

ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

Cap Int GASTÃO FIGUEIREDO MACIEL E SILVA

**RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: ASPECTOS POSITIVOS E OPORTUNIDADES
DE MELHORIA DA IMPLANTAÇÃO DE BASES ADMINISTRATIVAS NO EXÉRCITO
BRASILEIRO**

Rio de Janeiro

2022

Cap Int GASTÃO FIGUEIREDO MACIEL E SILVA

**RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: ASPECTOS POSITIVOS E
OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA IMPLANTAÇÃO DE BASES
ADMINISTRATIVAS NO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção do grau de especialização em Ciências Militares.

Orientador: Cap QMB **Filipe** Oliveira de Souza.

Orientador: Cap Filipe de Oliveira Souza

Rio de Janeiro

2022

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário Francisco José de Paula Junior
CRB7/6686

S586

Silva, Gastão Figueiredo Maciel e.

Racionalização administrativa: aspectos positivos e oportunidades de melhoria da implantação de bases administrativas no exército brasileiro. / Gastão Figueiredo Maciel e Silva – 2022.

68 f.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2022.

Orientação: Cap. Filipe Oliveira de Souza

1. Racionalização administrativa. 2. Bases administrativas. 3. Controle interno. I Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. II Título.

CDD: 355



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO E PESQUISA/ CURSO DE LOGÍSTICA

Ao Cap Int GASTÃO FIGUEIREDO MACIEL E SILVA

O Presidente da Comissão de Avaliação do TCC, cujo título é RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: ASPECTOS POSITIVOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA IMPLANTAÇÃO DE BASES ADMINISTRATIVAS NO EXÉRCITO BRASILEIRO, informa à Vossa Senhoria o seguinte resultado da deliberação: **APROVADO** com o conceito **MUITO BOM**.

Rio de Janeiro, RJ, 05 de setembro de 2022.

DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA - Ten Cel
Presidente

FILIPPE OLIVEIRA DE SOUZA - Cap
1º Membro

LUIZ FELIPE GOUVEIA NEVES - Cap
2º Membro

CIENTE:

GASTÃO FIGUEIREDO MACIEL E SILVA - Cap
Postulante

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, aos meus pais, minha esposa, minha irmã e a meus filhos Luís e Lívia, por tudo que fizeram e fazem por mim, e por serem a razão final de tudo que faço.

RESUMO

Este estudo tem por objetivo identificar os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria da implantação de Base Administrativas no Exército Brasileiro. Inicialmente, foi realizada revisão literária, com o intuito de visualizar o histórico do processo de racionalização administrativa no Exército Brasileiro; e de identificar os impactos desse processo, segundo acadêmicos que se dedicaram a estudar o assunto. Após isso, foram coletados dados diretamente nos sistemas da Administração Pública. A pesquisa é explicativa, e caracteriza-se por uma forma de abordagem quantitativa e pela natureza aplicada. Ao final do estudo, espera-se identificar os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria na implantação de Bases Administrativas no Exército Brasileiro, bem como confirmar a hipótese de que esse processo melhorou a execução orçamentária, a regularidade administrativa e a capacidade operacional da Força Terrestre.

Palavras-chave: Racionalização Administrativa. Bases Administrativas. Controle Interno.

ABSTRACT

This study has the objective of identifying the positive aspects and the opportunities of improvement in the implantation of Administrative Bases in Brazilian Army, from the perspective of the Internal Control. At the beginning, a literature review was carried out, in order to visualize the history of the administrative rationalization process in the Brazilian Army; and to identify the impacts of that process, from the point of view of the academics that dedicated themselves to study that topic. After that, data was collected directly from systems of Public Administration. The research is explanatory, and is characterized by a quantitative approach and applied nature. At the end of this study, we expect to identify the positive aspects and opportunities of improvement in the implantation of Administrative Bases in the Brazilian Army, as well as confirm the hypothesis that this process will improve budget execution, administrative regularity and the operational capacity of the Ground Force.

Keywords: Administrative rationalization. Administrative Bases. Internal Control.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	PROBLEMA	10
1.1.1	Antecedentes do problema	11
1.1.2	Formulação do problema	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	HIPÓTESES.....	14
1.4	JUSTIFICATIVA	15
2.	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	DIRETRIZ DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO EXÉRCITO BRASILEIRO.....	16
2.2	PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA (PRORASAM).....	18
2.3	EXPERIÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA).....	22
2.4	EXPERIÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 23ª BRIGADA DE INFANTARIA DE SELVA.....	22
2.5	ESTUDO A RESPEITO DA POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 12ª REGIÃO MILITAR.....	23
3.	METODOLOGIA	25
3.1	Objeto formal de estudo	25
3.2	Delineamento da pesquisa	28
3.3	Amostra	29
3.4	Procedimentos para revisão de literatura	33
3.5	Instrumentos	34
3.6	Análise dos Dados	38
4.	RESULTADOS	40
4.1	Resultados obtidos na revisão de literatura	40

4.2	Resultados obtidos com a extração de dados do SIAFI, do Portal de Compras Governamentais e do Tesouro Gerencial	42
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
5.1	Aspectos positivos identificados	58
5.2	Oportunidades de melhoria	60
6.	CONCLUSÃO	62
	REFERÊNCIAS	65

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Exército Brasileiro, os primeiros esforços recentes no sentido de racionalizar a Administração da Força Terrestre surgiram, ainda que de forma incipiente, na Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011 – 2014, na qual o Comandante do Exército ressalta a importância da “racionalização do pessoal [...], visando ao completamento de OM operacionais selecionadas, mediante desoneração de seus encargos administrativos” (BRASIL, 2011a, p. 25) e de se “estar atento à racionalização, não hesitando em propor a extinção de atividades e/ou estruturas que já cumpriram sua finalidade e não mais justificam a sua existência” (BRASIL, 2011a, p. 30).

Ainda no ano de 2011, é publicado o Livro 3 – Política Militar Terrestre, do Sistema de Planejamento do Exército. Neste documento, o fator “existência de um Projeto de Força que dimensione a transformação e racionalização da estrutura e dos efetivos para o EB-2030” (BRASIL, 2011b, p. 3) surge como fator crítico de sucesso de primeira prioridade para a consecução dos seguintes Objetivos da Política Militar Terrestre: “atingir um elevado grau de dissuasão militar terrestre, compatível com a desejada projeção internacional do país” (BRASIL, 2011b, p. 2); “elevar o nível de operacionalidade/adestramento da Força Terrestre” (BRASIL, 2011b, p. 4); “impulsionar o sistema de ciência e tecnologia e inovação do EB” (BRASIL, 2011b, p. 10); e “valorizar a profissão militar de forma compatível com o papel do EB na sociedade” (BRASIL, 2011b, p. 13).

Além disso, a racionalização administrativa é elencada como um Objetivo da Política Militar Terrestre, conforme segue:

14. RACIONALIZAR A ESTRUTURA E A ORGANIZAÇÃO DO EXÉRCITO.

Hoje, a relevância do EB para a Nação repousa nas ações subsidiárias, na GLO, nas Forças de Paz e na Presença, **pois a sociedade não dá a devida importância à missão principal - defesa da Pátria - e ao poder militar como fator de projeção internacional do País. A consequência é uma permanente carência de recursos orçamentários para investir, modernizar e preparar o EB, considerando a estrutura e organização vigentes**, o que compromete a capacidade para cumprir a missão principal

e projetar poder em apoio à política exterior. Embora seja imprescindível a transformação do EB, de uma força da era industrial para outra da era do conhecimento, isso demandará um longo prazo. **Até lá, a Força – pequena para o vulto do País e “grande” para os recursos recebidos – terá de conviver com uma baixa prioridade orçamentária. Pretende-se com este objetivo: racionalizar a estrutura e a organização do EB, adequando-as aos limites orçamentários e tornando-as flexíveis para poderem adaptar-se a eventuais mudanças nesse quadro de carências, sem perder a eficácia, o que requer uma mentalidade de inovação permanente.** (BRASIL, 2011b, p.11)

No ano seguinte, a Força Terrestre rompeu a inércia e iniciou efetivamente os trabalhos no sentido de experimentação da racionalização administrativa, com o advento da Diretriz para a Implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), projeto-piloto na gestão administrativa de Guarnições de grande vulto, e que tinha por objetivo principal minimizar a utilização de militares combatentes em tarefas administrativas, de maneira a otimizar o preparo e o emprego das OM operacionais da 3ª Divisão de Exército.

O PRORASAM progrediria em suas diversas fases e, em consequência, seria publicada a Portaria nº 162 – EME, de 05 de junho de 2017, que aprovaria a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, culminando com a criação da B Adm Gu SM, no ano de 2019.

Fruto das Diretrizes acima expostas, e da experiência em andamento na implantação do PRORASAM, o Exército Brasileiro baixou, em 17 de dezembro de 2014, a Portaria nº 295 – EME, que aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa; e a Portaria nº 296 – EME, que instituiu o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro.

Posteriormente, o Processo de Racionalização Administrativa surgiria como Objetivo Estratégico do Exército e, por intermédio de uma Ação Estratégica voltada para a racionalização das estruturas organizacionais, foram impostas as atividades de ativação e reestruturação de diversas Bases Administrativas, em todo Território Nacional.

Desde então, já foram efetivamente implantadas as seguintes OM, no escopo da Diretriz de Racionalização Administrativa (BRASIL, 2019, p. 11): Base de Administração e Apoio do CMN, em Belém – PA; Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), em Juiz de Fora – MG; Base Administrativa do Quartel-General do Exército, em Brasília – DF; Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste, em Campo Grande – MS; Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército, em Curitiba – SC; Base de Administração e Apoio de Ibirapuera, em Ibirapuera – SP; Base Administrativa da Guarnição de Campinas, em Campinas – SP; a Base Administrativa da Guarnição de Caçapava, em Caçapava – SP; a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria – RS; e a Base de Aviação, em Taubaté – SP.

Ainda, encontram-se em efetiva fase de implantação as seguintes OM, no escopo da Diretriz de Racionalização Administrativa (BRASIL, 2019, p. 12): Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia e Base Administrativa da 12ª Região Militar, em Manaus – AM; Base Administrativa da 23ª Brigada de Infantaria de Selva, em Marabá – PA; Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza, em Fortaleza – CE; Base Administrativa da Guarnição de Natal, em Natal – RN; Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa, em João Pessoa – PB; Base Administrativa do Curado, em Recife – PE; Base Administrativa da Guarnição de Maceió, em Maceió – AL; Base Administrativa da Brigada de Infantaria Paraquedista, no Rio de Janeiro – RJ; Base Administrativa da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada, em Cascavel – PR; Base Administrativa da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, em Santiago – RS; Base Administrativa da 2ª Brigada de Cavalaria Mecanizada e Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, em Uruguaiana – RS; Base Administrativa do Forte Santa Bárbara, em Formosa – GO; e o Almojarifado Central do Quartel-General do Exército, em Brasília – DF.

1.1 PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes do Problema

Verificou-se, na parte introdutória deste trabalho, que a Força Terrestre deu grande importância à racionalização administrativa, a partir do ano de 2011; e que houve um grande esforço no sentido de implementar estruturas capazes de melhorar processos e desonerar efetivos e Organizações Militares de seus encargos administrativos, de maneira a adequar a estrutura da Força Terrestre às realidades e limitações orçamentárias, e a permitir que o Exército Brasileiro cumpra suas missões institucionais.

Neste ínterim, desde 2011, já foram implantadas Bases Administrativas em diversas Guarnições Militares e Grandes Unidades, por todo o Exército Brasileiro.

Além disso, em análise ao Orçamento da Força Terrestre, para 2022, a Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira para esse ano identifica um cenário de restrições, conforme segue:

- a. Diferentemente dos anos anteriores, em 2022 não há a previsão de recursos condicionados à aprovação legislativa de crédito adicional alocados no Ministério da Defesa.
- b. Os RECURSOS DISCRICIONÁRIOS previstos para Aprestamento, Administração da Unidade e Fundo do Exército (FEx) **continuam muito aquém das necessidades gerais da Força**. Os valores do Projeto de Lei Orçamentária sinalizam a possibilidade de uma **redução de 8% (oito por cento), quando se compara ao Orçamento de 2021**. Dessa forma, a prioridade nos planejamentos é para atender o estado de prontidão e dar continuidade às ações estratégicas em andamento.
- c. Os valores alocados para as **DESPESAS OBRIGATÓRIAS estão próximos aos números de 2021**. Com isso, **permanece a relevância da formalização de um criterioso planejamento anual**, a fim de melhor contribuir com a manutenção da capacidade operativa e o atendimento à Família Militar.
- d. As Ações Orçamentárias dos Programas Estratégicos FORÇAS BLINDADAS, ASTROS, SISFRON e de FISCALIZAÇÃO DE PRODUTOS CONTROLADOS permanecem no rol das despesas ressalvadas no Orçamento Geral da União, favorecendo o tratamento diferenciado e prioritário dentro das despesas discricionárias e nas negociações externas.

e. Quanto ao FUNDO DO EXÉRCITO (FEx), os recursos orçamentários alocados para 2022 correspondem a apenas 33 % (trinta e três por cento) dos valores estimados para arrecadação de receitas próprias, o que imporá, mais uma vez, priorização das atividades e judicioso emprego da dotação disponível para atender aquelas atividades que dependem exclusivamente do F Ex. (BRASIL, 2021).

Ademais, com o advento da Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019, que reestruturou a carreira militar e dispôs sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares, o Exército Brasileiro viu-se obrigado a implementar a Diretriz para Redução do Efetivo do Exército Brasileiro 2020 – 2023, que reduzirá o efetivo da Força Terrestre num montante de 10% até o ano de 2029.

Diante de limitações orçamentárias e de pessoal tão relevantes, é de capital importância que o Exército Brasileiro continue pautando o foco na gestão dos recursos disponíveis e na otimização de seus gastos, a fim de gerar economia em todos os níveis, e promover uma melhor efetividade no gasto público, garantindo que Força Terrestre esteja bem instruída, armada, equipada e adestrada, a fim de assegurar a sua permanente condição de emprego para o cumprimento de suas missões institucionais (BRASIL, 2021, p. 1).

Após mais de 10 anos de início do processo de criação e reestruturação de Bases Administrativas, e considerando que o Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023 prevê a continuidade da implantação de Bases Administrativas; que o Regime Fiscal vigente indica um futuro de continuadas restrições orçamentárias (BRASIL, 2021, p. 1); e que a Diretriz para Redução do Efetivo do Exército Brasileiro 2020 – 2023 reduzirá o pessoal militar desta Instituição até 2029, é de relevante importância analisar se aquele processo atingiu os objetivos visualizados, e se de fato está contribuindo com a prontidão e a operacionalidade da Força Terrestre.

1.1.2 Formulação do Problema

Desta forma, surgiu o questionamento central deste trabalho: quais os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria da implantação das Bases Administrativas no Exército Brasileiro?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é analisar os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria da criação das Bases Administrativas no Exército Brasileiro, identificando os impactos deste processo, sob a ótica do controle interno. Para alcançar o Objetivo Geral especificado, foram estabelecidos os Objetivos Específicos a seguir delineados, que, por intermédio da identificação dos impactos da implantação das Bases Administrativas na execução orçamentária e financeira e na regularidade administrativa das Organizações Militares envolvidas, permitirão evidenciar os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria decorrentes.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos consistem em:

- Identificar o impacto da criação das Bases Administrativas na execução orçamentária das guarnições nas quais elas foram implantadas;
- Identificar o impacto da criação das Bases Administrativas na ocorrência de impropriedades e irregularidades nas guarnições nas quais elas foram implantadas;
- Identificar os aspectos positivos da implantação das Bases Administrativas;
- Identificar as oportunidades de melhoria da implantação das Bases Administrativas; e

- Identificar se a implantação das Bases Administrativas teve efeito final positivo ou negativo sobre o Exército Brasileiro.

Para atingir os objetivos específicos acima delineados, será realizada no SIAFI Operacional, Tesouro Gerencial e no Portal de Compras Governamentais, uma coleta de dados referentes à execução orçamentária e financeira, e à regularidade administrativa das Guarnições Militares nas quais foram implantadas Bases Administrativas, antes e depois da implantação. Após isso, os dados serão tabulados e comparados, o que permitirá identificar os impactos decorrentes de tal implantação, evidenciando então os aspectos positivos e oportunidades de melhoria decorrentes.

1.3 HIPÓTESES

Com o objetivo de orientar o desenvolvimento da pesquisa e buscar respostas ao problema proposto, foram formuladas duas hipóteses de estudo:

- H_1 : as Bases Administrativas melhoraram os níveis de execução orçamentária e financeira; melhoraram a gestão de processos licitatórios; diminuíram a ocorrência de impropriedades e irregularidades administrativas; melhoraram os índices de conformidade; e aumentaram a capacidade de emprego das OM operacionais, dentro das Guarnições nas quais foram implementadas.

- H_0 : as Bases Administrativas não tiveram efeito, ou pioraram os níveis de execução orçamentária e financeira; de gestão de processos licitatórios; de ocorrência de impropriedades e irregularidades administrativas; de conformidade; e de capacidade de emprego dentro das Guarnições nas quais foram implementadas.

A fim de possibilitar a confirmação ou refutação das hipóteses acima descritas, este estudo será realizado através da comparação e análise da Variável Independente “Implantação de Base Administrativa na Guarnição”, e das Variáveis Independentes “Execução Orçamentária na Guarnição”, “Gestão de Processos Licitatórios” e “Regularidade Administrativa”. As referidas variáveis estão devidamente definidas no item 3.1.1 deste trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

O tema explorado nesta pesquisa não poderia ser mais atual. As restrições orçamentárias, durante o quadriênio 2020-2023, indicam uma “média de orçamento que equivale a $\frac{1}{4}$ (um quarto) do necessário à TRANSFORMAÇÃO do Exército” (BRASIL, 2019b, p. 7), constituindo-se num “valor muito aquém do montante que possibilite realizar a TRANSFORMAÇÃO que se deseja e atender às necessidades inadiáveis de geração/obtenção da capacidade operacional julgada adequada, tendo em vista, por exemplo, a obsolescência de sistemas e materiais de emprego militar, afetando o cumprimento das missões constitucionais do Exército” (BRASIL, 2019b, p. 7). Neste cenário, é de capital importância que o Exército Brasileiro mantenha-se em condições de cumprir suas missões institucionais e, para isso, terá que utilizar os limitadíssimos recursos humanos e orçamentários da forma mais eficiente e efetiva possível.

Durante os trabalhos de revisão da literatura desta pesquisa, foram identificados os estudos de Balbino (2019), Castro (2020), Ceia (2019), Costa (2019), Lofti (2020), Pires (2020), Rosa (2015) e Silva (2020). Tais estudos analisaram as consequências da implantação da racionalização administrativa em guarnições militares específicas. No entanto, não se verificou uma análise do conjunto, capaz de comparar o desempenho das OM impactadas pelo processo, de forma objetiva, em todo o País, como se pretende fazer nesta pesquisa.

Por fim, o tema é relevante e pertinente para o Exército Brasileiro, uma vez que a Racionalização Administrativa é tratada como Objetivo Estratégico no Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023 (BRASIL, 2019b).

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DIRETRIZ DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Para os fins deste trabalho, considerar-se-á o seguinte conceito, extraído da Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro:

A Racionalização Administrativa é o estudo das **causas** e **soluções** dos **processos administrativos**, abrangendo a responsabilidade básica de **planejar** e **aperfeiçoar** a **gestão**, as **estruturas organizacionais** e o **pessoal empregado**, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com **eficiência** e, assim, proporcionar o alcance da **eficácia** e da **efetividade** organizacional. (BRASIL, 2014, p.2)

Do conceito exposto, verifica-se que os principais objetivos da racionalização administrativa são: gerir os bens públicos da União entregues ao Exército Brasileiro com **eficiência**, ou seja, ser capaz de fazer e entregar mais resultados, com a mesma quantidade de recursos de pessoal e orçamentários; e alcançar a **eficácia** e **efetividade organizacional**, ou seja, ser capaz de entregar os produtos do Exército Brasileiro (as diversas operações de adestramento e de emprego) e atingir os resultados esperados (missões institucionais da Força Terrestre).

A Figura 1 detalha a correlação existente entre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, de maneira a facilitar a compreensão do leitor.

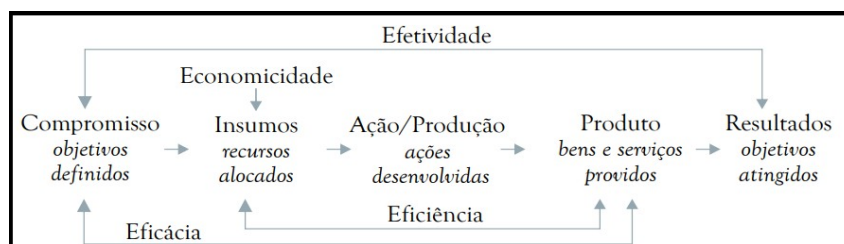


FIGURA1 – Diagrama de Insumo/Produto do TCU

Fonte: Brasil (2010, p.11)

A Diretriz estabeleceu que a racionalização administrativa deveria ser realizada com base na tríade Processos, Estruturas Organizacionais e Cargos, por intermédio das seguintes atividades principais:

- Mapeamento, análise e melhoria dos processos;
- Gestão e capacitação eficiente de pessoal;
- Disponibilização ao EME dos cargos de pessoal e estruturas organizacionais consideradas obsoletas, após a atividade de melhoria dos processos; e
- A remodelação das ações e decisões do âmbito da gestão e administração, de maneira a viabilizar a existência de uma estrutura organizacional efetiva do Exército Brasileiro.

Para acompanhar o processo acima descrito, foi instituído do Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, através da Portaria nº 296 – EME, de 17 de dezembro de 2014.

A partir de então, a Força Terrestre estruturou a Racionalização Administrativa como a Ação Estratégica 10.2.2 – Racionalizar as Estruturas Organizacionais da Estratégia nº 10.2 do Plano Estratégico do Exército para 2016 – 2019, utilizando a criação e reestruturação de Bases Administrativas como carro-chefe do processo, conforme é possível verificar no Quadro 1:

Ação Estratégica	Atividades impostas
10.2.2 Racionalizar as estruturas organizacionais.	10.2.2.1 Concluir a implantação da B Adm Ap/1ª DE na Vila Militar/RJ
	10.2.2.2 Concluir a reestruturação da B Adm/Gu de Campinas/SP.
	10.2.2.3 Concluir a implantação a B Adm Ap/CMN em Belém/PA.
	10.2.2.4 Concluir a implantação da B Adm Ap/CMO em Campo Grande/MS.
	10.2.2.5 Concluir a Implantação da B Adm Ap/5ª DE em Curitiba/PR.
	10.2.2.6 Concluir a implantação da B Adm/Complexo de Saúde do Rio de Janeiro.
	10.2.2.7 Concluir a implantação da B Adm / QGEx em Brasília/DF.
	10.2.2.8 Concluir a reestruturação da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), de Juiz de Fora/MG.
	10.2.2.9 Concluir a implantação da B Adm Ap/CMA em Manaus/AM.
	10.2.2.10 Concluir a implantação da B Adm/PDC no Rio de Janeiro/RJ.
	10.2.2.11 Concluir a reestruturação da B Adm/Gu Caçapava/SP.
	10.2.2.12 Concluir a reestruturação da B Adm/Ibirapuera em São Paulo/SP.
	10.2.2.13 Concluir a reestruturação da B Av de Taubaté/SP.
	10.2.2.14 Prosseguir na reestruturação das CSM.

Ação Estratégica	Atividades impostas
	10.2.2.15 Iniciar a implantação da B Adm Ap/9ºGpt Log em Campo Grande/MS.
	10.2.2.16 Estudar a implantação da B Adm/CIF do FSB.
	10.2.2.17 Iniciar a implantação da B Adm Ap/3ª DE em Santa Maria/RS
	Prosseguir nas atividades não concluídas.

QUADRO 1 – Extrato do Plano Estratégico do Exército 2016 - 2019

Fonte: Adaptado de Brasil (2015, p.32)

2.2 PROGRAMA DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA (PRORASAM)

Por intermédio da Portaria nº 193 – EME, de 23 de novembro de 2012, foi publicada a Diretriz para a Implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), cujo enfoque era o seguinte:

a. Justificativa do Programa

O PRORASAM busca a racionalização administrativa por intermédio de uma análise e melhoria dos processos de apoio administrativo que ocorrem atualmente nas OM da Guarnição de Santa Maria, **objetivando minimizar a utilização de militares combatentes em tarefas administrativas, fator que prejudica o preparo e o emprego das suas OM operacionais.**

Estuda-se também a necessidade de se alterar ou **criar novas estruturas administrativas, podendo levar à concentração de OM em local único**, para, por exemplo, aproveitar, de forma comum, estruturas físicas de refeitórios, cozinhas, serviço de saúde etc.

O Estado-Maior do Exército (EME) deverá utilizar o PRORASAM como piloto na gestão de guarnições de grande vulto. Para tanto, deverá manter uma base de conhecimento e lições aprendidas a ser replicada em guarnições com características semelhantes às da guarnição de Santa Maria. (BRASIL, 2012, p.2).

A implantação do PRORASAM se estendeu de 2011 a 2016, e inicialmente seguiu o cronograma de implantação constante do Quadro 2.

<p>1ª Fase – 2012 - Formulação do novo modelo de gestão do processo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudo detalhado do processo que estava em vigor. - Formulação de um novo modelo de gestão do processo (agora centralizado na Gu) - Teste do protótipo e relatório - Apresentação e aprovação do modelo pelo Cmt da 3ªDE e do CMS.
<p>2ª Fase – 2013 - Implantação do novo modelo - 1ª Etapa - Organização da estrutura</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudo e proposta da estrutura necessária ao funcionamento da futura seção. - Preparação e organização da estrutura em pessoal (QCP), material, TI e comunicações. - Elaboração do QCP e das requisições para as aquisições e contratos. - Elaboração e execução do Plano de Ocupação dos Claros do QCP, do Plano de Aquisições e do Plano de Obras. - Elaboração das Normas de Funcionamento da Seção (etapa de teste e avaliação).
<p>3ª Fase – 2014 - Implantação do novo modelo - 2ª Etapa - Início do funcionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Finalização da preparação e organização da estrutura necessária. - Funcionamento inicial da seção. - Ficar em condições de introduzir aperfeiçoamentos e ajustes no modelo adotado e nas normas de funcionamento. - Relatório. - Prosseguimento dos trabalhos de avaliação e aperfeiçoamento do processo.
<p>4ª Fase – 2015 - Implantação do novo modelo - 3ª Etapa - Aperfeiçoar o funcionamento</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento da seção nos moldes e condições previstas pelo projeto. - Ainda ECD de implementar aperfeiçoamentos e ajustes no modelo adotado e nas normas de funcionamento (prosseguimento dos trabalhos de avaliação e aperfeiçoamento do processo). - Finalização da fase: todo o processo mapeado e com toda a sua formalização documental. - Relatório.
<p>5ª Fase – 2016 - Novo modelo implantado e consolidado - Pleno funcionamento da seção</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionamento da seção nos moldes e condições previstas pelo projeto. - Ainda ECD de implementar aperfeiçoamentos e ajustes no modelo adotado e nas normas de funcionamento (prosseguimento dos trabalhos de avaliação e aperfeiçoamento do processo). - Relatório (encerramento do projeto/entrega do produto).

QUADRO 2 – Cronograma de Implantação do PRORASAM

Fonte: Exército (2016, apud CEIA, 2019, p. 25)

Posteriormente, foi publicada a Portaria nº 162 – EME, de 05 de junho de 2017, que aprovou a Diretriz para Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, com o seguinte enfoque:

a. Justificativas

1) Tal projeto tem como fulcro realizar o **aprimoramento da racionalização administrativa iniciada com a implantação do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM)**, de forma a atender adequadamente às demandas das OM/OMS/EE da Guarnição e desonerando o Cmdo 3ª DE dos encargos administrativos advindos da centralização dos processos já executados no PRORASAM (BRASIL, 2017, p.2).

Os impactos do PRORASAM na Guarnição de Santa Maria foram estudados por alguns pesquisadores, e de forma geral evidenciaram-se consequências positivas decorrentes da centralização administrativa.

Segundo Ceia (2019), durante realização de análise das licitações da Guarnição de Santa Maria, restou comprovada a viabilidade da centralização administrativa, uma vez que permitiu a execução de 74 (setenta e quatro) certames por ano, alguns com 400 (quatrocentos) itens, o que disponibilizou uma diversidade grande de itens e serviços para as OM da 3ª Divisão de Exército. Ceia (2019) destacou ainda que os Comandantes das OM na Guarnição Santa Maria passaram a dispor de mais tempo para se preocupar com a atividade-fim de seus quartéis e com a melhoria na qualificação de seus quadros.

Em seu trabalho monográfico, Costa (2019) identificou os seguintes aspectos positivos decorrentes do PRORASAM, nas OM da Guarnição de Santa Maria: maior capacitação do pessoal empregado; centralização da gestão dos PNR na Guarnição; melhoria nos serviços atinentes à gestão de PNR; centralização dos processos relacionados aos certames licitatórios; otimização dos processos licitatórios, centralização dos processos administrativos; melhoria na qualidade dos processos administrativos; padronização dos processos administrativos; otimização do emprego e economia de recursos orçamentários; redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas; redução de encargos administrativos nas OM envolvidas; maior segregação de funções nos processos de pagamento de pessoal e terceirização de processos.

Além disso, Costa (2019) citou as seguintes oportunidades de melhoria: acúmulo de funções dos militares envolvidos na racionalização; necessidade de ampliação da racionalização, para abarcar uma quantidade superior de processos;

necessidade de ampliar a contratação de militares PTTC; necessidade de ampliar a redução nos efetivos empregados em atividades administrativas; necessidade de utilização de ferramentas de TI para racionalização dos trabalhos; necessidade de ampliar a capacitação do pessoal envolvido; necessidade de desonerar os Comandantes de OM de suas responsabilidades diretas; necessidade de as OM envolvidas adequarem as quantidades de itens solicitados nos processos licitatórios; necessidade de as OM envolvidas adequarem as quantidades de itens solicitados nos processos licitatórios; necessidade de reduzir a quantidade de militares retirados das OM envolvidas para mobiliar as novas OM criadas; e necessidade de evitar a execução, nas OM, de tarefas já centralizadas na Guarnição.

Para Silva (2020), as principais conquistas do PRORASAM foram as seguintes: melhoria na gestão da Administração de PNR da Guarnição de Santa Maria; otimização das licitações, permitindo a aquisição de quantidades maiores de itens por processo licitatório; eliminação da redundância de pregões; redução dos preços dos produtos adquiridos na Guarnição; desoneração das OM operacionais, que perderam os encargos de pagamento de pessoal e de fiscalização de produtos controlados. No entanto, observou que a redução do número de militares envolvidos nas atividades administrativas, um dos principais objetivos do PRORASAM, não foi alcançado.

Em análise com enfoque na atividade de exame de pagamento de pessoal, Pires (2020), considerou que a centralização dessa tarefa obteve resultados positivos, mas identificou a necessidade de modificação de normas internas do Exército para que os resultados decorrentes fossem mais confiáveis e desenvolvidos de maneira mais fácil.

Por fim, Rosa (2015) verificou que grandes avanços foram conquistados com a criação e implantação do PRORASAM, como a melhoria na gestão administrativa; otimização dos procedimentos nos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços; e diminuição do número de militares envolvidos nas Seções de Aquisição, Licitações e Contratos. Concluiu que o PRORASAM, de forma geral, está atendendo aos propósitos de sua criação e implantação.

2.3 EXPERIÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA)

Castro (2020), buscou analisar o funcionamento da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) após sua reestruturação, verificando na teoria e, sobretudo, na prática, os impactos decorrentes e os principais resultados da centralização e racionalização administrativa.

A reestruturação da referida Base Administrativa ocorreu com advento da Portaria nº 230 – EME, de 28 de setembro de 2015, que aprovou a Diretriz para o projeto de reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha). Segundo Castro (2020), as principais metas impostas pela Diretriz foram alicerçadas em prover uma gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal. Tal procedimento centralizou as atividades e os processos comuns das OM das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, permitindo economia de pessoal na administração dessas OM. Desta maneira, a ocorrência de desvio de pessoal combatente para ações administrativas diminuiu, ou mesmo foi eliminada, melhorando o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Segundo Castro (2020), as OM afetadas pela centralização passaram para uma situação de semi-autonomia administrativa, ficando responsáveis exclusivamente pela gestão patrimonial e pela geração de direitos remuneratórios, de forma que não deixaram de exercer, por completo, os encargos administrativos.

Por fim, Castro (2020) concluiu que a racionalização decorrente da centralização administrativa é próspera, e que a criação de Bases Administrativas é demasiadamente vantajosa, ainda que acarrete redução de autonomia gerencial de algumas OM afetadas.

2.4 EXPERIÊNCIA NA IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 23ª BRIGADA DE INFANTARIA DE SELVA

Lofti (2019) buscou analisar o processo de centralização das licitações na Guarnição de Marabá, por intermédio de dados colhidos, em sua maioria, pela própria vivência profissional do pesquisador, que trabalhou como Chefe do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos da Guarnição de Marabá, no biênio de 2018 e 2019.

Como aspectos positivos deste processo, Lofti (2019) identificou os seguintes:

- Criação de calendários de aquisições, que facilitaram os planejamentos por parte dos gestores das OM;

- Melhoria nos processos de formalização de demanda;

- Melhoria na qualidade das pesquisas de preços;

- Eliminação das ressalvas da AGU nos pareceres jurídicos dos processos licitatórios;

- Remessa de documentos para a CJU de maneira digitalizada;

- Melhoria na capacitação dos militares;

- Redução no risco de fraudes;

- Redução dos efetivos de militares empregados nas atividades afetas à Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, na Guarnição; e

- Melhoria na efetividade do emprego dos recursos orçamentários.

Por fim, Lofti (2019) concluiu com as seguintes oportunidades de melhoria:

- O fato dos militares que foram enviados para compor o GCALC Gu Marabá não possuíam experiência administrativa;

- Sobrecarga de trabalho para os militares que compõem o GCALC Gu Marabá; e

- Inadequação das instalações que abrigavam o GCALC Gu Marabá.

2.5 ESTUDO A RESPEITO DA POSSIBILIDADE DE IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA NA 12ª REGIÃO MILITAR

Balbino (2019) realizou estudo nas Bases Administrativas já implantadas e em processo de implantação, obtendo dados de fontes oficiais do Exército Brasileiro, de maneira a visualizar os benefícios que poderiam advir da efetiva implantação da Base Administrativa da 12ª Região Militar.

Cabe ressaltar que a Portaria nº 166 – EME, de 18 de abril de 2017, aprovou a Diretriz para a Reestruturação da Base Administrativa do Comando da 12ª Região Militar. Segundo Balbino (2019), por ocasião da realização de seu estudo, as etapas já concluídas da Diretriz eram as seguintes: administração e manutenção de todos os PNR de Manaus, por meio da Prefeitura Militar da 12ª RM; administração dos três HT (Oficiais, Subtenentes/Sargentos e Cabos/Soldados); administração das Áreas de Lazer de Manaus (CIRMMAN e ASSA); e o Serviço de Identificação de Manaus. Além disso, as obras de readequação de instalações necessárias para abrigar a referida Base Administrativa já tinham iniciado.

Em síntese, Balbino (2019) entendeu que a racionalização administrativa, ainda em fase de implantação, já estava apresentando resultados positivos nos processos licitatórios, por ocasião da centralização dos certames; e que os maiores ganhos seriam sentidos por ocasião da efetiva ativação da Base Administrativa da 12ª Região Militar, momento em que as OM que perderem autonomia administrativa vão diminuir o efetivo de pessoal empregado em atividades-meio, e poderão voltar seus esforços exclusivamente para suas atividades finalísticas.

3. METODOLOGIA

3.1 Objeto Formal do Estudo

Esta pesquisa tem como objeto formal os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria decorrentes da criação das Bases Administrativas nas diversas Guarnições do Brasil, no âmbito da Diretriz de Racionalização Administrativa. Tais impactos serão identificados através da análise das variáveis que serão definidas a seguir, e permitirão concluir sobre os efeitos diretos da referida política. As variáveis foram escolhidas de maneira a evidenciar indicadores utilizados corriqueiramente pelo Exército Brasileiro para o acompanhamento do desempenho orçamentário e financeiro, e da regularidade administrativa.

A variável “Execução Orçamentária na Guarnição” utiliza indicadores que constam na Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira para o Ano de 2022, documento emitido anualmente pelo Comandante do Exército para nortear a gestão administrativa no âmbito das Organizações Militares.

A variável “Licitações e Contratos” utiliza indicadores que evidenciam o montante de pregões disponíveis para empenho, e que se revertem em capacidade de aquisição para as Organizações Militares.

Os indicadores “Não conformidade de registros de gestão” e “Ocorrência de restrição contábil”, da variável “Regularidade Administrativa”, correspondem a aspectos de observância obrigatória por parte de todas as OM, em virtude de determinação do Comandante do Exército emanada por intermédio da Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira para o Ano de 2022

Por fim, o indicador “Valor absoluto de dano ao erário apurado e elidido” da Variável “Regularidade Administrativa” identifica o aumento ou diminuição nos valores de prejuízos à Fazenda Nacional, dentro das guarnições, permitindo inferir sobre se a implantação das Bases Administrativas, ao supostamente otimizar os diversos mecanismos de controle, permitiu diminuir as ações ou omissões dos agentes públicos.

A aplicação das variáveis, no presente estudo, se deu da seguinte forma:

- Dentro das Guarnições nas quais foram efetivamente implantadas Bases Administrativas foram identificados os marcos temporais a partir dos quais as Bases Administrativas passaram a operar. Tal identificação foi realizada através da identificação da criação das Unidades Gestoras referentes a tais Bases Administrativas, no SIAFI Operacional.

- Após a identificação do marco temporal de implantação, foram coletados os dados necessários para preenchimento dos indicadores das variáveis, nos Exercícios Financeiros que antecederam e sucederam o de implantação. Para fins deste estudo, considera-se Exercício Financeiro o período compreendido entre 1º de janeiro e 31 de dezembro de cada ano, e que coincide com o ano civil, conforme previsto no Art. 34 da Lei 4.320 de 17 de março de 1964 (BRASIL, 1964).

- Por fim, os dados foram tabulados, permitindo comparar os indicadores e as variáveis, nos dois períodos e, então, inferir sobre os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria da implantação das Bases Administrativas.

3.1.1 Variáveis

3.1.1.1 Definição conceitual das variáveis

Variável I: implantação efetiva de Base Administrativa na Guarnição.

Nesta pesquisa, a variável I é a variável independente, que é aquela que ao ser “manipulada, causa ou contribui para a ocorrência de algum efeito na variável dependente” (DOMINGUES, 2007, p.51). Ou seja, a variável independente nesta pesquisa será a existência de Base Administrativa em funcionamento dentro das Guarnições Militares selecionadas pelo estudo, pois é essa variável que impacta nas diversas dimensões da execução orçamentária, financeira, patrimonial, e na legalidade de regularidade dos processos administrativos, influenciando-os.

Variável II: execução orçamentária na Guarnição.

A variável II é uma variável dependente, ou seja, é “aquela que se modifica (total ou parcialmente) em função da independente” (DOMINGUES, 2007, p.51). A análise dos impactos ocorridos nesta variável permitirá identificar se, dentro da Guarnição Militar, os recursos orçamentários recebidos passaram a ser melhor empregados, após a efetiva implantação de uma Base Administrativa (variável independente).

Variável III: gestão de procedimentos licitatórios.

A variável III é uma variável dependente, e permitirá identificar se a alteração na variável independente melhorou a gestão dos certames licitatórios dentro da Guarnição Militar afetada.

Variável IV: regularidade administrativa.

A variável IV é uma variável dependente, e permitirá identificar se a alteração na variável independente acarretará numa diminuição na ocorrência de impropriedades e irregularidades administrativas dentro da Guarnição Militar afetada.

3.1.1.2 Definição operacional das variáveis

A seguir, serão apresentadas as definições operacionais das variáveis, e como elas serão medidas a fim de responder ao problema proposto.

Variável	Dimensão	Indicadores	Forma de medição
Implantação de Base Administrativa na Guarnição	Implantação de Base Administrativa na Guarnição	Existência de Base Administrativa em funcionamento dentro da Guarnição	- Existência de UGE em funcionamento para a Base Administrativa estudada

QUADRO 3 – Definição Operacional da Variável Independente

Fonte: o autor

Variável	Dimensão	Indicadores	Forma de medição
Execução orçamentária na Guarnição	Execução de recursos orçamentários do Exercício	- Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos, dentro da Guarnição; - Percentual de recursos empenhados; - Percentual de recursos liquidados; e - Percentual de recursos pagos.	Extração de dados diretamente do SIAFI Operacional e do Tesouro Gerencial
	Execução de restos a pagar	- Percentual de recursos inscritos em restos a pagar; e - Percentual de empenhos de restos a pagar cancelados, em relação ao montante inscrito.	Extração de dados diretamente do SIAFI Operacional e do Tesouro Gerencial
Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados por UASG dentro da Guarnição Militar estudada	Extração de dados diretamente do Portal de Compras Governamentais
Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor absoluto de dano ao erário apurado e elidido.	Extração de dados diretamente do SIAFI Operacional e do Tesouro Gerencial
	Não conformidade de registros de gestão	Valor absoluto de dias em que ocorreu falta de conformidade de registros de gestão, dentro de todas as UGE da Guarnição Militar estudada, no período de 1 (um) ano	Extração de dados diretamente do SIAFI Operacional
	Ocorrência de restrição contábil	Valor absoluto de restrições contábeis aplicadas nas UGE da Guarnição Militar estudada, no período de 1 (um) ano	Extração de dados diretamente do SIAFI Operacional

QUADRO 4 – Definição Operacional das Variáveis Dependentes

Fonte: o autor

3.2 Delineamento da pesquisa

Quanto à forma de abordagem, a presente pesquisa caracteriza-se como quantitativa, uma vez que “a análise dos dados de opiniões e informações colhidas poderá ser traduzida em números, para que, em seguida, utilizando técnicas estatísticas, realizem-se diversas tabulações e a consequente apresentação dos resultados” (DOMINGUES, 2007, p. 70)

Quanto ao objetivo geral, o presente estudo se trata de uma pesquisa descritiva, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” e envolve o uso de “técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática” (GIL, 1991, p. 42). Mais especificamente pretende-se, por intermédio da observação dos dados levantados, descrever os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria decorrentes do fenômeno de racionalização administrativa.

A pesquisa terá natureza aplicada, pois tem como objetivo a identificação de informações que tem aplicação prática para o Exército Brasileiro, no tocante ao acompanhamento do Objetivo Estratégico nº 10.2 do Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023.

3.3 Amostra

Para fins deste estudo, o Universo corresponde a todas as Guarnições Militares que já concluíram ou que estão em processo de racionalização administrativa, conforme quadro abaixo:

Comando Militar de Área	Total de guarnições por Comando Militar de Área	Guarnições com Bases Administrativas		Percentual de Guarnições com Bases Administrativas
		Guarnição	Total por Comando	
CMN	8	Belém - PA	2	25%
		Marabá - PA		

Comando Militar de Área	Total de guarnições por Comando Militar de Área	Guarnições com Bases Administrativas		Percentual de Guarnições com Bases Administrativas
		Guarnição	Total por Comando	
CMNE	22	Fortaleza – CE	4	18,18%
		Natal – RN		
		João Pessoa - PB		
		Recife - PE		
CMA	11	Manaus - AM	1	9,09%
CMP	9	Brasília - DF	3	22,22%
		Formosa - GO		
CMO	16	Campo Grande - MS	1	6,25%
CML	17	Juiz de Fora - MG	2	11,76%
		Rio de Janeiro - RJ		
CMSE	19	Ibirapuera - SP	4	21,05%
		Campinas - SP		
		Caçapava - SP		
		Taubaté - SP		
CMS	47	Curitiba - SC	5	10,63%
		Santa Maria - RS		
		Cascavel - PR		
		Santiago - RS		
		Uruguaiana - RS		
Total de Guarnições	149	Total de Guarnições com Bases Administrativas (Universo)	22	14,76%

QUADRO 5 – Bases Administrativas por Comando Militar de Área

Fonte: o autor

Para fins de definição da amostra a ser estudada, inicialmente, foram identificados os códigos de Unidade Gestora (UG) das Bases Administrativas em funcionamento, e o respectivo ano de implantação de código destas UG no SIAFI, para fins de verificação de quais bases poderiam ser efetivamente analisadas. Os resultados dessa análise inicial constam no quadro a seguir:

Base Administrativa	Código de UG	Ano de implantação do código de UG no SIAFI
Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Norte	160196	2013
Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha)	Código de UG não identificado no SIAFI	Código de UG não identificado no SIAFI
Base Administrativa do Quartel-General do Exército	160186	2015
Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste	160530	2015
Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de Exército	160192	2015
Base de Administração e Apoio de Ibirapuera	160457	1996
Base de Administração da Guarnição de Campinas	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base de Administração da Guarnição de Caçapava	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base de Administração da Guarnição de Santa Maria	160413	2008
Base de Aviação de Taubaté	160518	2008
Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia e da 12ª Região Militar	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base Administrativa da 23ª Brigada de Infantaria de Selva	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza	160045	2019
Base Administrativa da Guarnição de Natal	160342	2019
Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa	160175	2019
Base Administrativa do Curado	160225	2018
Base Administrativa da Guarnição de Maceió	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base Administrativa da Brigada de Infantaria Paraquedista	160296	2020
Base Administrativa da 15ª Brigada de Infantaria	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.

Base Administrativa	Código de UG	Ano de implantação do código de UG no SIAFI
Mecanizada		
Base Administrativa da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base Administrativa da 2ª Brigada de Cavalaria Mecanizada	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Base Administrativa do Forte Santa Bárbara	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.
Almoxarifado Central	Código de UG não identificado no SIAFI.	Código de UG não identificado no SIAFI.

QUADRO 6 – Ano de implantação de código de UG de Bases Administrativas

Fonte: Tesouro Gerencial

Verificou-se a impossibilidade de utilizar, para fins desta pesquisa, as bases administrativas que ainda não possuem código de UG no SIAFI, pois tal fato impede que seja realizada a coleta de dados referentes à execução orçamentária e financeira, à gestão das licitações, e às demais informações necessárias às variáveis elencadas neste estudo, no Tesouro Gerencial, no SIAFI Operacional e no Portal de Compras Governamentais.

Também não foi possível utilizar os casos das Bases Administrativas implantadas até o ano de 2008, em virtude da impossibilidade de levantamento de dados anteriores ao ano de 2008 no Tesouro Gerencial, inviabilizando a confrontação de dados das variáveis.

A Base de Administração de Apoio do Comando Militar do Norte também foi excluída, pois a mesma foi criada junto com o Comando Militar do Norte, no ano de 2013, e destinada a apoiar Organizações Militares que não existiam anteriormente, inviabilizando a comparação necessária a este estudo.

Após as referidas eliminações, verificou-se que as seguintes Bases Administrativas poderiam ser analisadas: Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste, Base de Administração e Apoio da 5ª Divisão de

Exército, Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa, Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza, Base Administrativa do Curado e Base Administrativa da Brigada de Infantaria Paraquedista. Este conjunto define a amostra do presente trabalho, com um quantitativo de 6 guarnições, e que corresponde a 27,27% do total de guarnições com Bases Administrativas.

3.4 Procedimentos para revisão da literatura

Para viabilizar a realização desta pesquisa, foi realizada uma revisão de literatura nos seguintes termos, e com as seguintes fontes de busca:

- Livros e monografias disponíveis na base de dados eletrônica da Biblioteca Digital do Exército, por intermédio de acesso ao sítio eletrônico www.bdex.eb.mil.br entre os dias 09 e 13 de fevereiro de 2022, utilizando os filtros “racionalização”, “racionalização administrativa”, “PRORASAM”, “B Adm” e “Bases Administrativas”;

- Documentos oficiais do Exército, disponíveis no sítio eletrônico da Secretaria Geral do Exército, por intermédio de acesso ao sítio eletrônico www.sgex.eb.mil.br entre os dias 09 e 13 de fevereiro de 2022; e

- Artigos científicos das bases de dados do Google Acadêmico, por intermédio de acesso ao sítio eletrônico www.scholar.google.com.br entre os dias 09 e 13 de fevereiro de 2022, utilizando os filtros “racionalização”, “racionalização administrativa”, “PRORASAM”, “B Adm” e “Bases Administrativas”.

Como estratégia de busca nas bases de dados eletrônicas, foram utilizados os seguintes termos descritores isoladamente, nas plataformas da Biblioteca Digital do Exército e no Google Acadêmico: “racionalização”, racionalização administrativa, ‘racionalização administrativa’, PRORASAM, B Adm, Bases Administrativas. Para complementar a busca e permitir identificar o amparo legal e normativo dos procedimentos realizados pelo Exército Brasileiro, as publicações oficiais identificadas nos trabalhos acadêmicos encontrados foram obtidas diretamente na Secretaria Geral do Exército, por intermédio do sítio eletrônico www.sgex.eb.mil.br.

Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão:

- Estudos publicados em português e inglês, relacionados ao tema racionalização administrativa; e

- Estudos publicados a partir de 2011, em virtude deste ter sido o ano no qual o Comando do Exército exerceu a racionalização como Objetivo da Política Militar Terrestre no Livro 3 – Política Militar Terrestre do Sistema de Planejamento do Exército (BRASIL, 2011b);

- Portarias, diretrizes e publicações oficiais do Comando do Exército que tratem do tema em pauta; e

- Trabalhos acadêmicos produzidos em instituições de ensino civis e militares que abordem os assuntos em questão.

Por fim, seguem abaixo os critérios de exclusão utilizados:

- Publicações de autoria não comprovada ou desconhecida;

- Publicações que não sejam oriundas de sítios oficiais, de órgãos da imprensa, governo, instituições de ensino ou de órgão de reconhecida credibilidade relacionado ao tema proposto;

- Estudos de conteúdo irrelevante ao trabalho.

3.5 Instrumentos

A consolidação das informações necessárias se dará por intermédio dos instrumentos de coleta de dados que estão evidenciados no Quadro 8.

Dimensões das variáveis dependentes	Instrumento de coleta de dados
<p>- Execução de recursos orçamentários do Exército; e</p> <p>- Execução de restos a pagar.</p>	<p>Ficha de Coleta de Dados que consolidará os dados encontrados no SIAFI Operacional e no Tesouro Gerencial, por ano, e por UGE, dentro das Guarnições Militares estudadas.</p>
<p>- Volume de procedimentos licitatórios</p>	<p>Ficha de Coleta de Dados que consolidará os dados encontrados no Portal de Compras Governamentais, por ano, e por UGE, dentro das Guarnições Militares estudadas.</p>

Dimensões das variáveis dependentes	Instrumento de coleta de dados
- Impropriedades e Irregularidades administrativas	Ficha de Coleta de Dados que consolidará os dados encontrados no SIAFI Operacional e no Tesouro Gerencial, por ano, e por UGE, dentro das Guarnições Militares estudadas.
- Não conformidade de registros de gestão; e - Ocorrência de restrição contábil	Ficha de Coleta de Dados que consolidará os dados encontrados no SIAFI Operacional, por ano, e por UGE, dentro das Guarnições Militares estudadas.

QUADRO 7 – Instrumentos de Coleta de Dados

Fonte: o autor

Serão utilizadas as Fichas de Coleta de Dados para consolidar os dados encontrados no SIAFI Operacional, Tesouro Gerencial e no Portal de Compras Governamental. Esse instrumento de coleta de dados, além de ser de fácil implementação, permitirá que o estudo identifique os efeitos da implantação das Bases Administrativa sob a mesma ótica utilizada pelo Controle Interno e pelos Escalões Superiores do Exército Brasileiro para avaliar a eficiência administrativa de suas Organizações Militares.

Para coleta dos dados referentes às dimensões “Execução de Recursos orçamentários do Exercício” e “Execução de Restos a Pagar”, da variável “Execução orçamentária na Guarnição”, foram realizados os seguintes procedimentos no Tesouro Gerencial:

- Criação e processamento de relatórios, no Tesouro Gerencial, contendo dados das UG referentes às OM que perderam autonomia para as Bases Administrativas, nos Exercícios Financeiros que precederam a implantação das bases; e para as UG das Bases Administrativas, nos Exercícios Financeiros que sucederam a implantação das mesmas. Os relatórios possuíam as seguintes linhas de informação, por UG e por Exercício Financeiro:

Conta contábil	Nome da conta contábil
522210100	Provisão Recebida
531110100	RP não processados a liquidar inscritos

Conta contábil	Nome da conta contábil
532100000	RP processados - inscritos
622110000	Crédito disponível
622130100	Crédito empenhado a liquidar
622130200	Crédito empenhado em liquidação
622130300	Crédito empenhado liquidado a pagar
622130400	Crédito empenhado liquidado pago
631980000	Outros cancelamentos RPNP
899913301	Controle de indicação de NE a ser inscrita em RPNP a liquidar

QUADRO 8 – Contas contábeis referentes à Execução orçamentária

Fonte: O autor

- De posse das informações constantes nos relatórios acima descritos, foram obtidas as informações referentes aos indicadores deste estudo, através dos procedimentos constantes no quadro abaixo:

Variável: Execução orçamentária na Guarnição	
Dimensão: Execução dos recursos orçamentários do Exercício	
Indicadores	Procedimentos realizados
Percentual de recursos empenhados	<p>- Soma aritmética dos valores referentes às contas contábeis “Crédito empenhado a liquidar”, “Crédito empenhado em liquidação”, “Crédito empenhado a liquidado a pagar”, “Crédito empenhado liquidado pago” e “Controle de indicação de NE a ser inscrita em RPNP a liquidar”, para fins de obter o valor de crédito empenhado no Exercício.</p> <p>- Soma aritmética dos valores referentes às contas contábeis “Crédito disponível”, “Crédito empenhado a liquidar”, “Crédito empenhado em liquidação”, “Crédito empenhado a liquidado a pagar”, “Crédito empenhado liquidado pago” e “Controle de indicação de NE a ser inscrita em RPNP a liquidar”, para fins de obter o valor de crédito recebido no Exercício.</p> <p>- Divisão do valor de Crédito empenhado pelo valor de Crédito recebido, para obter o percentual do indicador.</p>
Percentual de recursos devolvidos	- Diferença aritmética entre o Crédito empenhado em relação ao Crédito recebido.

Percentual dos recursos liquidados	- Soma aritmética dos valores referentes às contas contábeis, “Crédito empenhado a liquidado a pagar” e “Crédito empenhado liquidado pago”, para obter o valor de crédito liquidado no Exercício. - Divisão do valor de Crédito liquidado pelo valor de Crédito recebido, para obter o percentual do indicador.
Dimensão: Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	
Percentual inscrito em RPNP	- Divisão do valor constante na conta contábil “Controle de indicação de NE a ser inscrita em RPNP a liquidar” pelo valor de Crédito recebido.
Percentual de cancelamento de RPNP	- Divisão do valor constante na conta contábil “Outros cancelamentos RPNP” pelo valor da conta “Controle de indicação de NE a ser inscrita em RPNP a liquidar” do ano anterior.

QUADRO 9 – Procedimentos a realizar referentes à Execução orçamentária

Fonte: O autor

Para a coleta de informações referentes ao volume de procedimentos licitatórios, da variável “Gestão de Processos Licitatórios”, verificou-se a quantidade de pregões das UG referentes às OM que perderam autonomia para as Bases Administrativas, nos Exercícios Financeiros que precederam a implantação das bases; e das UG das Bases Administrativas, nos Exercícios Financeiros que sucederam a implantação das mesmas. Este procedimento foi realizado através da funcionalidade “Atas” do Portal de Compras Governamentais.

Quanto à dimensão “Impropriedades e irregularidades administrativas”, foram criados e processados relatórios no Tesouro Gerencial, contendo dados das UG referentes às OM que perderam autonomia para as Bases Administrativas, nos Exercícios Financeiros que precederam a implantação das bases; e para as UG das Bases Administrativas, nos Exercícios Financeiros que sucederam a implantação das mesmas. Os relatórios possuíam as seguintes linhas de informação, por UG e por Exercício Financeiro:

Conta contábil	Nome da conta contábil
113410102	Crédito a receber por dano ao patrimônio
897310100	Pagamentos indevidos

Conta contábil	Nome da conta contábil
897310300	Desfalques e desvios
897310500	Responsáveis por danos ou perdas
897319900	Outras responsabilidades em apuração

QUADRO 10 – Contas contábeis referentes a Irregularidades administrativas

Fonte: o autor

- De posse das informações constantes nos relatórios acima descritos, foram obtidas as informações referentes aos indicadores deste estudo, através dos procedimentos constantes no quadro abaixo:

Variável: Regularidade Administrativa	
Dimensão: Impropriedades e irregularidades administrativas	
Indicadores	Procedimentos realizados
Valor de dano apurado e a elidir	<p>- Soma aritmética dos valores referentes às contas contábeis “Pagamentos indevidos”, “Desfalques e desvios”, “Responsáveis por danos ou perdas” e “Outras responsabilidades em apuração”, para fins de obter o valor absoluto em apuração.</p> <p>- O valor da conta “Crédito a receber por dano ao patrimônio” já corresponde ao valor em crédito.</p>

QUADRO 11 – Procedimentos a realizar referentes às Irregularidades administrativas

Fonte: O autor

Por fim, para as dimensões “Ocorrência de restrição contábil” e “Não conformidade de registros de gestão”, foram realizadas as transações “>CONCONFCON” e “>CONCONFREG”, respectivamente, no SIAFI Operacional, para cada UG abordada neste estudo, nos períodos já citados, de maneira a identificar e contabilizar o quantitativo dessas ocorrências.

3.6 Análise dos Dados

Os dados levantados pelas Fichas de Coleta de Dados serão organizados em 2 (dois) períodos, a saber: Exercício Financeiro que antecedeu o início da implantação das Bases Administrativas nas Guarnições Militares estudadas; e Exercício Financeiro posterior àquele no qual a Base Administrativas iniciou o pleno funcionamento. Como as implantações de Bases Administrativas se deram em momentos distintos, e por períodos de tempo diferentes, a tabulação das informações, por ocasião da apresentação dos resultados, evidenciará Exercícios Financeiros específicos de cada Base Administrativa.

Assim, durante a análise dos dados, serão verificados os indicadores das diversas UG, agrupadas por Guarnição, em cada Exercício Financeiro, comparando as alterações ocorridas entre os Exercícios Financeiros, antes e após a efetiva implementação das Bases Administrativas.

4. RESULTADOS

4.1 Resultados obtidos na revisão de literatura

Em seu trabalho monográfico, Costa (2019) identificou os seguintes aspectos positivos decorrentes do PRORASAM, nas OM da Guarnição de Santa Maria: maior capacitação do pessoal empregado; centralização da gestão dos PNR na Guarnição, melhoria nos serviços atinentes à gestão de PNR; centralização dos processos relacionados aos certames licitatórios; otimização dos processos licitatórios, centralização dos processos administrativos; melhoria na qualidade dos processos administrativos; padronização dos processos administrativos; otimização do emprego e economia de recursos orçamentários; redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas; redução de encargos administrativos nas OM envolvidas; maior segregação de funções nos processos de pagamento de pessoal e terceirização de processos.

Além disso, Costa (2019) citou as seguintes oportunidades de melhoria: acúmulo de funções dos militares envolvidos na racionalização; necessidade de ampliação da racionalização, para abarcar uma quantidade superior de processos; necessidade de ampliar a contratação de militares PTTC; necessidade de ampliar a redução nos efetivos empregados em atividades administrativas; necessidade de utilização de ferramentas de TI para racionalização dos trabalhos; necessidade de ampliar a capacitação do pessoal envolvido; necessidade de desonerar os Comandantes de OM de suas responsabilidades diretas; necessidade de as OM envolvidas adequarem as quantidades de itens solicitados nos processos licitatórios; necessidade de as OM envolvidas adequarem as quantidades de itens solicitados nos processos licitatórios; reduzir a quantidade de militares retirados das OM envolvidas para mobiliar as novas OM criadas; e necessidade de evitar a execução, nas OM, de tarefas já centralizadas na Guarnição.

Para Silva (2020), as principais conquistas do PRORASAM foram as seguintes: melhoria na gestão da Administração de PNR da Guarnição de Santa

Maria; otimização das licitações, permitindo a aquisição de quantidades maiores de itens por processo licitatório; eliminação da redundância de pregões; redução dos preços dos produtos adquiridos na Guarnição; desoneração das OM operacionais, que perderam os encargos de pagamento de pessoal e de fiscalização de produtos controlados. No entanto, observou que a redução do número de militares envolvidos nas atividades administrativas, um dos principais objetivos do PRORASAM, não foi alcançado.

Ainda sobre o PRORASAM, e em análise com enfoque na atividade de exame de pagamento de pessoal, Pires (2020), considerou que a centralização dessa tarefa obteve resultados positivos, mas identificou a necessidade de modificação de normas internas do Exército para que os resultados decorrentes fossem mais confiáveis e desenvolvidos de maneira mais fácil.

Rosa (2015) verificou que grandes avanços foram conquistados com a criação e implantação do PRORASAM, como a melhoria na gestão administrativa; otimização dos procedimentos nos processos de aquisição de materiais e contratação de serviços; e diminuição do número de militares envolvidos nas Seções de Aquisição, Licitações e Contratos. Concluiu que o PRORASAM, de forma geral, está atendendo aos propósitos de sua criação e implantação.

Em se tratando dos resultados obtidos com a criação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), e segundo Castro (2020), as principais metas impostas pela Diretriz de implantação da referida Base foram alicerçadas no provimento de uma gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal. Tal procedimento centralizou as atividades e os processos comuns das OM das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, permitindo economia de pessoal na administração dessas OM. Desta maneira, Castro (2020) identificou, como aspecto positivo, que a ocorrência de desvio de pessoal combatente para ações administrativas diminuiu nas OM da 4ª Bda Inf L (Mth), melhorando o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Ainda, Castro (2020) concluiu que a racionalização decorrente da centralização administrativa na 4ª Bda Inf L (Mth) foi próspera, e que a criação de Bases Administrativas é demasiadamente vantajosa, ainda que acarrete redução de autonomia gerencial de algumas OM afetadas.

Em se tratando da implantação da Base Administrativa na Guarnição de Marabá, Lofti (2019) identificou os seguintes aspectos positivos:

- Criação de calendários de aquisições, que facilitaram os planejamentos por parte dos gestores das OM;
- Melhoria nos processos de formalização de demanda;
- Melhoria na qualidade das pesquisas de preços;
- Eliminação das ressalvas da AGU nos pareceres jurídicos dos processos licitatórios;
- Remessa de documentos para a CJU de maneira digitalizada;
- Melhoria na capacitação dos militares;
- Redução no risco de fraudes;
- Redução dos efetivos de militares empregados nas atividades afetas à Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, na Guarnição; e
- Melhoria na efetividade do emprego dos recursos orçamentários.

Ainda sobre a Base Administrativa da Guarnição de Marabá, Lofti (2019) concluiu com as seguintes oportunidades de melhoria: o fato dos militares que foram enviados para compor o GCALC Gu Marabá não possuem experiência administrativa; sobrecarga de trabalho para os militares que compõem o GCALC Gu Marabá; e inadequação das instalações que abrigavam o GCALC Gu Marabá.

Por fim, Balbino (2019) entendeu que a racionalização administrativa, ainda em fase de implantação na 12ª Região Militar, já estava apresentando resultados positivos nos processos licitatórios, por ocasião da centralização dos certames; e que os maiores ganhos seriam sentidos por ocasião da efetiva ativação da Base Administrativa da 12ª Região Militar.

4.2 Resultados obtidos com a extração de dados do SIAFI, do Portal de Compras Governamentais e do Tesouro Gerencial

De forma a permitir que a comparação dos dados das variáveis, para cada Base Administrativa, fosse realizada da forma mais fidedigna possível, foram

verificadas as Organizações Militares que estavam vinculadas às respectivas Bases Administrativas, nos anos posteriores à implantação destas. Após isto, identificou-se a situação destas Organizações Militares, no período que antecedeu a implantação. A intenção foi possibilitar que as mesmas Organizações Militares vinculadas fossem analisadas, de maneira a verificar o impacto causado pela implantação das Bases Administrativas. O quadro abaixo identifica as UG que foram pesquisadas e comparadas, antes e após a implantação das respectivas Bases Administrativas:

Base Administrativa em estudo:		Ba Adm Ap 5ª DE			
Ano de implantação da UG:		2015	Guarnição:		Curitiba – PR
Situação antes da implantação da Base Administrativa		Ano de 2015		Situação após a implantação da Base Administrativa	
Ano de 2014				Ano de 2016	
UG autônoma	OM vinculadas	1º ano de funcionamento da Base Adm		UG autônoma	OM vinculadas
Cmdo 5ª RM	Cmdo 5ª RM			Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Ap 5ª DE
	Cia C 5ª RM / 5ª DE				Cmdo 5ª RM
	11º CT				Cia C 5ª RM / 5ª DE
	CIMH				11º CT
	Cmdo AD/5				CIMH
	5ª Cia PE				Cmdo AD/5
	15ª CSM				5ª Cia PE
	-				15ª CSM

QUADRO 12 – OM vinculadas à Base de Administração e Apoio da 5ª DE

Fonte: Tesouro Gerencial

Base Administrativa em estudo:		Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa			
Ano de implantação da UG:		2019	Guarnição:		João Pessoa – PB
Situação antes da implantação da Base Administrativa		Ano de 2019		Situação após a implantação da Base Administrativa	
Ano de 2018				Ano de 2020	
UG autônoma	OM vinculadas	1º ano de funcionamento da Base Adm		UG autônoma	OM vinculadas
15º BI Mtz	15º BI Mtz			Ba Adm Gu JP	Ba Adm Gu JP
	-				15º BI Mtz

QUADRO 13 – OM vinculadas à Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa

Fonte: Tesouro Gerencial

Base Administrativa em estudo:		Base Administrativa da Bda Inf Pqdt		
Ano de implantação da UG:		2020	Guarnição:	Rio de Janeiro – RJ
Situação antes da implantação da Base Administrativa		Ano de 2020	Situação após a implantação da Base Administrativa	
Ano de 2019			Ano de 2021	
UG autônoma	OM vinculadas	1º ano de funcionamento da Base Adm	UG autônoma	OM vinculadas
Cmdo Bda Inf Pqdt	Cmdo Bda Inf Pqdt		Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Bda Inf Pqdt
	Dst Sau			Cmdo Bda Inf Pqdt
	CI Pqdt GPB			Dst Sau
	Cia C Bda Inf Pqdt			CI Pqdt GPB
	Ba Adm Bda Inf Pqdt			Cia C Bda Inf Pqdt
	1ª Cia E Cmb Pqdt			1ª Cia E Cmb Pqdt
	1º Esqd C Pqdt			1º Esqd C Pqdt
	20ª Cia Com Pqdt			20ª Cia Com Pqdt
	20º B Log Pqdt			20º B Log Pqdt
	21ª Bia AAAe Pqdt			21ª Bia AAAe Pqdt
	25º BI Pqdt			25º BI Pqdt
	26º BI Pqdt			26º BI Pqdt
	27º BI Pqdt			27º BI Pqdt
	36º Pel PE Pqdt			36º Pel PE Pqdt
	8º GAC Pqdt			8º GAC Pqdt
	B DOMPSA			B DOMPSA
	Cia Prec Pqdt	Cia Prec Pqdt		

QUADRO 14 – OM vinculadas à Base Administrativa da Bda Inf Pqdt

Fonte: Tesouro Gerencial

Base Administrativa em estudo:		Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza		
Ano de implantação da UG:		2019	Guarnição:	Fortaleza – CE
Situação antes da implantação da Base Administrativa		Ano de 2019	Situação após a implantação da Base Administrativa	
Ano de 2018			Ano de 2020	
UG autônoma	OM vinculadas	1º ano de funcionamento da Base Adm	UG autônoma	OM vinculadas
25ª CSM	25ª CSM		Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu F
	52º CT			52º CT
	10ª Cia Gda			10ª Cia Gda
	16ª Cia PE			16ª Cia PE
Pq R Mnt/10	Pq R Mnt/10		Pq R Mnt/10	10ª ICFEx
	10ª ICFEx			25ª CSM
	-	Pq R Mnt/10		

QUADRO 15 – OM vinculadas à Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza

Fonte: Tesouro Gerencial

Base Administrativa em estudo:		Base de Administração e Apoio do CMO		
Ano de implantação da UG:		2014	Guarnição:	Campo Grande – MS
Situação antes da implantação da Base Administrativa		Ano de 2014	Situação após a implantação da Base Administrativa	
Ano de 2013			Ano de 2015	
UG autônoma	OM vinculadas	1º ano de funcionamento da Base Adm	UG autônoma	OM vinculadas
Cmdo CMO	Cmdo CMO		Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap CMO
	14ª Cia PE			Cmdo CMO – 9ª DE
	3º BAVEx			14ª Cia PE
	Cia C CMO			3º BAVEx
	6ª Cia Intlg			Cia C CMO
	-			6ª Cia Intlg
-	Cmdo CMNE		7º B Com GE	

QUADRO 16 – OM vinculadas à Base de Administração e Apoio do CMO

Fonte: Tesouro Gerencial

Base Administrativa em estudo:		Base Administrativa do Curado		
Ano de implantação da UG:		2018	Guarnição:	Recife – PE
Situação antes da implantação da Base Administrativa		Ano de 2018	Situação após a implantação da Base Administrativa	
Ano de 2017			Ano de 2019	
UG autônoma	OM vinculadas	1º ano de funcionamento da Base Adm	UG autônoma	OM vinculadas
Cmdo 7ª RM / 7ª DE	Cmdo 7ª RM / 7ª DE		Cmdo 7ª RM / 7ª DE	Cmdo 7ª RM / 7ª DE
	2ª Cia Gd			2ª Cia Gd
	CIMNC			CIMNC
	Cia Cmdo 7ª RM / 7ª DE			Pq Histórico Guararapes
	Pq Histórico Guararapes			Museu Forte do Brum
	Museu Forte do Brum			
Cmdo CMNE	Cmdo CMNE		Cmdo CMNE	Cmdo CMNE
	5º CTA			5ª Cia Intlg
	5ª Cia Intlg			Cia C CMNE
	Cia C CMNE	Ba Adm Curado		
10º Esqd C Mec	10º Esqd C Mec	Ba Adm Curado	4º BPE	
			Cia Cmdo 7ª RM / 7ª DE	
4º BPE	4º BPE		5º CTA	

QUADRO 17 – OM vinculadas às Base Administrativa do Curado

Fonte: Tesouro Gerencial

A seguir, serão apresentados 6 (seis) quadros, cada um contendo a confrontação dos dados das variáveis elencadas, conforme metodologia exposta anteriormente neste trabalho:

B Adm Ap CMO						
Variável	Dimensão	Indicadores	Situação			
			2013 – Antes da implantação		2015 – Após a implantação	
Execução orçamentária	Execução dos recursos orçamentários do Exercício	Percentual de recursos empenhados	Crédito recebido	R\$ 11.220.485,26	R\$ 11.325.169,71	
			Crédito empenhado	R\$ 11.172.365,60	R\$ 11.299.931,72	
			% de empenho	99,57%	99,78%	
		Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	Crédito recebido	R\$ 11.220.485,26	R\$ 11.325.169,71	
			Crédito empenhado	R\$ 11.172.365,60	R\$ 11.299.931,72	
			Crédito não utilizado	R\$ 48.119,66	R\$ 25.237,99	
			% devolvido	0,43%	0,22%	
			Percentual de recursos liquidados	Crédito recebido	R\$ 11.220.485,26	R\$ 11.325.169,71
				Crédito liquidado	R\$ 9.385.894,97	R\$ 9.307.250,44
	% de liquidação	83,65%		82,18%		
	Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	Percentual inscrito em RPNP	Crédito recebido	R\$ 11.220.485,26	R\$ 11.325.169,71	
			NE inscrita em RPNP	R\$ 1.786.470,63	R\$ 1.992.681,28	
			% inscrito	15,92%	17,60%	
		Percentual de cancelamento de RPNP	RPNP inscrito em A-1	R\$ 5.995.761,97	R\$ 650.746,67	
			RPNP cancelado em A	R\$ 343.884,16	R\$ 16.687,41	
			% cancelamento	5,74%	2,56%	
	Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	Quantidade de pregões	20	12
	Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor de dano apurado e a elidir	Valor absoluto em apuração	R\$ 0,00	R\$ 15.264,78
Valor em crédito				R\$ 0,00	R\$ 0,00	
Ocorrência de restrição contábil		Conformidades	CONCONF CON	1	0	
			CONCON FREG	0	0	

QUADRO 18 – Comparação – Ba Adm Ap CMO

Fonte: Tesouro Gerencial

Ba Adm Bda Inf Pqdt						
Variável	Dimensão	Indicadores	Situação			
			2019 – Antes da implantação		2021 – Após a implantação	
Execução orçamentária	Execução dos recursos orçamentários do Exercício	Percentual de recursos empenhados	Crédito recebido	R\$ 47.027.781,98	R\$ 52.726.941,23	
			Crédito empenhado	R\$ 47.005.912,42	R\$ 52.726.941,23	
			% de empenho	99,95%	100,00%	
		Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	Crédito recebido	R\$ 47.027.781,98	R\$ 52.726.941,23	
			Crédito empenhado	R\$ 47.005.912,42	R\$ 52.726.941,23	
			Crédito não utilizado	R\$ 21.869,56	R\$ 0,00	
			% devolvido	0,05%	0,00%	
		Percentual de recursos liquidados	Crédito recebido	R\$ 47.027.781,98	R\$ 52.726.941,23	
			Crédito liquidado	R\$ 39.248.607,17	R\$ 42.144.559,31	
			% de liquidação	83,46%	79,93%	
		Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	Percentual inscrito em RPNP	Crédito recebido	R\$ 47.027.781,98	R\$ 52.726.941,23
				NE inscrita em RPNP	R\$ 7.757.305,25	R\$ 10.582.381,92
	% inscrito			16,50%	20,07%	
	Percentual de cancelamento de RPNP		RPNP inscrito em A-1	R\$ 9.848.899,76	R\$ 8.828.655,64	
			RPNP cancelado em A	R\$ 202.909,68	R\$ 639.046,50	
			% cancelado	2,06%	7,24%	
	Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	Volume de processos licitatórios	29	37
	Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor de dano apurado e a elidir	Valor absoluto em apuração	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Valor em crédito				R\$ 0,00	R\$ 0,00	
Ocorrência de restrição contábil		Conformidades	CONCONF CON	14	3	
Não conformidade de registros de gestão			CONCONF FREG	0	1	

QUADRO 19 – Comparação – Ba Adm Bda Inf Pqdt

Fonte: Tesouro Gerencial

Ba Adm Curado						
Variável	Dimensão	Indicadores	Situação			
			2017 – Antes da implantação		2019 – Após a implantação	
Execução orçamentária	Execução dos recursos orçamentários do Exercício	Percentual de recursos empenhados	Crédito recebido	R\$ 57.825.490,27	R\$ 42.791.558,53	
			Crédito empenhado	R\$ 57.508.997,52	R\$ 42.750.273,54	
			% de empenho	99,45%	99,90%	
		Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	Crédito recebido	R\$ 57.825.490,27	R\$ 42.791.558,53	
			Crédito empenhado	R\$ 57.508.997,52	R\$ 42.750.273,54	
			Crédito não utilizado	R\$ 316.492,75	R\$ 41.284,99	
			% devolvido	0,55%	0,10%	
		Percentual de recursos liquidados	Crédito recebido	R\$ 57.825.490,27	R\$ 42.791.558,53	
			Crédito liquidado	R\$ 43.703.673,86	R\$ 29.813.291,33	
			% de liquidação	75,58%	69,67%	
		Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	Percentual inscrito em RPNP	Crédito recebido	R\$ 57.825.490,27	R\$ 42.791.558,53
				NE inscrita em RPNP	R\$ 13.805.323,66	R\$ 12.936.982,21
	% inscrito			23,87%	30,23%	
	Percentual de cancelamento de RPNP		RPNP inscrito em A-1	R\$ 17.813.566,06	R\$ 12.153.817,65	
			RPNP cancelado em A	R\$ 2.399.892,53	R\$ 164.321,54	
% cancelado			13,47%	1,35%		
Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	Volume de processos licitatórios	35	40	
Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor de dano apurado e a elidir	Valor absoluto em apuração	R\$ 43.077,86	R\$ 43.077,86	
			Valor em crédito	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
	Ocorrência de restrição contábil	Conformidades	CONCONF CON	3	0	
			CONCONF REG	0	0	
	Não conformidade de registros de gestão					

QUADRO 20 – Comparação – Ba Adm Curado

Fonte: Tesouro Gerencial

Ba Adm Gu Fortaleza						
Variável	Dimensão	Indicadores	Situação			
			2017 – Antes da implantação		2019 – Após a implantação	
Execução orçamentária	Execução dos recursos orçamentários do Exercício	Percentual de recursos empenhados	Crédito recebido	R\$ 30.304.826,29	R\$ 16.475.843,86	
			Crédito empenhado	R\$ 29.840.960,02	R\$ 16.468.196,25	
			% de empenho	98,47%	99,95%	
		Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	Crédito recebido	R\$ 30.304.826,29	R\$ 16.475.843,86	
			Crédito empenhado	R\$ 29.840.960,02	R\$ 16.468.196,25	
			Crédito não utilizado	R\$ 463.866,27	R\$ 7.647,61	
			% devolvido	1,53%	0,05%	
		Percentual de recursos liquidados	Crédito recebido	R\$ 30.304.826,29	R\$ 16.475.843,86	
			Crédito liquidado	R\$ 24.637.923,07	R\$ 11.262.744,86	
			% de liquidação	81,30%	68,36%	
		Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	Percentual inscrito em RPNP	Crédito recebido	R\$ 30.304.826,29	R\$ 16.475.843,86
				NE inscrita em RPNP	R\$ 5.203.036,95	R\$ 5.205.451,39
	% inscrito			17,17%	31,59%	
	Percentual de cancelamento de RPNP		RPNP inscrito em A-1	R\$ 16.561.992,28	R\$ 1.030.737,11	
			RPNP cancelado em A	R\$ 2.375.802,93	R\$ 49.103,00	
			% cancelado	14,34%	4,76%	
	Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	Volume de processos licitatórios	16	20
	Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor de dano apurado e a elidir	Valor absoluto em apuração	R\$ 37.595,64	R\$ 37.595,64
Valor em crédito				R\$ 1.767,66	R\$ 0,00	
Ocorrência de restrição contábil		Conformidades	CONCONF CON	0	0	
Não conformidade de registros de gestão			CONCONF REG	0	0	

QUADRO 21 – Comparação – Ba Adm Gu Fortaleza

Fonte: Tesouro Gerencial

Ba Adm Gu João Pessoa						
Variável	Dimensão	Indicadores	Situação			
			2018 – Antes da implantação		2020 – Após a implantação	
Execução orçamentária	Execução dos recursos orçamentários do Exercício	Percentual de recursos empenhados	Crédito recebido	R\$ 23.523.818,21	R\$ 29.215.371,17	
			Crédito empenhado	R\$ 23.393.177,28	R\$ 29.202.491,45	
			% de empenho	99,44%	99,96%	
		Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	Crédito recebido	R\$ 23.523.818,21	R\$ 29.215.371,17	
			Crédito empenhado	R\$ 23.393.177,28	R\$ 29.202.491,45	
			Crédito não utilizado	R\$ 130.640,93	R\$ 12.879,72	
			% devolvido	0,56%	0,04%	
		Percentual de recursos liquidados	Crédito recebido	R\$ 23.523.818,21	R\$ 29.215.371,17	
			Crédito liquidado	R\$ 18.767.356,47	R\$ 25.536.078,77	
			% de liquidação	79,78%	87,41%	
		Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	Percentual inscrito em RPNP	Crédito recebido	R\$ 23.523.818,21	R\$ 29.215.371,17
				NE inscrita em RPNP	R\$ 4.625.820,81	R\$ 3.666.412,68
	% inscrito			19,66%	12,55%	
	Percentual de cancelamento de RPNP		RPNP inscrito em A-1	R\$ 4.690.356,97	R\$ 3.217.879,90	
			RPNP cancelado em A	R\$ 489.465,62	R\$ 236.878,14	
			% cancelado	10,44%	7,36%	
	Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	Volume de processos licitatórios	5	8
	Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor de dano apurado e a elidir	Valor absoluto em apuração	R\$ 0,00	R\$ 916.413,75
Valor em crédito				R\$ 0,00	R\$ 0,00	
Ocorrência de restrição contábil		Conformidades	CONCONF CON	0	0	
Não conformidade de registros de gestão			CONCONF REG	0	0	

QUADRO 22 – Comparação – Ba Adm Gu João Pessoa

Fonte: Tesouro Gerencial

Ba Adm Ap 5ª DE						
Variável	Dimensão	Indicadores	Situação			
			2014 – Antes da implantação		2016 – Após a implantação	
Execução orçamentária	Execução dos recursos orçamentários do Exercício	Percentual de recursos empenhados	Crédito recebido	R\$ 29.780.008,09	R\$ 6.614.693,82	
			Crédito empenhado	R\$ 29.727.695,62	R\$ 6.547.095,29	
			% de empenho	99,82%	98,98%	
		Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	Crédito recebido	R\$ 29.780.008,09	R\$ 6.614.693,82	
			Crédito empenhado	R\$ 29.727.695,62	R\$ 6.547.095,29	
			Crédito não utilizado	R\$ 52.312,47	R\$ 67.598,53	
			% devolvido	0,18%	1,02%	
		Percentual de recursos liquidados	Crédito recebido	R\$ 29.780.008,09	R\$ 6.614.693,82	
			Crédito liquidado	R\$ 21.626.887,62	R\$ 5.057.424,07	
			% de liquidação	72,62%	76,46%	
		Execução dos recursos inscritos em restos a pagar	Percentual inscrito em RPNP	Crédito recebido	R\$ 29.780.008,09	R\$ 6.614.693,82
				NE inscrita em RPNP	R\$ 8.100.808,00	R\$ 1.489.671,22
	% inscrito			27,20%	22,52%	
	Percentual de cancelamento de RPNP		RPNP inscrito em A-1	R\$ 5.995.761,97	R\$ 650.746,67	
			RPNP cancelado em A	R\$ 343.884,16	R\$ 16.687,41	
			% cancelado	5,74%	2,56%	
	Gestão de processos licitatórios	Volume de procedimentos licitatórios	Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	Volume de processos licitatórios	35	43
	Regularidade administrativa	Impropriedades e Irregularidades administrativas	Valor de dano apurado e a elidir	Valor absoluto em apuração	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Valor em crédito				R\$ 0,00	R\$ 0,00	
Ocorrência de restrição contábil		Conformidades	CONCONF CON	0	17	
Não conformidade de registros de gestão			CONCONF REG	0	5	

QUADRO 23 – Comparação – Ba Adm Ap 5ª DE

Fonte: Tesouro Gerencial

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, vejamos de forma sintética os aspectos positivos e oportunidades de melhoria identificados na revisão de literatura deste trabalho:

Autor – Trabalho – Ano de publicação	Aspectos positivos	Oportunidades de melhoria
Luiz Gustavo da Costa – A Racionalização como vetor para a melhoria da administração no Exército Brasileiro - 2019	Maior capacitação do pessoal empregado (COSTA, 2019)	Acúmulo de funções dos militares envolvidos na Racionalização (COSTA, 2019)
	Centralização da gestão dos PNR da Guarnição (COSTA, 2019)	Necessidade de ampliação da racionalização, para abarcar uma quantidade superior de processos (COSTA, 2019)
	Melhoria nos serviços atinentes à gestão de PNR (COSTA, 2019)	Necessidade de ampliar a contratação de militares PTTC (COSTA, 2019)
	Centralização dos processos relacionados a certames licitatórios (COSTA, 2019)	Necessidade de ampliar a redução nos efetivos empregados em atividades administrativas (COSTA, 2019)
	Otimização dos processos licitatórios (COSTA, 2019)	Necessidade de utilização de ferramentas de TI para racionalização dos trabalhos (COSTA, 2019)
	Centralização de processos administrativos (COSTA, 2019)	Necessidade de ampliar a capacitação do pessoal envolvido (COSTA, 2019)
	Melhoria na qualidade dos processos administrativos (COSTA, 2019)	Necessidade de desonerar os Comandantes de OM de suas responsabilidades diretas (COSTA, 2019)
	Padronização de processos administrativos (COSTA, 2019)	Necessidade de as OM envolvidas adequarem as quantidades de itens solicitados nos processos licitatórios (COSTA, 2019)
	Otimização do emprego e economia de recursos orçamentários (COSTA, 2019)	Necessidade de melhoria no planejamento das OM envolvidas (COSTA, 2019)
	Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas (COSTA, 2019)	Reduzir a quantidade de militares retirados das OM envolvidas para mobiliar as novas OM criadas (COSTA, 2019)
Redução de encargos administrativos	Necessidade de evitar a execução, nas	

Autor – Trabalho – Ano de publicação	Aspectos positivos	Oportunidades de melhoria
	nas OM envolvidas (COSTA, 2019)	OM, de tarefas já centralizadas na Guarnição (COSTA, 2019)
	Maior segregação de funções nos processos de pagamento de pessoal (COSTA, 2019)	
	Terceirização de processos (COSTA, 2019)	
Rodrigo Chiarini Balbino – A implantação da Base Administrativa da 12ª Região Militar como medida de racionalização na Guarnição de Manaus – AM – 2019	Centralização dos processos relacionados a certames licitatórios (BALBINO, 2019)	
	Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas (BALBINO, 2019)	
	Redução de encargos administrativos nas OM envolvidas (BALBINO, 2019)	
Mario Augusto Esteves Vieira de Castro – Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha): Reestruturação, Funcionamento e Resultados – 2020	Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas (CASTRO, 2020)	Redução da autonomia gerencial das OM afetadas (CASTRO, 2020)
Jader Caio Alves Lofti – Reflexos para a Logística Militar Terrestre fruto da Racionalização Administrativa: Aspectos Positivos e Oportunidades de Melhoria da Centralização das Licitações na Guarnição de Marabá – 2020	Melhoria no planejamento das OM envolvidas (LOFTI, 2019)	Acúmulo de funções dos militares envolvidos na Racionalização (LOFTI, 2019)
	Melhoria na qualidade dos processos administrativos (LOFTI, 2019)	Inadequação das instalações de funcionamento da Base Administrativa (LOFTI, 2019)
	Otimização do emprego e economia de recursos orçamentários (LOFTI, 2019)	Necessidade de capacitação de alguns militares (LOFTI, 2019)
	Otimização dos processos licitatórios (LOFTI, 2019)	
	Maior capacitação do pessoal	

Autor – Trabalho – Ano de publicação	Aspectos positivos	Oportunidades de melhoria
	empregado (LOFTI, 2019)	
	Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas (LOFTI, 2019)	
Marco Aurélio Gall Pires – Apresentar os efeitos da centralização do exame de pagamento de pessoal para as Organizações Militares (OM) da Guarnição de Santa Maria – RS, realizado pela Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM) – 2020	A centralização da tarefa de pagamento de pessoal apresentou aspectos positivos (PIRES, 2020)	Necessidade de modificação das normas internas do Exército, para melhor aproveitamento do processo de racionalização (PIRES, 2020)
Roque Pietro da Rosa – Avaliação do programa de racionalização administrativa na guarnição de Santa Maria – RS – 2015	Otimização dos processos licitatórios (ROSA, 2015)	
	Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas (ROSA, 2015)	
Sérgio Vieira Gomes da Silva – A busca pela otimização do emprego de pessoal militar: possíveis impactos do PRORASAM – 2020	Melhoria na gestão dos PNR da Guarnição (SILVA, 2020)	Necessidade de ampliar a redução dos efetivos de pessoal empregados em funções administrativas (SILVA, 2020)
	Otimização dos processos licitatórios (SILVA, 2020)	
	Redução de encargos administrativos nas OM envolvidas (SILVA, 2020)	
	Otimização do emprego e economia de recursos orçamentários (SILVA, 2020)	

QUADRO 24 – Síntese dos aspectos positivos e oportunidades de melhoria da revisão da literatura

Fonte: O autor

Ao analisar a tabela acima, é possível verificar que alguns aspectos positivos e oportunidades de melhoria foram identificados de maneira recorrente. Para facilitar a visualização deste fato, tais aspectos foram organizados no quadro abaixo:

Aspectos positivos		Oportunidades de melhoria	
Aspecto	Quantidade de estudos que identificaram o aspecto	Oportunidade	Quantidade de estudos que identificaram a oportunidade
Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas	5	Acúmulo de funções dos militares envolvidos na Racionalização	2
Otimização do emprego e economia de recursos orçamentários	3		
Redução de encargos administrativos das OM envolvidas	3		
Otimização dos processos licitatórios	3		
Maior capacitação do pessoal empregado	2		
Centralização dos processos relacionados a certames licitatórios	2		
Melhoria na qualidade dos processos administrativos	2		

QUADRO 25 – Aspectos positivos e oportunidades de melhoria recorrentes

Fonte: O autor

Passaremos, então, à análise da variação dos indicadores obtidos com a extração de dados do SIAFI, do Portal de Compras Governamentais e do Tesouro Gerencial, conforme quadros a seguir:

Variável	Execução orçamentária					
Dimensão	Execução dos recursos orçamentários do Exercício					
Indicador	Varição do indicador					
	Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu JP	Ba Adm Curado

Percentual de recursos empenhados	+0,21%	+0,51%	+0,05%	+1,48%	+0,51%	+0,45%
Percentual de recursos devolvidos, em relação àqueles recebidos	-0,21%	+0,51%	-0,05%	-1,48%	-0,51%	-0,45%
Percentual de recursos liquidados	-1,50%	+3,84%	-3,53%	-12,94%	+7,63%	-5,91%

QUADRO 26 – Variação – Execução de recursos do Exercício

Fonte: Tesouro Gerencial

No que se refere à Execução Orçamentária de recursos do Exercício Financeiro, verifica-se que não houve grandes variações nos indicadores de empenho e devolução de créditos recebidos. No entanto, como impacto negativo, observou-se uma queda sensível nos percentuais de liquidação de recursos, na maioria dos conjuntos de OM que foram vinculadas às Bases Administrativas (exceto à Ba Adm Ap 5ª DE e à Ba Adm Gu JP).

Variável	Execução orçamentária					
Dimensão	Execução dos recursos inscritos em restos a pagar					
Indicador	Variação do indicador					
	Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu JP	Ba Adm Curado
Percentual inscrito em RPNP	+0,02%	-4,68%	+3,58%	+14,43%	-7,11%	+6,36%
Percentual de cancelamento de RPNP	-0,86%	-3,17%	+5,18%	-9,58%	-3,07%	-12,12%

QUADRO 27 – Variação – Execução de recursos inscritos em restos a pagar

Fonte: Tesouro Gerencial

A respeito dos recursos inscritos em restos a pagar, o indicador “percentual inscrito em RPNP” mostrou um impacto negativo na maioria das OM, com o aumento de empenhos inscritos em restos a pagar (exceção novamente para a Ba Adm Ap 5ª DE e para a Ba Adm Gu JP). Por outro lado, o indicador “percentual de

cancelamento de RPNP” revelou melhoria perceptível em todos os casos, com exceção para a Ba Adm Bda Inf Pqdt.

Variável	Gestão de processos licitatórios					
Dimensão	Volume de procedimentos licitatórios					
Indicador	Varição do indicador					
	Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu JP	Ba Adm Curado
Valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG	-8 (-40,00%)	+8 (+22,86%)	+8 (+27,59%)	+6 (+20,00%)	+3 (+60,00%)	+5 (+14,29%)

QUADRO 28 – Variação – Processos licitatórios

Fonte: Tesouro Gerencial

O indicador “valor absoluto de pregões gerenciados pela UASG” revelou uma melhora significativa na disponibilidade de pregões em quase todos os conjuntos de OM estudados, com exceção do vinculado à Ba Adm Ap CMO.

Variável	Regularidade Administrativa					
Dimensão	Impropriedades e irregularidades administrativas					
Indicador	Varição do indicador					
	Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu JP	Ba Adm Curado
Valor absoluto em apuração	+15.264,78	0,00	0,00	0,00	916413,75	0,00
Valor apurado	0,00	0,00	0,00	-1.767,66	0,00	0,00
Dimensão	Não conformidade de registros de gestão					
Indicador	Varição do indicador					
	Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu JP	Ba Adm Curado
Valor de dias sem conformidade ou com restrição	0	+5	-1 (-100%)	0	0	0
Dimensão	Ocorrência de restrição contábil					
Indicador	Varição do indicador					
	Ba Adm Ap CMO	Ba Adm Ap 5ª DE	Ba Adm Bda Inf Pqdt	Ba Adm Gu F	Ba Adm Gu JP	Ba Adm Curado
Quantidade de restrições	-1 (-100%)	+17	- 11 (-78,57%)	0	0	-3 (-100%)

aplicadas						
-----------	--	--	--	--	--	--

QUADRO 29 – Variação – Impropropriedades administrativas

Fonte: Tesouro Gerencial

Finalizando a apresentação da variação dos indicadores, verificamos dentro da variável “Regularidade Administrativa” o seguinte:

- Os indicadores da dimensão “Impropropriedades e irregularidades administrativas” mostraram resultados inconclusivos. Enquanto a maior parte dos conjuntos de OM não apresentaram variação, ou apresentaram variação baixa, na Ba Adm Gu JP verificou-se o surgimento de uma dívida a apurar de R\$ 916.413,75. Tal situação pode ser decorrente de situação particular ocorrida em uma das OM vinculadas, provavelmente sem ligação direta com a implantação da referida Base Administrativa.

- Os indicadores das dimensões “Não conformidade de registros de gestão” e “Ocorrência de restrições contábeis” revelaram que não houve alteração na maioria dos conjuntos de OM, sendo que alguns tiveram impacto positivo. O único conjunto de OM que apresentou resultado pior, no indicador, foi o da Ba Adm Ap 5ª DE.

5.1 Aspectos positivos identificados

Após a confrontação dos dados obtidos através Tesouro Gerencial, SIAFI Operacional e Portal de Compras Governamentais, bem como a consolidação das informações extraídas das fontes utilizadas na revisão de literatura, verificaram-se os seguintes aspectos positivos da implantação das Bases Administrativas, nas Guarnições estudadas:

- Manutenção do elevado nível de empenho, e do baixo índice de devolução de recursos: conforme é possível verificar nos quadros 18 (dezoito) a 23 (vinte e três), o percentual de empenho das OM, antes da implantação das Bases Administrativas, já era próximo a 100%, enquanto o de devolução de recursos era mínimo. Desta forma, a manutenção do elevado nível de emprego dos créditos

proporcionada por uma menor quantidade de Unidades Gestoras revela uma elevação na **eficiência** administrativa das Guarnições estudadas.

- Redução do cancelamento de restos a pagar inscritos: o cancelamento de restos a pagar inscritos representa, para a Organização Militar que o faz, e para todo o Exército Brasileiro, perda de valiosos e escassos recursos orçamentários. Verificou-se, nas Guarnições estudadas, sensível redução no cancelamento de restos a pagar, o que, conseqüentemente, possibilita uma maior aplicação de recursos do Exercício corrente por parte das mesmas.

- Aumento sensível na disponibilidade de pregões: verificou-se um aumento considerável na quantidade de pregões elaborados dentro dos conjuntos de OM estudados. Tal fato melhora a qualidade do gasto público, ao permitir que o gestor adquira as soluções mais adequadas para as demandas da instituição, com tempestividade e dentro da legalidade.

- Melhoria nos índices de conformidade documental e contábil: apesar da redução de pessoal empregado e diminuição da quantidade de Unidades Gestoras existentes, verificou-se que, de forma geral, houve uma redução nas ocorrências de restrição contábil e de restrição de conformidade de registros, revelando novamente uma elevação na **eficiência** das OM estudadas.

- Redução dos encargos administrativos das OM envolvidas e Centralização dos processos relacionados a certames licitatórios: os referidos aspectos positivos, identificados na revisão de literatura, são consequência direta do processo de racionalização administrativa, que visa centralizar nas Bases Administrativas as atividades que podem ser realizadas de forma centralizada, desonerando as demais Organizações Militares.

- Redução de efetivo de pessoal empregado em atividades administrativas: verificou-se na revisão da literatura que, em virtude das atividades administrativas terem sido centralizadas nas Bases Administrativas, as OM que perderam autonomia puderam empregar, na atividade-fim, militares que anteriormente mobiliavam Seções Administrativas e desempenhavam atividades-meio para estas Unidades.

- Otimização do emprego e economia de recursos orçamentários: tal aspecto, observado na revisão da literatura, se deu principalmente em virtude da melhoria na

qualidade das pesquisas de preço realizadas nos procedimentos licitatórios, as quais reduziram os valores contratados nos referidos certames, gerando economia para a Administração Pública.

- Otimização dos processos licitatórios: a qualidade dos processos licitatórios melhorou, pois observou-se nos estudos constantes na revisão de literatura a diminuição na redundância de itens dos pregões; a eliminação de ressalvas da AGU nos pareceres jurídicos dos procedimentos licitatórios; a utilização de digitalização para remessa de documentos e a redução no risco de fraudes.

- Melhoria na qualidade dos processos administrativos: na revisão de literatura, foi possível observar a recorrência da melhoria nos processos administrativos diversos, como os de formalização de demanda, de emissão de carteiras de identificação e de elaboração de projetos das Organizações Militares.

- Maior capacitação do pessoal empregado: tal fato também foi observado nos estudos constantes na revisão de literatura, e se dá em virtude da seleção do pessoal para atuar nas Bases Administrativas. Além disso, uma vez que tais militares estão inseridos num meio que prioriza as atividades administrativas, eles passam a ter maior facilidade para realização de cursos e estágios nesta área.

5.2 Oportunidades de melhorias

- Redução nos índices de liquidação da despesa: tal fenômeno foi observado na maior parte das Guarnições estudadas. Possivelmente, é decorrente da diminuição de pessoal disponível para realizar contato com os fornecedores e prestadores de serviço e para acompanhar a despesa, o que torna todo o processo mais vagaroso.

- Aumento do montante inscrito em restos a pagar: os impactos causados pela elevação dos montantes inscritos em restos a pagar nos orçamentos futuros é amplamente conhecido. Infelizmente, esse aumento foi observado na maior parte das Guarnições estudadas, em decorrência natural da diminuição dos índices de liquidação da despesa.

- Manutenção dos índices de impropriedades e irregularidades administrativas: apesar da otimização dos processos administrativos e licitatórios, da maior capacitação do pessoal empregado em atividades administrativas, e da economia gerada, não foi possível identificar, com os indicadores deste trabalho, uma diminuição nos índices de impropriedades e irregularidades administrativas.

- Acúmulo de funções dos militares envolvidos na Racionalização: verificou-se através da revisão de literatura que, em algumas Guarnições estudadas, os militares que compunham as Bases Administrativas e órgãos administrativos centralizadores estavam acumulando diversas funções, o que pode trazer prejuízos tanto para a Administração Pública quanto para as condições laborais dos referidos militares.

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo identificar os impactos, os aspectos positivos e as oportunidades de melhoria decorrentes da implantação das Bases Administrativas no Exército Brasileiro.

Durante as atividades de revisão de literatura, foram identificados trabalhos acadêmicos que já haviam estudado os impactos da implantação das Bases Administrativas em guarnições específicas do Exército Brasileiro, espalhadas pelo Território Nacional.

Por intermédio destes trabalhos, verificou-se que, a despeito das peculiaridades atinentes a cada uma das Bases Administrativas estudadas, alguns aspectos positivos ocorreram de forma recorrente, tais como: redução de pessoal empregado em atividades administrativas e de encargos administrativos nas OM envolvidas; maior capacitação do pessoal envolvido nas atividades administrativas; melhoria na qualidade e otimização dos processos licitatórios e administrativos; e otimização do emprego dos recursos orçamentários e financeiros, gerando economia para a Administração Pública. Foram observadas, também, oportunidades de melhoria, tendo se destacado o acúmulo de funções de militares em algumas das guarnições estudadas.

Preliminarmente, analisando as informações decorrentes da revisão de literatura, seria possível fazer inferências a respeito das consequências positivas da implantação das Bases Administrativas. Para além disto, no entanto, procurou-se obter dados brutos da execução orçamentária, dos processos licitatórios e da regularidade administrativa nas guarnições em que houve implantação de Bases Administrativas. De posse destes, e através de indicadores utilizados corriqueiramente pelo Exército Brasileiro, foi possível comparar o desempenho das Organizações Militares, nestas guarnições, antes e depois do advento da racionalização administrativa.

Fruto desta comparação, foram identificados os seguintes aspectos positivos: aumento na eficiência administrativa das Guarnições estudadas, com a manutenção do elevado nível de empenho e baixo índice de devolução de recursos,

acompanhados da redução do número de Unidades Gestoras; redução do cancelamento de restos a pagar inscritos; aumento sensível na disponibilidade de pregões; e melhoria nos índices de conformidade contábil.

Por outro lado, foram identificadas, como oportunidades de melhoria: a redução nos índices de liquidação da despesa; manutenção dos índices de impropriedades e irregularidades administrativas; o aumento do montante inscrito em restos a pagar; e o acúmulo de funções dos militares envolvidos na Racionalização.

Desta forma, considerando a análise realizada nos trabalhos constantes na revisão de literatura; e na comparação dos indicadores elencados neste trabalho, e em atenção aos objetivos geral e específicos estabelecidos para este estudo, verificou-se que a implantação de Bases Administrativas melhorou a execução orçamentária; otimizou a gestão dos processos licitatórios; diminuiu a ocorrência de desconformidades; aumentou a capacidade de emprego das OM; e não alterou a ocorrência de impropriedades e irregularidades administrativas. Em contrapartida, foram identificadas somente algumas oportunidades de melhoria, de forma que o efeito final da implantação das Bases Administrativas foi positivo.

A respeito das hipóteses formuladas, verificou-se que a H_1 foi parcialmente confirmada pois, apesar da melhoria nos níveis de execução orçamentária e financeira; da otimização na gestão dos processos licitatórios; da diminuição da ocorrência de desconformidades; e do aumento da capacidade de emprego das OM (decorrente da redução de emprego de militares em atividades administrativas), não foi possível identificar, no estudo, a diminuição da ocorrência de impropriedades e irregularidades administrativas.

Com o intuito de aperfeiçoar o processo de racionalização administrativa por meio de implantação de Bases Administrativas, e considerando as oportunidades de melhoria elencadas neste trabalho, é aconselhável que sejam realizados estudos aprofundados para identificar maneiras de: mitigar a redução dos níveis de liquidação decorrentes da implantação das Bases Administrativas; e evitar o acúmulo de funções dos militares empregados nas Bases Administrativas.

Por fim, recomenda-se que seja dado prosseguimento ao processo de Racionalização Administrativa no âmbito do Exército Brasileiro, por intermédio da

centralização dos processos de execução orçamentária e financeira; e de gestão de aquisições e licitações, de maneira a aumentar a eficiência da aplicação dos recursos públicos, por parte da Força Terrestre, dentro da legalidade, e seguindo todos os princípios da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

BALBINO, Rodrigo Chiarini. **A IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 12ª REGIÃO MILITAR COMO MEDIDA DE RACIONALIZAÇÃO NA GUARNIÇÃO DE MANAUS-AM**. Salvador, BA, 2019.

BRASIL. **Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964**. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm . Acesso em 20 de maio de 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011-2014**. Brasília, DF, 2011a.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Política Militar Terrestre – SIPLEX 3**. Brasília, DF, 2011b.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 193 – EME, de 23 de novembro de 2012**. Dispõe sobre a aprovação da Diretriz para a Implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria. Brasília, DF, 2012

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 295 – EME, de 17 de dezembro de 2014**. Institui a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Brasília, DF, 2014a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 296 – EME, de 17 de dezembro de 2014**. Institui o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Brasília, 2014b.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Plano Estratégico do Exército 2016-2019**. Brasília, DF, 2015.

BRASIL. Exército Brasileiro. 33 Divisão de Exército. **Normas para Funcionamento da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos da Guarnição de Santa Maria – (SALC Gu SM) no Ano de 2016**. Santa Maria, RS, 2016a

BRASIL. Exército Brasileiro. **Normas para Funcionamento da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos da Guarnição de Santa Maria – (SALC Gu SM) no Ano de 2016**. Santa Maria, RS, 2016b

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Portaria nº 162 – EME, de 05 de junho de 2017**. Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (EB20-D-11.016). Brasília, DF, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Objetivos da Racionalização**. 08 mai 2019. Apresentação do Power Point. Disponível em: http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/Palestras/004._Racionaliza%C3%A7%C3%A3o_B_Adm_-_Gab_EME_-_Gen_Katibe_-_V1_20190508.pptx. Acesso em 11 fev 2022.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Brasília, DF, 2019b.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretriz Especial para Gestão Orçamentária e Financeira para o Ano de 2022**. Brasília, DF, 2021.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração – Dano ao Erário e SISADE**. Brasília, DF, 2022a.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Caderno de Orientação aos Agentes da Administração – Ordenador de Despesas**. Brasília, DF, 2022b.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Manual de Auditoria Operacional / Tribunal de Contas da União**. 3. ed. Brasília, DF, 2010

CASTRO, Mario Augusto Esteves Vieira de. **BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA): RESTRUTURAÇÃO, FUNCIONAMENTO E RESULTADOS**. Salvador, BA, 2020.

CEIA, Vinicius Maia. **O PROCESSO DE AQUISIÇÕES CENTRALIZADAS EMPREGADO NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA**. Rio de Janeiro, RJ, 2019.

COSTA, Luiz Gustavo da. **A RACIONALIZAÇÃO COMO VETOR PARA A MELHORIA DA ADMINISTRAÇÃO NO EXÉRCITO BRASILEIRO**. Salvador, BA, 2019.

DOMINGUES, Clayton Amaral. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro, RJ, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOFTI, Jader Caio Alves. **REFLEXOS PARA A LOGÍSTICA MILITAR TERRESTRE FRUTO DA RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA: ASPECTOS POSITIVOS E OPORTUNIDADES DE MELHORIA DA CENTRALIZAÇÃO DAS LICITAÇÕES NA GUARNIÇÃO DE MARABÁ**. Rio de Janeiro, RJ, 2020.

PIRES, Marco Aurélio Gall. **Apresentar os efeitos da centralização do exame de pagamento de pessoal para as Organizações Militares (OM) da Guarnição de Santa Maria – RS, realizado pela Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM)**. Salvador, BA, 2020.

ROSA, Roque Prieto da. **Avaliação do programa de racionalização administrativa na guarnição de Santa Maria – RS**. Santa Maria, RS, 2015.

SILVA, Sérgio Vieira Gomes da. **A busca pela otimização do emprego de pessoal militar: possíveis impactos do PRORASAM**. Rio de Janeiro, RJ, 2020.