

# A CONTRAINTELIGÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAL DURANTE O TRIMESTRE QUE ANTECEDE O PRIMEIRO LICENCIAMENTO DO EFETIVO VARIÁVEL

Césare Beccaria Moreira de Oliveira<sup>1</sup>  
Carlos Alberto Marques de Freitas<sup>2</sup>

## RESUMO

O maior patrimônio do Exército são os seus recursos humanos, dentro dos quais cabe ressaltar o jovem que presta o serviço militar obrigatório.

Anualmente o Exército Brasileiro recebe milhares de jovens para prestar o Serviço Militar Inicial. Ao longo do período castrense a referida juventude aprende a manusear diversos armamentos, a utilização de técnicas de combate e toma contato com materiais/equipamentos militares de elevado valor.

Tais conhecimentos e/ou materiais, bem como o acesso indevido a informações sensíveis - aquelas que, pela importância e necessidade de proteção, exigem medidas especiais de segurança - devem ser grande fonte de atenção, pois podem ser empregados em atividades ilícitas ou criminosas, acarretando grandes danos à sociedade civil e ao próprio Exército Brasileiro.

A correta gestão de pessoal aplicada nesses adolescentes é fundamental para a Imagem da Força. Nesse escopo é interessante destacar que a atividade de inteligência, se resumida, pode ser classificada como atividade que produz informação, enquanto à contrainteligência cabe detectar, identificar, analisar, prevenir e obstruir eventuais ameaças às informações produzidas pela inteligência.

Cabe à contrainteligência proteger tanto as informações sensíveis quanto os ativos materiais do Exército Brasileiro que são cobiçados por elementos marginais.

As medidas de contrainteligência (de proteção dos ativos) aliadas à correta gestão de pessoal podem mitigar e/ou eliminar ações de cooptação de pessoal por Organizações Criminosas.

É notório que uma medida preventiva adequada pode neutralizar o ato de infração antes que ele venha a ocorrer.

Daí a relevância deste tema: aplicar as medidas de contrainteligência juntamente com a gestão de pessoal em especial no 1º trimestre antes da baixa do recruta.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoal. Contrainteligência. Uniasselvi-pós.

## 1 INTRODUÇÃO

Todo ano milhares de jovens ao completar dezoito anos prestam o serviço militar obrigatório. Em muitas sociedades é nessa etapa da vida que o jovem ao completar o seu dever com a nação torna-se um homem. Nessa jornada, o nosso jovem soldado toma contato com

---

<sup>1</sup>Bacharel em Ciências Militares 1998. E-mail: cesarebeccaria1975@gmail.com

<sup>2</sup>Mestre em Bioenergia. E-mail: carlosfreitas00@hotmail.com

diversos armamentos, explosivos e técnicas especiais de combate. Além de tomar conhecimento da rotina da organização militar onde trabalha.

As Organizações Criminosas ganharam relevância no Brasil a partir da década de 70 e possuem como principais mãos de obra jovens em situação de fragilidade social. Jovens que são utilizados para a execução de diversos crimes.

Daí surge o problema: como proteger o nosso jovem soldado diante do assédio das Organizações Criminosas. Quais medidas tomar para eliminar/mitigar essa situação tão comum nos grandes centros urbanos.

Para encontrar respostas, ao lidarmos com seres humanos em um ambiente de trabalho a gestão de pessoal pode ser uma ferramenta útil. Uma das principais funções da gestão de pessoal é capacitar, desenvolver e motivar os recursos humanos de uma empresa.

Outro instrumento que pode ser aplicado é a contrainteligência. Que é o ramo da atividade de Inteligência Militar que cuida da proteção dos ativos da Força Terrestre. E o maior ativo de um exército é o seu soldado.

Diante disto, este trabalho descreve as medidas de contrainteligência juntamente com a gestão de pessoal em especial no período do 1º trimestre antes da baixa do recruta e as oportunidades de melhoria dessa gestão.

Tal abordagem se justifica pela importância de medidas que protejam num primeiro plano os recursos humanos do Exército Brasileiro e de modo mais amplo toda a sociedade brasileira, vítima da violência urbana.

Posto isto, o objetivo deste estudo é aplicar as medidas de contrainteligência juntamente com a gestão de pessoal em especial no 1º trimestre antes da baixa do recruta e apontar possíveis medidas que melhorem essa atividade.

Este propósito será conseguido a partir da revisão bibliográfica e documental dos procedimentos e atividades.

## **2 O SERVIÇO MILITAR OBRIGATÓRIO E O LICENCIAMENTO**

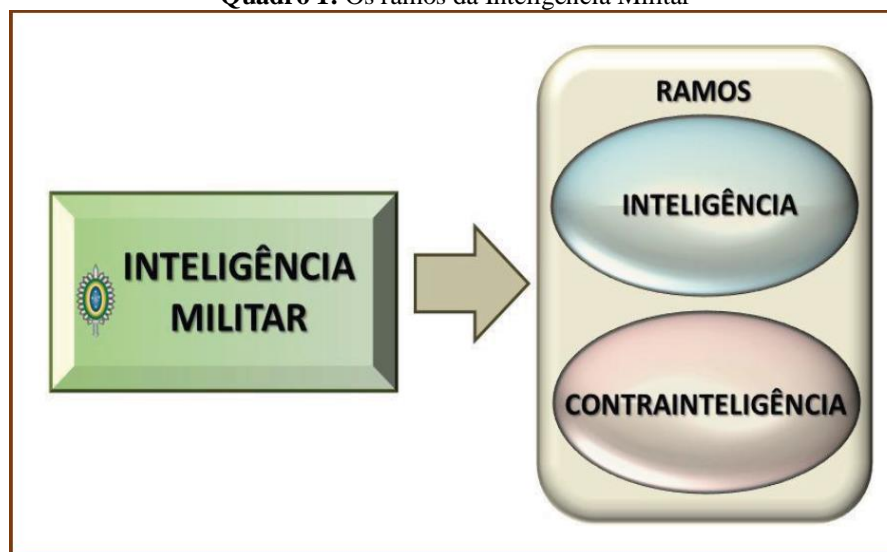
Dentre as diversas atividades desenvolvidas pelo Exército Brasileiro, pode-se destacar o serviço militar.

A Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 - Lei do Serviço Militar (LSM) é a norma militar que versa, de forma geral, sobre as condições de execução e as particularidades do serviço militar.

O Serviço Militar consiste no exercício de atividades específicas desempenhadas nas Forças Armadas, sendo obrigatórios a todos os brasileiros na forma da lei. Tem a duração de um ano.

Ao longo do ano o soldado participa de atividades voltadas ao combate, tais como tiro, manuseio de diversos tipos de armamento, defesa pessoal. No período final do serviço militar o retorno à vida civil se dá no licenciamento é o momento em que o cidadão deixa vida castrense.

**Quadro 1:** Os ramos da Inteligência Militar



Fonte: EB70MC1022 – Contrainteligência. (BRASIL, 2019, p. 1)

## 2.1 O TRIMESTRE QUE ANTECEDE O PRIMEIRO LICENCIAMENTO DO EFETIVO VARIÁVEL

O ano de instrução durante o Serviço Militar inicial está dividido nas seguintes fases de acordo com o Plano de Instrução Militar (PIM):

- 1) Instrução Individual Básica: inicia-se imediatamente após a incorporação do novo contingente. Tem a duração de 12 (semanas);
- 2) Instrução Individual de Qualificação: é o período onde o soldado é habilitado às funções que irá desempenhar na fração em que pertence. Tem a duração de no máximo 14 (quatorze) semanas;

- 3) Adestramento: é a atividade final da instrução militar na tropa, período o qual engloba o último trimestre antes do licenciamento.

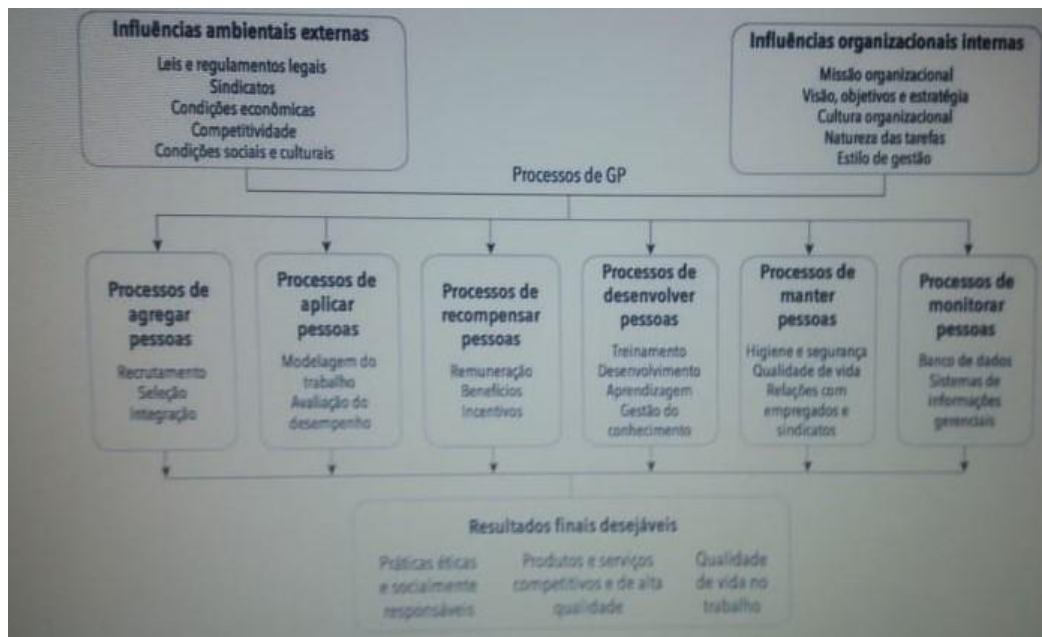
O último período compreende o adestramento, momento este em que o soldado trabalha em equipe. Escolhemos este período justamente por coincidir com o adestramento para fins didáticos.

Nesse período o soldado já possui uma gama de conhecimentos e já desenvolveu laços de companheirismo entre os seus irmãos de farda nos seis meses de vivência militar.

As atividades militares desenvolvidas pelas OM são as seguintes: acampamentos, marchas e tiro.

### 3 A GESTÃO DE PESSOAL

**Quadro 1:** Processos de Gestão de Pessoas



**Fonte:** Chiavenato (2014, p. 14)

Gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas é um conjunto de habilidades, métodos e práticas que visa o desenvolvimento e potencialização do capital humano de uma organização,

bem como a melhor gerência dos comportamentos e aproveitamento dos diferentes talentos e características encontradas no quadro de colaboradores.

O conceito de recursos humanos, desde seu estabelecimento, tem passado por mudanças no que concerne à forma de tratar e lidar com funcionários. Essa realidade se dá devido às transformações nos modelos de liderança e gestão em geral, que ao longo do tempo têm se tornado cada vez menos focados em estabelecer diferenças de hierarquia, mas visam aproximar o líder de seu liderado, de forma que a gestão valorize e nutra o talento em vez de miná-lo.

Segundo Chiavenato (1999), as definições para a Gestão de Pessoas é:

“O conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.”

Para Fisher e Fleury (1998):

“Gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho.”

A finalidade da administração de recursos humanos nas empresas é a de selecionar, gerenciar e guiar os funcionários no sentido que a organização.

Diante disto, é fundamental que os líderes utilizem esse conceito em suas estratégias para valorizar, atrair e ter um padrão de excelência em um ambiente de trabalho para sempre motivar os funcionários e alcançar resultados concretos em conjunto.

A gestão de pessoas envolve uma série de ações focadas em aumentar o bem-estar do funcionário e melhorar o ambiente de trabalho.

“Os principais desejos que sempre fizeram e continuam fazendo parte do ambiente organizacional são:

- desejo de justiça;
- de valorização e reconhecimento;
- de relacionamentos transparentes e verdadeiros; • de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional;
- de evolução;
- de um ambiente seguro, limpo, organizado;
- de exercer um trabalho digno, que contribua para a realização pessoal.”(KIELWAGEN e SOUSA 2013).

Mas para criar uma metodologia de gestão de pessoas eficaz é preciso levar em consideração os processos de gestão de pessoas.

Dentre os quais selecionamos os mais adequados ao nosso estudo que são:

1º Processo de recompensar pessoas (motivação):

“Os principais desejos que sempre fizeram e continuam fazendo parte do ambiente organizacional são:

- desejo de justiça;
- de valorização e reconhecimento; “(KIELWAGEN e SOUSA 2013, p.6).

Ao adentrar na valorização e reconhecimento vemos a importância da motivação.

O ponto inicial de uma boa gestão de pessoas é a motivação. Ela é o motor que move o militar a dar o melhor de si constantemente.

Se a motivação é o pontapé inicial da gestão estratégica de pessoas, a comunicação é a base para que tudo transcorra bem e gerar ótimos resultados.

Uma comunicação objetiva e transparente estimula os colaboradores e faz com que os militares se sintam parte fundamental da instituição.

Sem um diálogo, muitas informações se perdem no caminho. E isso abre precedentes para interpretações equivocadas, desentendimentos e desmotivação.

Uma forma de melhorar a comunicação entre líderes e colaboradores é o feedback. Dar um retorno quanto ao desempenho do funcionário abre um canal de comunicação confiável.

2º Processo de agregar as pessoas:

Trabalho em equipe

Saber trabalhar em equipe é um grande diferencial, e a gestão de pessoas deve criar um ambiente propício e utilizar ferramentas para incentivar isso.

As pessoas são indivíduos complexos com vivências próprias, então é natural fazer ajustes para que todos trabalhem bem juntos.

E como nem tudo é trabalho, é importante criar momentos de integração como festas de encerramento e outros tipos de confraternização.

3º Processo de desenvolver as pessoas:

Conhecimento e Competência

A possibilidade de aprender é um dos motivos pelos quais os colaboradores se mantêm motivados.

Uma empresa que valoriza isso e monta a melhor equipe possível para maximizar resultados, garante uma gestão de pessoas assertiva.

#### Treinamento e Desenvolvimento

Por último e não menos importante, após identificar as lacunas que impedem os funcionários de alcançarem seu potencial, é hora de começar o treinamento e desenvolvimento.

Funciona como uma troca, a empresa incentiva a busca de conhecimento para que o profissional possa aplicar tudo no trabalho de forma eficiente. Assim todos crescem juntos.

É uma excelente oportunidade para conversar com os funcionários e entender o que eles gostariam de aprender e se aprimorar.

### 3.1 A GESTÃO DE PESSOAL NO AMBIENTE MILITAR

Para que o efetivo do Exército Brasileiro consiga atender as suas atribuições, é necessária uma gestão de recursos humanos eficiente, de modo que atenda às necessidades do contingente no que diz respeito ao cumprimento das legislações trabalhistas, as normas e regulamentos. O Exército Brasileiro é pautado estritamente no cumprimento de normas e regulamentos, sendo esta a cultura organizacional adotada pela Instituição. A cultura organizacional amplamente divulgada nas organizações concorre com a diversidade cultural extensa, uma variedade de pessoas com atitudes, comportamentos e crenças diferentes. Entretanto, em um ambiente militar a cultura é definida explicitamente através de normas e regulamentos e são baseadas em dois pilares que sustentam o militarismo quais sejam: a hierarquia e a disciplina, sendo essas a base institucional das Forças Armadas. Com base na Lei nº 6.880/80, a qual dispõe sobre o Estatuto dos Militares, a hierarquia e a disciplina são conceituadas como: Art. 14. A hierarquia e a disciplina são a base institucional das Forças Armadas.

### 3.2 A GESTÃO DE PESSOAL NO AMBIENTE MILITAR NO EFETIVO VARIÁVEL

Efetivo Variável é o conjunto de jovens que prestam o Serviço Militar Inicial (Serviço Militar Obrigatório) durante o período de aproximadamente 1 (um) ano e ao final desta etapa retorna à vida civil.

O jovem que serve ao Exército Brasileiro é um adolescente na faixa dos 18 (dezoito) anos.

Mas para ter uma boa gestão devemos adaptar os os processos de gestão de pessoas à vida militar:

1º Processo de recompensar pessoas:

Motivação

A motivação pode ser feita diariamente nas formaturas, reuniões e também nos cultos religiosos no interior da OM.

Comunicação

A Comunicação objetiva e transparente feita de modo a estimular e fazendo com que os militares se sintam parte fundamental da instituição.

Uma forma de melhorar a comunicação entre líderes e colaboradores é o feedback. Dar um retorno quanto ao desempenho do funcionário abre um canal de comunicação confiável. Que pode ser feito após as atividades de tiro, marcha e formaturas.

2º Processo de agregar as pessoas:

Trabalho em equipe

Dentro do período de adestramento o trabalho em equipe é um grande diferencial, e a gestão de pessoas deve criar um bom ambiente de trabalho.

“A integração do novo colaborador deve ser atribuída ao seu grupo de trabalho e devem-se empregar todos os esforços para que haja a aceitação grupal, que é fonte crucial de satisfação das necessidades sociais. Além disso, os grupos de trabalho têm uma forte influência sobre as crenças e atitudes dos indivíduos a respeito da organização e de como eles devem se comportar.”(KIELWAGEN e SOUSA 2013, p.91).

Podem ser utilizados os momentos de integração como festas de encerramento e outros tipos de confraternização, já que nos encontramos no final do Serviço Militar.

3º Processo de desenvolver as pessoas:

Treinamento e Desenvolvimento



A possibilidade de aprender é um dos motivos pelos quais os colaboradores se mantêm motivados.

“Nos dias atuais, o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tomem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais, e cada vez mais valiosas. Pode-se afirmar que o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.” (KIELWAGEN e SOUSA 2013, p.114).

Um programa que existe no Exército existe o Soldado Cidadão e o Pronatec.

São uma excelente oportunidade para conversar com os soldados e entender o que eles gostariam de aprender e se aprimorar.

#### **4 A CONTRAINTELIGÊNCIA**

A Contrainteligência tem como atribuições a produção de conhecimentos e a realização de ações voltadas para a proteção de dados, conhecimentos, infraestruturas críticas – comunicações, transportes, tecnologias de informação – e outros ativos sensíveis e sigilosos de interesse do Exército Brasileiro.

Nas Organizações Militares onde é prestado o serviço militar inicial temos diversos ativos materiais, mas sem dúvida os mais importantes e sensíveis são os próprios recursos humanos em destaque: o soldado do efetivo variável.

A equilibrada equação de gestão de pessoas e ao mesmo tempo o uso adequado da contrainteligência no efetivo variável é o tema deste trabalho.

#### **5 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Considerando que o objetivo deste estudo é verificar como ocorre a gestão de pessoas e ao mesmo tempo o uso adequado da contrainteligência no efetivo variável e apontar possíveis medidas que melhorem essa gestão, a questão que norteou o estudo foi: Como pode ser utilizada a contrainteligência na gestão de pessoal durante o trimestre que antecede o 1º (primeiro) licenciamento do efetivo variável?

O objetivo da pesquisa é básico, que “pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35), pois busca descrever o uso da Contraineligência na Gestão de Pessoal no trimestre que antecede o licenciamento do efetivo variável.

A natureza da pesquisa é básica, que tem por objetivo ao estudo destinado a aumentar nossa base de conhecimento científico com a intenção de ampliar a compreensão de certo comportamento.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, que “não se preocupa com representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31), pois busca compreender a contraineligência na gestão de pessoal durante o trimestre que antecede o 1º (primeiro) licenciamento do efetivo variável.

A pesquisa é bibliográfica, “utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos” (FONSECA, 2002, p. 32), pois tem o objetivo de consultar manuais, instruções provisórias e cadernos de instrução que abordam o tema gestão de pessoal e contraineligência realizados pelo Exército Brasileiro.

A pesquisa é documental, que “recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, [...] relatórios, documentos oficiais, [...], etc.” (FONSECA, 2002, p. 32), pois foram consultados os seguintes documentos: Manual de Contraineligência do Exército Brasileiro, Gestão de Recursos Humanos.

## **5 A CONTRAINELIGÊNCIA NA GESTÃO DE PESSOAL DURANTE O TRIMESTRE QUE ANTECEDE O PRIMEIRO LICENCIAMENTO DO EFETIVO VARIÁVEL.**

Conforme o manual de Contraineligência os maiores bens (ou ativos) do Exército Brasileiros são os seus recursos humanos, sendo este o foco da gestão de pessoal.

E como inserir a Contraineligência na Gestão de Pessoal durante o trimestre que antecede o primeiro licenciamento do efetivo variável.

Para isso devemos adaptar os processos de gestão de pessoas à finalidade da Contraineligência, que é:

- 1º Processo de recompensar pessoas: por meio da motivação e comunicação;
- 2º Processo de agregar as pessoas: por meio do trabalho em equipe; e
- 3º Processo de desenvolver as pessoas: por meio do treinamento e desenvolvimento.

## 5.1 A CONTRAINTELIGÊNCIA NO PROCESSO DE RECOMPENSAR PESSOAS

1º Processo de recompensar pessoas: por meio da motivação

Conforme dito no manual a conscientização do público interno e o reforço dos valores éticos e morais que norteiam a instituição.

“É fato sabido que as organizações ou, mais especificamente seus líderes, somente podem alcançar resultados significativos e mensuráveis por meio de um trabalho sistemático e consistente com seus liderados. “ (LOPES,2013,p. 119)

“O indivíduo, entretanto, na sua natureza intrínseca, ou seja, valores internos, é bastante complexo e demanda muitos estudos e pesquisas sobre como se comporta em determinados contextos e em situações específicas. O administrador precisa constantemente verificar o que motiva os seus liderados diante de determinadas tarefas e quais são os fatores que afetam na sua motivação.” (CHIAVENATO, 2004,p.131).

A motivação pode ser feita diariamente nas formaturas, reuniões e também nos cultos religiosos no interior da OM. Embasada principalmente nos valores e deveres militares.

Os valores militares são: patriotismo, civismo, fé na missão do exército, espírito de corpo, aprimoramento técnico-profissional (VADE MÉCUM 10).

Os deveres militares são: dedicação e fidelidade à pátria, respeito aos símbolos nacionais, probidade e lealdade, disciplina e respeito à hierarquia, rigoroso cumprimento de ordens, trato do subordinado com dignidade.

De acordo com o VADE MÉCUM 10, as definições dos valores militares são:

Patriotismo: Amar a Pátria e defender a sua

- . soberania;
- . integridade territorial;
- . unidade nacional;
- . paz social.

- Cumprir, com vontade inabalável:

- . o dever militar;
- . o solene juramento de fidelidade à Pátria até com o "sacrifício da própria vida".

#### Civismo

##### - Cultuar:

- . os Símbolos Nacionais;
- . os valores e tradições históricas;
- . a História-Pátria, em especial a militar;
- . os heróis nacionais e os chefes militares do passado.

- Exteriorizar esse sentimento: participando, com entusiasmo, das solenidades cívico-militares; comemorando as datas históricas; cultuando os nossos patronos e heróis; preservando a memória militar e, sempre que oportuno, fazendo apologia aos valores cívicos.

- Os militares devem constituir um importante fator para a disseminação do civismo no seio da sociedade brasileira.

#### Fé na missão do Exército:

- Amar o Exército.
- Ter fé na sua nobre missão de:
  - . defender a Pátria;
  - . garantir os poderes constitucionais, a lei e a ordem;
  - . cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil;
  - . participar de operações internacionais.

#### Espírito de Corpo:

##### É orgulhar-se:

- . do Exército Brasileiro;
  - . da Organização Militar onde serve;
  - . da sua profissão;
  - . da sua arma ou especialidade;
  - . de seus companheiros.
- Deve ser entendido como um "orgulho coletivo", uma "vontade coletiva."

- O espírito de corpo reflete o grau de coesão da tropa e de camaradagem entre seus integrantes.

- Exteriorizar esse valor por meio de: canções militares, gritos de guerra e lemas evocativos; uso de distintivos e condecorações regulamentares; irretocável apresentação e, em especial, do culto aos valores e às tradições de sua Organização.

#### Aprimoramento técnico-profissional:

- Um exército moderno, operacional e eficiente exige de seus integrantes, cada vez mais, uma elevada capacitação profissional.

- O militar, por iniciativa própria ou cumprindo programas institucionais, deve buscar seu continuado aprimoramento técnico-profissional.

- Esse aprimoramento é obtido mediante:

- . grande dedicação pessoal nos cursos, estágios e instruções (vontade de aprender);
- . estudos e leituras diárias sobre assuntos diversos de interesse profissional (auto-aperfeiçoamento);
- . manutenção da capacitação física;
- . empenho no exercício diário de sua função (desempenho funcional).

De acordo com o VADE MÉCUM 10, as definições dos deveres militares são:

#### Dedicação e fidelidade à pátria

- Dedicar-se inteiramente ao serviço da Pátria.
- Defender a sua honra, integridade e instituições.
- Priorizar o interesse da Pátria sobre os interesses pessoais ou de grupos sociais.
- Exteriorizar esse sentimento demonstrando, em todas as situações:
  - . o orgulho de ser brasileiro;
  - . a fé no destino do país;
  - . o culto ao patriotismo e ao civismo.

#### Respeito aos símbolos nacionais

- O respeito aos Símbolos Nacionais, em especial à Bandeira e ao Hino, é expressão básica de civismo e dever de todos os militares.

- O culto à Bandeira Nacional é exteriorizado, normalmente, mediante: honras e sinais de respeito a ela prestados nas solenidades; o tradicional cerimonial de Guarda-Bandeira; a sua posição de destaque nos desfiles; o seu hasteamento diário nas nossas Organizações Militares e, também, o modo de guardá-la quando não estiver em uso.

- O respeito ao Hino Nacional é traduzido: pelas honras que lhe são prestadas nas solenidades militares; pelo seu canto, com grande entusiasmo e também pela postura que o militar toma quando ouve os seus acordes.

#### Probidade e lealdade

- Probidade, entendida como:

- . integridade de caráter;
- . honradez;
- . honestidade;
- . senso de justiça.

- Lealdade, traduzida pela:

- . sinceridade;
- . franqueza;
- . culto à verdade;
- . fidelidade aos compromissos;
- . Ou seja: a intenção de não enganar seus superiores, pares ou subordinados.

#### Disciplina e respeito à hierarquia

Constituem a base institucional das Forças Armadas.

- Disciplina, entendida como:

- . rigorosa obediência às leis, aos regulamentos, normas e disposições;
- . correção de atitudes na vida pessoal e profissional;
- . pronta obediência às ordens dos superiores;
- . fiel cumprimento do dever.

- A disciplina deve ser consciente e não imposta.

- Hierarquia, traduzida como a ordenação da autoridade em diferentes níveis . É alicerçada:

- . no culto à lealdade, à confiança e ao respeito entre chefes e subordinados;

- . na compreensão recíproca de seus direitos e deveres;
- . na liderança em todos os níveis.

#### Rigorous cumprimento de ordens

- Tem como fundamentos a disciplina e a hierarquia.
- É honrar o solene juramento de cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado.

#### Trato do subordinado com dignidade

- Trato do subordinado com bondade, dignidade, urbanidade, justiça e educação, sem comprometer a disciplina e a hierarquia .
- Incentivo ao exercício da liderança autêntica que privilegie a persuasão em lugar da coação e que seja conquistada não pelo paternalismo, mas pela competência profissional, aliada à firmeza de propósitos e à serenidade nas atitudes .
- Importância do exemplo pessoal, do desprendimento e do respeito ao próximo, demonstrados pelos chefes em todos os escalões, como incentivo à prática de atitudes corretas por parte de cada um.

Os citados valores e deveres militares são abordados ao longo do ano, mas deve ser dada maior ênfase ao final do serviço militar de modo a interiorizar nos soldados, produzindo um comportamento adequado à sociedade como um todo.

#### 2º Processo de recompensar pessoas: por meio da comunicação

A Comunicação objetiva e transparente feita de modo a estimular e fazendo com que os militares se sintam parte fundamental da instituição.

“Com a certeza de que a falência das equipes chefiadas (ou pseudolideradas) reflete falhas na comunicação, faço de minhas aulas uma cruzada para que líderes e liderados acordem e façam da comunicação a ferramenta mais importante, a grande parceira do sucesso nas organizações” (LOPES,2013,p.22)

Existem dentro da rotina militar várias ocasiões em que a comunicação pode ser exercida, exaltando os bons exemplos.

A Comunicação pode ser feita diariamente nas formaturas, reuniões e também nos cultos religiosos no interior da OM. Embasada principalmente nos valores e deveres militares.

Conforme abordado anteriormente já temos os temas para se enfatizar na comunicação.

Uma forma de melhorar a comunicação entre líderes e colaboradores é o feedback.

O feedback pode ser feito após as atividades militares como marchas, tiro e acampamentos.

Dar um retorno quanto ao desempenho do funcionário abre um canal de comunicação confiável.

Esta prática pode ser perfeitamente implementada na atividade militar com fins de aproximar do soldado e criar um vínculo sentimental com a instituição.

## 5.2 A CONTRAINTELIGÊNCIA NO PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

Conforme já falado anteriormente, o Exército Brasileiro é pautado estritamente no cumprimento de normas e regulamentos. Sendo a amizade e camaradagem ressaltadas no Regulamento Disciplinar do Exército (RDE):

**“Art. 2º.** A camaradagem é indispensável à formação e ao convívio da família militar, cumprindo existir as melhores relações sociais entre os militares.

§ 1º - Incumbe aos militares incentivar e manter a harmonia e a amizade entre seus subordinados.

§ 2º - As demonstrações de camaradagem, cortesia e consideração, obrigatórias entre os militares brasileiros, devem ser dispensadas aos militares dos exércitos das nações amigas.

**Art. 3º.** A civilidade, sendo parte da Educação Militar, é de interesse vital para a disciplina consciente. Importa ao superior tratar os subordinados em geral, e os recrutas em particular, com interesse e bondade. Em contrapartida, o subordinado é obrigado a todas as provas de respeito e deferência para com os seus superiores hierárquicos.” (RDE,p.1,2002)

Dentro do período de adestramento o trabalho em equipe é um grande diferencial, e a gestão de pessoas deve criar um bom ambiente de trabalho.

Pode ser utilizados os momentos de integração como festas de encerramento e outros tipos de confraternização.

Pode-se também fazer reuniões com os pais para aumentar a integração com a família do soldado e também conversar sobre o rendimento do militar, seus anseios e suas potencialidades.

Ao desenvolver um canal de comunicação com o subordinado, provavelmente ele terá boas recordações desse período.

## 5.3 A CONTRAINTELIGÊNCIA NO PROCESSO DE DESENVOLVER AS PESSOAS

Primeiramente deve-se conversar com os soldados e entender o que eles gostariam de aprender e se aprimorar.



No Exército existe o Projeto Soldado Cidadão, que é uma excelente oportunidade para capacitação e ingresso no mercado de trabalho.

Outro projeto que pode ser utilizado é o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) que é mais uma ferramenta de acesso educacional destinada aos trabalhadores brasileiros que visam alcançar oportunidades na vida profissional. O programa tem como finalidade expandir o ingresso dos jovens e adultos de baixa renda a uma educação técnica de qualidade, por meio da oferta de cursos de educação profissional e tecnológica gratuitos.

Os cursos profissionalizantes e técnicos oferecidos pelo Pronatec tem alta taxa de empregabilidade, o que torna o programa ainda mais atrativo para os soldados que pretendem ingressar de forma rápida no mercado de trabalho. Além disso, a oferta de cursos presenciais e a distância também é mais um ponto positivo do projeto.

#### 5.4 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

A partir do descrito sobre como é realizada a Contraineligência na Gestão de Pessoal podemos devemos intensificar estas ações principalmente no trimestre que antecede o primeiro licenciamento do efetivo variável.

Tendo em vista que é o período que o soldado vai pensar mais na sua entrada no mercado de trabalho e é o período em que a formação militar está na sua plenitude.

Para maior pontencialização podemos adotar algumas oportunidades de melhoria, mesclando os diversos processos tais como:

- 1) Fazer reuniões com os pais sobre o PRONATEC e SOLDADO CIDADÃO, falar da importância da empregabilidade e também dos valores do Exército. Tal oportunidade proporcionará um apoio da família do soldado.
- 2) Fazer reuniões com os soldados sobre o PRONATEC e SOLDADO CIDADÃO, falar da importância da empregabilidade e das preferências profissionais deles. Trazer testemunhos pessoais de jovens empregados no meio civil.
- 3) Priorizar os soldados com maior vulnerabilidade social para o PRONATEC e SOLDADO CIDADÃO e motiva-los diariamente.

A OM deve realizar um minucioso planejamento das vagas dos programas PRONATEC e SOLDADO CIDADÃO.

Os Cultos Religiosos e a devem acontecer com frequência. Isto deve ocorrer em conformidade com a instrução militar, que, dentre outros objetivos, deve motivar e ressaltar os valores da instituição com a finalidade de manter elevada a motivação da tropa.

Buscar cursos e estágios referentes aos diversos cursos oferecidos, objetivando qualificar tecnicamente os soldados. Isto deve ocorrer em conformidade com as ações citadas anteriormente para atingir o objetivo de capacitar e incentivar o auto aperfeiçoamento de militares, buscando parceria com o Serviço Social do Transporte (SEST) / Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte (SENAT).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Ao atingir seu objetivo de verificar como a gestão de pessoal aplicada de maneira adequada em muito contribui para a Contraineligência com a finalidade de proteção do seu ativo mais precioso que são os recursos humanos, este estudo evidenciou que a gestão de pessoal é uma atividade complexa e possui uma série de atividades que devem ser muito bem conduzidas para evitar o ingresso do jovem que presta o Serviço Militar em setores marginais da sociedade e, conseqüentemente, o prejuízo causado por tal situação.

As ideias aqui apresentadas podem ser implementadas em todas as Organizações Militares, presente em todos os rincões do país, bem como nos grandes centros urbanos.

A juventude em vulnerabilidade social é bastante impactada, negativamente, pela escassez de oferta de empregos e serviços técnicos, carente de oportunidades e valores.

Os processos da gestão de pessoas podem ser seguidos por todos que participam da formação do soldado do efetivo variável, tendo em vista a ética e a transparência na gestão de pessoas, tendo uma postura proativa, buscando prever possíveis pontos sensíveis que representem entraves para a gestão de pessoal, objetivando mitigar as vulnerabilidades e atuar na prevenção da ocorrência de problemas.

O estudo revelou, também, a necessidade de um minucioso planejamento e coordenação aproximada da execução das atividades de desenvolvimento, com o objetivo de manter a empregabilidade das tropas uma vez a oferta de empregos é limitada.

Por fim, destaca-se que este trabalho requer um maior aprofundamento na área da gestão de pessoal e nas alternativas de planejamento.

## **Counterintelligence in Personnel Management During the Quarter Before the First Licensing of the Variable Staff**

### **ABSTRACT**

The Army's greatest asset is its human resources, within which it is worth mentioning the young man who provides compulsory military service.

Annually the Brazilian Army receives thousands of young people to provide the Initial Military Service. Throughout the military period, the youth learned to handle various weapons, the use of combat techniques and made contact with high-value military materials / equipment.

Such knowledge and / or materials, as well as undue access to sensitive information - those that, due to the importance and need for protection, require special security measures - should be a great source of attention, as they can be used in illegal or criminal activities, causing great damage to civil society and the Brazilian Army itself.

The correct personnel management applied to these adolescents is fundamental to the Image of the Force.

Within this scope, it is interesting to note that intelligence activity, if summarized, can be classified as an activity that produces information, while counterintelligence must detect, identify, analyze, prevent and obstruct any threats to the information produced by intelligence.

It is the counterintelligence to protect both sensitive information and material assets of the Brazilian Army that are coveted by marginal elements.

Counterintelligence measures (protection of assets) combined with the correct management of personnel can mitigate and / or eliminate actions of co-optation of personnel by Criminal Organizations.

It is well known that an adequate preventive measure can neutralize the act of infraction before it occurs.

Hence the relevance of this theme: to apply counterintelligence measures together with personnel management, especially in the 1st quarter before the recruit leaves.

**Keywords:** Personnel Management. Counterintelligence. Uniasselvi-pos.

### **REFERÊNCIAS**

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB70MC1022 – Contraineligência**. Brasília: Estado-Maior do Exército, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. **EB70-P-11.001 – Programa de Instrução Militar**. Brasília: Comando de Operações Terrestres, 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **VM 10 – Valores, Deveres e Ética Militares (VM 10)**. Brasília: Secretaria-Geral do Exército, 2002.

LOPES, Gecelene Cíntia Lopes. **Administração de Recursos Humanos**. UNIASSELVI, 2013.

SOUZA, Marilda Barbosa Macedo. **Manual para Apresentação do Trabalho Acadêmico e Técnico-Científico**. 2. ed. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2011.147 p.

KIELWAGEN, Edson Klaus **Gestão de Pessoas**. UNIASSELVI, 2013.

VICENZI, Túlio Kleber. **Gestão de Recursos Humanos**. UNIASSELVI, 2018.