (Federal, de Direito ou Eleitoral), Promotor Público; e com diversas entidades de classe. Tal situação exige, não só do Diretor, mas também dos Oficiais e Praças (notadamente dos Subtenentes e Sargentos), capacidade de relacionamento interpessoal e atributos como responsabilidade, dedicação, organização, espírito de cumprimento de missão e gostar da natureza.

Quando se fala nas áreas e estruturas voltadas para o apoio à instrução, estas requerem equipes destinadas a manter todo este espaço (áreas e estruturas) em perfeitas condições de uso.

Os Campos de Instrução, em que pese serem OM não operacionais, possuem encargos administrativos comuns a qualquer OM, como os assuntos de 1ª, 2ª, 3ª e 4ª Seções; assuntos de Fiscalização Administrativa; e assuntos de Comunicação Social.

A doutrina empregada pela Força Terrestre tem sofrido constante evolução, no entanto, no que se refere aos Campos de Instrução, poucas questões são discutidas. Apesar da recente criação de Centros de Adestramento, a existência dos Campos de Instrução ainda é uma realidade necessária, estando estes Centros de Adestramento próximos aos Campos de Instrução, no entanto, com estruturas independentes.

Os atuais Quadros de Cargos Previstos (QCP) da maioria dos Campos de Instrução não sofreram alterações ao longo do tempo, apesar do incremento administrativo ocorrido em todos os setores da administração federal. Em alguns casos, o QCP da OM ainda é o mesmo da criação do aquartelamento. Tal fato tem gerado acúmulo de funções, sobrecarga de missões; e, algumas vezes, funções são exercidas por militares não habilitados. Esta questão, além de ir contra o que é previsto em legislações, pode levar a diversas situações judiciais; e prejudicar a ação de comando.

Visando a proporcionar melhores condições para que os Diretores dos Campos de Instrução possam exercer de forma eficiente e eficaz a sua responsabilidade institucional necessária para uma efetiva gestão administrativa, este trabalho irá propor uma nova estrutura organizacional e um novo QCP, compatíveis com a atual realidade deste tipo de OM.

II. METODOLOGIA

Para a confecção deste trabalho, que trata de uma pesquisa descritiva, foi utilizado um estudo qualitativo. Adotou-se procedimentos de levantamento bibliográfico e questionário dirigido. A bibliografia levantada em fontes que tratam de desenho de cargos e funções e publicações militares; e documentos oficiais produzidos durante a Direção do Campo de Instrução de Butiá foi reforçada pelo questionário destinado a militares (Oficiais, Subtenentes e Sargentos) que já serviram neste tipo de OM. Cabe ressaltar que dentre os militares que responderam o questionário dirigido existem Oficiais que foram Diretores de Campos de Instrução.

A pesquisa realizada para a confecção do presente *Policy Paper* foi do tipo qualitativa, de caráter descritivo, na qual foi possível levantar a estrutura organizacional e de recursos humanos que melhor se adequam em OM tipo Campo de Instrução.

Após a análise e revisão da literatura disponível sobre o tema e de considerações advindas da experiência pessoal na Direção do Campo de Instrução de Butiá, o questionário dirigido, que objetivou avaliar à luz dos modelos estudados, o atual perfil organizacional dos campos de instrução, foi encaminhado à militares (Oficiais, Subtenentes e Sargentos) que já serviram neste tipo de OM e serviu como parte da amostra de dados constante no presente estudo.

Todas as informações obtidas foram organizadas de modo a conhecer a Estrutura Organizacional e de Pessoal dos Campos de Instrução, permitindo obter um perfil deste tipo de OM, no que se refere à capacidade de cumprir com efetividade as imposições institucionais e de gestão, considerando as atuais exigências jurídico-administrativas.

Por fim, os instrumentos utilizados no presente trabalho permitiram traçar um perfil dos campos de instrução e propor, por meio do estudo de desenho de cargos e funções, um QCP que mais se adapte a este tipo de OM.

III. DESENVOLVIMENTO

Para elaborar uma estrutura organizacional apropriada a um campo de instrução, deve-se antes compreender o que é cargo, principal componente desta estrutura. Na sequência, serão desenhados os cargos que se adequam em todo o processo produtivo deste tipo de OM.

1. CARGOS

Para que qualquer OM funcione com efetividade, de forma que seus objetivos sejam atingidos, suas missões sejam cumpridas e que seu produto final tenha qualidade, há que se pensar em todas as peças, ferramentas e combustíveis necessários para fazer essa “máquina organizacional” processar corretamente todas as etapas do seu ciclo produtivo. Neste sentido, para dar vida à qualquer OM faz-se necessário que os cargos, a estrutura organizacional e os recursos humanos sejam os mais aptos e adequados.

Dessa forma, serão levantados os cargos que deverão compor os QCP e o organograma ideal para que esse tipo de OM consiga fixar corretamente o seu papel no ambiente desenhado pelo Exército Brasileiro, frente às demandas impostas pelos diversos cenários que se descortinam na atualidade.

De acordo com Chiavenato (2009, p. 206), “cargo é um conjunto de funções (conjunto de tarefas ou de atribuições) com uma posição definida na estrutura organizacional, isto é, no organograma. A posição define as relações entre o cargo e os demais cargos da organização”.

Em toda organização, o cargo constitui a base para que os recursos humanos possam executar as tarefas impostas. Para o trabalhador, ele constitui uma das maiores fontes de expectativa e motivação.

O conceito de cargo baseia-se em tarefas, atribuições e funções. Tarefa é a atividade individual executada geralmente por ocupantes de cargos mais simples e repetitivos. Atribuição é uma atividade individualizada, que é atribuída a cargos mais diferenciados. Dessa forma, a atribuição caracteriza-se por ser uma tarefa mais sofisticada, voltada mais para o mental, e menos para o braçal.

É conhecido como função, o conjunto de tarefas ou atribuições exercidas sistematicamente por um ocupante de cargo. Pode ser exercida também por uma pessoa que está provisoriamente no cargo. Logo, o cargo é um conjunto de funções atribuídas a um trabalhador da organização, com uma posição definida na estrutura hierárquica organizacional. Sua posição define a relação com os demais da organização.

a. DESENHO DE CARGOS

Desenhar um cargo é definir tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização.

Desenho de cargos diz respeito à forma como cada cargo é estruturado e dimensionado na organização.

“O desenho de cargo é a especificação do conteúdo, dos métodos de trabalho e das relações com os demais cargos, no sentido de satisfazer os requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais de seu ocupante” (RIBAS; SALIM, 2013, p. 45).

Diz Franco (2012) que o desenho de um cargo deve levar em consideração requisitos técnicos, objetivos organizacionais e a motivação humana. Isso

estabelecerá como um determinado cargo executará uma tarefa, podendo obter o melhor resultado ou não.

Segundo Chiavenato (2009), é a partir do desenho de cargos que se obtém a especificação do conteúdo do cargo, dos métodos e formas de trabalho e das relações com outros cargos na organização, contemplando, desta forma, os requisitos tecnológicos, sociais, pessoais e organizacionais do cargo. O autor ainda coloca que o desenho de cargos é uma forma de projeção dos cargos individuais e sua combinação com suas unidades, setores e organizações.

Segundo Snell e Bohlander (2011), o desenho de cargos é descrito através de métodos a partir da discussão dos requisitos de um cargo e de suas atividades e deveres relacionados, apresentado de forma explícita como referência a quem possa interessar.

Ainda de acordo com Chiavenato (2009), o desenho de cargos está relacionado basicamente ao estabelecimento de quatro condições fundamentais:

- Conteúdo do cargo: conjunto de tarefas ou atribuições a cargo do ocupante.
- Métodos e processos: maneira como esse conjunto de tarefas e atribuições precisa ser desempenhada.
- Responsabilidade: a quem deverá se reportar (superiores).
- Autoridade: a quem irá supervisionar (subordinados).

Assim sendo, em organizações que destacam o desempenho funcional, como as OM do Exército Brasileiro, o desenho de cargos mostra-se fundamental na orientação dos recursos humanos, direcionando suas atividades, responsabilidades e relações, bem como as competências necessárias para o desempenho do cargo.

Lawler III, Hackman e Kaufman (1973) abordaram em artigo, quatro atributos do cargo que se diz ser determinante de como as pessoas vão reagir ao trabalho: a autonomia, a identificação e importância da tarefa, a variedade e o *feedback*. No caso das OM, a autonomia está ligada ao grau de liberdade que o cargo oferece, obviamente, dentro das diretrizes impostas pela Instituição e pelos escalões superiores. A identificação e importância da tarefa relacionam-se ao trabalho completo (início ao fim) e ao impacto que este (trabalho) causa na organização e no ambiente externo. A variedade significa a ramificação das tendências para a realização do trabalho (considera importante a qualificação dos recursos humanos). E por fim, o *feedback* que retorna ao trabalhador o seu

desempenho no desempenho no cargo. Mencionam ainda que um trabalho só vai ser motivador e satisfatório se todas as dimensões estiverem em alta.

Após a definição dos cargos que deverão fazer parte da Estrutura Organizacional de um Campo de Instrução é de fundamental importância que se concentre em quem vai ocupá-los, a habilitação técnica e a responsabilidade, que se traduzem em competência. Para isso, dentro desse desenho do cargo, deve ser realizada descrição e análise adequada dos cargos que se pretende elencar para a realidade deste tipo de OM.

1) Descrição de Cargos

Descrever um cargo significa relacionar o que o ocupante faz até o motivo porque faz. A descrição é um retrato simplificado do conteúdo e das principais responsabilidades do cargo. O formato de uma descrição de cargo consiste no detalhamento, inclui o título do cargo, descrição dos requisitos, responsabilidades e importância das atividades a serem desempenhadas, para que o mesmo torne-se diferente dos demais existentes e seja posicionado e devidamente inserido na estrutura organizacional. A descrição relaciona, de maneira breve, as tarefas, deveres e as responsabilidades do cargo.

Existe uma variedade de descrições que são fundamentais para este documento, dentre elas é adequado ressaltar:

- Identificação: inicialmente, deve-se categorizar o cargo, ou seja, nesse quesito é imprescindível que o nome do cargo seja escrito corretamente.

- Organograma: este aspecto deve conter toda a estrutura hierárquica dos cargos, a qual indicará em qual patamar está o cargo indicado. Desta forma, o trabalhador tem consciência de quem é seu superior direto e a quem deverá se reportar, em caso de algum problema.

- Missão: todo cargo deve ter, além de suas funções, o que é esperado de um trabalhador que assumí-lo. Portanto, é necessário conter os objetivos do cargo.

- Atividades: aqui são as funções em si que o trabalhador deverá executar. Desta maneira, questões como o que este cargo faz, como deve ser feito e por qual razão, deve estar contida neste documento.

- Formação: para que um colaborador assumo o cargo é necessário que ele tenha suporte intelectual para a atuação no cargo.

- Competências: neste item é importante ressaltar quais são as competências que um colaborador deve ter antes de entrar. É importante ressaltar que quanto mais detalhado o nível de competência, melhor.

2) Análise de Cargos

Após descritos os cargos, é hora de comparar as atividades do mesmo com as responsabilidades necessárias para que o ocupante seja capaz de desempenhar as funções exigidas. Ou seja, a análise de cargo refere-se às atribuições importantes para que o profissional ocupe determinado cargo.

Uma análise de cargo assertiva considera requisitos como:

- Habilidades e competências mentais.
- Aspectos físicos.
- Responsabilidades.
- Condições de trabalho.

A análise de cargos é de grande importância, tendo em vista que, desta forma, a organização tem condições de:

- Designar um trabalhador com habilidades e atribuições capazes de manter a alta performance do setor.
- Estimular o crescimento e alcance de resultados cada vez melhores.
- Nortear as ações do gestor.
- Fazer com que todos os níveis hierárquicos conheçam as funções de cada cargo.

Cabe observar que a descrição e análise de cargos são conceitos distintos, apesar de estarem ligados, dentro do desenho dos mesmos. A descrição tem como foco o conteúdo do cargo, o que deverá ser realizado no desempenho do mesmo, quando as atividades devem ser feitas, como desempenhá-las, por qual motivo fazê-las, qual é o grau de instrução necessário etc. A análise de cargo visa avaliar e apontar quais são os aspectos qualitativos; habilidades técnicas; características pessoais, item de grande importância, tendo em vista as peculiaridades das OM tipo campo de instrução; e condições exigidas pelo cargo.

Os dois conceitos permitem que a OM consiga realizar um mapeamento do trabalho na mesma. Desta forma, a organização é capaz de designar um profissional adequado às exigências do cargo, trazendo assim, um ambiente de trabalho harmonioso e bons resultados à mesma.

Nota-se que a definição de qual militar está apto a ocupar o cargo, ocorre após a análise dos cargos, ou seja, o QCP será estabelecido após a análise dos cargos.

No Exército Brasileiro, Instituição de Estado, historicamente e tradicionalmente pautado pelo cumprimento legal e eficaz de todas as suas missões, a descrição, a análise e a ocupação dos cargos em suas OM devem conceder o respaldo legal para todas as esferas de responsabilidade diretamente e indiretamente ligadas à determinada tarefa, atribuição e função.

A criação dos cargos e o preenchimento dos mesmos devem seguir critérios focados na competência e habilidade legais, para proporcionar segurança, motivação e responsabilidade ao seu ocupante. Quando este critério não é seguido, brechas para ações imprudentes e negligentes passam a coexistir na estrutura de gestão da OM, gerando insegurança em qualquer ato de comando. Cabe ressaltar que não é incomum interferências jurídicas da administração pública encontrar irregularidades em atos ou ações, que, na maioria das vezes, poderiam ser evitadas se o ocupante de determinado cargo tivesse a competência, habilitação e características pessoais, necessárias para a ocupação do mesmo.

Dentro dessa visão, os campos de instrução, além de cargos básicos, comuns a qualquer outro tipo de OM, devem possuir também, cargos relacionados à características peculiares deste tipo de Unidade Militar.

3) Definição dos Cargos

Após serem processadas a descrição e análise dos cargos necessários ao funcionamento de determinada organização, pode-se definir quais são esses cargos.

No caso das OM tipo campo de instrução, após todo esse processamento, chega-se, inicialmente, à necessidade de ter em sua estrutura organizacional, cargos comuns a qualquer Organização Militar, sendo eles:

- Diretor.
- Subdiretor.
- Chefe da Seção de Pessoal (S1).
- Chefe da Seção de Inteligência (S2).
- Chefe da Seção de Instrução (S3).
- Chefe da Seção Administrativa (Fiscal Administrativo e S4).

- Chefe da Formação Sanitária.
- Chefe da Seção de Comunicação Social.

Cabe fazer ressalva ao Chefe da Seção Administrativa. No caso de OM tipo campo de instrução, o Chefe desta Seção pode acumular as funções exercidas pelo Fiscal Administrativo e pelo Chefe da Seção de Logística (S4), tendo em vista as características da OM.

Estarão vinculados à Seção Administrativa e sob responsabilidade desta, os seguintes Cargos:

- Chefe do Setor de Informática.
- Chefe do Setor de Finanças.
- Chefe do Setor de Material Almojarifado.
- Chefe do Setor de Aprovisionamento.
- Chefe do Setor de Manutenção e Transportes.

Todas as missões relativas aos cargos, elencados acima, estão previstas no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – R-1 (RISG) e no Regulamento de Administração do Exército – R-3 (RAE), considerando as características deste tipo de OM notadamente, a de ser OM não operacional.

Considerando as peculiaridades dos campos de instrução, alguns outros cargos, não comuns, normalmente, são previstos em sua estrutura. São eles:

- Chefe da Seção de Patrimônio.
- Chefe da Seção Veterinária.

Deverão estar vinculados à Seção de Patrimônio e sob responsabilidade desta, os seguintes Cargos:

- Chefe do Setor de Meio Ambiente.
- Chefe do Setor de Áreas de Instrução.
- Chefe do Setor de Serviços Gerais.

Ainda considerando as peculiaridades dos Campos de Instrução, podem-se somar as missões previstas no RISG e no RAE, as seguintes atribuições a determinados cargos:

Chefe da Seção de Pessoal

- Estudar a legislação em vigor e propor as medidas administrativas e legais decorrentes do pequeno efetivo em pessoal existente na OM, notadamente no que se refere às escalas de serviço, realizando adaptações necessárias autorizadas pelo RISG.

Chefe da Seção Administrativa

- Ligar-se com as seções necessárias do escalão superior, em especial do Comando Militar de Área/Região Militar e Grupamento Logístico, para tratar de assuntos de interesse da OM.

- Iniciar os processos de aquisições de materiais ou realização de serviços, despachando com o Diretor, as requisições e orçamentos encaminhados pelas diferentes Seções da OM.

- Assessorar o Diretor da OM no sentido da aplicação correta dos recursos recebidos.

- Controlar, fiscalizar e escriturar todos os materiais constantes na carga da OM e propor ao Diretor, quando for o caso, medidas administrativas necessárias.

- Avaliar, rotineiramente, se os equipamentos de informática têm condições de atender às necessidades imediatas da OM. Tal procedimento é de extrema importância, tendo em vista que, normalmente, os campos de instrução estão localizados em áreas isoladas e qualquer pane nestes materiais, não terá pronta solução.

Chefe da Seção de Patrimônio

- Realizar estudos e assessorar o Diretor em assuntos referentes ao patrimônio imobiliário e meio ambiente.

- Ligar-se com as seções necessárias do escalão superior, em especial do comando militar de área/região militar e do grupamento de engenharia, nos assuntos de interesse da OM.

- Controlar e fiscalizar todo o patrimônio imobiliário da OM.

- Operar os Sistemas do Exército Brasileiro, referentes ao patrimônio imobiliário e ao meio ambiente; e o Sistema Unificado do Processo de Obras (OPUS).

- Controlar a vigência e fiscalizar os contratos de arrendamentos em vigor, participando ao Diretor quaisquer descumprimentos de cláusulas, propondo as medidas decorrentes.

- Ligar-se com os arrendatários nos assuntos relativos aos arrendamentos.

- Propor a minuta de novos contratos de arrendamentos ao Diretor.

Chefe da Seção de Veterinária

- Realizar estudos e assessorar o Diretor em assuntos referentes aos semoventes.
- Operar os Sistemas do Exército Brasileiro referentes aos semoventes.
- Ligar-se com as seções necessárias do escalão superior, em especial do comando militar de área/região militar e do grupamento logístico, nos assuntos de interesse da OM.
- Propor soluções para o descarte de semoventes que venham a falecer.

b. QUESTIONÁRIO DIRIGIDO

O questionário foi encaminhado a 30 (trinta) militares (Oficiais, Subtenentes e Sargentos) que já serviram em OM tipo Campo de Instrução e considerou a necessidade ou não de constar nos QCP destes Aquartelamentos, cargos destinados à questões ambientais, patrimoniais e financeiras, todos a serem ocupados por oficiais ou subtenentes\sargentos. Dos militares questionados, dentre eles oficiais que já dirigiram campos de instrução, 12 (doze) responderam, sendo que todos estes que responderam, concordaram com a inclusão destes cargos citados.

Isso leva a concluir parcialmente, que realmente, existe a necessidade de que seja incluído nos QCP dos campos de instrução cargos que exigem habilitações específicas.

c. CARGOS COM HABILITAÇÕES ESPECÍFICAS

Ao longo dos anos, a administração pública, em todos os níveis e setores, tornou-se minuciosa por questões diversas, notadamente legais, destacando-se as trabalhistas, patrimoniais, ambientais e financeiras. A necessidade de se constar no QCP das OM tipo campo de instrução, recursos humanos técnicos, com habilitações específicas, tendo em vista as atuais demandas impostas pela legislação em vigor, além das determinações institucionais que recaem nestas unidades militares, é uma realidade que demanda acompanhamento, estudo e atualizações no quadro de cargos, quando necessário, tudo visando, proporcionar as melhores condições para o adestramento das tropas.

Cabe ressaltar a importância do adestramento da tropa e a responsabilidade ambiental que o Exército Brasileiro considera em sua atividade fim.

O adestramento militar é uma das principais ferramentas de desenvolvimento e manutenção do poder de combate de uma tropa. O mesmo pode assumir significados distintos: para o comandante significa exercitar sua tropa no terreno para que ela atue de forma integrada e coordenada; para os instrutores significa capacitar os indivíduos em suas especialidades; e para a sociedade significa contar com Força Armada profissional. Para todos, o conceito de adestramento converge para uma atividade com ênfase na disciplina e do perfil coletivo. Consequentemente, para manter a permanente eficiência operacional em suas diferentes modalidades de emprego, cabe aos responsáveis pelas atividades de adestramento da tropa, orientar a todos os participantes sobre as ações de preservação e conservação do meio ambiente, principalmente no tocante à fauna, flora e aos recursos hídricos, de modo a não incidirem no descumprimento das leis ambientais.

Cartilha de Práticas Ambientais nas Organizações Militares do Exército, p. 46

1) Engenheiro Ambiental ou Engenheiro Agrônomo

Todas as OM têm as seguintes responsabilidades ambientais gerais, que são assessoradas e apoiadas pelos Grupamentos de Engenharia (Gpt E) / Regiões Militares (RM):

- a) Executar a conservação e a recuperação ambiental das áreas sob sua responsabilidade.
- b) Realizar anualmente o diagnóstico ambiental dos seus imóveis, empreendimentos e atividades.
- c) Elaborar o Plano de Gestão Ambiental da OM, com base no diagnóstico ambiental atualizado.
- d) Propor e/ou executar projetos e atividades ambientais visando a recuperação e a melhoria ambiental das áreas sob sua responsabilidade, observando as “Orientações aos Agentes da Administração” da Secretaria de Economia e Finanças (SEF) / Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO) para o atendimento das necessidades. São exemplos de projetos ou atividades ambientais: recuperação de áreas degradadas (contaminadas, erodidas, desmatadas), coleta seletiva, proteção da fauna e flora, proteção dos recursos hídricos (recuperação de áreas de preservação permanente, instalação de sistemas para tratamento de efluentes, instalação de poços de monitoramento etc.), capacitação ambiental, dentre outros.

e) Estabelecer parcerias para orientar ações e solucionar problemas atinentes às necessidades ambientais em suas respectivas áreas, após ouvido o escalão superior.

Os Campos de Instrução, pelas suas características patrimoniais e ambientais, quase que diariamente se deparam com demandas relativas ao meio ambiente. Em diversas situações, pela distância em que se localizam dos Gpt E, o assessoramento, que muitas vezes tem que ser imediato e presencial, não ocorre no momento oportuno. Nestas ocasiões, a existência de militar habilitado (Engenheiro Agrônomo ou Engenheiro Ambiental) nos quadros destas OM, de imediato resolverá a questão ou planejará a solução adequada para a situação.

Nessa linha de raciocínio, de acordo com o Código Florestal, Lei nº 12.651/12, área rural consolidada é “*área de imóvel rural com ocupação antrópica preexistente a 22 de julho de 2008, com edificações, benfeitorias ou atividades agrossilvipastorais, admitida, neste último caso, a adoção do regime de pousio*” (art. 3º, IV).

Exemplificando, o Bioma Pampa, também conhecido como “Campos Sulinos”, que corresponde à grande área do Estado do Rio Grande do Sul, segundo o Novo Código Florestal, deverá ser preservado e tratado como se mata fosse, pois perante a Constituição, necessita de Licença Ambiental para qualquer tipo de interferência na vegetação. Este fato implica diretamente nas áreas arrendadas dos campos de instrução, para fins de pecuária, onde os arrendatários praticam o plantio de pastos adequados para alimentar do gado.

A fiscalização e o acompanhamento para que o previsto na Lei nº 12.651/12 seja cumprido, deverá ser constante com orientações técnicas aos arrendatários, visando preservar legalmente, a administração militar. Tal fato já justifica a necessidade de se prever nos QCP dos campos de instrução, vaga Engenheiro Agrônomo ou Engenheiro Ambiental.

Somam-se à questão citada anteriormente, a fiscalização e o acompanhamento dos seguintes dispositivos legais, referentes à Gestão Ambiental, por parte das OM, notadamente os Campos de Instrução:

- Constituição Federal de 1988: art. 142. Trata sobre as Forças Armadas.
- Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão Ambiental no Âmbito do Exército (IR 50-20).

- Lei nº 6.938, de 31 de agosto de 1981. Dispõe sobre a Política Nacional do Meio Ambiente, seus fins e mecanismos de formulação e aplicação.

- Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as Normas Gerais para a Organização, o Preparo e o Emprego das Forças Armadas.

- Lei Complementar nº 140, de 8 de dezembro de 2011: art. 7º, inciso XIV, alínea f. Trata do licenciamento ambiental de empreendimentos e atividades de caráter militar, excetuando do controle ambiental prévio da União os empreendimentos e atividades previstos no preparo e emprego das Forças Armadas.

- Portaria nº 571, de 6 de novembro de 2001. Aprova a Diretriz Estratégica de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro.

- Portaria nº 934, de 20 de dezembro de 2007. Determina a atualização do Sistema de Gestão Ambiental do Exército Brasileiro.

- Portaria nº 001-DEC, de 26 de setembro de 2011. Aprova as Instruções Reguladoras para o Sistema de Gestão Ambiental no Âmbito do Exército (IR 50 - 20).

- Portaria nº 003-EME, de 2 de janeiro de 2014. Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 - Doutrina Militar Terrestre, 1ª Edição, 2014.

- Portaria nº 002-EME, de 2 de janeiro de 2014. Aprova o Manual de Campanha EB20-MC-10.204 Logística, 3ª Edição, 2014.

- Portaria nº 004-EME, de 9 de janeiro de 2014. Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.103 Operações, 4ª Edição, 2014.

- Portaria Normativa nº 15, de 23 de fevereiro de 2016, do Ministério da Defesa. Estabelece diretrizes para a declaração do caráter militar de atividades e empreendimentos da União, destinados ao preparo e emprego das Forças Armadas.

2) Administrador

Em que pesem as OM tipo campo de instrução não terem autonomia administrativa e estarem vinculadas, no que se refere a procedimentos financeiros, a outras OM, todas as rotinas primárias referentes aos diversos processos financeiros são executadas no campo de instrução. As diversas necessidades que envolve, notadamente, aquisição de material e manutenção do patrimônio são percebidas pelos diversos setores do Aquartelamento. Neste sentido, a própria Unidade Militar

realiza todos os procedimentos legais necessários ao processo administrativo e encaminha para Unidade Gestora para fins de conferência e homologação.

No que se referem à gestão patrimonial, todas as OM, independente de não serem campo de instrução, têm as seguintes responsabilidades gerais, principalmente, no que se refere às ações de prevenção contra invasão de área da União sob jurisdição do Exército Brasileiro, que são assessoradas e apoiadas pelos Grupamentos de Engenharia (Gpt E) / Regiões Militares (RM):

a) Ações permanentes

Manter:

- As áreas da União sob jurisdição do EB, particularmente os CI, bem demarcadas, cercadas e identificadas, consoante a orientação a esse respeito emanada do Departamento de Engenharia e Construção (DEC) / Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente (DPIMA).

- O público externo ciente de que essas áreas são de responsabilidade do EB e que este tem direito e o dever de mantê-las invioladas, se necessário com uso da força.

- A documentação patrimonial regularizada.

- O inventário das áreas, contendo, se possível, filmes e fotografias e levantamento detalhado e atualizado das benfeitorias existentes.

- Constante patrulhamento das áreas.

- Permanente ligação com órgãos de segurança pública, particularmente com a Polícia Militar (PM).

- Ligação estreita e de alto nível com a mídia, particularmente a local, objetivando tê-la como aliada quando se fizer necessário.

Preparar:

- Planos de operação para o caso de invasão de áreas da União sob jurisdição do EB (constar regras de engajamento).

Desenvolver:

- Operações de inteligência, objetivando detectar possíveis intenções de invasão de áreas do EB, bem como identificar as regiões mais favoráveis às ações do gênero, às lideranças e às formas de atuação da Força Adversa (F Adv).

- Medidas para evitar que determinada área seja tida como “abandonada”, quando não estiver sendo utilizada (guarda com efetivo reduzido, execução de patrulhamento, arrendamento a terceiros, etc).

- Ações de Comunicação Social (Com Soc), buscando o comprometimento da população vizinha e do público da região com capacidade de influir ou com interesse na preservação da área sob jurisdição do EB.

Difundir:

- O conhecimento da legislação e dos procedimentos jurídicos atinentes ao caso (Anexo à Diretriz para a prevenção contra invasão de áreas da União sob jurisdição do Exército Brasileiro).

- Os procedimentos e o tratamento a serem dispensados à mídia.

- O conhecimento das técnicas de negociação de crise.

b) Na iminência de uma invasão

- Informar de imediato o comando superior (Cmdo Sp), o Centro de Inteligência do Exército (CIE) e o Centro de Comunicação Social do Exército (CComSEx).

- Acionar as assessorias jurídicas da cadeia de comando até a RM.

- Adotar medidas legais (Anexo à Diretriz para a prevenção contra invasão de áreas da União sob jurisdição do Exército Brasileiro).

- Designar um negociador de crise.

- Incrementar o uso da Comunicação Social.

- Reforçar a segurança da área.

- Empregar medida de dissuasão.

- Aplicar o princípio da massa (efetivos superiores aos das F Adv).

- Realizar demonstração de força, se possível com emprego de helicóptero (Hlcp).

c) No caso de se concretizar uma invasão

- Desalojar os invasores de imediato, fazendo uso, se necessário, de medidas de força (procedimentos amparado na legislação constante do Anexo à Diretriz para a prevenção contra invasão de áreas da União sob jurisdição do Exército Brasileiro).

- Informar de imediato o Cmdo Sp; o CIE e o CComSEx.
- Acionar as assessorias jurídicas da cadeia de comando até C Mil A.
- Adotar medidas legais, conforme a orientação contida no Anexo.
- Informar e acionar os órgãos federais, estaduais e municipais, para a atuação integrada, objetivando a retirada pacífica e ordenada da área invadida e a implementação de medidas subsequentes necessárias à retirada dos invasores.
- Caso seja obtida a desocupação pacífica da área invadida, realizar ACISO em benefício dos elementos da Forças Adversas que desejarem, particularmente mulheres e crianças.
- Definir os procedimentos e o tratamento a serem dispensados à mídia.
- Caso seja necessário o uso da força, empregar o princípio da massa, com máximo cuidado para evitar abuso, a fim de que não se produza algum “mártir” entre os invasores.
- Para uso da força, buscar o emprego de armamento não-letal, cumprindo o que prescreve as Normas Gerais de Conduta para Emprego de Armas Não Letais no Exército Brasileiro, de 08 dez 2008.

Da mesma forma que a questão ambiental, os assuntos relativos ao patrimônio imobiliário necessitam de fiscalização e acompanhamento constante, visando a preservar legalmente, a administração militar.

O conhecimento e a consulta constante dos dispositivos legais listados a seguir, é de fundamental importância para uma efetiva gestão patrimonial:

- Decreto. Lei nº 9.760 de 5 de setembro de 1946. Dispõe sobre os bens imóveis da União e dá outras providências.
- Lei nº 5651/70, de 11 de dezembro de 1970. Dispõe sobre a venda de bens, pelo Ministério do Exército, e aplicação do produto da operação em empreendimentos de assistência social e dá outras providências.
- Lei nº 5972, 11 de dezembro de 1973. Regula o procedimento para o registro da propriedade de bens imóveis discriminados administrativamente ou possuídos pela União.
- Lei nº 6383, de 7 de dezembro de 1976. Dispõe sobre o Processo Discriminatório de Terras Devolutas da União, e dá outras Providências.

- Decreto. Lei nº 2398, 21 de dezembro de 1987. Dispõe sobre foros, laudêmios e taxas de ocupação relativas a imóveis de propriedade da União, e dá outras providências.

- Decreto nº 77.095, de 30 de janeiro de 1976. Regulamenta dispositivo do Decreto. Lei nº 1.310, de 8 de fevereiro de 1974, que trata de arrendamento pelo Ministério do Exército de imóveis sob sua jurisdição, e dá outras providências.

- Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

- Lei nº 9.636, de 15 de maio de 1998. Dispõe sobre a regularização, administração, aforamento e alienação de bens imóveis de domínio da União, altera dispositivos dos Decretos-Leis nº 9.760, de 5 de setembro de 1946, e 2.398, de 21 de dezembro de 1987, regulamenta o § 2º do art. 49 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e dá outras providências.

- Portaria nº 2032, de 4 de julho de 2013. Aprova as diretrizes para aquisição, a doação e a alienação do patrimônio imobiliário administrado pelas Forças Armadas.

- Portaria nº 217-SPU, de 16 de agosto de 2013. Delega a competência aos respectivos Comandantes das Forças Armadas para representar a União na assinatura dos contratos de alienação de imóveis.

- Portaria nº 513 - CMT Ex, de 11 de julho de 2005. Aprova as Instruções Gerais para a Utilização do Patrimônio Imobiliário Jurisdicionado ao Comando do Exército (IG 10-03) e dá outras providências.

- Portaria nº 693 - CMT Ex, de 29 de agosto de 2012. Altera as Instruções Gerais para a Utilização do Patrimônio Imobiliário ao Comando do Exército (IG 10-03).

- Portaria nº 11-DEC, de 04 de outubro de 2005. Aprova as Instruções Reguladoras de Utilização do Patrimônio Imobiliário Jurisdicionado ao Comando do Exército (IR 50-13).

- Portaria nº 391 - CMT Ex, de 1º de agosto de 2000. Aprova as Instruções Gerais sobre Incorporação de Bens Imóveis ao Acervo Imobiliário sob Jurisdição do Exército (IG 10-37).

- Portaria nº 468, de 30 de agosto de 2000. Aprova as Instruções Gerais sobre Desincorporação de Bens Imóveis do Acervo Imobiliário sob Jurisdição do Exército (IG 50-02).

- Portaria nº 02-DEC, de 04 de setembro de 2001. Aprova as Instruções Reguladoras às Instruções Gerais sobre Incorporação de Bens Imóveis ao Acervo Imobiliário sob Jurisdição do Exército (IR 50-14).

- Portaria nº 001 - DEC, de 17 de fevereiro de 1998. Aprova as Instruções Reguladoras às Instruções Gerais para a Alienação de Bens Imóveis pelo Ministério do Exército (IR 50-12).

- Portaria nº 03-DEC, de 13 de outubro de 2009. Aprova as Normas para Cercamento e Vigilância de Imóveis sob a Jurisdição do Exército (NORCERC).

- Portaria nº 01-SPU, de 03 de janeiro de 2014. Estabelece normas e procedimentos para a autorização da utilização a título precário, de áreas de domínio da União mediante outorga de Permissão de Uso, fixa parâmetros para o cálculo do valor de outorga onerosa e critérios para controle de uso.

- Instrução Normativa nº 1-SPU, de 2 de dezembro de 2014. Dispõe sobre as diretrizes de avaliação de imóveis da União ou de seu interesse, bem como define parâmetros técnicos para a cobrança em razão da sua utilização.

A relevância das questões ambientais e administrativas frente à ampla legislação que suporta estes temas na atualidade leva a inferir que a presença de Engenheiro Agrônomo ou Engenheiro Ambiental; e Administrador no Quadro de Cargos Previstos dos Campos de Instrução, é de fundamental importância para uma pronta resposta às diversas demandas e cobranças sociais e legais relativas a estes assuntos.

d. QUADRO DE CARGOS PREVISTOS

Dentro dessa lógica de raciocínio, tendo em vista a realidade das OM tipo Campo de Instrução, já relatadas anteriormente, julga-se que os cargos necessários para o cumprimento efetivo das missões e atribuições dos Campos de Instrução, sejam os definidos anteriormente.

Após todo o processamento do Desenho de Cargos, chega-se ao tipo de militar que ocupará cada cargo. Nesta fase, estrutura-se o QCP. O modelo mais apropriado de QCP para os campos de instrução, considerando todas as

características deste tipo de OM e os cargos a serem ocupados por oficiais e Praças, é o que se segue:

DISCRIMINAÇÃO DO CARGO	OCUPANTE	EFETIVO PREVISTO
1) DIREÇÃO		
Diretor	Coronel/Tenente-Coronel	1
Subdiretor	Major	1
Ordenança	Cabo	1
2) SEÇÃO DE PESSOAL		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar Jurídico	1º Sargento	1
Auxiliar de Pagamento	3º Sargento	1
Auxiliar	Soldado	2
3) SEÇÃO DE INTELIGÊNCIA		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar	2º Sargento	1
4) SEÇÃO DE INSTRUÇÃO		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar	3º Sargento	1
Auxiliar	Soldado	1
5) SEÇÃO ADMINISTRATIVA		
Chefe	Capitão	1
Auxiliar	Subtenente	1
5.1) Setor de Informática		
Chefe	3º Sargento	1
Auxiliar	Soldado	2
5.2) Setor de Finanças		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar	2º Sargento	1
Auxiliar	Soldado	1
5.3) Setor de Material Almojarifado		
Chefe	3º Sargento	1

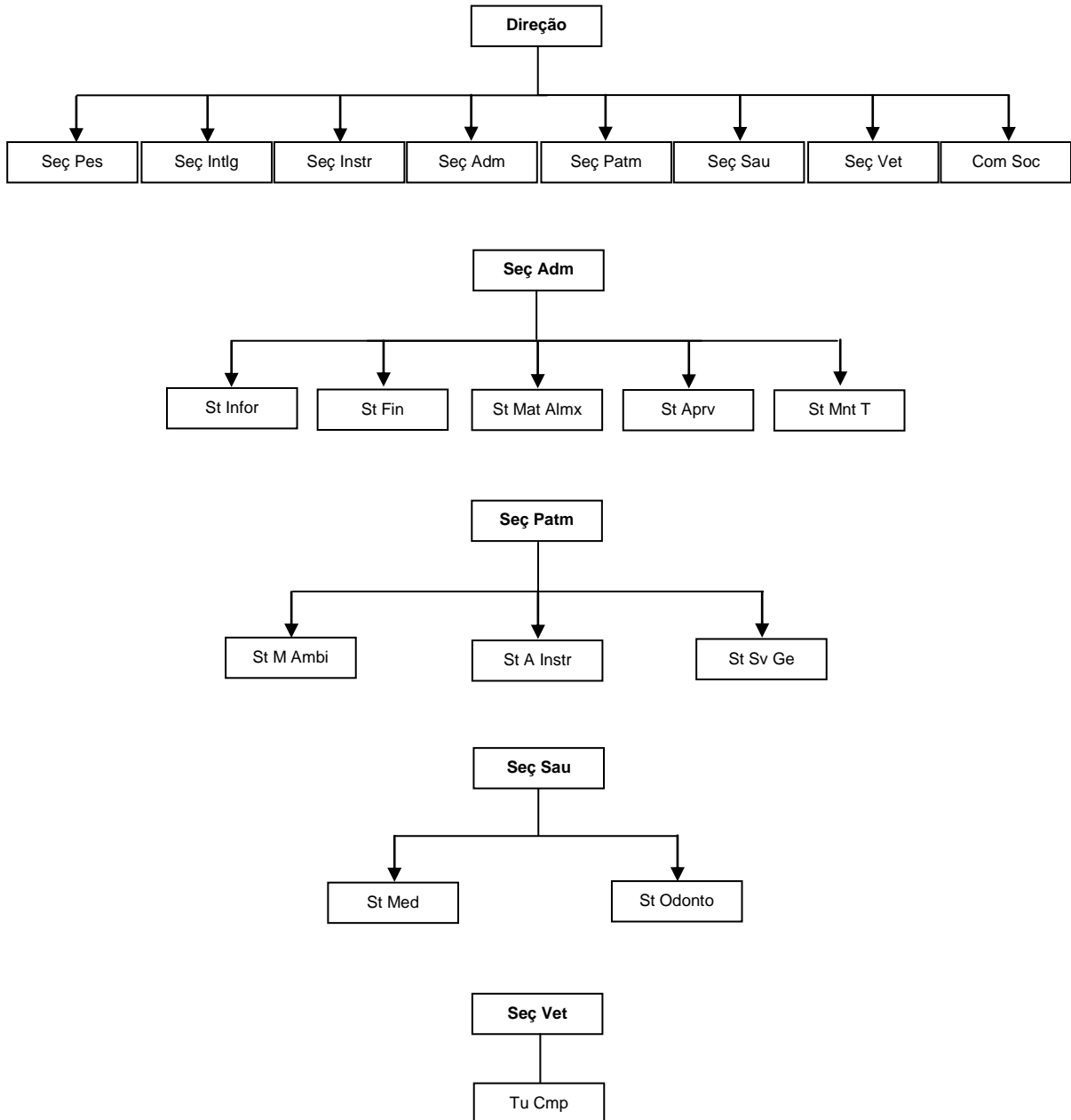
Auxiliar	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	2
5.4) Setor de Aproveitamento		
Chefe	3º Sargento	1
Auxiliar	Cabo	1
5.4.1) Turma de Suprimento		
Chefe	Cabo	1
5.4.2) Turma de Cozinha		
Chefe	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	4
5.5) Setor de Manutenção e Transportes		
Chefe	3º Sargento	1
Auxiliar	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	1
5.5.1) Turma de Mecânica/Eletricista Auto		
Chefe	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	3
6) SEÇÃO DE PATRIMÔNIO		
Chefe	Capitão	1
Auxiliar	1º Sargento	1
Auxiliar	Soldado	2
6.1) Setor de Meio Ambiente		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar	3º Sargento	1
Auxiliar	Soldado	3
6.2) Setor de Áreas de Instrução		
Chefe	3º Sargento	1
Auxiliar	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	8
6.3) Setor de Serviços Gerais		

Chefe	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	7
7) SEÇÃO DE SAÚDE		
Chefe	1º/2º Tenente	1
7.1) Setor Médico		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar	3º Sargento	1
Auxiliar	Cabo	1
7.2) Setor Odontológico		
Chefe	1º/2º Tenente	1
Auxiliar	Cabo	1
8) SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL		
Chefe	2º Sargento	1
Auxiliar	Cabo	1
9) SEÇÃO VETERINÁRIA		
Chefe	1º/2º Tenente	1
9.1) Turma de Campo		
Chefe	Cabo	1
Auxiliar	Soldado	5

EFETIVO	
Coronel / Tenente-Coronel	1
Major	1
Capitão	2
1º/2º Tenente	8
Subtenente	1
1º Sargento	2
2º Sargento	3
3º Sargento	9
Cabo	12
Soldado	41
TOTAL	80

e. ORGANOGRAMA

Considerando o QCP proposto e as ligações necessárias entre os Cargos, levando-se em conta a subordinação funcional e as vinculações técnicas necessárias ao funcionamento de todo o processo produtivo e administrativo, propõe-se a seguinte Estrutura Organizacional.



IV. CONCLUSÃO

Ao retomar a reflexão que deu origem a este trabalho, cabe fazê-la a partir do pressuposto de que os campos de instrução não possuem um organograma e um QCP comum a estas OM. A gestão administrativa e a gestão ambiental são de

fundamental importância para todos que possuem sob sua responsabilidade áreas e patrimônio com características especiais, notadamente no que se refere às questões ambiental e estrutural, necessárias para a manutenção da fauna e da flora; e à conservação predial. Os administradores destas áreas, notadamente os que estão à frente de espaços pertencentes à União, se subordinam à diversos dispositivos legais relacionados à questões ambientais e administrativas, notadamente ligadas à finanças.

Apesar do compromisso em reduzir efetivos, por conta da recente aprovação da Lei de Proteção Social, há a necessidade de reajustar o QCP dos campo de instrução, em especial, pela segurança jurídica diante da atual cobrança sobre a administração pública.

Dessa forma, o presente *Policy Paper* se propôs a apresentar a importância e a necessidade de constar no QCP dos Campos de Instrução, as vagas necessárias para que a administração deste tipo de OM seja efetiva e garanta ao Exército Brasileiro a segurança legal no que se refere à preservação sustentável do meio ambiente e o controle e conservação do patrimônio da União sob sua responsabilidade, apesar do compromisso em reduzir efetivos, por conta da recente aprovação da Lei de Proteção Social

O fato dessas unidades militares possuírem área territorial de vulto, impõe-lhe enorme responsabilidade no que se refere a um controle efetivo do meio ambiente e do patrimônio construído. Para isso, tratou de citar e mostrar a carga de decisões relativas à meio ambiente e administração patrimonial que estas OM, rotineiramente se deparam.

Compreender a relevância de uma efetiva gestão ambiental e administrativa, notadamente frente às constantes cobranças e questionamentos da sociedade, foi o primeiro passo para apresentar a necessidade de profissionais habilitados em questões específicas nos quadros dos campos de instrução. Por fim, pode-se constatar que a presença de certo efetivo de recursos humanos, dentre estes, Engenheiro Agrônomo ou Engenheiro Ambiental e Administrador no QCP dos campos de instrução, são de fundamental importância para uma pronta resposta às diversas demandas e cobranças sociais, principalmente relativas às questões ambientais e patrimoniais.

ANEXO A - LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Com Soc	Comunicação Social
Seç Adm	Seção Administrativa
Seç Instr	Seção de Instrução
Seç Intlg	Seção de Inteligência
Seç Patm	Seção de Patrimônio
Seç Pes	Seção de Pessoal
Seç Sau	Seção de Saúde
Seç Vet	Seção de Veterinária
St A Instr	Setor de Área de Instrução
St Aprv	Setor de Aprovisionamento
St Fin	Setor Financeiro
St Infor	Setor de Informática
St M Amb	Setor de Meio Ambiente
St Mat Almx	Setor de Material Almojarifado
St Med	Setor Médico
St Mnt T	Setor de Manutenção e Transporte
St Odonto	Setor Odontológico
St Sv Ge	Setor de Serviços Gerais
Tu Cmp	Turma de Campo

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Novo Código Florestal** (Lei n. 12.651/12).

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

Chiavenato, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2001.

Chiavenato, Idalberto. **Recursos Humanos Ed. Compacta**. 7. ed. São Paulo. Atlas, 2002.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **DPIMA-CO-01.2016. CADERNO DE ORIENTAÇÃO PARA GESTÃO DO PATRIMÔNIO IMOBILIÁRIO JURISDICIONADO AO EXÉRCITO BRASILEIRO**. 1. ed. Brasília, 2016.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **CARTILHA DE PRÁTICAS AMBIENTAIS NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**. 1. ed. Brasília, 2017.

Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **DPIMA-CO-02.2016. ORIENTAÇÕES PARA A GESTÃO DO MEIO AMBIENTE NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES NO ÂMBITO DO EXÉRCITO BRASILEIRO**. 1. ed. Brasília, 2016.