

O ADJUNTO DE COMANDO NA RESOLUÇÃO DE QUESTÕES DE PESSOAL EM ORGANIZAÇÕES MILITARES DE CORPO DE TROPA

Marco Antônio Chaves Schlöttgen¹
Leandro Teixeira e Silva²

Resumo

O Adjunto de Comando exerce a função de assessoramento do comando das Organizações Militares de Corpo de Tropa (OMCT) do Exército Brasileiro no tocante às questões de pessoal ligadas às Praças. O cargo foi criado em 2016 no sentido de fortalecer a dimensão humana da Força. O presente artigo avaliou qual a relevância do trabalho executado pelo Adjunto de Comando na resolução das questões de pessoal. A pesquisa desenvolveu uma revisão do referencial teórico sobre as OMCT, sobre as questões de pessoal mais comuns e sobre o Adjunto de Comando. Além disso, considerou-se os resultados da observação, realizada pelo autor, do trabalho dos Adjuntos de Comando do 23º Batalhão de Infantaria de Blumenau-SC, do período 2017 a 2020, os quais também participaram de uma entrevista. Ainda foram considerados os resultados de pesquisa com os militares que exerceram e exercem o cargo de Adjunto de Comando em OMCT de todo o Brasil. Concluiu-se que o Adjunto de Comando vem exercendo papel fundamental de assessoramento, contribuindo significativamente na resolução das questões de pessoal.

Palavras-chave: Organizações Militares Corpo de Tropa. Adjunto de Comando. Assessoramento. Questões de pessoal.

THE SERGEANTS MAJOR IN SOLVING PERSONNEL ISSUES IN MILITARY ORGANIZATIONS TROOP CORPS

Abstract

The Sergeant Major is responsible for advising the command of the Military Units of the Brazilian Army about personnel issues related to Non-commissioned officers (NCOs). The position was created in 2016 to strengthen the human dimension of the Force. This article assessed the relevance of the work performed by the Sergeant Major in solving personnel issues. The research developed a review of the theoretical framework on OMCT, on the most common personnel issues and on the Sergeant Major. In addition, the results of the observation, made by the author, of the work of the Sergeants Major of the 23rd Infantry Battalion of Blumenau-SC, from 2017 to 2020, who also participated in an interview, were considered. Were also considered, research results with the military staff that exercised and exercise the position of Sergeant Major in OMCT from all over Brazil.

¹ Tenente Coronel do Exército Pós Graduando em Gestão Pública. Uniasselvi. schila98@gmail.com

² Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Segurança Social. UFRB. lteixeiras@gmail.com

It was concluded that the Sergeant Major has been playing a fundamental advisory role, contributing significantly to the resolution of personnel issues.

Keywords: Military Organizations Troop Corps. Sergeant Major. Advice. Personnel issues.

1. INTRODUÇÃO

Segundo Fioravante (2019), em 2016, por meio da Portaria 142 do Estado-Maior do Exército - EME, de 10 de maio de 2016, o Exército Brasileiro instituiu o cargo de Adjunto de Comando, com o objetivo estratégico de fortalecer a dimensão humana da Força e alinhado com a diretriz do Comandante do Exército de valorizar as Praças. Passados quatro anos, inúmeras questões de pessoal foram sanadas contando com o assessoramento, em maior ou menor grau, dos Adjuntos de Comando, notadamente nas Organizações Militares de Corpo de Tropa - OMCT.

As OMCT possuem efetivo e rotina de preparo e de emprego peculiares, como será visto ao longo do trabalho. Tais características colocam em evidência o trabalho de assessoramento do Adjunto de Comando, o qual está focado nas Praças (soldados e graduados).

Nesse contexto, apresenta-se a seguinte problemática: qual a relevância do trabalho do Adjunto de Comando na resolução de questões de pessoal em Organizações Militares de Corpo de Tropa?

Avulta de importância aferir se tais ações contribuíram nas soluções e em que nível, até mesmo para contribuir na justificativa para a criação do referido cargo.

Assim, o presente artigo busca analisar o papel do Adjunto de Comando na resolução dessas questões. Identificar as principais questões de pessoal cujas soluções contaram com a participação dos Adjuntos de Comando. Verificar a importância do papel do Adjunto de Comando na resolução das questões de pessoal. Identificar potenciais conflitos entre as ações do Adjunto de Comando e as ações de comando dos Comandantes de Fração e de Subunidades, nas questões de pessoal.

O percurso metodológico deste trabalho contará com a revisão dos principais aspectos teóricos sobre o tema sendo feitas análises de artigos, livros e documentos militares. A pesquisa terá como *locus* os Adjuntos de Comando do 23º Batalhão de Infantaria, de Blumenau-SC, do período 2016-2020. Como instrumento de coleta de dados, utilizará o questionário com perguntas objetivas sobre o tema em análise e entrevista semiestruturada. A população da pesquisa será os militares que exerceram ou exercem o cargo de Adjunto de Comando em

OMCT. O universo da pesquisa será de 280 Adjuntos de Comandos, atuais ou sucedidos, das OMCT do Brasil e de 2 Adjuntos de Comando, atual e sucedido, do 23º Batalhão de Infantaria.

Na opção pela pesquisa quali quanti utilizou-se de método misto concomitante, onde a coleta de dados se dá ao mesmo tempo e se integra os resultados. Segundo Creswell (2010), mesmo com suas especificidades, os métodos qualitativo e quantitativo não se excluem, numa pesquisa com método misto ela abrange os pontos fortes de ambas abordagens, proporcionando uma melhor compreensão sobre o problema estudado. Além disso, o assunto Adjunto de Comando ainda é pouco estudado, sem teoria suficiente, tornando a pesquisa puramente quantitativa menos indicada, conforme Silva e Simon (2005). Da mesma forma, se fosse puramente qualitativa, aumentaria o viés subjetivo das respostas.

A fim de manter o foco em tais objetivos da pesquisa, face a extensão do tema Adjunto de Comando, ao longo dos tópicos do trabalho será dada ênfase apenas aos aspectos da Gestão de Pessoal, abordado exemplos de questões de pessoal passíveis de serem assessorados pelos Adjuntos de Comando.

2. ORGANIZAÇÕES MILITARES

O Exército Brasileiro - EB tem cerca de 900 Organizações Militares– OM, por meio das quais desenvolve sua missão institucional. (BRASIL, 2020)

Nesse sentido, a missão institucional do Exército Brasileiro está prevista no artigo 142 da Constituição Federal, cujo texto interpretado e disponível no site oficial do Exército é o seguinte:

“contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão.” (BRASIL, 1988)

Os militares que compõem tais organizações são quem de fato cumprem tais missões. É preciso ressaltar que as pessoas constituem o principal ativo das organizações, no Exército e fora dele.

Chiavenato 2014, escreveu a respeito da importância das pessoas nas organizações:

“Daí a necessidade das organizações se tornarem mais conscientes e atentas a seus funcionários. [...] estão percebendo que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.” (CHIAVENATO, 2014, p. 27)

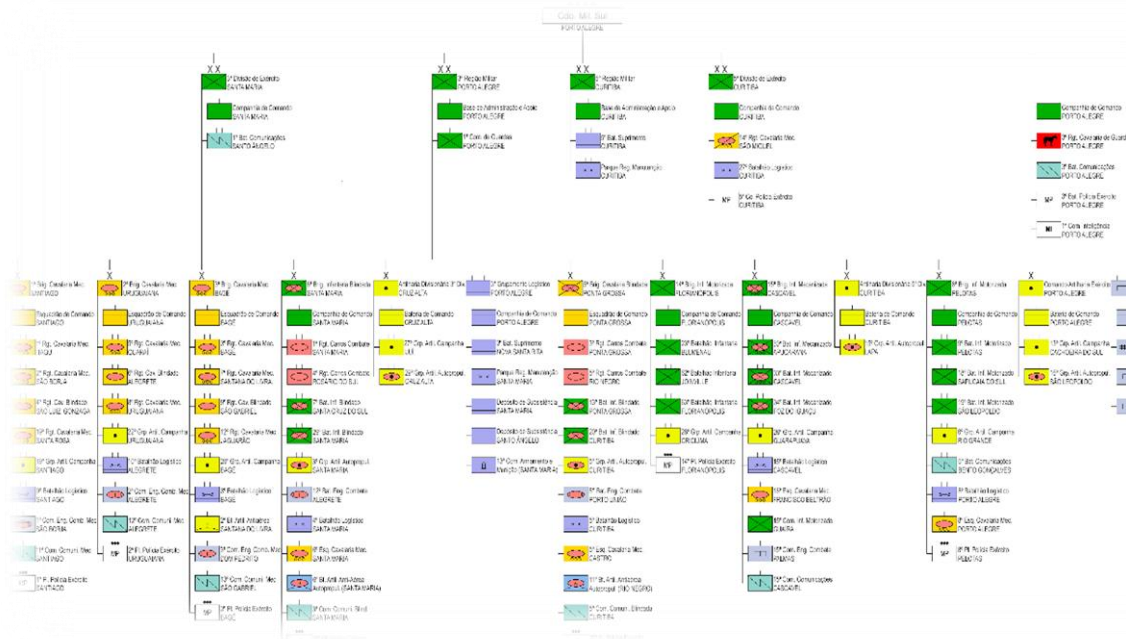
O efetivo de militares na ativa no Exército ultrapassa 220 mil homens, dos quais quase 33 mil são oficiais e cerca de 187 mil são praças, a grande maioria (BRASIL,2020). As diferenças mais significativas para as questões de pessoal entre oficiais e praças serão abordadas ao longo do trabalho por enquanto é pertinente citar que os Adjuntos de Comando são escolhidos do universo das praças e atuam principalmente nas questões relacionadas a este público.

1.1 CONCEITO

Entende-se por Organização Militar - OM uma subdivisão elementar do Exército Brasileiro, que ao agruparem-se em estruturas bem definidas, o constituem. Tais estruturas tem caráter de subordinação, embora haja também ligação técnica por assunto ou tema ao longo delas.

Observa-se na Figura 1 parte da estrutura do Exército Brasileiro, o Comando Militar do Sul, desde o Comando até a ponta da linha, onde cada elemento é uma Organização Militar. Percebe-se por exemplo as OM, desde o topo até a base: Comando do Comando Militar do Sul, Comando da 5ª Divisão de Exército, Comando da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada e 23º Batalhão de Infantaria. Ambas são Organizações Militares e possuem uma relação de comando e subordinação.

Figura 01-A Organização Militar como elemento da estrutura do EB



Nesse sentido, denominam-se Organizações Militares as organizações do Exército que possuem denominação oficial, quadro de organização e quadro de cargos previstos, próprios. (BRASIL, 2006)

Destaca-se que as decisões que envolvem a Gestão de Pessoal muitas vezes fluem pela estrutura de comando e subordinação apresentada na Figura 1, de baixo para cima assessorando e solicitando gestões, de cima para baixo determinando e definindo parâmetros. Pode-se citar o exemplo das designações para cursos e estágios de capacitação, onde os escalões superiores gerenciam a realização de um curso ou estágio, a definição das vagas e dos padrões para indicação, já os escalões menores selecionam os militares que realizarão a capacitação.

Cabe ainda explorar que os Adjuntos de Comando estão presentes nas OM ao longo da estrutura do EB e que embora não haja uma subordinação entre eles, há uma ligação de coordenação e de cooperação, uma ligação institucional. Tal relação contribui na solução de questões de pessoal, como será abordado mais adiante.

1.2 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES

As diversas OM possuem características semelhantes, apesar de várias distinções quanto as suas estruturas ou finalidades.

Por exemplo, pode-se ter uma OM que é um órgão de planejamento de alto nível, como o Comando de Operações Terrestres - COTer, sediado em Brasília-DF, cuja estrutura possui um efetivo reduzido, com diversos oficiais e alguns graduados, a maioria com curso de altos estudos e tempo de serviço elevado (elevada experiência) e outra OM que executa tais planejamentos, desdobrada no território nacional, como o 23º Batalhão de Infantaria- 23º BI, sediado em Blumenau-SC, cujo efetivo conta com poucos oficiais e diversos graduados, apenas alguns aperfeiçoados e poucos com altos estudos.

Em geral, as OM são divididas em Estado-Maior - EM, seções de apoio administrativo, subunidades e frações de tropa. Em cada OM, compete ao Estado-Maior o planejamento e a gestão das diversas missões das atividades fim da OM, cabe às seções de apoio administrativo a execução da administração pública num contexto de atividades meio, incumbe às subunidades e às frações de tropa a execução dos planejamentos, fazer acontecer as atividades. Contudo, semelhante ao que ocorre nas administrações de empresas com várias sedes, matriz e filiais, alguns planejamentos e ordens realizados e emitidos por OM de elevado nível na estrutura do Exército, serão operacionalizados e executados pelas OM na ponta da linha.

O EM das OM é integrado por oficiais no mínimo aperfeiçoados, com conhecimento pleno do emprego tático daquele tipo de tropa, e quanto mais elevada a posição da OM dentro da estrutura do EB, mais qualificados, antigos e de maior patente são esses membros. Integram as seções desse Estado-Maior, praças que auxiliam os oficiais nos trabalhos de planejamento. De igual forma, quanto maior a posição da OM na estrutura, mais experientes e qualificados são esses militares. Nesse sentido, o trabalho do EM visa assessorar o comandante daquela OM nas diversas questões de planejamento.

Cabe às Seções de Pessoal dos EM das OM (1ª Seção) as gestões das questões de pessoal do escalão considerado. Subindo o nível na estrutura do EB, há um canal técnico que trata dessas questões, unindo todas as Seções de Pessoal da linha de subordinação, desde o Departamento Geral do Pessoal - DGP, mais elevado nível, passando pelas diretorias do assunto considerado, exemplo Diretoria de Avaliações e Promoções - DAProm, 1ª Seção do Comando Militar de Área, 1ª Seção da Divisão de Exército, 1ª Seção da Brigada, até a 1ª Seção das OM da ponta da linha.

Além disso, cada OM é comandada por um oficial de posto compatível com o nível na estrutura do Exército, por exemplo o Comando Militar do Sul é comandado por um oficial General de Exército, com vasta qualificação e experiência militar, já o 23º Batalhão de Infantaria é comandado por um Tenente-coronel com curso de altos estudos. A exceção são os Tiros de Guerra, os quais são considerados OM, mas são comandados por praças, geralmente 1º Sargentos. Os comandantes das OM são decisores das questões de pessoal no nível considerado.

Percebe-se então uma característica relevante na questão de pessoal, pois as OM são integradas por oficiais e praças. Dessa maneira, é relevante entender as principais diferenças na carreira dos oficiais e das praças e nas suas funções.

Uma diferença é a forma de ingresso, embora ambas as carreiras têm início por concurso público, os concursos para a carreira de oficial são mais exigidos, devido à concorrência e ao nível de conhecimento. A carreira de oficial inicia como Aspirante a Oficial e pode chegar até Coronel ou General de Exército, conforme se observa na Figura 2, a depender do concurso feito. O posto de Marechal só existe em caso de guerra. A carreira de praça inicia como 3º Sargento e termina como subtenente ou Capitão do Quadro Auxiliar de Oficiais - QAO (depende de curso de altos estudos e existência de vaga), conforme a Figura 2.

A formação do sargento de carreira da linha bélica dura dois anos, recentemente teve o reconhecimento do Ministério da Educação como curso tecnólogo de nível superior, exigindo

o ensino médio completo para o acesso. Já a formação do oficial da linha bélica é reconhecida como nível superior e dura cinco anos.

Outra diferença é o nível de responsabilidade das funções que ocupam e em consequência a diferença da remuneração. Em geral, a responsabilidade do oficial é maior, respondendo por uma fração ou subunidade de tropa ou seção, com um ou mais sargentos diretamente subordinados.

Há ainda os oficiais e praças temporários, aqueles que não são considerados de carreira e não têm estabilidade assegurada. Os oficiais temporários ingressam no EB por serviço militar obrigatório, se formam como Aspirantes a Oficial e atingem o posto máximo de Primeiro Tenente. As praças temporárias ingressam no EB como Soldado e atingem a graduação máxima de 3º Sargento.

Os oficiais, sargentos e cabos temporários técnicos acessam o EB por concurso de prova de títulos, em vagas limitadas conforme a área técnica requerida.

A partir da graduação de cabo, as praças também são chamadas de graduados, havendo equivalência nos dois termos, praças e graduados.

No EB, os Soldados ingressam sem concurso, por meio da prestação do serviço militar obrigatório. O processo seletivo para engajar (permanecer no EB depois do serviço militar obrigatório) nas poucas vagas de Soldado antigo, por até 8 anos, bem como ser promovido à graduação de Cabo e Sargento temporário, geralmente ocorre na própria OM, com critérios rigorosos e definidos em legislação específica.

Figura 2 - Os oficiais e as praças - postos e graduações do Exército Brasileiro



Os oficiais de carreira cursam seu aperfeiçoamento estando no posto de Capitão e realizam altos estudos como Major ou Tenente Coronel. Os graduados de carreira se aperfeiçoam como 2º Sargento e cursam altos estudos como 1º Sargento ou Subtenente. Cada curso os habilita a ocuparem funções e postos acima na hierarquia, dando continuidade na carreira e fazendo jus a uma remuneração maior, com maior responsabilidade funcional.

Para o estudo em questão, é relevante apresentar que o Adjunto de Comando das OM integra o Estado-Maior correspondente, lado a lado com oficiais qualificados, intermediários ou superiores, sendo um elo de assessoramento do comandante da OM, nas questões que envolvem as praças daquele nível de comando, além do trabalho das seções do EM, inclusive além do trabalho de assessoramento da Seção de Pessoal.

Não é raro ser observado Adjuntos de Comando que tenham iniciado suas trajetórias no EB como Soldados, prestando o serviço militar inicial, engajando como Soldado antigo, sendo Cabo e Sargento temporário, fazendo concurso para Sargento de carreira e progredindo nas graduações até Primeiro Sargento ou Subtenente, quando enfim são selecionados para o cargo. Tal experiência os qualifica para abordar com invulgar propriedade as questões de pessoal atinentes às praças, como será visto na sequência.

1.2.1 Alguns princípios das Organizações Militares

As OM, como elemento da estrutura do Exército Brasileiro evidenciam os princípios da instituição, dos quais se sobressaem a hierarquia e a disciplina. Princípios servem para embasar todas as atividades das instituições, por isso sua definição formal nas leis e regulamentos.

Segundo o Estatuto dos Militares, a hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas.

A autoridade e a responsabilidade crescem com o grau hierárquico. A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. Fica evidente a importância dada à característica da sequência hierárquica apresentada.

Ainda segundo o Estatuto, a disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo.

A disciplina e o respeito à hierarquia devem ser mantidos em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e reformados.

Quanto ao diferencial dos oficiais e graduados o Estatuto aborda: o oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, de chefia e de direção. Os graduados auxiliam ou complementam as atividades dos oficiais, quer no adestramento e no emprego de meios, quer na instrução e na administração. No exercício das atividades mencionadas e no comando de elementos subordinados, os suboficiais, os subtenentes e os sargentos deverão impor-se pela lealdade, pelo exemplo e pela capacidade profissional e técnica, incumbindo-lhes assegurar a observância minuciosa e ininterrupta das ordens, das regras do serviço e das normas operativas pelas praças que lhes estiverem diretamente subordinadas e a manutenção da coesão e do moral das mesmas praças em todas as circunstâncias.

Percebe-se que é estatutário a distinção dos oficiais e graduados, ao mesmo tempo que se impõem a hierarquia e a disciplina como basilares.

Na caserna, surge desses dois princípios um elemento denominado cadeia de comando. Materializando o cumprimento à hierarquia e exercendo a disciplina, os assuntos são tratados sempre obedecendo a cadeia de comando correspondente. Por exemplo, uma questão de pessoal ligado a um problema de saúde de um Soldado subordinado à 1ª Esquadra, do 1º Grupo de Combate, do 1º Pelotão de Fuzileiros, da 1ª Companhia de Fuzileiros, do 23º Batalhão de Infantaria, da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, da 5ª Divisão de Exército, precisa necessariamente passar, nessa sequência, pelo Cabo comandante da 1ª Esquadra, pelo 3º Sargento comandante do 1º Grupo de Combate, pelo Tenente comandante do 1º Pelotão de Fuzileiros, pelo Capitão comandante da 1ª Companhia de Fuzileiros, pelo Tenente Coronel comandante do 23º Batalhão de Infantaria, pelo General de Brigada comandante da 14ª Brigada de Infantaria Motorizada, até chegar ao General de Divisão comandante da 5ª Divisão de Exército. Cada nível dará sua contribuição para a solução da questão, esgotando sua capacidade para resolvê-lo antes de subir ao nível acima.

Noutro ponto, a liderança militar é uma competência desejada e que se evidencia no EB em todos os níveis de comando. Mais profunda que a chefia e o comando, ela impõe ao líder militar dedicação e interesse pelos assuntos de seus subordinados, inclusive os de cunho pessoal. O homem que é treinado para o extremo sacrifício da própria vida precisa conhecer e confiar no seu líder imediato, isso precisa ser recíproco. Tal conhecimento e confiança precisa

ser exercitado, no dia a dia, desde a situação de normalidade, não há como acionar tal ferramenta só quando o combate começar.

Por um lado, o Adjunto de Comando tem auxiliado no fortalecimento dos princípios da hierarquia e da disciplina, fazendo as ordens dos comandos aos quais assessoram, e mesmo dos níveis superiores, por meio do canal de coordenação entre os Adjuntos de Comando, chegarem até os graduados mais modernos. Tal conduta unifica procedimentos e torna a instituição mais coesa. O cargo tem ainda se destinado a valorizar aqueles graduados que se destacam, inclusive na competência liderança militar.

Por outro lado, há observações no sentido de que o canal do Adjunto de Comando possa estar rompendo tal cadeia de comando, no sentido de ultrapassar competência dos comandantes das subunidades e de frações de tropa, levando demandas diretamente dos graduados ao comando assessorado. Em que medida isso ocorre nas questões de pessoal? De fato, há conflito?

No andamento desse trabalho pretende-se explorar o quanto o assessoramento do Adjunto de Comando vem sendo eficaz, fortalecendo os princípios e, ao mesmo tempo, aquilatar se há conflito de competência em relação aos comandos de tropa, notadamente nas questões de pessoal.

1.3 OM CORPO DE TROPA

As Organizações Militares Corpo de Tropa são aquelas com características operacionais, cuja dotação de pessoal e de material visa o emprego voltado para o combate, no contexto das missões institucionais. (BRASIL, 2006)

Corpos de tropa são as OM que possuem a missão principal de emprego em operações militares. Assim sendo, nem toda OM é considerada Corpo de Tropa. As OM administrativas, de saúde assistencial, de ensino, de pesquisa, regionais, por exemplo, não são destinadas ao emprego real em combate e por essa razão não são consideradas como Corpo de Tropa.

Em geral, as Organizações Militares Corpo de Tropa - OMCT são os Pelotões e Subunidades destacados, as Unidades operacionais nível Batalhão, das diversas armas (infantaria, cavalaria, artilharia, engenharia, por exemplo), os comandos de Brigada, comando de Divisão de Exército e Comando Militar de Área, as OM de logísticas e demais sistemas de combate (comunicações e eletrônica, inteligência, por exemplo).

As OMCT distinguem-se por terem preparo e emprego voltados para a atividade fim do Exército, o combate. Esse aspecto impõe aos militares integrantes uma rotina anual de

treinamento e adestramento contínuo, apresentando inúmeras questões de diversas ordens, sobretudo de pessoal. São questões ligadas à movimentação e transferência, à capacitação, à promoção, dentre outras, como será visto à frente.

Da mesma forma, as OMCT têm um efetivo maior de graduados se comparados com o número de oficiais, principalmente as da ponta da linha, ensejando uma concentração de questões de pessoal nesse universo e em consequência uma maior atuação do Adjunto de Comando no assessoramento.

A maioria das OMCT possuem o cargo de Adjunto de Comando inserido no EM, à exceção das Subunidades e dos Pelotões destacados.

A atuação do Adjunto de Comando das OMCT nas questões de pessoal terá sua relevância e tipos de demandas abordadas a seguir.

1.3.1 Questões de pessoal das OMCT

As questões de pessoal abrangem um espectro de assuntos que envolvem cada militar no aspecto funcional e no aspecto pessoal, daí demandar atenção exclusiva, caso a caso, e a solução muitas vezes exigir estudos e assessoramentos elaborados.

A Gestão de Pessoas é o ramo da gestão que aborda esse conhecimento no âmbito das organizações civis e militares. Chiavenato salienta essa questão:

“A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.” (CHIAVENATO, 2014, p. 11)

As principais questões de pessoal que se apresentam no dia a dia das OMCT do Exército Brasileiro abarcam assuntos de: seleção de pessoal, capacitação, designação de funções, movimentação e transferência de OM, assuntos de justiça ou disciplina, recompensas, avaliação, quantificação do mérito e promoção, direitos remuneratórios e pagamento de pessoal, afastamentos do serviço por licença ou férias, serviços de escala, dentre outros.

Há também assuntos pessoais que afetam o desempenho dos militares nas OMCT, questões particulares que o princípio da liderança militar impõe aos comandantes de todos os níveis buscar a solução em conjunto com os militares. São as questões de saúde, familiares, financeiras, de relacionamento, dentre outras. Pode-se citar por exemplo o líder militar de uma fração de tropa, Tenente comandante de Pelotão de Fuzileiros auxiliando um subordinado a solucionar um problema financeiro.

As questões de pessoal interferem no trabalho realizado pelo militar, daí a importância de solucioná-las de maneira efetiva. Um problema de relacionamento entre um soldado e seu tenente comandante de pelotão, por exemplo, pode afetar o desempenho de ambos e da fração a qual pertencem.

Muitas dessas questões de pessoal quando envolvem os graduados, sejam assuntos funcionais ou particulares, recebem o assessoramento do Adjunto de Comando, somando ao esforço realizado pelos comandantes de todos os níveis e ao trabalho das Seções de Pessoal.

Contudo, semelhante ao que ocorre em outras organizações, por vezes nas questões de pessoal o assessoramento do Adjunto de Comando (comparado ao executivo de Gestão de Pessoas) vai de encontro com o assessoramento do comandante de subunidade ou fração (comparado ao executivo de linha), ocasionando conflitos.

Chiavenato observou sobre o tema:

“O conflito ocorre porque os executivos de linha e os executivos de GP discordam sobre quem tem a autoridade para tomar as decisões sobre pessoas ou porque têm diferentes orientações a respeito. Os conflitos entre linha e staff são tradicionais e bem conhecidos. O executivo de staff está preocupado com suas funções básicas de proporcionar consultoria, aconselhamento e informação sobre sua especialidade. Ele não tem autoridade direta sobre o executivo de linha, enquanto o executivo de linha tem plena autoridade para tomar as decisões relacionadas com suas operações e sua equipe de subordinados.” (CHIAVENATO, 2014, p. 20)

A seguir, será apresentado o cargo de Adjunto de Comando e suas particularidades.

2. ADJUNTO DE COMANDO

O Adjunto de Comando é um elo importante de assessoramento do comandante nas questões relacionadas aos graduados. O cargo existe em diversos níveis na estrutura do EB, inclusive nas escolas militares e nos órgãos mais levados de planejamento, contudo para o estudo em questão será considerado apenas o trabalho desses profissionais nas OMCT e em relação às questões de pessoal.

Conforme consta do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG:

“Art 75 A. O Adjunto de Comando, integrante do Estado-Maior Especial da OM, é o assessor do Comando para questões relativas às praças.” (BRASIL, 2016)

Ainda, de acordo com a Diretriz para a implantação, na época em caráter experimental, do Projeto de Criação do Cargo do Adjunto de Comando, Portaria 103 do EME de 22 de maio de 2015:

“O cargo de Adjunto de Comando será ocupado por praça com destacada liderança, com reconhecida competência profissional e ilibada conduta pessoal. As atribuições do Cargo de Adjunto de Comando contemplarão a participação das praças na gestão da OM e a obtenção de sua operacionalidade e questões relativas ao moral, ao bem-estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à disciplina e ao apoio à família militar.” (BRASIL, 2015)

Dentre as principais características que envolve o Adjunto de Comando estão suas incumbências, as quais estão definidas no RISG:

“Art 75 B. Ao Adjunto de Comando incumbe:

I - assessorar o Comandante sobre questões sensíveis e correntes relacionadas às praças, com destaque nos assuntos relativos ao moral da tropa, ao bem estar, à satisfação profissional, à carreira, à motivação, à instrução, ao apoio à família militar, à saúde, à assistência social, à justiça e à disciplina, e em processos decisórios atinentes às praças, tais como concessão de condecorações, promoções, movimentações, designação para Cursos e Estágios, dentre outros;

II - participar das reuniões do Estado-Maior da OM, sempre que determinado pelo comandante da OM, com a finalidade de assessorar o Comando nos assuntos atinentes às praças;

III - acessar os oficiais do Estado-Maior e comandantes de subunidade da OM para assessorá-los nos assuntos relacionados às praças;

IV - participar do processo de planejamento e supervisão de instruções da OM e cooperar para o correto entendimento e execução de todas as ordens, diretrizes e orientações emanadas do Comando da OM;

V - ser o interlocutor das preocupações e das necessidades pessoais e profissionais das praças, incentivando o ambiente saudável, salutar e agregador, estimulando e contribuindo para o desenvolvimento da Liderança Militar das praças e o desenvolvimento de um ambiente organizacional que estimule o espírito de iniciativa, bem como o comprometimento com a Instituição, sempre observando os preceitos da hierarquia e da disciplina e a manutenção das demais atribuições previstas nas normas e regulamentos do Exército Brasileiro;

VI - cultivar, disseminar e estimular, no ambiente organizacional, o desenvolvimento de Valores, Deveres e Ética Militares;

VII - acompanhar o desempenho das praças, fomentando a busca do aprimoramento e aperfeiçoamento profissional desses militares, de forma a colaborar para o incremento das suas competências pessoais;

VIII - recepcionar as praças quando de sua apresentação na OM e participar do processo da designação para a ocupação de cargos na OM;

IX - participar da recepção de autoridades, por ocasião das honras e visitas à OM;

X - realizar, participar ou assessorar o Comandante nas inspeções e demais atividades planejadas ou inopinadas; e

XI - a critério do comandante da OM, acompanhá-lo e/ou representá-lo em atividades socioculturais e militares externas à OM, tais como palestras, atividades sociais, reuniões, seminários e afins, principalmente naquelas em que o foco seja o graduado.

§ 1º As atribuições previstas neste artigo complementam e não substituem as atribuições previstas neste regulamento para os demais integrantes do Estado-Maior das unidades, para os comandantes de subunidade e para os oficiais subalternos.” (BRASIL, 2016)

Percebe-se que na atualização do regulamento ocorrida em 2016, por ocasião da criação do cargo de Adjunto de Comando, ficou bem definido o nível de assessoramento e o foco de atuação em relação às Praças.

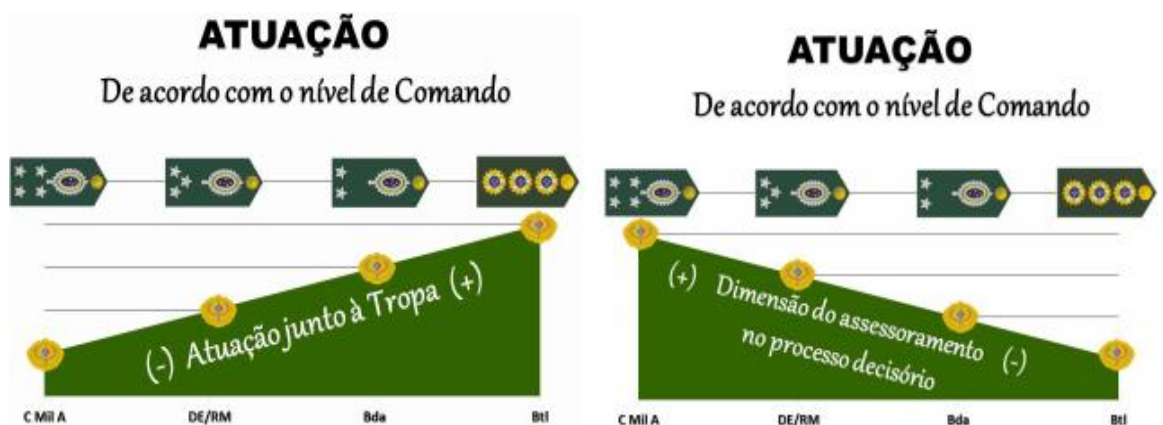
Destaca-se no parágrafo 1º descrito acima a preocupação com a sobreposição de função da gestão de pessoal relacionadas às Praças, pois essa atribuição recai sobre os comandantes

em todos os níveis (subunidades e fração) e o assessoramento sobre o EM das OM, em especial a Seção de Pessoal. Daí poder estar ocorrendo conflito de atribuições entre o Adjunto de Comando e os comandantes de subunidade e fração de tropa, em especial nas questões de pessoal.

Quanto ao nível de assessoramento do Adjunto de Comando ao logo da estrutura do Exército Brasileiro, a figura 3 e o texto a seguir, ambos do Guia do Adjunto de Comando do Curso de Adjunto de Comando da Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas - EASA, apresentam alguns aspectos relevantes:

“A proximidade e a atuação do Adjunto de Comando, junto à tropa, variam de acordo com o nível de comando a que está subordinado. Por exemplo: um Adj Cmdo de um Batalhão atua muito próximo aos graduados de sua OM, sendo que, seu assessoramento influenciará apenas o público interno de sua OM. Já um Adj Cmdo, de C Mil A atuará mais afastado (fisicamente) do efetivo do Grande Comando, contudo o nível de seu assessoramento crescerá de valor, uma vez que poderá repercutir em todos os graduados daquele C Mil A.” (BRASIL, 2019)

Figura 3 - Atuação e assessoramento dos Adjunto de Comando na estrutura do Exército Brasileiro



Fonte: Guia do Adjunto de Comando (2019)

Assim, percebe-se que há assessoramento dos Adjuntos de Comando, incluindo os relativos às questões de pessoal, nos diversos níveis da estrutura do Exército Brasileiro. Salienta-se existir um canal técnico que une os Adjuntos de Comando e por onde fluem informações da tropa, de baixo para cima, e a intenção dos Comandantes, de cima para baixo. Por esse canal, muitas vezes, seguem as percepções da ponta da linha, informações pessoais, que por vezes humanizam o entendimento de requerimentos e de informações, as quais seguiram via Cadeia de Comando para decisões em instâncias superiores, otimizando tais soluções.

Outra característica que se sobressai, relaciona-se à seleção e à preparação para o cargo de Adjunto de Comando.

Segundo o 1º Sgt Siston, militar que exerceu função de Adjunto de Comando e escreveu sobre o tema em periódicos do Exército Brasileiro:

“Desde as escolas de formação até o desempenho das funções de comando de pequenas frações, de adjunto de pelotão e de sargenteante de subunidade, o sargento executa as missões com entusiasmo, competência e disciplina. Ele também assessora o comando enquadrante, nos diferentes assuntos relacionados à sua fração, tanto de ordem profissional, quanto pessoal. O convívio diário e aproximado do sargento com os subordinados permite o assessoramento oportuno, sendo valiosa ferramenta para a tomada de decisão dos comandantes.” (SISTON, 2018)

Portanto há uma sequência natural de preparação ao longo da carreira dos graduados para ocupar o cargo de Adjunto de Comando, culminando com a seleção dos melhores para cursar o Curso de Adjunto de Comando na Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos das Armas - EASA, em Cruz Alta - RS.

Na EASA, o Curso de Adjunto de Comando busca trabalhar os conhecimentos necessários para habilitar o futuro assessor dos comandantes nas questões de pessoal ligadas às Praças.

São objetivos do Curso de Adjunto de Comando:

“Art 2º O curso tem por objetivo habilitar subtenentes e primeiros-sargentos para ocupar o cargo de Adjunto de Comando (Adj Cmdo), capacitando-os a:

- I - assessorar os Comandantes de Organizações Militares nas questões sensíveis e correntes relacionadas às praças, conforme o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais;
- II - participar do processo de planejamento e supervisão de instruções da OM;
- III - ser o interlocutor das preocupações e das necessidades pessoais e profissionais das praças;
- IV - contribuir para o desenvolvimento e manutenção da liderança das praças;
- V - atuar no ambiente organizacional da OM, com vistas ao desenvolvimento de Valores, Deveres e Ética Militares;
- VI - assessorar os Oficiais do Estado-Maior e Comandantes de Subunidade da OM, nos assuntos relacionados às praças; e
- VII - atuar no aperfeiçoamento contínuo da gestão das OM e de sua operacionalidade.”

(BRASIL, 2018)

Verifica-se que a capacitação adquirida no referido curso foca de fato na interlocução de questões de pessoal das Praças junto ao Comando assessorado. Nota-se que o assessoramento a ser realizado nas OM inclui os Oficiais do Estado-Maior e os Comandantes de Subunidade.

Dessa maneira, dentre as matérias abordadas no curso destacam-se às ligadas às questões de pessoal como psicologia, administração de conflitos, desenvolvimento de pessoal, liderança militar, família militar, assessoramento em relação aos problemas das Praças, dentre outras.

Além disso, no período do curso, os futuros Adjuntos de Comando trocam experiências entre si e com instrutores e monitores qualificados, inclusive militares que tiveram a oportunidade de cursar o Sergeants Major Course, nos Estados Unidos da América.

O Exército Norte Americano é uma das Forças Armadas do Mundo que adota o modelo de Adjunto de Comando (Sergeant Major no Exército Norte Americano) como assessor do Comando de suas Unidades Operacionais. Tal ferramenta está consolidada desde 1970 naquele país e foi inspiração para a implementação do cargo no Brasil, embora haja diferenças entre as funções desempenhadas lá e aqui.

3. O ADJUNTO DE COMANDO E A GESTÃO DE PESSOAL

O cargo de Adjunto de Comando foi criado nas Organizações Militares de Corpo de Tropa para maximizar a Gestão de Pessoal com foco nas demandas relacionadas às Praças.

Complementando a presente pesquisa, além dos aspectos teóricos e dos exemplos apresentados ao longo dos tópicos anteriores, o presente tópico trará a opinião de 280 Adjuntos de Comando, em exercício ou já sucedidos, de OM espalhadas pelo Brasil, os quais responderam a um questionário, caracterizando a pesquisa quantitativa sobre o tema. O referido questionário foi desenvolvido por meio da ferramenta Google Formulários.

Da mesma forma, o presente tópico trará a experiência de 2 Adjuntos de Comando do 23º Batalhão de Infantaria, sediado em Blumenau - SC, nas citadas questões. Foi realizada uma entrevista semiestruturada, contendo as mesmas perguntas dos questionários, caracterizando a pesquisa qualitativa sobre o tema.

De 2016 a 2020, estiveram exercendo a função de Adjunto de Comando do 23º BI o então Subtenente Ivano José Hoegen (2º Tenente atualmente), no período 2016-2018, doravante chamado de entrevistado 1 e o Subtenente Charles de Alencar Pasquali (ainda está na função), no período 2019-2021, entrevistado 2, ambos reconduziram na função por mais um ano, permanecendo três anos cada. Como curiosidade, os dois militares incorporaram nesta Unidade como soldados, prestando o Serviço Militar, antes de prestarem concurso e iniciarem suas carreiras no Exército.

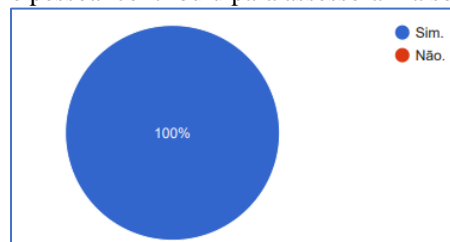
Salienta-se, ainda, que o autor desta pesquisa foi Chefe da 1ª Seção do Estado-Maior (Encarregado de Pessoal) no ano de 2017 e exerce, desde 2018, o cargo de Subcomandante do 23º Batalhão de Infantaria, portanto teve a oportunidade de observar o desempenho dos Adjuntos de Comando da Unidade, notadamente diante das questões de pessoal.

A seguir serão apresentadas as respostas ao questionário e às entrevistas, concomitante à análise dos resultados.

Pergunta 1 - O senhor considera que sua experiência profissional e pessoal contribuiu para assessorar na solução das questões de pessoal?

Quando questionados sobre se a experiência profissional e pessoal contribuiu para assessorar na solução das questões de pessoal, a totalidade do universo de entrevistados afirmou que sim. No mesmo sentido responderam os dois entrevistados. A afirmação unânime corrobora com a visão do autor sobre a atuação dos Adjuntos de Comando, visto que a experiência de ambos como soldado, cabo e sargento, pessoal e profissionalmente, agregou positivamente nos assessoramentos. Demonstra, ainda, que a seleção dos Adjuntos de Comando está sendo realizada adequadamente pelo mérito e com foco na função, pois a experiência militar e pessoal tem somado no desempenho do cargo. Pode-se concluir que a experiência profissional e pessoal dos Adjuntos de Comando tem papel fundamental no assessoramento dessas questões.

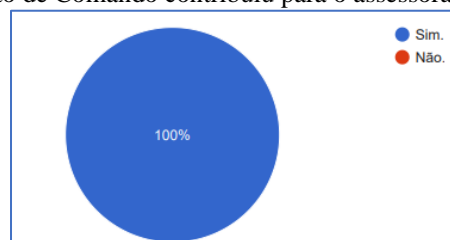
Gráfico 1 – A experiência profissional e pessoal contribuiu para assessorar na solução das questões de pessoal?



Pergunta 2 - O Curso de Adjunto de Comando contribuiu para o assessoramento nessas questões?

Ao questionamento sobre se o Curso de Adjunto de Comando contribuiu para o assessoramento nestas questões, novamente as respostas foram unânimes que sim. Os entrevistados também responderam no mesmo sentido, enfatizando que também é um local para troca de experiência entre os colegas. Evidenciando que a preparação para o exercício do cargo realizada na EASA tem sido efetiva nesse quesito, somando conhecimento técnico à experiência de vida dos militares.

Gráfico 2 – O Curso de Adjunto de Comando contribuiu para o assessoramento nessas questões?



Pergunta 3 - Qual a principal questão de pessoal das OMCT que o Adjunto de Comando tem assessorado a solução?

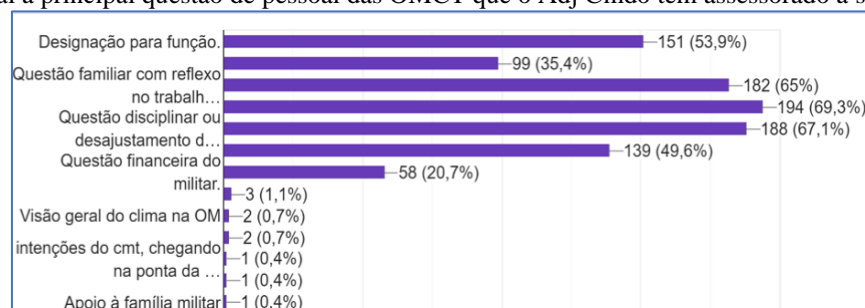
As respostas mais pontuadas ao questionamento sobre qual a principal questão de pessoal o Adjunto de Comando tem assessorado a solução foram: a designação para função, questões familiares com reflexos no trabalho, questões disciplinares ou de desajustamento. Embora foram apresentadas outras com menor expressão, como: a intenção do Cmt chegando até a ponta da linha, a visão geral do clima da OM e o apoio à família militar.

Nesse sentido, dentre outras questões de pessoal, o entrevistado 1 recordou-se de ter assessorado as justificativas para a transferência por interesse próprio de um 2º sargento, o qual pretendia retornar para próximo da família em outra Guarnição e que o trabalho deu resultados positivos para o militar e para a Força. O entrevistado 2, dentre outras questões, salientou ter assessorado o Comando no atendimento das demandas de saúde da filha recém nascida de um 2º sargento transferido da Região Amazônica, a qual requeria de cuidados especiais de saúde. Em ambos os casos, o assessoramento preciso dos Adjuntos de Comando seguiu em paralelo aos requerimentos formais via Cadeia de Comando e garantiu a tomada de decisão mais adequada pelo Comando da Unidade e pelos Escalões Superiores e Técnicos decisores.

Salienta-se também que o entrevistado 2 citou a necessidade da qualificação das Praças por meio de cursos profissionalizantes, de maneira que possam desempenhar bem suas funções e sair do Exército com oportunidade de emprego. Nesse contexto, como Adjunto de Comando, ele é o gerente de um programa de empregabilidade, o qual pretende gerar capacitação e emprego aos militares temporários do 23º BI. O programa já tem apresentado frutos positivos e conta com parcerias públicas e privadas nos municípios do Vale do Itajaí.

Destaca-se, ainda, a ênfase dada pelo entrevistado 1 à liderança militar, quando desempenhou a função de Adjunto de Comando. Tal aspecto ligado às questões de pessoal ficou evidente nas inúmeras vezes que orientou e motivou pelo exemplo os graduados a estarem à frente e próximo de suas frações de tropa, notadamente nas atividades de instrução e de emprego real.

Gráfico 3 – Qual a principal questão de pessoal das OMCT que o Adj Cmndo tem assessorado a solução?



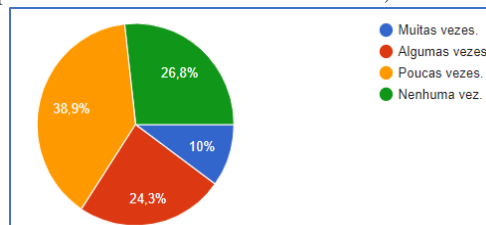
Conclui-se que há um leque grande de questões de pessoal que o Adjunto de Comando assessora as soluções, de onde se destacam alguns tipos. Percebe-se que são questões que demandam estudos mais elaborados e individualizados, pois cada pessoa e situação tem suas condicionantes, requerendo parcela considerável de tato e de articulação por parte dos interlocutores. Certamente o Adjunto de Comando é peça chave nessas soluções.

Pergunta 4 - O senhor encontrou dificuldades no assessoramento dessas questões devido à falta de entendimento do papel do Adjunto de Comando por parte dos Comandantes de Unidade, Subunidades e, ou Frações?

Com relação ao questionamento se houve dificuldades de assessoramento nas questões de pessoal devido à falta de entendimento do cargo da Adjunto de Comando por parte dos comandantes de Unidade, Subunidade e Frações, 10% dos participantes respondeu que muitas vezes, 24,3% algumas vezes e 38,9% poucas vezes tiveram dificuldades, contra apenas 26,8 % nenhuma vez. Observa-se que a maioria dos participantes do questionário encontrou dificuldades.

No mesmo sentido, os entrevistados 1 e 2 encontraram tais dificuldades e atribuíram ao desconhecimento das atribuições dos Adjuntos de Comando nas OMCT, por ser um cargo relativamente novo. Vincularam também essa dificuldade à diferente carreira militar do Adjunto de Comando em relação aos Comandantes citados e ainda à pouca vivência de alguns comandantes de fração. Daí poder ocorrer um entendimento errôneo das funções e dos anseios pessoais das Praças, ou no mínimo, não entender com a mesma percepção dos Adjuntos de Comando.

Gráfico 4 – Há dificuldades no assessoramento dessas questões devido à falta de entendimento do papel do Adjunto de Comando por parte dos Comandantes de Unidade, Subunidades e, ou Frações?



Portanto, há significativa dificuldade no assessoramento do Adjunto de Comando nas questões de pessoal, ligada ao não entendimento do cargo por parte dos Comandantes de Unidade, Subunidade e, ou Fração.

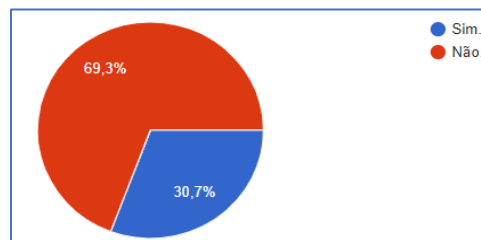
5. Nesse sentido, percebeu a existência de conflito ligado à atribuição funcional, entre o Adjunto de Comando e os Comandantes de Subunidades e, ou Frações?

No que se refere ao questionamento se há conflito ligado à atribuição funcional do Adjunto de Comando e dos Comandantes de Subunidades e de Fração, 69,3 % dos participantes da pesquisa responderam que não e 30,7% que sim. Afere-se que a maioria não viu conflito, coerente à legislação das atribuições do cargo. Porém, há significativa parcela de Adjuntos de Comando que perceberam algum tipo de conflito de atribuições.

O entrevistado 1 não percebeu tal conflito, já o entrevistado 2 associou alguns dos conflitos surgidos à pouca vivência de alguns comandantes de Fração.

Na função de subcomandante pude perceber poucos conflitos e tive que intervir diretamente para que cada nível de assessoramento e comando somasse e não competisse em busca das soluções. Percebi que há, muitas vezes, uma vaidade ligada a cada cargo de comando e de assessoramento. Devido à personalidade de cada um, somado ao fator da antiguidade militar, pois vários comandantes são hierarquicamente superiores ao Adjunto de Comando, tais conflitos têm potencial de se tornarem permanentes ou perigosamente prejudiciais ao bom ambiente de trabalho. Em ambos os casos, quem sai perdendo é a OM e as Praças, as quais têm suas questões de pessoal com um assessoramento de solução prejudicado.

Gráfico 5 – Há conflito ligado à atribuição funcional, entre o Adjunto de Comando e os Comandantes de Subunidades e, ou Frações?



Certamente é um questionamento pertinente e que demanda atenção dos comandos assessorados para que, ocorrendo eventual conflito de atribuição, possam ser identificados e corrigidos.

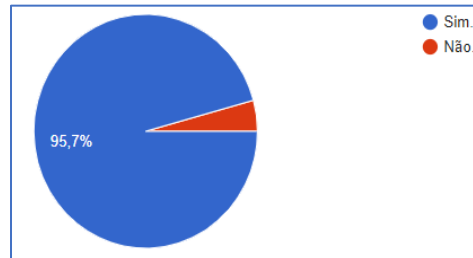
6. Na sua opinião é possível o Adjunto de Comando assessorar efetivamente sem ferir a Cadeia de Comando?

Nessa questão, 95,7% dos participantes do questionário afirmaram não haver um ferimento da cadeia de comando quando ocorre o assessoramento do Adjunto de Comando.

Da mesma forma, ambos os entrevistados concordaram que a cadeia de comando não se fere. É pertinente colocar a observação do entrevistado 2, que em muito isso se deve à vivência dos Adjuntos de Comando, os quais percebem quando um tema ligado às questões de pessoal é sensível. Assim, realizam abordagens mais sutis no assessoramento, dentro e fora da cadeia de comando e do canal técnico. Citou-se os contatos interpessoais dos Adjuntos de Comando

ao longo do canal técnico de ligação entre eles, na estrutura do Exército Brasileiro. A mesma opinião é compartilhada pelo entrevistado 1, o qual lembrou que tais contatos, muitas vezes, maximizam soluções de questões de pessoal, antecipando processos decisórios formais que seguem pela cadeia de comando e contribuindo para o assessoramento das soluções em cada estágio decisório.

Gráfico 6 – É possível o Adjunto de Comando assessorar efetivamente sem ferir a Cadeia de Comando?



Assim, percebe-se que a Cadeia de Comando se mantém preservada, mesmo com o assessoramento do Adjunto de Comando. Salienta-se que a Cadeia de Comando é uma característica importante das Organizações Militares, face à hierarquia militar ser basilar do Exército Brasileiro, como foi visto nos tópicos anteriores. O fato de ter um militar de hierarquia mais baixa (subtenente ou 1º sargento) assessorando uma questão de pessoal junto ao Comando da OMCT agrega em qualidade nas decisões, pois tal militar tem a vivência da carreira das Praças.

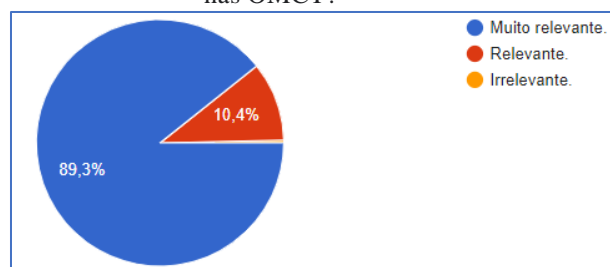
7. Qual a relevância do assessoramento prestado pelo Adjunto de Comando nas questões de pessoal nas OMCT?

Quanto à relevância do assessoramento dos Adjuntos de Comando nas questões de pessoal 89,3% considerou muito relevante e 10,4% relevante, demonstrando a importância do cargo nesse tipo de assessoria.

Ambos os entrevistados julgaram ser muito relevante tal assessoramento.

Percebe-se que o assessoramento prestado pelos Adjuntos de Comando em relação às questões de pessoal tem feito a diferença na Gestão das Pessoas das OMCT.

Gráfico 7 – Qual a relevância do assessoramento prestado pelo Adjunto de Comando nas questões de pessoal nas OMCT?



O entrevistado 2 pautou ser importante questionar a opinião dos Comandantes de Unidade, razão pela qual buscou-se subsídios na pesquisa realizada em 2019, pelo Coronel Fioravante, atual Comandante da EASA, na qual consta a opinião da maioria pela efetividade da função do Adjunto de Comando.

O entrevistado 1 ainda observou que: “na criação do cargo de Adjunto de Comando, o Exército Brasileiro deu mais um passo importantíssimo para valorizar seu principal recurso, as pessoas, aproveitando o ponto de vista e a experiência dos Graduados para a gestão e a operacionalidade das OM.” “O Adjunto de Comando tem um papel importante na orientação dos sargentos de hoje, os quais devem liderar pelo exemplo.”

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou avaliar a relevância do assessoramento do Adjunto de Comando nas questões de pessoal das Organizações Militares de Corpo de Tropa, notadamente em relação às Praças.

A revisão da bibliografia existente sobre o tema permitiu destacar aspectos ligados às principais características das Organizações Militares e que impactam na atribuição de assessoramento do Adjunto de Comando. Observou-se que há uma Cadeia de Comando dentro e fora da OM, ao longo da estrutura do Exército Brasileiro. Há ainda um canal técnico que trata dos assuntos de pessoal e por onde tramitam as demandas de cima para baixo e de baixo para cima. De igual forma há um canal técnico que liga os Adjuntos de Comando dos diversos escalões da Força. Que a estrutura é hierarquizada e que em cada ente há um Comandante decisor, o qual conta com um assessoramento do Adjunto de Comando correspondente. Verificou-se a efetividade desse assessoramento.

Apresentou-se a hierarquia dos postos e graduações do Exército Brasileiro com considerações sobre as formas de acesso e as diferenças entre as carreiras dos Oficiais e das Praças, destacando-se que nas OMCT o efetivo de Praças é maior e que os Adjuntos de Comando são originários desse universo. Que tal aspecto habilita o Adjunto de Comando a assessorar com qualidade e propriedade em relação às questões de pessoal das Praças.

Foram exemplificadas algumas questões de pessoal que ocorrem no cotidiano das OMCT e que contam com o assessoramento dos Adjuntos de Comando.

Foram vistos aspectos ligados à carreira militar dos Adjuntos de Comando e ao cargo em si. Citou-se amparos legais do cargo de Adjunto de Comando e as atribuições previstas.

Evidenciou-se que a preparação natural ao longo da carreira militar, a seleção para o desempenho do cargo e a preparação no Curso de Adjunto de Comando têm papéis decisivos para um melhor assessoramento nas questões de pessoal.

Nesse contexto, identificou-se por meio do questionário e da entrevista que o assessoramento ocorre principalmente em relação às designações para funções, assuntos pessoais que afetam o trabalho, questões familiares, aspectos da liderança militar e da capacitação, embora existam outras inúmeras ocasiões em que o Adjunto de Comando atua na área de pessoal.

Da mesma forma, visualizou-se a existência de dificuldades para o assessoramento, ligadas à falta de entendimento da função do Adjunto de Comando por parte dos Comandantes de Subunidades e de Fração. A maioria dos participantes do questionário, 73,2 %, afirmou ter encontrado dificuldades desse tipo. Sugeriu-se que tais dificuldades estariam ligadas ao desconhecimento do cargo ou a pouca vivência de alguns comandantes de fração.

Por outro lado, não se confirmou um eventual problema na Cadeia de Comando em função do assessoramento do Adjunto de Comando, uma vez que a maioria dos participantes do questionário, 95,7%, e ambos os entrevistados afirmaram que o assessoramento é efetivo sem afetar a Cadeia de Comando. Pelo contrário, o assessoramento do Adjunto de Comando conta com sua experiência para filtrar temas sensíveis e tratá-los de maneira a não criar problemas na hierarquia.

Nesse sentido, a totalidade dos participantes do questionário e entrevistados considerou como relevante ou muito relevante o assessoramento dos Adjuntos de Comando em relação às questões de pessoal nas OMCT.

Do exposto, pode-se concluir que, coerente com a atual percepção das instituições, referente à importância da Gestão de Pessoas, o Exército Brasileiro aposta no Adjunto de Comando como interlocutor dos assuntos das Praças, junto aos Comandos de Unidade.

É possível afirmar que o Adjunto de Comando vem exercendo papel fundamental de assessoramento, contribuindo significativamente na resolução das questões de pessoal das Organizações Militares de Corpo de Tropa.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Congresso. Senado. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, nº 191-A. Brasília, 1988.
- _____. **Estatuto dos Militares**. 1980. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6880compilada.htm. Acesso em 11 AGO 20.
- _____. Decreto Presidencial 5751, de 12 ABR 2006. **Estrutura Regimental do Comando do Exército**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5751.htm#art5. Acesso em: 11 AGO 20.
- _____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 103-EME, de 22 de maio de 2015**. Aprova a Diretriz de Implantação, em caráter experimental, do Projeto de Criação do Cargo de Adjunto de Comando e dá outras providências (EB20-D-01.019). Brasília, 2015.
- _____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 143-EME, de 10 de maio de 2016**. Inclui dispositivos no Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército Nº 816, de 19 de dezembro de 2003. Brasília, 2016.
- _____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 129-DECEEx, de 7 de julho de 2017**. Aprova as Instruções Reguladoras para a Organização, o Funcionamento e a Matrícula no Curso de Adjunto de Comando. (EB60-IR-21.002). Brasília, 2017.
- _____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Portaria Nº 141-DECEEx, 20 de junho de 2018**. Altera dispositivos das Instruções Reguladoras para a Organização, o Funcionamento e a Matrícula no Curso de Adjunto de Comando (EB60-IR-21.002), aprovadas pela Portaria Nº 129-DECEEx, de 7 de julho de 2017. Brasília, 2018.
- _____. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Guia do Adjunto de Comando**. 2019. 1ª Ed. EASA, Cruz Alta, 2019.
- _____. **Missão do Exército Brasileiro**. Disponível em <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 11 AGO 20.
- _____. **Exército Brasileiro em Números 2020**, disponível em ebnet.eb.mil.br. Acesso em 15 OUT 20.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2014. 4ª Ed. Editora Manole, São Paulo – SP.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CRIVELATI, Osmar. **A valorização da praça e o cargo de Adjunto de Comando**. Brasília: Noticiário do Exército, 2015.
- _____. **O adjunto de comando já é uma realidade no Exército Brasileiro**. 2018. Disponível em: <https://dialogo-americas.com/pt-br/articles/o-adjunto-de-comando-ja-e-uma-realidade-no-exercito-brasileiro-2/>, acesso em 25 de maio de 2020.

- FIORAVANTE, Henrique Alves. **A influência da liderança moderna no desempenho dos Adjuntos de Comando do Exército Brasileiro**. Rio de Janeiro: ECEME, 2019.
- SALOMÃO, Luis Felipe de Souza. **Adjunto de comando e sua tríade**. 2018. Disponível em: <http://www.2de.eb.mil.br/index.php/ultimas-noticias/64-adjunto/494-adjunto-de-comando-e-sua-triade>, acesso em 25 de maio de 2020.
- SILVA, D.; SIMON, F. O. Abordagem quantitativa de análise de dados de pesquisa: construção e validação de escala de atitude. Cadernos do CERU, v. 2, n. 16, p. 11-27, 2005.
- SISTON, Luis Gustavo da Silva. **O Adjunto de Comando no Exército Brasileiro**. 2018. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/o-adjunto-de-comando-no-exercito-brasileiro-2.html>, acesso em 25 de maio de 2020.