

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

Maj Int **SÉRGIO VIEIRA GOMES DA SILVA**

**A busca pela otimização do emprego de pessoal  
militar: possíveis impactos do PRORASAM**



Rio de Janeiro  
2020

Maj Int **SÉRGIO VIEIRA** GOMES DA SILVA

**A busca pela otimização do emprego de pessoal militar:  
possíveis impactos do PRORASAM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Orientador: Ten Cel Art Flávio Tostes Alves

Rio de Janeiro  
2020

Maj Int **SÉRGIO VIEIRA** GOMES DA SILVA

## **A busca pela otimização do emprego de pessoal militar: possíveis impactos do PRORASAM**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Ciências Militares, com ênfase em Defesa.

Aprovado em 30 de outubro de 2020.

### COMISSÃO AVALIADORA

---

Flávio Tostes Alves – Ten Cel Art QEMA - Presidente  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Carlos Nunes Pacheco Neto – Ten Cel Int QEMA - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

---

Murilo da Silveira Guerra – Ten Cel Int QEMA - Membro  
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa, minha filha e meus  
pais.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor dos Exércitos, pela sabedoria transmitida por intermédio de seus ensinamentos escritos: a Bíblia Sagrada.

Ao meu orientador, Ten Cel Art Flávio Tostes Alves, pela orientação precisa e pela dosagem cobrada na entrega das partes do presente Trabalho, fazendo com que este se tornasse uma missão menos abrupta.

A minha esposa Evelise e minha filha, pelo apoio e compreensão nos momentos em que me fiz ausente em decorrência dos afazeres do Curso de Comando e Estado-Maior do Exército, e pelo incentivo nos momentos em que mais precisei nesta empreitada.

“O que é escrito sem esforço, no geral, é lido sem prazer”. (Samuel Johnson)

## RESUMO

O Exército Brasileiro é empregado constantemente em diversas missões em prol da nação brasileira e de nações amigas. A demanda pela participação da Força Terrestre em atividades como Garantia da Lei e da Ordem, Defesa da Pátria, missões de paz sob a égide de organismos internacionais e atividades subsidiárias aumentou exponencialmente nestas primeiras décadas do século XXI. Mais do que nunca, o EB necessitou contar com o emprego otimizado do seu pessoal militar. Para isso, começou a adotar medidas de racionalização administrativa com dois propósitos principais transversais: aprimorar a governança e, conseqüentemente, direcionar o maior efetivo possível para a execução das suas atividades-fim. A primeira ação nesse sentido foi a implementação do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM). Essa iniciativa buscou centralizar algumas tarefas administrativas das Organizações Militares (OM) daquela Guarnição em apenas uma Unidade Gestora, de modo a liberá-las de certos encargos e a possibilitar um emprego mais efetivo e criterioso do pessoal militar. Este trabalho buscou apresentar os resultados obtidos pelo PRORASAM com a finalidade de averiguar se o modelo obteve sucesso. Desse modo, o trabalho estruturado em uma introdução com o fulcro de ambientar o leitor quanto às peculiaridades do Exército e da necessidade desta Instituição em se adequar aos desafios que lhe são impostos. Em seguida aborda-se a missão da Força Terrestre, sua distribuição em território nacional e como a administração pública se dá em sua estrutura organizacional, tudo objetivando demonstrar as possibilidades de torná-la mais efetiva e pronta ao atendimento aos anseios da sociedade brasileira. Em seguida aborda-se uma pesquisa realizada com as OM envolvidas no PRORASAM sobre seus efeitos práticos. Na conclusão, são apresentados esses impactos e a adequabilidade ou não da aplicação do Programa em outras Guarnições espalhadas pelo Brasil.

Palavras-chave: Exército Brasileiro, otimização, PRORASAM, racionalização.

## RESUMEN

El Ejército Brasileño está constantemente empleado en diversas misiones en beneficio de la nación brasileña y naciones amigas. La demanda de participación de la Fuerza Terrestre en actividades como Garantía del Orden, Defensa de la Patria, Misiones de Paz bajo el patrocinio de organismos internacionales y también la ejecución de operaciones subsidiarias, se incrementaron exponencialmente en estas primeras décadas del siglo XXI. Más que nunca, se necesitaba confiar en el uso optimizado de su personal militar. Para eso, comenzó a adoptarse una serie de medidas de racionalización administrativa con dos principales propósitos transversales: mejorar la gobernanza y disponer del mayor personal posible para la ejecución de las principales actividades del cuartel. La primera acción en este sentido fue la implementación del Programa de Racionalización Administrativa de la Guarnición de Santa María (PRORASAM). Esta innovadora iniciativa buscaba centralizar algunas tareas administrativas de las Organizaciones Militares (OM) locales en una sola Unidad de Gestión, con el fin de liberarlas de ciertas tareas y permitirles emplear a su personal militar de manera más efectiva y organizada. Consecuentemente, este trabajo buscó presentar los resultados obtenidos por PRORASAM con el propósito de verificar si el modelo fue exitoso. De esta forma, el trabajo fue descrito en la introducción con propósito de contextualizar al lector respecto de las peculiaridades del Ejército y su necesidad de adaptarse a los desafíos que se le imponen. Luego, se aborda la misión de la Fuerza Terrestre, su distribución en el territorio nacional y cómo se desarrolla la administración pública en su estructura organizativa, todo ello con el objetivo de demostrar las posibilidades de hacerla más efectiva y preparada para atender las demandas de la sociedad brasileña. A continuación, se discute una investigación realizada sobre los efectos prácticos de la interrelación con las OM involucrados en PRORASAM. Finalmente, se presentan estos impactos y la adecuación de la implementación del Programa en otras Guarniciones en todo Brasil.

Palabras-clave: Ejército Brasileño, optimización, PRORASAM, racionalización.



## LISTA DE ABREVIATURAS

AQL	Aquisições, Licitações e Contratos
B Adm Gu SM	Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria
CF/1988	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CMA	Comando Militar da Amazônia
Cmdo	Comando
C Mil A	Comando(s) Militar(es) de Área
CMN	Comando Militar do Nordeste
CMN	Comando Militar do Norte
CML	Comando Militar do Leste
CMO	Comando Militar do Oeste
CMP	Comando Militar do Planalto
CMSE	Comando Militar do Sudeste
CMS	Comando Militar do Sul
CPEAEx	Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado-Maior do Exército
FA	Forças Armadas
Gu	Guarnição
Log	Logística(s)
Nu PMGuSM	Núcleo da Prefeitura Militar da Guarnição de Santa Maria
OM	Organização(ões) Militar(es)
OMDS	Organizações Militares Diretamente Subordinadas
OMV	Organizações Militares Vinculadas
OEEEx	Objetivo(s) Estratégico(s) do Exército
Op	Operacional(is)
PMT	Política Militar Terrestre
PNR	Próprio Nacional Residencial
PRORASAM	Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria
QCP	Quadro de Cargos Previstos
SIAPPES	Sistema Automático de Pagamento de Pessoal

SIPLEX	Sistema de Planejamento do Exército
SPP	Seção de Pagamento de Pessoal

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Organização básica do Exército Brasileiro .....	28
Figura 2	- Mapa com a distribuição geográfica dos C Mil A .....	30
Figura 3	- Relação Efetividade/Eficácia/Eficiência .....	46
Figura 4	- Tríade da Racionalização Administrativa .....	46

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Quantidade de OM por C Mil A .....	30
---	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- OM que possuíam autonomia administrativa antes e depois do PRORASAM.....	60
Gráfico 2	- Em qual categoria as OM se enquadram.....	60
Gráfico 3	- Grau de conhecimento dos Fiscais Administrativos em relação ao PRORASAM.....	61
Gráfico 4	- Alteração de efetivos das OM após o PRORASAM.....	62
Gráfico 5	- Tarefas administrativas que foram centralizadas pelo PRORASAM.....	62

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	O PROBLEMA .....	17
1.2	OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	19
1.4	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	19
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>O EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	<b>23</b>
3.1	O PAPEL DO EXÉRCITO BRASILEIRO NA SOCIEDADE .....	23
<b>3.1.1</b>	<b>Missão do Exército Brasileiro</b> .....	<b>23</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Os marcos legais da missão do EB</b> .....	<b>24</b>
3.1.2.1	A Constituição Federal de 1988 .....	24
3.1.2.2	As Leis Complementares .....	25
3.2	O OBJETIVO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO VOLTADO PARA A RACIONALIZAÇÃO DA FORÇA .....	27
<b>3.2.1</b>	<b>O Objetivo Estratégico do Exército nº 10</b> .....	<b>27</b>
3.3	O EB NO TERRITÓRIO NACIONAL .....	28
<b>3.3.1</b>	<b>A organização do EB em Comandos Militares de Área (C Mil A) ....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.2</b>	<b>As grandes Guarnições do Exército Brasileiro</b> .....	<b>30</b>
3.4	O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO (PTEx) DO EB .....	32
<b>3.4.1</b>	<b>Os vetores de transformação do Exército voltados para a racionalização</b> .....	<b>32</b>
<b>3.4.2</b>	<b>As Diretrizes dos Comandantes do Exército</b> .....	<b>33</b>
<b>4</b>	<b>A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO</b> .....	<b>35</b>
4.1	O QUE É ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA? .....	35
4.2	PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	36
<b>4.2.1</b>	<b>Princípio da legalidade</b> .....	<b>36</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Princípio da impessoalidade</b> .....	<b>37</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Princípio da moralidade</b> .....	<b>37</b>

4.2.4	<b>Princípio da publicidade</b> .....	<b>38</b>
4.2.5	<b>Princípio da eficiência</b> .....	<b>38</b>
4.3	AS ATRIBUIÇÕES DOS PRINCIPAIS AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO NO EB .....	39
4.3.1	<b>Dos Agentes da Administração</b> .....	<b>39</b>
4.3.2	<b>Ordenador de Despesas</b> .....	<b>40</b>
4.3.3	<b>Fiscal Administrativo</b> .....	<b>40</b>
4.3.4	<b>Encarregado do Setor de Pessoal</b> .....	<b>41</b>
4.3.5	<b>Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos</b> .....	<b>41</b>
4.3.6	<b>Os principais Sistemas de planejamento, acompanhamento e controle adotados pelo EB</b> .....	<b>42</b>
5	<b>O PRORASAM</b> .....	<b>44</b>
5.1	RACIONALIZAÇÃO E A DIRETRIZ DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO EXÉRCITO .....	44
5.2	A GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA/RS .....	48
5.3	AS JUSTIFICATIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PRORASAM ...	49
5.4	OS OBJETIVOS DO PROGRAMA .....	50
5.5	A IMPLANTAÇÃO DO PRORASAM E OS PRINCIPAIS PROCESSOS CENTRALIZADOS .....	50
5.5.1	<b>Licitações</b> .....	<b>52</b>
5.5.2	<b>Pagamento de Pessoal</b> .....	<b>54</b>
5.5.3	<b>PNR</b> .....	<b>56</b>
5.6	A CRIAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA .....	56
6	<b>PESQUISA COM FISCAIS ADMINISTRATIVOS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E ENTREVISTA COM OFICIAL SUPERIOR ADJUNTO DA B ADM GU SM</b> .....	<b>59</b>
6.1	RESULTADOS DA PESQUISA .....	59
6.1.1	<b>1ª Questão</b> .....	<b>59</b>
6.1.2	<b>2ª Questão</b> .....	<b>60</b>
6.1.3	<b>3ª Questão</b> .....	<b>61</b>
6.1.4	<b>4ª Questão</b> .....	<b>61</b>
6.1.5	<b>5ª Questão</b> .....	<b>62</b>

6.1.6	6 <sup>a</sup> Questão .....	63
6.1.7	7 <sup>a</sup> Questão .....	63
6.1.8	8 <sup>a</sup> Questão .....	64
6.1.9	9 <sup>a</sup> Questão .....	64
6.2	ENTREVISTA COM OFICIAL SUPERIOR ADJUNTO DA B ADM GU SM .....	64
6.3	ANÁLISE DA PESQUISA E DA ENTREVISTA .....	65
7	<b>CONCLUSÃO</b> .....	67
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	71
	<b>APÊNDICE A</b> .....	75



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho analisará o processo de racionalização implantado na Guarnição (militar) de Santa Maria, no Rio Grande do Sul (RS), para verificar em que medida tal iniciativa da Força Terrestre (F Ter) impactou na otimização do emprego do seu pessoal militar na atividade-fim, a partir da década de 2010.

O Exército Brasileiro (EB) é uma instituição permanente e regular do Estado brasileiro, ramo das Forças Armadas, destinada à defesa da pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (Brasil, 1988). Além disso, o EB possui diversas missões subsidiárias definidas em lei e, estando enquadrado no computo da administração pública federal, é submetido a encargos administrativos que envolvem, dentre outros, a gestão de pessoal, aquisições, licitações, contratos e execução orçamentária e financeira.

Nesse contexto, a F Ter se vê obrigada a reduzir seu efetivo para a consecução dos objetivos finalísticos. Assim, vislumbra-se que a otimização da alocação de pessoal em tarefas administrativas tende a favorecer o incremento de profissionais empregados nas atividades-fim.

Diante dessa realidade, a racionalização e otimização do emprego de pessoal militar é uma realidade que vem tomando vulto desde o início do Processo de Transformação do Exército Brasileiro iniciado em 2010 e que, dentre seus objetivos, buscou adequar a estrutura do Exército e melhorar a gestão de Recursos Humanos (EME, 2010). Diante dessa realidade, o capital humano é um dos principais componentes para a consecução dos objetivos da Força.

O desafio é tornar o EB mais capacitado e profissional para atender às demandas que a sociedade brasileira e a Constituição Federal lhe impõem. Dessa forma, há que se voltar atenção para a maximização da alocação de militares nas atividades-fim da instituição, num amplo processo de racionalização do emprego de pessoal.

O ponto inicial para adequação de efetivos utilizados nas atividades-fim e meio foi dado no Comando Militar do Sul, em 2012, com a diretriz de implementação do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), o qual buscou uma nova sistemática para gestão de processos administrativos.

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. (BRASIL, 2012).

Posteriormente, outras Guarnições do EB, como a de Fortaleza, no Ceará, tiveram publicadas diretrizes de implantação de Bases Administrativas no sentido de racionalizar processos, efetivos e recursos financeiros. Essas novas Organizações Militares (OM) têm como escopo a centralização máxima das atividades-meio de modo a desonerar as Unidades Operacionais e Logísticas de tais atribuições, possibilitando o emprego otimizado de militares nas atividades-fim para as quais foram formados ou especializados.

Assim, cabe rigorosa análise dessa iniciativa realizada na Guarnição de Santa Maria-RS a fim de se verificar em que medida a mesma alcançou seus objetivos e se seria viável a replicação do modelo em outras localidades que possuem concentração expressiva de OM do EB, onde a racionalização ainda não foi implementada.

## 1.1 O PROBLEMA

No cenário atual do Brasil e, em particular do EB, faz-se necessária a adoção de diversas medidas em busca de racionalizar, otimizar e gerir recursos financeiros e humanos no sentido de alcançar eficiência, eficácia e efetividade em todos os aspectos das atividades que desempenha.

Numa sociedade que cada vez mais descobre seu papel de fiscalização da atividade pública, compete também à F Ter adequar-se a essa nova realidade e a adotar medidas para responder aos anseios nacionais, mantendo a Instituição com alto índice de confiabilidade e aprovação.

O Exército Brasileiro, a partir da implementação do seu Processo de Transformação, em 2010, tem se voltado para a ampliação de suas capacidades, dentre as quais se destaca a dimensão humana. Isto implica no aprimoramento técnico-profissional de seus quadros e na otimização do seu emprego voltado para a atividade a que se destina precípua e legalmente.

Em decorrência dessa visão holística da Força Terrestre, o Alto Comando do Exército decidiu, em 2012, pela implementação do PRORASAM, um programa

inovador que visou aperfeiçoar a gestão administrativa e, por conseguinte, de pessoal, adequando o emprego de militares nas atividades-meio.

Diante disso, o presente Trabalho de Conclusão de Curso será desenvolvido em torno do seguinte problema: em que medida o PRORASAM alcançou seus objetivos de minimizar a utilização de militares combatentes em tarefas administrativas e otimizar seu emprego na atividade-fim?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Com o intuito de delimitar o objetivo geral deste trabalho, procurou-se responder ao seguinte questionamento: o PRORASAM trouxe ganhos às OM da Gu de Santa Maria/RS no que tange à otimização de seu efetivo militar? Analisando a conformação atual da Guarnição de Santa Maria-RS, todas as análises superficiais levam a crer que a resposta para tal questionamento parece ser positiva, o que permite o progresso e desenvolvimento do presente trabalho.

Diante disso, foi definido o objetivo geral de se estabelecer em que medida o PRORASAM alcançou seus objetivos de reduzir a utilização de militares combatentes em tarefas administrativas e, conseqüentemente aumentar o seu emprego na atividade-fim (em termos de efetivo), bem como averiguar a possibilidade de aproveitamento dessa iniciativa em outras guarnições que comportam diversas Organizações Militares do Exército Brasileiro.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com a finalidade de delimitar, alcançar e servir de guia o alcance gradual e lógico do objetivo geral, foram levantados os seguintes objetivos específicos:

a. Caracterizar o Exército Brasileiro, atendendo para suas missões constitucionais, diretrizes dos comandantes da Força e distribuição no território nacional;

b. Identificar os princípios e fundamentos da Administração Pública que norteiam o Exército Brasileiro como ente do Poder Executivo Federal;

c. Descrever o Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria; e

d. Levantar se ocorreu aumento do número de militares alocados na atividade-fim com a implantação do PRORASAM e, ainda, se houve melhoria dos processos administrativos nos casos das OM englobadas pelo Programa.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo estará limitado às Organizações Militares Operacionais e Logísticas exclusivamente da Guarnição de Santa Maria-RS com recorte temporal compreendido entre 2011 - com a diretriz para a implantação da 1ª fase do PRORASAM - e os dias atuais.

### 1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O Exército Brasileiro vem passando por um processo de transformação e modernização incomparáveis em sua história. Nesse contexto, desafios de toda ordem são postos diante da Força: escassez de recursos, limitação do teto gastos por parte do Governo Federal, aumentos frequentes no seu custeio, demandas cada vez maiores por parte da sociedade e do nível político do país (Operação carro Pipa, Operação São Francisco, Grandes Eventos, Garantia de Votação e Apuração, Greves de Órgãos de Segurança Pública dos estados, apoio em calamidades públicas, Intervenção Federal em estado da federação, dentre outros).

Não obstante a essa gama de atribuições, o EB se vê na obrigação de manter os altos índices de aprovação perante a sociedade brasileira. Para tanto, necessita aprimorar suas capacidades dissuasórias (material), focar no ensino militar, capacitar seu pessoal, estar em permanente estado de prontidão e cooperar com o desenvolvimento nacional.

Nesse sentido, destaca-se a dimensão humana como primordial para a consecução dos objetivos estratégicos da força. Atualmente, o aparato administrativo das três esferas de poder demanda muito pessoal. No EB, não é diferente. Diversos profissionais militares são desviados de suas funções precípuas para exercerem tarefas meramente administrativas. Esse óbice compromete o estado operacional que a F Ter pretende alcançar.

Partindo dessa premissa, o EB decidiu, por intermédio do seu Alto Comando, pela implementação do PRORASAM, cujo objetivo principal era a racionalização administrativa por meio de uma análise e melhoria de processos, minimizando a utilização de militares combatentes em funções administrativas, o que prejudicava o preparo e emprego de OM operacionais e logísticas (Exército, 2012).

Nesse ponto, cabe ressaltar a importância do presente estudo para se averiguar o grau de efetividade que o PRORASAM na consecução dos seus objetivos, que se alcançados, poderá servir de modelo para outras Guarnições da Força, e caso tenha sido ineficiente, poder-se-á implementar um processo de análise e melhoria.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho, seguindo a taxionomia de Vergara (2009), será realizado por meio de pesquisa qualitativa e pesquisa de campo. Qualitativa porque será privilegiar a análise de documentos, relatos e legislações a fim de se conseguir um aprofundamento suficiente no assunto. Será pesquisa de campo porque haverá uma investigação empírica na Guarnição de Santa Maria, baseada na aplicação de questionários e observações, para se chegar à conclusão se o programa estudado obteve sucesso ou fracasso.

O universo do presente estudo do presente estudo são todas as Organizações Militares situadas na Guarnição de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. As amostras utilizadas no presente estudo serão, de acordo com Vergara (2009), do tipo não probabilísticas e classificadas por tipicidade, uma vez que a seleção contempla representações fiéis do universo. As amostras em tela, contemplarão todas as Organizações Militares Logísticas e Operacionais de Santa Maria que possuíam autonomia administrativa antes a implementação do PRORASAM, descartando-se as demais.

Esta pesquisa, inicialmente, obterá as informações pertinentes ao assunto por meio de pesquisa bibliográfica na literatura (manuais, livros, jornais, internet, artigos, trabalhos acadêmicos e revistas) de fontes confiáveis. Em prosseguimento serão utilizadas as legislações interna do Exército Brasileiro que culminaram na implantação do programa alvo do presente estudo. Finalmente uma pesquisa de campo realizada basicamente por meio de questionários será realizada junto à amostra selecionada do universo.

As conclusões decorrentes desta pesquisa permitirão estabelecer o grau de sucesso ou fracasso do PRORASAM e sua possível expansão para outras Guarnições Militares da Força.

Por se tratar de uma pesquisa essencialmente qualitativa e de pesquisa de campo, e em decorrência da natureza do problema abordado neste trabalho, optou-se pelo tratamento não estatístico dos dados. Os dados serão tratados utilizando as técnicas de análise de conteúdo e método comparativo. A análise de conteúdo permitirá obter significados apurados do conhecimento levantado por intermédio de estudo de textos e documentos. Já o estudo comparativo permitirá destacar as

diferenças entre o estado inicial e o final, evidenciando peculiaridades do PRORASAM.

O método escolhido possui algumas limitações, uma vez que se trata de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Como é um assunto muito restrito ao Exército Brasileiro, as fontes de consulta ainda são escassas e limitadas. Entende-se ainda, que o tempo para a execução da pesquisa é relativamente curto. Outro óbice é a possibilidade de as Organizações Militares da amostra não responderem ao questionário o que pode limitar, de certa forma, a obtenção dos resultados pretendidos. Entretanto, acredita-se que a metodologia escolhida permitirá alcançar o objetivo e as metas desta pesquisa.

### **3 O EXÉRCITO BRASILEIRO**

O Exército Brasileiro é uma Instituição de Estado com suas atribuições previstas no artigo 142 da Constituição da República Federativa do Brasil (1988) e em Leis Complementares. Esses documentos demonstram a infinidade de atividades incumbidas à Força Terrestre.

#### **3.1 O PAPEL DO EXÉRCITO BRASILEIRO DA SOCIEDADE**

A Constituição Federal confere ao EB o status de Instituição regular permanente e nacional, estabelecendo como suas bases de sua organização a hierarquia e a disciplina. Nesse contexto, depreende-se uma responsabilidade moral, ética e funcional do Exército perante a nação de usar os recursos que lhes são direcionados para o estrito cumprimento de seu papel legal. (Exército, 2019).

O Exército Brasileiro goza de enorme credibilidade junto à sociedade brasileira. Segundo pesquisa do Instituto Datafolha publicada em julho de 2019, a aprovação das Forças Armadas, que incluem o EB, gira em torno de 80% perante os brasileiros. Esses índices de confiança são reflexos das recentes atividades realizadas pela Força tais como, a Operação São Francisco e a Intervenção Federal na Segurança Pública no estado do Rio de Janeiro, o que aumenta a sua responsabilidade como fiador dos direitos constitucionais do cidadão brasileiro.

Nesse contexto, devido à grande quantidade de atribuições que a Força possui, verifica-se a necessidade de pôr em prática a racionalização das tarefas administrativas e, principalmente, da alocação do pessoal militar, de modo a possibilitar a utilização em massa dos recursos humanos disponíveis para o preparo e emprego da tropa.

##### **3.1.1 Missão do Exército Brasileiro**

De acordo com o SIPLEx 1, a missão do Exército é:

Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais, cooperando com o desenvolvimento nacional e com o bem-estar social. Para isso, preparar a Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão. (BRASIL, 2019).



As atribuições do Exército se pautam nos marcos legais e nas condicionantes de emprego. Além disso, pautam as suas missões as tradições e vocações da Força consolidadas durante o período de sua formação história e evolução. Nesta seara, a Força Terrestre vem se adaptando e procurando transformar-se para melhor adequação às demandas que a sociedade lhe impõe. Essa metamorfose da Instituição castrense será abordada mais à frente no presente trabalho.

### **3.1.2 Os marcos legais da missão do Exército Brasileiro**

De acordo com o Manual do Exército Brasileiro, os marcos legais da Instituição são os seguintes:

- Constituição Federal de 1988;
- Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999; e
- Política e Estratégia Nacionais de Defesa.

Esses marcos traduzem a dimensão e a infinidade de tarefas que a Força tem que desempenhar, sem, no entanto, se deslocar das suas atribuições administrativas, as quais requerem grandes efetivos para o cumprimento da missão.

#### **3.1.2.1 A Constituição Federal de 1988**

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, é a legislação mãe da existência das Forças Armadas e, por conseguinte, do EB.

O Preâmbulo da Constituição Federal de 1988 expressa o conceito nacional – definição do Brasil como País e aspirações da Nação. No título I (Art 1º, 3º, 4º e Parágrafo único) constam os princípios e objetivos fundamentais que a Nação estabeleceu para concretizar suas aspirações. De sua destinação constitucional, as FA têm como finalidade contribuir para a conquista e manutenção dessas aspirações e objetivos, fazendo valer esses princípios. (BRASIL, 2014).

Em seu artigo 142, a Constituição Federal dispõe sobre as Forças Armadas.

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988).

### 3.1.2.2 As Leis Complementares

A Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999, alterada pela Lei Complementar nº 117, de 02 de setembro de 2004 e pela Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010, dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, bem como das suas atribuições subsidiárias.

Sobre o preparo a Lei 97/1999 traz a seguinte redação:

Art. 14. O preparo das Forças Armadas é orientado pelos seguintes parâmetros básicos:

I - permanente eficiência operacional singular e nas diferentes modalidades de emprego interdependentes;

II - procura da autonomia nacional crescente, mediante contínua nacionalização de seus meios, nela incluídas pesquisa e desenvolvimento e o fortalecimento da indústria nacional;

III - correta utilização do potencial nacional, mediante mobilização criteriosamente planejada. (BRASIL, 1999).

Em relação ao emprego, tem-se o seguinte:

Art. 15. O emprego das Forças Armadas na defesa da Pátria e na garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, e na participação em operações de paz, é de responsabilidade do Presidente da República, que determinará ao Ministro de Estado da Defesa a ativação de órgãos operacionais, observada a seguinte forma de subordinação:

I - ao Comandante Supremo, por intermédio do Ministro de Estado da Defesa, no caso de Comandos conjuntos, compostos por meios adjudicados pelas Forças Armadas e, quando necessário, por outros órgãos;

II - diretamente ao Ministro de Estado da Defesa, para fim de adestramento, em operações conjuntas, ou por ocasião da participação brasileira em operações de paz;

III - diretamente ao respectivo Comandante da Força, respeitada a direção superior do Ministro de Estado da Defesa, no caso de emprego isolado de meios de uma única Força. (BRASIL, 1999).

Quanto às ações subsidiárias das FA em geral, tem-se o que se segue:

Art. 16. Cabe às Forças Armadas, como atribuição subsidiária geral, cooperar com o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República.

Parágrafo único. Para os efeitos deste artigo, integra as referidas ações de caráter geral a participação em campanhas institucionais de utilidade pública ou de interesse social.

Art. 16-A. Cabe às Forças Armadas, além de outras ações pertinentes, também como atribuições subsidiárias, preservadas as competências exclusivas das polícias judiciárias, atuar, por meio de ações preventivas e repressivas, na faixa de fronteira terrestre, no mar e nas águas interiores, independentemente da posse, da propriedade, da finalidade ou de qualquer gravame que sobre ela recaia, contra delitos transfronteiriços e ambientais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, executando, dentre outras, as ações de:

- I - patrulhamento;
- II - revista de pessoas, de veículos terrestres, de embarcações e de aeronaves; e
- III - prisões em flagrante delito.

Parágrafo único. As Forças Armadas, ao zelar pela segurança pessoal das autoridades nacionais e estrangeiras em missões oficiais, isoladamente ou em coordenação com outros órgãos do Poder Executivo, poderão exercer as ações previstas nos incisos II e III deste artigo. (BRASIL, 1999).

As atribuições subsidiárias exclusivas do Exército Brasileiro são as seguintes:

Art. 17A. Cabe ao Exército, além de outras ações pertinentes, como atribuições subsidiárias particulares:

- I – contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito ao Poder Militar Terrestre;
- II – cooperar com órgãos públicos federais, estaduais e municipais e, excepcionalmente, com empresas privadas, na execução de obras e serviços de engenharia, sendo os recursos advindos do órgão solicitante;
- III – cooperar com órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução. (BRASIL, 1999).

A Lei Complementar 97/1999, complementada e atualizada pelas leis 117/2004 e 136/2010 tornou a frente de atuação do Exército Brasileiro muito vasta. Assim, a Força tem adquirido papel destacado perante a sociedade devido o fiel cumprimento de suas missões. As atividades são as mais variadas possíveis, dentre as quais se destacam: a distribuição de água potável no sertão nordestino no âmbito da Operação Carro-Pipa; a perfuração de poços artesianos na região Nordeste do país; varredura de presídios em vários estados; Grandes Eventos (Copa das Confederações, Copa do Mundo de Futebol e Olimpíadas); Operações de Garantia da Lei e da Ordem em diversas localidades do Brasil; dentre outras.

Nessa senda, fica evidenciada que a gama de atribuições para as quais o Exército é aquinhado, tornam necessária a racionalização de recursos humanos, de

modo a permitir que tais atividades possam ser cumpridas da melhor forma possível e com o máximo de efetivos de militares profissionais.

### 3.2 O OBJETIVO ESTRATÉGICO DO EXÉRCITO VOLTADO PARA A RACIONALIZAÇÃO NA FORÇA

A Política Militar Terrestre (PMT), alinhada com as Política e Estratégia Nacionais de Defesa, foi aprovada por intermédio da Portaria nº 1.996, de 03 de dezembro de 2019, do Comandante do Exército. Na PMT o Exército definiu os seus 15 (quinze) objetivos estratégicos com a finalidade de desenvolver capacidades que o habilite a se tornar uma Força compatível com a grandeza da nação brasileira, priorizando as Estratégias de Emprego da Presença e da Dissuasão. A construção das capacidades pretendidas pelo EB perpassa pelo Objetivo Estratégico do Exército nº 10, intimamente ligado ao tema do presente Trabalho.

#### 3.2.1 O Objetivo Estratégico do Exército (OEEEx) nº 10

O OEEEx nº 10 do EB é “Aumentar a efetividade na gestão do bem público”. Este objetivo se traduz na capacidade organizacional do Exército em gerir a coisa pública sob sua tutela de forma racional.

A intenção é permitir que a Instituição entregue seus produtos e resultados à sociedade brasileira por meio de sistemas de gestão estruturados, de processos implantados e com organização administrativa e de pessoal racionalizada, balizados por uma efetiva gestão da integridade e monitoradas por controle interno.

Dentre as Estratégias e Ações Estratégicas que buscam garantir o alcance do OEEEx em questão, pode-se destacar:

Implantação da Racionalização Administrativa:

- Racionalizar os processos;
- Racionalizar as estruturas organizacionais; e
- Racionalizar os cargos, cursos e estágios.

Nesse OEEEx nota-se uma preocupação da Força Terrestre no que tange à racionalização administrativa e, conseqüentemente, na otimização dos seus recursos humanos, objetivando a consecução das capacidades pretendidas. O emprego otimizado de pessoal militar permite que maiores efetivos dessa mão-de-obra

qualificada, na segurança e defesa da pátria, sejam direcionados às atividades finalísticas do EB.

### 3.3 O EB NO TERRITÓRIO NACIONAL

O Exército Brasileiro é uma das Instituições brasileiras de maior capilaridade. Suas mais de 600 (seiscentas) Organizações Militares, incluindo os Tiros de Guerra, estão espalhadas por todos os estados da federação e pelo Distrito Federal. Isso demonstra a grandiosidade e capilaridade da instituição e remete à possibilidade de implementação de medidas racionalizantes e de otimização de pessoal militar. Na Figura 2 pode-se observar a organização básica da Força Terrestre.

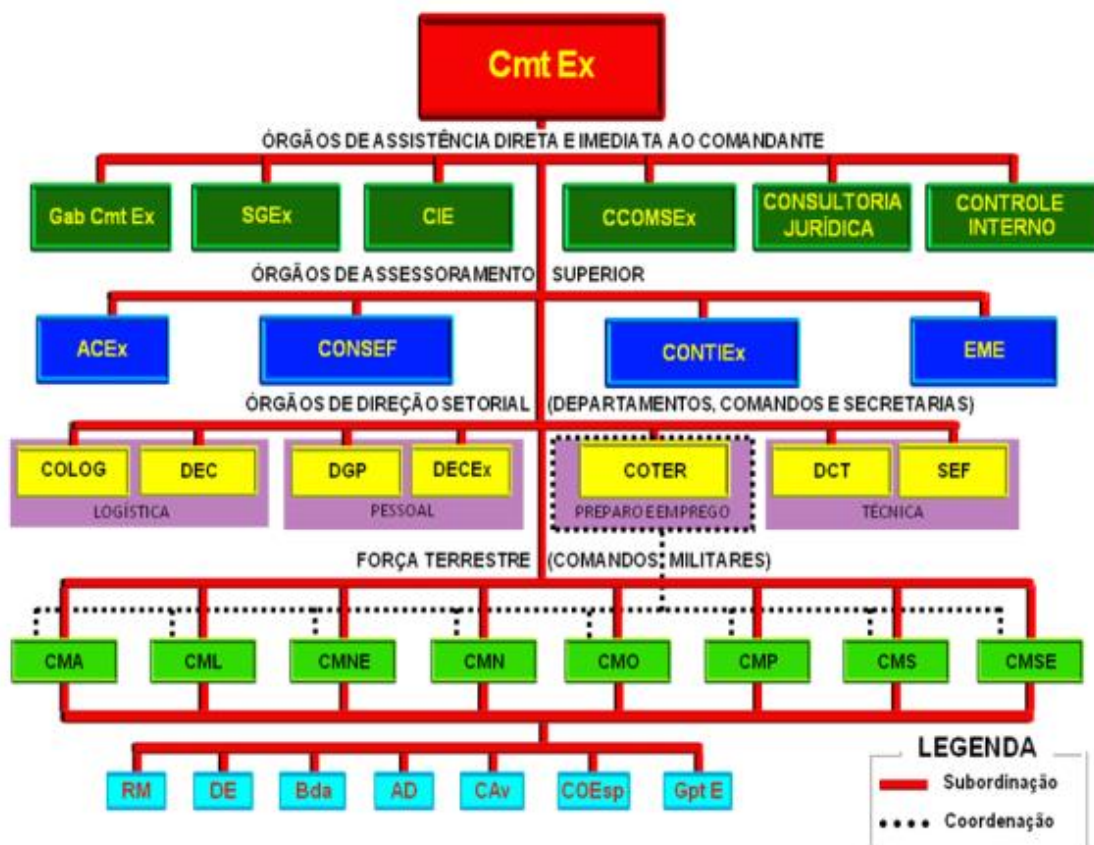


Figura 1 – Organização básica do Exército Brasileiro

Fonte: BRASIL, 2014.

### 3.3.1 A organização do EB em Comandos Militares de Área (C Mil A)

As OM do Exército Brasileiro estão subordinadas aos Comandos Militares de Área que, por sua vez, estão sob coordenação do Comando de Operações Terrestres (COTER).

O manual de fundamentos “O Exército” (EB20-MF10.101), traz detalhes sobre as missões do COTER, dentre as quais se destacam:

Ao COTER, compete:

- a) orientar e coordenar o preparo e o emprego da F Ter;
- b) avaliar a instrução militar e a capacidade operacional da F Ter;
- c) homologar o preparo de tropa destinada ao cumprimento de missão de paz. (BRASIL, 2014).

Já de acordo com o Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, aos C Mil A compete o preparo, o planejamento e o emprego operacional da Força Terrestre, articulada na área sob sua jurisdição.

Nesse contexto, todas as Organizações (operacionais e logísticas) responsáveis pela execução das atividades constitucionais e subsidiárias da Força possuem um Comando Militar de Área enquadrante. São essas OM as que mais podem se beneficiar com o processo de racionalização administrativa e de otimização do pessoal militar.

Para cumprir suas missões, o Exército possui seu “braço forte” apoiado em Armas, Quadros e Serviços que se combinam e conferem sinergia no seu preparo e emprego. Cada OM do EB possui capacidades e tarefas operacionais específicas, mas as atividades administrativas (licitações, almoxarifado, provisionamento, pagamento de pessoal, administração de Próprios Nacionais Residenciais, dentre outras) também se fazem presente, impactando sobremaneira nas atividades-fim da instituição.

No Brasil, existem 08 (oito) Comandos Militares de Área, distribuídos em oito sedes e nominados conforme suas áreas de atuação. São eles: Comando Militar da Amazônia (Manaus/AM), Comando Militar do Leste (Rio de Janeiro/RJ), Comando Militar do Nordeste (Recife/PE), Comando Militar do Norte (Belém/PA), Comando Militar do Oeste (Campo Grande/MS), Comando Militar do Planalto (Brasília/DF),

Comando Militar do Sudeste (São Paulo/SP) e Comando Militar do Sul (Porto Alegre/RS) (Figura 1).



Figura 2 – Mapa com a distribuição geográfica dos C Mil A

Fonte: BRASIL, 2014.

As Organizações Militares do EB estão distribuídas pelos C Mil A, conforme quadro abaixo:

	<b>CMA</b>	<b>CMN</b>	<b>CMNE</b>	<b>CML</b>	<b>CMSE</b>	<b>CMO</b>	<b>CMP</b>	<b>CMS</b>
<b>Nº de OM</b>	53	34	53	66	55	45	32	131
<b>Total de OM</b>	469							

Quadro 1 – Quantidade de OM por C Mil A

Fonte: O Autor.

O Quadro 1 demonstra que o EB possui 469 (quatrocentos e sessenta e nove) OM incumbidas da atividade finalística da Instituição. De acordo com dados da Secretaria de Economia e Finanças, a grande maioria dessas Organizações possui autonomia administrativa e desempenha tarefas administrativas semelhantes e passíveis de racionalização.

### 3.3.2 As grandes Guarnições militares do Exército Brasileiro

O EB é uma instituição de abrangência nacional. Algumas cidades do país concentram maior número de OM em sua área do que outras.

De acordo com Jurema (2011), o curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx)/2011 encaminhou ao Estado-Maior do Exército (EME) um documento apontando as guarnições que poderiam ser abrangidas pelo processo de racionalização administrativa a fim de otimizar processos e pessoal. A proposta do CPEAEx/2011 foi a seguinte:

- Comando Militar do Sul – Porto Alegre/RS, Uruguaiana/RS, Santa Maria/RS, Alegrete/RS, Bagé/RS, Curitiba/PR, Cruz Alta/RS e São Gabriel/RS;
- Comando Militar do Sudeste – São Paulo/SP, Caçapava/SP e Taubaté/SP;
- Comando Militar do Leste – Rio de Janeiro/RJ, Belo Horizonte/MG, Juiz de Fora/MG e Niterói/RJ;
- Comando Militar do Oeste – Campo Grande/MS, Corumbá/MS, Cuiabá/MS e Dourados/MS;
- Comando Militar do Nordeste – Salvador/BA, João Pessoa/PB, Fortaleza/CE, Recife/PE e Natal/RN;
- Comando Militar do Planalto – Brasília/DF e Goiânia/GO; e
- Comando Militar da Amazônia – Manaus/AM, Belém/PA, Marabá/PA, Boa Vista/RR, Porto Velho/RO, Tefé/AM e São Gabriel da Cachoeira/AM. (AIRES, 2011).

O presente trabalho adotou postura semelhante e, de certa forma, embasada no documento produzido pelo CPEAEx. Adotou-se o critério de considerar “grandes guarnições” as que possuísem, ao mesmo tempo, 04 (quatro) ou mais OM em sua jurisdição e pelo menos um comando de Oficial General. Tal enfoque visualiza uma possível futura disseminação das ideias do PRORASAM para essas Guarnições.

Nesse sentido, as “grandes guarnições” levantadas foram as seguintes:

- No CMA: Manaus/AM (em processo de implantação da racionalização) e Porto Velho/RO;
- No CMN: Belém/PA e Marabá/PA;
- No CMNE: Recife/PE, Fortaleza/CE, Salvador/BA, João Pessoa/PB e Natal/RN;
- No CML: Rio de Janeiro/RJ, Juiz de Fora/MG e Belo Horizonte/MG;
- No CMO: Campo Grande/MS;
- No CMP: Brasília/DF;
- No CMS: Porto Alegre/RS, Santa Maria/RS (já implantada a racionalização e fruto de análise no capítulo 5 deste Trabalho); Santiago/RS e Curitiba/PR; e
- No CMSE: São Paulo



Essas guarnições possuem forte potencial para implementação de processo de racionalização administrativa, a fim de contribuir para a otimização do emprego de pessoal militar no âmbito da Força.

### 3.4 O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO DO EB

A Diretriz para implantação do Processo de Transformação do Exército Brasileiro foi aprovada por intermédio da Portaria Nº 075-EME, de 10 de junho de 2010. Esse foi um marco na busca pela valorização e na busca por torná-la cada vez mais orientada para as demandas que lhe fossem impostas.

A necessidade de transformação originou-se de uma acertada percepção de que as capacidades operativas do EB estavam em dissonância com a envergadura e projeção mundial que a nação brasileira pretendia ocupar. Para tanto, uma série de modificações seriam pertinentes.

O processo de Transformação da Força Terrestre teve sua origem no diagnóstico (SIPLEX-2) de que o Exército Brasileiro não dispõe de capacidades compatíveis com a rápida evolução da estatura político-estratégica do Brasil, que caminha rapidamente para a condição de potência mundial. Percebeu-se que a modernização da Força Terrestre era incipiente e que a atual conjuntura demandava um processo bem mais amplo de mudança: a transformação. Trata-se, portanto, de um processo que pretende conduzir o Exército ao patamar de força armada de país desenvolvido e ator mundial, capaz de se fazer presente, com a prontidão necessária, em qualquer ponto da área de interesse estratégico do Brasil.

A partir da percepção da necessidade de se transformar o Exército Brasileiro da Era Industrial para a Era do Conhecimento, fez-se mister um planejamento que determinasse um conjunto de ações estratégicas que conduziram esta transformação – um Projeto de Força (PROFORÇA). Coerente com essa premissa, o PROFORÇA estabelece as bases para a transformação do Exército Brasileiro, constituindo-se no seu principal projeto integrador.

O PROFORÇA apresenta a concepção do Exército Brasileiro, baseada em capacidades, para os marcos temporais de 2015, 2022 e 2031, orientando o processo de Transformação, o qual será conduzido pelos Vetores de Transformação: Ciência & Tecnologia, Doutrina, Educação & Cultura, Engenharia, Gestão, Logística, Orçamento & Finanças, Preparo & Emprego e Recursos Humanos. (BRASIL, 2012).

#### 3.4.1 Os vetores de transformação do Exército voltados para a racionalização

Dentre os vetores de transformação mais afeitos ao processo de racionalização colimados com os objetivos do PRORASAM, destacam-se:

- Orçamento e Finanças;

- Preparo e Emprego; e
- Recursos Humanos.

Tais vetores abarcam de forma genérica todos as modificações buscadas pelo Programa de Racionalização que seria implementado na Guarnição de Santa Maria-RS.

### **3.4.2 As diretrizes do Comandante do Exército**

O Processo de Transformação do Exército idealizado no ano de 2010, quando o comandante era o General-de-Exército Enzo Martins Peri, ainda rende desdobramentos na atualidade.

As Diretrizes recentes do Comando da Força reforçam as necessidades de dar continuidade na Transformação almejada no que se refere à racionalização administrativa.

O Processo de Transformação do Exército, norteado pelo Portfólio de Programas Estratégicos do Exército, deve resultar em um efetivo aprimoramento da Força em seus diversos sistemas, possibilitando melhores condições para enfrentar os desafios do futuro, que em sua essência é incerto e difuso. Todos os esforços devem ser feitos no sentido de dar continuidade ao processo, por meio da busca de recursos de fontes variadas e de uma gestão racional e efetiva dos recursos disponíveis e do bem público sob nossa responsabilidade. (Brasil, 2019).

O atual Comandante da Força, General-de-Exército Edson Leal Pujol, ainda estabeleceu em suas Diretrizes do ano de 2019 o seguinte:

Prosseguir no processo de racionalização, de maneira a potencializar os resultados entregues à sociedade, enfocando:

- o judicioso emprego do pessoal militar de forma a possibilitar a redução de 10% do efetivo da Força no período de 10 anos;
- a priorização e adequação das atividades previstas no Plano Estratégico do Exército (PEEx);
- o ajustamento do planejamento dos programas estratégicos;
- a gestão austera dos recursos do EB, em estrita conformidade com a legislação vigente;
- a gestão efetiva de processos alinhados com uma política de governança baseada nas melhores práticas de gestão pública; e
- o emprego dos meios de Tecnologia da Informação e Comunicações buscando constante atualização dos sistemas corporativos da instituição. (BRASIL, 2019).

Dessa forma, verifica-se que os resultados pretendidos de serem alcançados pelo PRORASAM estão alinhados como pensamento do Alto Comando do EB, tornando o Programa fundamental e, de certa forma, prioritário.

## 4 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO EXÉRCITO BRASILEIRO

### 4.1 O QUE É ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

Saber o que é a Administração Pública é de vital importância para se ter uma visão do contexto burocrático no qual o EB está inserido. O peso das tarefas administrativas vem, ao longo do tempo, consumindo cada vez mais tempo e efetivos militares da Força. Isso aumenta de importância a necessidade de implantação de uma governança produtora e capaz de tornar a Instituição eficaz na consecução dos seus objetivos e atribuições legais.

O conceito tratado no presente tópico é muito amplo e, conseqüentemente, definido de formas distintas – mas complementares - por diversos autores brasileiros que escreveram sobre o tema.

Segundo Cunha Júnior (2019), a Administração Pública pode ser definida como um conjunto de entidades jurídicas ou pessoas, de órgãos e agentes públicos que, por imposição legal, estão incumbidos do dever-poder de exercer as atividades ou funções administrativas objetivando a consecução concreta, direta e imediata dos fins coletivos atribuídos ao Estado brasileiro por sua Carta Magna. Infere ainda, que o termo “Administração Pública” escrito na grafia maiúscula se reporta ao ente que exerce a gestão dos negócios públicos, ou seja, o Estado-administrador.

De acordo com Paludo (2012), a Administração Pública compreende todo o aparato existente (serviços, atividades, órgãos, agentes, recursos e estrutura) postos à disposição dos governos para a consecução dos seus objetivos políticos e do seu objetivo-mor, qual seja, a promoção do bem comum para a coletividade. O termo ora tratado, em seu sentido amplo, compreende os governos (federal, estaduais e municipais) e suas estruturas administrativas. Reporta-se ainda, às funções administrativas atinentes à execução das atividades de governo e à prestação de serviços públicos.

Já Helly Lopes Meireles nos ensina que:

Em sentido formal, a Administração Pública é o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo; em sentido material, é o conjunto das funções públicas necessárias aos serviços públicos em geral; em acepção operacional, é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade. (MEIRELES, 2011).

A CF/88 separa a Administração Pública em Direta e Indireta. Quando a União, os estados, o Distrito Federal e os municípios, se incumbem da prestação de serviços públicos com seus meios, afirma-se que ocorre a Administração Direta. Esses entes anteriormente citados, ao criar autarquias, fundações, sociedades de economia mista ou empresas públicas e lhes transfere a responsabilidade pela execução de serviços públicos, concorre para a ocorrência da Administração Indireta.

Nesse contexto, o Exército Brasileiro se enquadra no cômputo da Administração Direta, estando submetido a todos os ditames legais e burocráticos que cercam esse ramo administrativo recepcionado pelo Estado e pela Constituição. Depreende-se que, ao compor esse estamento da burocracia brasileira, o EB há de direcionar esforços para as tarefas administrativas concorrentemente com suas atribuições finalísticas admitidas em dispositivos legais. Dessa forma, o processo de racionalização se faz premente e necessário.

## 4.2 OS PRINCÍPIOS CONSTITUCIONAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Sobre o tema, a CF/88 traz a seguinte redação:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte... (BRASIL, 1988).

Fazendo parte da Administração Pública Federal, o EB tem por obrigação a obediência aos cinco princípios dispostos na Carta Magna, de forma a orientar corretamente suas ações. Tais princípios serão abordados de acordo com a teoria do professor e jurista Hely Lopes Meirelles.

### 4.2.1 Princípio da legalidade

Meirelles (2004), afirma que a legalidade, como princípio de administração (CF, art. 37, caput), significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei e as exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se a responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.

O renomado autor transmite ainda, outra abordagem sobre esse princípio.

[...] a legalidade, como princípio de administração, significa que o administrador público está, em toda sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido e expor-se à responsabilidade disciplinar, civil e criminal, conforme o caso.(MEIRELES, 2011).

Enquanto ao administrador particular, tudo o que não é proibido é permitido, ao EB e aos administradores públicos só é permitido aquilo expressamente autorizado de forma prévia em lei.

#### 4.2.2 Princípio da Impessoalidade

Outro princípio regente da Administração Pública é o da impessoalidade, também designado como da finalidade. Meirelles trata do tema da seguinte forma:

O princípio da impessoalidade, referido na Constituição de 1988 (art. 37, caput), nada mais é que o clássico princípio da finalidade, o qual impõe ao administrador público que só pratique o ato para seu fim legal. E o fim legal é unicamente aquele que a norma de Direito indica expressa ou virtualmente como objetivo do ato, de forma impessoal. (MEIRELES, 2011).

Sob os auspícios desse princípio, o EB e seus agentes da administração devem atuar de forma imparcial e neutra, sem exercer preferência. Todos devem ser tratados de forma isonômica e igualitária. Na Força Terrestre, a impessoalidade se verifica com mais ênfase nos processos de licitações. Todos os concorrentes de um certame licitatório, os quais são realizados na maioria absoluta das Organizações Militares, devem ser postos em uma situação de equidade, com julgamento de propostas sob a mesma ótica e com a preferência pela que se mostrar mais vantajosa à caserna.

As atividades relacionadas aos processos licitatórios estão entre as que mais desviam pessoal militar da atividade fim e entre as que mais podem se encaixar na racionalização administrativa, visando a otimização de pessoal.

#### 4.2.3 Princípio da Moralidade

Meirelles continuou a nos esclarecer sobre os princípios da Administração Pública. Em relação ao da moralidade, sua abordagem resumida é a seguinte:

O agente administrativo, como ser humano dotado de capacidade de atuar, deve, necessariamente, distinguir o Bem do Mal, o Honesto do Desonesto. E ao atuar, não poderá desprezar o elemento ético da sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo do injusto, o

conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas também entre o honesto e o desonesto. (MEIRELES, 2012).

Nessa senda, as ações praticadas no âmbito da Força Terrestre devem ser pautadas pela boa-fé.

#### 4.2.4 Princípio da publicidade

O princípio da publicidade, segundo Meirelles , pode ser entendido assim:

A publicidade, como princípio de administração pública (CF, art. 37, caput), abrange toda atuação estatal, não só sob o aspecto de divulgação oficial de seus atos como, também, de propiciação de conhecimento da conduta interna de seus agentes. Essa publicidade atinge, assim, os atos concluídos e em formação, os processos em andamento, os pareceres dos órgãos técnicos e jurídicos, os despachos intermediários e finais, as atas dos julgamentos das licitações e os contratos com quaisquer interessados, bem como os comprovantes de despesas e as prestações de contas submetidas aos órgãos competentes. (MEIRELES, 2011).

No âmbito do EB, a publicidade valida os atos públicos e confere a estes moralidade. Ao agir com transparência a Força demonstra que atua legalmente, presta contas de seus atos e respeita os interesses coletivos da nação.

#### 4.2.5 Princípio da eficiência

Dando sequência à conceituação dos princípios, têm-se o da eficiência. Meirelles o aborda da seguinte forma:

O princípio da eficiência vem marcar uma mudança de perfil da Administração Pública, perfil este que se preocupa com a qualidade, agilidade e credibilidade dos serviços públicos. Ele estabelece uma nova condição do cidadão frente à própria atuação do Estado-administração, que passa a ter que utilizar o instrumental burocrático não como um fim em si mesmo, mas como o mecanismo de concretização do interesse do cidadão, individual ou coletivamente. (MEIRELES, 2011).

Sob essa ótica, vislumbra-se que o EB se vê submetido a carrear suas atividades para atender ao princípio da eficiência, de forma a atingir suas metas e objetivos com o menor custo e a melhor qualidade, tanto quanto for possível.

### 4.3 AS ATRIBUIÇÕES DOS PRINCIPAIS AGENTES DA ADMINISTRAÇÃO NO EB

Para enquadrar suas atividades, atos e ações aos princípios gerais da Administração Pública, a Força instituiu, por intermédio do Regulamento de Administração do Exército (RAE) (R-3), as atribuições dos seus agentes da administração. Como será abordado na sequência, as funções administrativas previstas no RAE são comuns à quase totalidade das Organizações Militares, sejam elas de Infantaria, Cavalaria, Artilharia, Engenharia, Intendência, Comunicações, Material Bélico, ou de outras naturezas.

A gama de tarefas apresentadas nesse Regulamento requer emprego de um efetivo considerável de militares, o que acaba por influir nas atividades-fim do EB. Assim, um processo de racionalização tem potencial para amenizar tais efeitos, concorrendo para que a Instituição se torne mais efetiva, profissional e pronta para o seu emprego.

No âmbito da Força Terrestre, é o RAE que estabelece os preceitos gerais para as atividades administrativas.

#### 4.3.1 Dos Agentes da Administração

De acordo com o RAE, agente da administração é todo aquele que participa da administração do patrimônio público. Em seu Capítulo I, esse Regulamento define quais são os agentes:

Art. 21. Os agentes da administração da Unidade Administrativa são:

1 Agente Diretor

2 Agentes Executores Diretos:

a) Fiscal Administrativo;

b) Encarregado do Setor de Pessoal;

c) Encarregado do Setor de Contabilidade (Contador);

d) Encarregado do Setor de Finanças (Tesoureiro);

e) Encarregado do Setor de Material Almoarifado;

f) Encarregado do Setor de Aprovevisionamento (Aprovevisionador)

3 Agentes Executores Indiretos:

a) Comandante de Subunidade;

b) Chefe de Serviços;

c) Oficiais em Geral;

d) Oficial de Dia;



- e) Subtenente;
- f) Encarregados de Depósitos, de Oficinas ou de Material;
- g) Qualquer pessoa física a que se tenha atribuído competência para exercer atividade administrativa de acordo com a legislação em vigor. (BRASIL, 1990).

Via de regra, os agentes da administração são comuns a praticamente todas as OM do Exército Brasileiro. Algumas dessas funções, referentes a OM localizadas em uma mesma Guarnição, podem ser centralizadas sob a responsabilidade de apenas um agente, contribuindo para o processo de otimização de pessoal.

Além disso, a maioria das seções previstas no RAE (tesouraria, fiscalização administrativa, dentre outras) englobam uma séria de militares adjuntos e auxiliares para a execução das missões, o que aumenta sobremaneira os efetivos de militares utilizados nas tarefas administrativas das Organizações Militares. A constituição desses efetivos é variável conforme os efetivos e tarefas administrativas das OM que as enquadram.

A seguir, serão elencados os principais agentes da administração e suas respectivas atribuições.

#### **4.3.2 Ordenador de Despesas**

Nas OM, geralmente os seus comandantes acumulam a função de Ordenador de Despesas. De acordo com o RAE, as principais atribuições desse agente são:

- Coordenar as atividades atinentes à administração orçamentária e financeira;
- e
- Coordenar as atividades referentes ao patrimônio.

Por tomar muito tempo dos comandantes de Unidades, desviando-os de suas atividades finalísticas, essa função tem potencial para compor um processo de racionalização com fulcro na otimização de pessoal militar.

#### **4.3.3 Fiscal Administrativo**

Em seu Art. 30, o RAE atribui missões ao Fiscal Administrativo. Dentre elas, destaca-se que ele é responsável pelo assessoramento do Agente Diretor nos

assuntos de administração patrimonial e do Ordenador de Despesas na administração orçamentária, financeira e patrimonial.

Dada a particularidade de cada Organização Militar, essa função tem pouco potencial para ser englobada em um processo de racionalização administrativa.

#### **4.3.4 Encarregado do Setor de Pessoal**

Sobre as atribuições deste agente da administração, o RAE traz que:

Art. 32. O Encarregado do Setor de Pessoal é o principal assessor do comando na administração e direção do pessoal civil e militar da UA. Supervisiona a política de administração e assegura a execução dos procedimentos concernentes ao pessoal. É responsável pelos encargos relativos à coordenação e ao controle das atividades relacionadas com o pessoal, inclusive de remuneração de civis e militares. (BRASIL, 1990).

De forma geral, a atividade de pagamento de pessoal já se dá de forma centralizada pelo Centro de Pagamento do Exército. Entretanto, a geração de direitos remuneratórios ocorre nas OM a que militares da ativa, inativos e pensionistas são vinculados. Em guarnições com grande concentração de Unidades, tal geração pode ser aglutinada numa só OM. Nesse contexto, o pagamento de pessoal tem potencial para se enquadrar na racionalização administrativa de uma grande guarnição, reduzindo o número de militares empregados nessa missão.

#### **4.3.5 Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos**

O RAE, por ter sido aprovado no ano de 1990, por tanto, antes da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências), não prevê a função de Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos. Mas, de fato, essa função existe nas OM encarregas de tais atividades, sejam elas centralizadas em uma única seção ou descentralizadas em mais de uma seção.

Lima (2016), vislumbra a inserção do Chefe da SALC no RAE, numa proposta de atualização desta norma.

Ao RAE deverá ser incluída a função de Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos. Portanto, o Art 21, o qual cita quais são os Agentes Executores Diretos, deveria passar a ter a seguinte redação:

“Art.

21. ....

2) .....  
 ...

g) Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos.”

Também deverá ser incluído artigo, sob o Capítulo III, com as atribuições dessa função, com a seguinte redação:

“Art. XX. O Chefe da Seção de Licitações, Aquisições e Contratos é o responsável pelo planejamento e execução dos processos licitatórios, pelas aquisições diretas, bem como por gerenciar os contratos vigentes na UA.

Compete-lhe:

1) constituir, de forma particularizada, os processos licitatórios realizados na UG;

4) processar as publicações solicitadas pelas comissões de licitações na imprensa oficial e nos jornais de grande circulação, quando for o caso;

9) diligenciar para que as especificações de materiais e serviços constem das notas de empenho de maneira clara, completa e detalhada;

10) elaborar documentação relativa aos contratos e convênios para remessa aos órgãos competentes, com vistas a sua aprovação e homologação, conforme previsto na legislação pertinente;

11) gerir todos os contratos vigentes na OM, particularmente quanto aos prazos de vencimento e às prorrogações; e

12) aprovar ou dar prosseguimento às solicitações dos Fiscais de Contratos sobre necessidade de reequilíbrio econômico-financeiro, de repactuações, de aplicação de sanções administrativas, ou demais demandas.” (BRASIL, 1990).

As atividades relacionadas às aquisições, licitações e contratos, de forma geral, permitem a sua inclusão num processo de racionalização, onde uma OM gerenciadora em uma grande guarnição seria a responsável por sua operacionalização e execução. De certa forma, embora limitada, tal prática já é uma realidade com o advento das Intenções de Registro de Preços. Entretanto, a prática de aquisições, licitações e contratos de forma aglutinada, permite que tais processos sejam realizados sob medida para as OM participantes.

Nas guarnições onde o processo de racionalização já foi iniciado, instituiu-se os Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos para centralização dessas atividades.

#### **4.3.6 Os principais Sistemas de planejamento, acompanhamento e controle adotados pelo EB**

O Exército Brasileiro adota diversos sistemas com o objetivo de aprimorar o controle orçamentário, financeiro e patrimonial sob sua tutela. Dentre os mais importantes, destacam-se:

- SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal): é o principal meio utilizado para registrar, acompanhar e controlar a execução orçamentária, patrimonial e financeira do Governo Federal.

- SIASG (Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais): é um sistema que apoia as atividades operacionais do Sistema de Serviços Gerais. A sua principal finalidade é de integrar os órgãos da Administração Pública Federal direta.

- SISADE (Sistema de Acompanhamento de Danos ao Erário): tem por finalidade acompanhar, desde a geração até a extinção, os processos que ocasionaram danos ao erário no âmbito do Exército Brasileiro.

- OPUS (Sistema Unificado do Processo de Obras): apoia a decisão sobre planejamento, programação, acompanhamento, fiscalização, controle, gerência e execução de obras e serviços de Engenharia do Sistema de Obras Militares do EB.

- SISCUSTOS (Sistema Gerencial de Custos do Exército): integra processos, procedimentos e técnicas para a produção tempestiva de informações referentes ao gerenciamento de custos no âmbito da Força Terrestre.

- SIGA (Sistema de Informações Gerenciais e Acompanhamento Orçamentário): racionaliza e otimiza a gestão de recursos provenientes de fontes próprias, ou seja, as geridas pelo Fundo do Exército.

- SIPEO: auxilia o planejamento e a execução da descentralização de recursos orçamentários que atendem às ações finalísticas do Despertamento-Geral do Pessoal, de destaques e de convênios.

Esses sistemas corporativos, em geral, são operados por todas as OM da Força, demandando tempo e pessoal. Alguns deles são passíveis de centralização devido suas características gerenciais, ou seja, não há a necessidade precípua de que cada Unidade opere todos esses sistemas de forma individual. Em grandes guarnições, uma OM específica poderia operar os sistemas para o conjunto, o que corroboraria com o processo de racionalização administrativa e desoneração de tarefas relacionadas à administração.

Como se pode observar, a carga administrativa na OM do EB é intensa e carece de inovações, a fim de garantir à Força os recursos humanos militares necessários para emprego direcionado ao seu esforço principal: as atribuições finalísticas legais.

## 5 O PRORASAM

O Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM) foi uma inovação. Ele buscou adotar um modelo racional para emprego de pessoal e processos referentes a tarefas administrativas, focando em otimizar esses dois componentes citados.

### 5.1 RACIONALIZAÇÃO E A DIRETRIZ DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO EXÉRCITO

De acordo com Ciocci (1975), racionalização é o estudo das causas e soluções dos problemas administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar os processos, os métodos e a estrutura organizacional.

Almeida (2015) aborda que, no campo privado, quando as empresas crescem e estão “saudáveis”, pouco se fala em racionalização do trabalho. Quando o mercado se alterna, começam a surgir as preocupações. O autor acredita que essa preocupação deve ser rotineira, a fim de se criar uma cultura de revisão dos processos, evitando que sejam esticados por conta de rotinas, normas, procedimentos e etapas, por vezes criadas sem necessidade e mantidas por tradição. Seria oportuno que essa visão também pudesse ser implementada em instituições públicas e, conseqüentemente, no Exército Brasileiro.

A definição de racionalização abaixo transcrita, mais voltada para a área administrativa, é adotada pelo EB para que seus integrantes tenham pleno conhecimento de onde a Instituição pretende chegar, ou seja, o Estado Final Desejado em um processo de racionalização.

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.

Deste modo, não se deve entender necessariamente racionalização como a redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim a busca incansável da efetividade para o desenvolvimento de um processo, tendo a satisfação do cliente como foco principal. Assim, partindo-se da presunção da boa-fé dos interessados como regra e não como exceção, eliminam-se controles desnecessários e passos intermediários que não agregam valor, permitindo-se a delegação de competência e a terceirização de atividades não essenciais, evitando-se duplicidades ou redundâncias, dando maior celeridade, melhorando a qualidade do gasto e reduzindo o custeio.

A gestão dos processos administrativos e planejamentos no âmbito do Exército devem primar pelo alcance conjunto da eficiência, eficácia e efetividade. (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, voltado para a realidade do Exército, o Alto Comando percebeu que a implementação da racionalização na Força tornara-se oportuna.

De acordo com Moreto Neto, Cruz Neto e Schmitt (2014), particularmente após o início do século XXI, a rotina das OM operacionais do EB acabou empregando muito pessoal na gestão dos recursos orçamentários e financeiros e no atendimento das demandas dos procedimentos administrativos. No que se refere a efetivos, esse fato promoveu, em tese, uma redução dos efetivos de militares empregados nas atividades-fim das Organizações Militares operacionais e logísticas. Isso precisava ser repensado para reforçar a aptidão da Força para os eventos que lhe exigissem pronta-resposta.

O PRORASAM, mesmo antes de sua implementação definitiva, já começou a render alguns ganhos em 2014. Nesse ano, o EB aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016) por intermédio da Portaria Nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. Seus objetivos eram:

- a. Implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição.
- b. Estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação.
- c. Aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva. (BRASIL, 2014).

A concepção geral para a racionalização no EB primaria pela gestão dos processos administrativos e planejamentos, levando em consideração os princípios da eficiência, eficácia e efetividade, conforme figura abaixo:

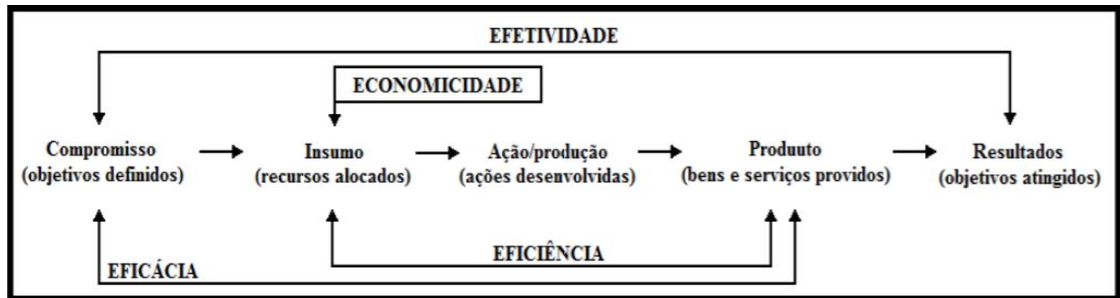


Figura 3 – Relação Efetividade/Eficácia/Eficiência.

Fonte: BRASIL, 2014.

O foco desse processo de racionalização administrativa deveria ser o compromisso com resultados e satisfação dos clientes da Força (sociedade e público interno).

Nesse contexto, estaria sendo atendida uma demanda do Plano Estratégico do Exército (2016-2019) com o atendimento do Objetivo Estratégico do Exército nº10 (Aumentar a efetividade na gestão do bem público) o qual fazia parte da Estratégia 10.2 (Implantação da Racionalização Administrativa) e, ao mesmo tempo, englobava as Ações Estratégicas 10.2.1 (Racionalizar os processos), 10.2.2 (Racionalizar as estruturas organizacionais) e 10.2.3 (Racionalizar os cargos, encargos, cursos e estágios). Ou seja, o processo de racionalização administrativa possuía um alinhamento estratégico com o que o EB vislumbrava para o futuro.

A execução da racionalização no âmbito do força deveria estar embasada na tríada da Figura 4 e teria o PRORASAM, em plena implementação, como referência para a orientação do processo nas demais Guarnições, respeitadas suas respectivas peculiaridades.

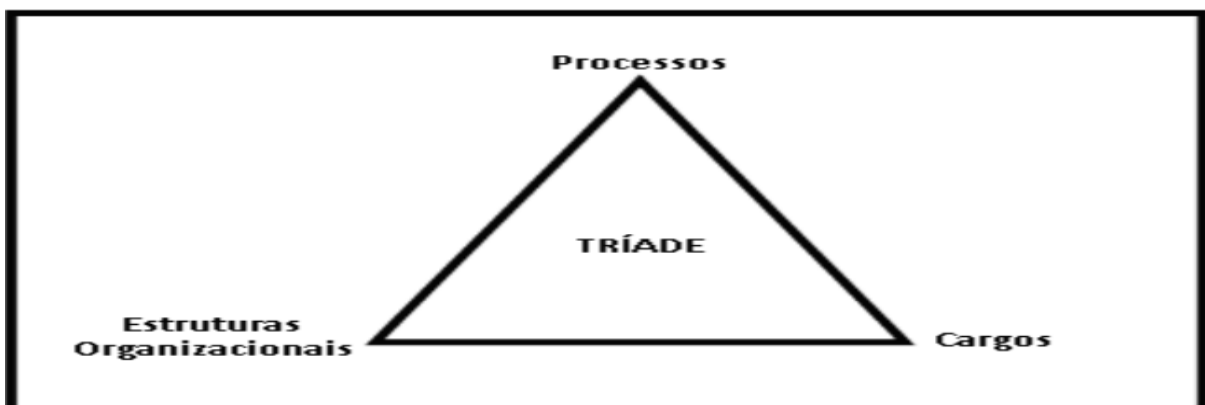


Figura 4 – Tríade da Racionalização Administrativa.

Fonte: BRASIL, 2014.

Doravante a publicação da Portaria Nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, os Projetos de Racionalização Administrativa, em todo o EB, deveriam seguir os seguintes passos/focos:

**1) mapeamento, análise e melhoria dos processos** - quando da análise dos processos, deverá ser verificado se atendem aos objetivos e metas propostos. A análise deve permear também o necessário levantamento de medidas que os tornem mais efetivos e com olhar inovador usando-se, sempre que possível, as ferramentas de Tecnologia da Informação para aperfeiçoar e, ao mesmo tempo, reduzir os efetivos empregados e o tempo gasto em cada processo, tarefa ou atividade;

**2) gestão de pessoal** - a Racionalização Administrativa deverá ter uma atenção especial ao pessoal que conduz os processos, de modo a empregá-los de forma eficiente e parcimoniosa para que não haja o subemprego dos efetivos nem o excesso de função atinente aos cargos. Outro ponto a ser observado é a necessidade de delegação das decisões operacionais e meramente interlocutórias dentro dos processos administrativos o máximo possível, de modo a agilizá-los;

**3) capacitação de pessoal** - o planejamento micro (nível OM) e macro (nível ODS, Comando Militar de Área e EME) da capacitação de pessoal empregado na racionalização será fator preponderante para que se alcancem os objetivos propostos. Os cursos e estágios devem ser realizados pelo efetivo previsto para o desempenho dos cargos, reduzindo o custeio e obtendo resultados decisivos pela aplicação imediata após sua conclusão, de forma que o conhecimento adquirido seja colocado em prática e haja uma real valorização profissional do militar;

**4) estrutura, cargos e quadro de cargos previstos (QCP)** - após o mapeamento e remodelagem dos processos administrativos, bem como a otimização de pessoas e recursos alocados em cada processo, os cargos que forem considerados obsoletos, dentro das novas estruturas resultantes da racionalização, deverão ser disponibilizados ao EME para atender às demandas do Processo de Transformação. A mesma análise deverá ser feita quanto às estruturas hoje existentes, considerando que aquelas que não se adequam ao propósito atual do Exército deverão ser desativadas. Quanto à estrutura organizacional, a hierarquização da Força não pode ser obstáculo para inovação que se deseja com a racionalização. A matricialidade, quando aplicada de forma técnica e coordenada, pode ser utilizada sem incorrer na quebra da cadeia de comando, permanecendo os comandantes responsáveis pela sua ação de comando; e

**5) gestão e administração** - a administração com efetividade tem que ser voltada para o cumprimento da missão, contemplada nas finalidades dos processos organizacionais, sendo seus pressupostos as responsabilidades, os prazos e as metas claramente definidos, fazendo com que o bem público sob a responsabilidade do Exército seja empregado da melhor maneira possível e com total lisura. A mentalidade que deve nortear a aplicação da metodologia de Racionalização Administrativa deverá ser voltada à desburocratização dos processos com foco no usuário, utilizando-se da ferramenta da delegação, dentro dos diversos níveis gerenciais. Deve-se buscar, ainda, uma descentralização e desconcentração na tomada de decisões, com harmonização das funções interdependentes, tendo a clara noção dos níveis administrativos decrescentes de responsabilidade de direção, supervisão e execução. A remodelação das ações e decisões do âmbito da gestão e administração tem como objetivo o de proporcionar ao Exército uma estrutura organizacional efetiva, possibilitando assim o cumprimento adequado de sua missão constitucional. (BRASIL, 2014).



Dessa forma, de acordo com Exército (2014), ter-se-ia um Estado Final Desejado alcançando uma adequada estrutura organizacional. Os processos administrativos estariam aperfeiçoados/inovados e com o pessoal necessário em número, habilitação e capacitação condizentes e com quadros de cargos previstos revisados. Tudo isso, com a finalidade de permitir a classificação dos efetivos militares de maneira adequada, liberando os oficiais e praças de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, para emprego na atividade-fim do EB, o que viria a contribuir com o aumentando a sua operacionalidade.

## 5.2 A GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA/RS

A Guarnição de Santa Maria, localizada do estado do Rio Grande do Sul, é uma das que mais concentram pessoal e Organizações Militares do Exército Brasileiro. De acordo com o Estudo de Viabilidade do PRORASAM de 2011, ela englobava 19 (dezenove) Unidades:

- Comando da 3ª Divisão de Exército;
- Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada;
- Campo de Instrução de Santa Maria;
- Centro de Adestramento Sul;
- 29º Batalhão de Infantaria Blindado;
- 1º Regimento de Carro de Combate;
- 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado;
- 4º Batalhão Logístico
- Depósito de Subsistência de Santa Maria;
- Parque Regional de Manutenção/3;
- Centro de Instrução de Blindados;
- Hospital Geral de Santa Maria;
- Colégio Militar de Santa Maria;
- Companhia de Comando da 3ª Divisão de Exército;
- Companhia de Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada;
- 3ª Companhia de Comunicações Blindada;
- 26º Pelotão de Polícia do Exército;
- 6ª Bateria de Artilharia Antiaérea;
- 6º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado; e

- 13ª Companhia Depósito de Armamento e Munição (Itaara-RS).

Dessas, 19 (dezenove) OM, 11 (onze) possuíam autonomia administrativa, o que implicava em grandes demandas de efetivos para o desempenho de tarefas administrativas no âmbito de cada uma dessas Unidades.

Outras características importantes dessa Guarnição, em 2011, eram:

- possuía cerca de 3.200 (três mil e duzentos) inativos e pensionistas e cerca de 5.000 (cinco mil) militares da ativa;

- 145 (cento e quarenta e cinco) PNR; e

- aproximadamente 665 (seiscentos e sessenta e cinco) militares deslocados da atividade-fim para atividades administrativas.

Essa concentração de OM e pessoal foi o fator primordial para a iniciativa de implantação do PRORASAM, projeto piloto que mais tarde serviria de referência para a propagação do modelo em outras Guarnições do país.

### 5.3 AS JUSTIFICATIVAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PRORASAM

As justificativas para o Programa foram elencadas na Portaria do EME que a criou e eram focadas, prioritariamente, na otimização do emprego de pessoal militar, minimizando sua utilização em tarefas não operacionais.

**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. (grifo nosso)**

[...]

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).

Estudou-se também a possibilidade de alteração e/ou criação de estruturas administrativas, podendo concentrar em um único local ou OM, instalações físicas de refeitórios, cozinhas, serviços de saúde e outros. Nesse contexto, em caso de sucesso, o PRORASAM serviria de modelo para melhorar a gestão e a governança em grandes Guarnições do EB e para otimizar pessoal militar.

## 5.4 OS OBJETIVOS DO PRORASAM

De acordo com a Portaria 193-EME, de 23 de novembro de 2012, os objetivos da 1ª Fase do PRORASAM eram:

Estabelecer um novo modelo de gestão de processos administrativos no âmbito da Guarnição de Santa Maria, com a implantação de novas estruturas centralizadas (física, pessoal, processos e Tecnologia da Informação), com os objetivos de:

- 1) levantar, analisar e melhorar os processos de apoio julgados relevantes;
- 2) definir e listar as partes envolvidas;
- 3) levantar e caracterizar os requisitos das partes envolvidas;
- 4) definir as responsabilidades e as competências necessárias para cada um dos envolvidos; e
- 5) consolidar os processos de apoio e as novas estruturas na Guarnição de Santa Maria, possibilitando sua adoção e adaptação por guarnições de características semelhantes. (BRASIL, 2012)

Ao final da implementação do Processo, vislumbrava-se alcançar a desoneração de comandantes de OM e de militares das tarefas-meio/administrativas.

Em síntese, o Programa buscou otimizar processos, mapeando-os, adotando melhores práticas administrativas e evitando a repetição de tarefas, e também objetivou otimizar pessoal, liberando militares para o emprego nas atividades finalísticas da Força. Essas respostas serão visualizadas no capítulo seguinte.

## 5.5 A IMPLANTAÇÃO DO PRORASAM E OS PRINCIPAIS PROCESSOS CENTRALIZADOS

A iniciativa para o Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM) partiu do Comando Militar do Sul. Foi constatado que diversos processos administrativos eram executados de forma repetitiva pelas OM daquela Guarnição, o que acabava por desviar um número maior de militares de funções voltadas para a atividade-fim (operacionais). Dessa forma, vislumbrou-se a reestruturação da gestão administrativa na Guarnição, a fim de se otimizar pessoal, tempo e processos.

O Programa teve seu início, de fato, com a publicação da Portaria nº 193 - EME, de 23 de novembro de 2012, que dispunha sobre a Diretriz de Implantação da 1ª Fase.

Sua gestão foi delegada à 3ª Divisão de Exército à qual coube:

[...] submeter à avaliação do EME os novos processos propostos nessa fase, após ouvir os ODS responsáveis pelo seu funcionamento. O novo modelo de gestão será colocado em prática, após autorização do EME e a devida inclusão das possíveis necessidades financeiras no processo orçamentário. (BRASIL, 2012)

Para o Comando da 3ª Divisão de Exército, as premissas do PRORASAM eram:

- Reduzir o emprego do pessoal “combatente operacional” em atividades administrativas;
- Buscar um novo e eficiente modelo de gestão administrativa no âmbito Guarnição;
- Considerar que racionalizar não significa apenas centralizar a gestão do processo, mas buscar uma nova forma para esse gerenciamento, com melhores resultados;
  - Economizar tempo e recursos;
  - Buscar um modelo com a viabilidade de ser adotado por outras Guarnições;
  - Implantar uma nova cultura de gestão administrativa;
  - Buscar o grau de integração adequado a cada processo;
  - Desenvolver o Programa por fases e por meio de projetos, em sintonia com o Sistema de Excelência do Exército Brasileiro;
- Participação de todas as OM da Guarnição desde o início dos trabalhos; e
- Priorizar na gestão, o emprego de militares inativos e temporários na administração.

Num primeiro momento foram estudados os processos (administrativos) mais relevantes para as OM da Guarnição de Santa Maria. Esses processos foram, então, mapeados, buscando-se a eliminação de entraves, bem como a realização de modificações necessárias para a adoção de um novo modelo de gestão. Em 2012, por sugestão das OM de Santa Maria, foram selecionados os cinco processos abaixo listados para uma melhoria que possibilitasse às OM ficar com o mínimo de encargos administrativos possível:

- Pagamento de Pessoal;
- Assuntos de Justiça;
- Aquisições, licitações e contratos;
- Identificação de Pessoal; e
- Fardamento (distribuição e controle).

Posteriormente, um sexto processo foi incluído na 2ª etapa do programa:

- Administração de Vila Militar e PNR.

A seguir, serão tratados os três processos atualmente centralizados de maior importância: Licitações, Pagamento de Pessoal e Administração de PNR.

### 5.5.1 Licitações

A centralização das atividades relativas às Aquisições, Licitações e Contratos das OM na Guarnição de Santa Maria-RS foi uma das conquistas do PRORASAM e cujo objetivos principais eram: reduzir efetivos empregados nessas tarefas e a melhoria e eficiência dos processos.

De acordo com Exército (2016, *apud* CEIA e REIS, 2018, p. 14), o cronograma referente à atividade de aquisições, licitações e contratos deveria obedecer o seguinte faseamento:

a) 1ª fase/2012: Formulação do novo modelo de gestão do processo.

- Estudo detalhado do processo vigente;

- Formulação de um novo modelo de gestão do processo;

- Teste do protótipo e relatório; e

- Apresentação e aprovação do modelo pelo comando da 3ª Divisão de Exército e do CMS.

b) 2ª fase/2013: 1ª Etapa da implantação do novo modelo – Organização da estrutura.

- Estudo e proposta da estrutura necessária ao funcionamento da futura seção;

- Preparação e organização da estrutura em pessoal e meios;

- Elaboração do Quadro de Cargos Previstos e das requisições para as aquisições e contratos;

- Elaboração e execução do Plano de Ocupação dos Claros do Quadro de Cargos Previstos, do Plano de Aquisições e do Plano de Obras; e

- Elaboração das Normas de Funcionamento da Seção.

c) 3ª fase/2014: 2ª Etapa da implantação do novo modelo – Início do funcionamento.

- 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 da Seção;

- Relatório; e

- Prosseguimento dos trabalhos de avaliação e aperfeiçoamento do processo.

d) 4ª fase/2015: 3ª Etapa da implantação do novo modelo – Aperfeiçoamento do funcionamento.

- Funcionamento da seção nos moldes e condições previstas pelo projeto;

- Implementar aperfeiçoamentos e ajustes no modelo adotado e nas normas de funcionamento;

- Finalização da fase (todo o processo mapeado e com toda a sua formalização documental); e

Relatório.

e) 5ª fase/2016: Novo modelo implantado e consolidado – Pleno funcionamento da Seção Aquisições, Licitações e Contratos.

- Funcionamento da seção nos moldes e condições previstas pelo projeto;

- Ficar em condições de implementar aperfeiçoamentos e ajustes no modelo adotado e nas normas de funcionamento; e

- Relatório final.

De início, com subordinação ao Comando da 3ª Divisão de Exército, foi criada uma Seção de Aquisições, Licitações e Contratos da Guarnição de Santa Maria, a fim de dar início aos trabalhos centralizados. O Quadro de Cargos Previstos, em 2013, para essa seção listava 24 (vinte e quatro) militares sendo: 01 (um) chefe, 05 (cinco) para a Subseção de Aquisições, 10 (dez) para a Subseção de Licitações, 04 (quatro) para a Subseção de Contratos, 03 (três) para a Subseção de Pesquisa de Preços e 01 (um) Assessor Jurídico.

Além de desonerar as OM operacionais de encargos administrativos, essa ação possibilitaria a redução de militares em tarefas diversas da atividade-fim da Força, economia de recursos nas licitações centralizadas, a melhoria de processos e a redução de custos.

Segundo Ceia e Reis (2018), considerando todas as OM de Santa Maria envolvidas, o efetivo empregado nas ALQ, antes da racionalização, era de 71 (setenta e um) militares. No decorrer da implantação do PRORASAM, em 2013, o Quadro de Cargos Previstos só previa um efetivo de 24 (vinte e quatro) militares, ou seja, poderia e deveria haver uma redução aproximada de 66% do efetivo empregado naquelas atividades, o que ainda não foi concretizado.

Entretanto, como as OM não perderam sua autonomia administrativa, por motivos procedimentais internos, alguns encargos com aquisições e contratos continuaram com as mesmas. Assim houve a necessidade de manutenção de militares para a execução dessas atividades em cada Unidade. Dessa forma, a redução anteriormente citada não foi alcançada e a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos da Guarnição foi, na verdade, efetivada como Seção de Licitações da Gu.

Ainda assim, segundo Ceia e Reis (2018), os encargos demandados com ALQ para as OM da Guarnição de Santa Maria foram reduzidos em cerca de 90%, refletindo sucesso na conquista de parte dos objetivos do PRORASAM, embora essa redução não tenha, de fato, se configurado como redução de efetivo nas atividades-meio das OM. Mas Programa também gerou outros ganhos:

- possibilidade de contratação de militares temporários específicos para a missão;
- melhoria dos processos de licitações e contratos;
- possibilidade de especialização do pessoal envolvido nessas tarefas administrativas; e
- aumento da qualidade e do número de processos licitatórios à disposição das OM.

### **5.5.2 Pagamento de pessoal**

O pagamento de pessoal no EB engloba uma série de atividades desde a geração de direitos até o recebimento efetivo do soldo pelos militares da ativa, inativos, pensionistas e servidores civis. A maior parte desse processo, com exceção da geração de direitos, é operacionalizada pelo Sistema Automático de Pagamento de Pessoal (SIAPPES), gerenciado a nível EB pelo Centro de Pagamento do Exército. Os contracheques sem alterações de um mês para outro são processados automaticamente pelo SIAPPES.

Entretanto, todas as alterações eventuais são lançadas mensalmente e manualmente naquele Sistema. Essas alterações são: férias, promoções, implantações e desimplantações de beneficiários, descontos diversos, indenizações, alterações de cotas dentre outras. Em face do efetivo que o EB engloba, a atividade demanda muito tempo e efetivo.

Na Guarnição de Santa Maria, o pagamento de pessoal também passou a ser centralizado em decorrência do PRORASAM. Estudos e observações constataram que recursos humanos eram empregados de forma duplicada e redundante na quase totalidade das OM de Santa Maria-RS, inflando as tarefas envolvidas nessa atividade-meio e afetando negativamente o cumprimento das missões relacionadas às atividades-fim da Força.

A primeira etapa foi a vinculação dos Códigos das OM de Santa Maria para fins de pagamento de pessoal ao Código do Comando da 3ª Divisão de Exército (2014 e 2015) e posteriormente (2017) ocorreu a vinculação desses Códigos à B Adm Gu SM. Assim, concretizou-se a concentração do pagamento do pessoal a uma única OM.

A centralização do pagamento de pessoal focou inicialmente na criação de uma Seção de Pagamento de Pessoal da Guarnição de Santa Maria e da função do Agente Pagador, este sendo responsável direto pela coordenação da atividade. De acordo com Elesbão, Lazzari e Medeiros (2017), no início dos estudos envolvendo as atividades de pagamento de pessoal, essa tarefa era realizada por cerca de 50 (cinquenta) militares.

Após a mudança no processo, promovida pela racionalização, a atividade passou a ser executada de forma centralizada, reduzindo o efetivo empregado na atividade para cerca de 24 (vinte e quatro) militares. Entretanto, a fase de geração ou cessação de direitos remuneratórios continuou a ser realizado pelas OM, o que continuou a demandar efetivos descentralizados empregados nesses afazeres.

Antes da racionalização, 100% do pagamento de pessoal era executado pelas OM. Depois, elas passaram a ser responsáveis apenas pela geração dos direitos ou de descontos pecuniários e suas respectivas comunicações à B Adm Gu SM. Esta, atualmente, assumiu os encargos mais pesados (parte técnica) referentes aos lançamentos das alterações de pagamento no SIAPPES, desonerando administrativamente as demais OM da Gu. Como resultado prático, deveria ser reduzido nas OM o efetivo de militares empregados na execução do pagamento de pessoal. A ocorrência ou não dessa redução será abordada no capítulo 6 deste Trabalho.



### 5.5.3 PNR

Outra atividade centralizada por ocasião do PRORASAM foi a administração de PNR. Em 2013, passou a funcionar o Núcleo da Prefeitura Militar da Guarnição de Santa Maria (Nu PMGuSM), subordinado ao Comando da 3ª Divisão de Exército, cuja atribuição era administrar os PNR do EB, localizados naquela cidade.

O Nu PMGuSM tem como missões:

- executar a manutenção e realizar as vistorias para ocupação, desocupação e troca dos imóveis;
- fiscalizar o estado de conservação e gerenciar e manter atualizada a relação de espera dos pretendentes à ocupação dos PNR;
- distribuir os PNR aos pretendentes; e
- assessorar o Comando da 3ª DE nos assuntos atinentes a PNR.

A medida reduziu os encargos administrativos das OM localizadas naquela Guarnição, o que, em tese, poderia possibilitar que militares de OM operacionais e logísticas direcionassem mais militares para suas atividades-fim.

## 5.6 A CRIAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA

A conclusão da implementação do PRORASAM se deu com a criação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria, o que ocorreu por intermédio da Portaria nº 162-EME, de 05 de junho de 2017 e tinha como objetivos:

Possibilitar a racionalização e o aprimoramento da administração e das atividades de apoio, assim como de procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo (nas áreas financeira, orçamentária, ambiental e patrimonial) e o atendimento às demandas logísticas das Organizações Militares (OM), Organizações Militares de Saúde (OMS) e Estabelecimentos de Ensino (EE) situados nas Guarnições de Santa Maria-RS e de Itaara-RS, a saber: Comando da 3ª Divisão de exército (Cmdo 3ª DE), Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada (Cmdo 6ª Bda Inf Bld), 29º Batalhão de Infantaria Blindado (29º BIB), 1º Regimento de Carros de Combate (1º RCC), 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado (3º GAC AP), 4º Batalhão Logístico (4º B Log), Depósito de Subsistência de Santa Maria (DSSM), Parque Regional de Manutenção da 3ª Região Militar (Pq R Mnt/3), Hospital de Guarnição de Santa Maria (HGuSM), Colégio Militar de Santa Maria (CMSM), Centro de Instrução de Blindados (CI Bld), Centro de Avaliação e Adestramento-Sul (CAA-Sul), Campo de Instrução de Santa Maria (CISM), Companhia de Comando da 3ª Divisão de Exército (Cia C/3ª DE), Companhia de Comando da 6ª Brigada de Infantaria Blindada (Cia C/6ª Bda Inf Bld), 3ª Companhia de Comunicações Blindada (3ª Cia Com Bld), 6º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado (6º Esqd C Mec), 6ª Bateria de Artilharia Antiaérea Autopropulsada (6ª Bia AAe AP), 13ª Companhia Depósito de

Armamento e Munição (13ª Cia DAM - Itaara-RS) e 26º Pelotão de Polícia do Exército (26º Pel PE). (BRASIL, 2017).

As justificativas para a criação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria foram as seguintes:

- 1) Tal projeto tem como fulcro 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.
- 2) A implantação da B Adm Gu SM proporcionará significativa economia de pessoal nas estruturas administrativas das OM/OMS/EE localizadas nas Guarnições de Santa Maria-RS e Itaara-RS, centralizando a execução dos processos comuns em uma única estrutura.
- 3) A centralização das atividades tornará possível a redistribuição dos efetivos atualmente empregados na execução das atividades administrativas, permitindo redirecionar o pessoal de carreira da linha militar bélica, bem como o pessoal especializado da área de saúde e de ensino, para a execução de suas atividades-fim, reduzindo os claros ora existentes nas OM/OMS/EE.
- 4) De igual modo, a centralização das atividades administrativas implicará maior padronização dos materiais e serviços a serem executados, resultando sensível economia de recursos (material e pessoal) e de tempo para a condução de cada processo.
- 5) Sinteticamente, a implantação da B Adm Gu SM propiciará o(a):
  - a) gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal;
  - b) economia de pessoal na administração das OM/OMS/EE, eliminando o desvio de pessoal combatente e especializado da área de saúde para atividades administrativas;
  - c) judicioso emprego dos recursos financeiros, conduzindo os processos licitatórios necessários, sempre que possível, com base no Sistema de Registro de Preços (SRP); e
  - d) centralização de todos os contratos comuns às OM/OMS/EE abrangidas pelo projeto, permitindo melhores condições de negociação para o estabelecimento dos contratos, bem como facilitando seu acompanhamento, fiscalização e controle. (BRASIL, 2017).

A implantação da B Adm Gu SM se iniciou com a criação de um Núcleo e, em 2019, se concretizou com a OM propriamente dita, que passou a ser a Unidade Gestora do Comando da 3ª Divisão de Exército e de suas Organizações Militares Diretamente Subordinadas. Em síntese, essa nova OM teria como meta racionalizar e aprimorar a administração das atividades de apoio assim como de procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo (nas áreas financeira, orçamentária, ambiental e patrimonial) e o atendimento às demandas logísticas das Organizações Militares, Organizações Militares de Saúde e Estabelecimentos de Ensino situados nas Guarnições de Santa Maria e Itaara (RS).

A Portaria nº 71-SEF, de 11 de outubro de 2019, desvinculou administrativamente a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria do Comando da 3ª Divisão de Exército e concedeu-lhe autonomia administrativa, garantindo-lhe a capacidade de atuar de forma independente perante as missões, atribuições e deveres que a administração pública impõe.

Art. 2º Conceder autonomia administrativa, a partir de 1º de janeiro de 2020, à Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM), CODOM 00138-8 -CODUG 160413, com sede na cidade de Santa Maria-RS. (BRASIL, 2019).

Atualmente, visualiza-se como missão da B Adm Gu SM a coordenação dos processos administrativos centralizados na Guarnição relacionadas à gestão de pessoal da Ativa, Inativos e Pensionistas, Fiscalização de Produtos Controlados, Licitações e Administração de Próprios Nacionais Residenciais e a assunção, em um processo progressivo, da administração Orçamentária, Financeira e Patrimonial do Cmdo 3ª DE e suas OMDS/OMV ( Base Adm Gu SM, Cia Cmdo 3ª DE, CISM e CA-SUL). Nessa senda, a nova OM criada busca desonerar as demais Unidades localizadas em Santa Maria, a fim de alcançar os objetivos do PRORASAM.

A criação dessa Base foi uma conquista para que algumas etapas de tarefas administrativas nas OM daquela Gu fossem suprimidas, favorecendo a possibilidade de otimização do emprego dos seus recursos humanos nas atividades-fim do Exército Brasileiro.

## **6 PESQUISA COM FISCAIS ADMINISTRATIVOS DA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA E ENTREVISTA COM OFICIAL SUPERIOR ADJUNTO DA B ADM GU SM**

Como forma de contribuir com o presente trabalho, foi realizada uma entrevista com um oficial superior na função de adjunto da B Adm Gu SM e uma pesquisa baseada em questionário envolvendo OM operacionais e logísticas da Guarnição de Santa Maria, quais sejam: 29º Batalhão de Infantaria Blindado, 1º Regimento de Carro de Combate, 3º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado, 4º Batalhão Logístico, Depósito de Subsistência de Santa Maria, Parque Regional de Manutenção/3, 3ª Companhia de Comunicações Blindada, 6ª Bateria de Artilharia Antiaérea, 6º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado e 13ª Companhia Depósito de Armamento e Munição.

Dessas OM, 05 (cinco), ou seja, 50% responderam ao questionário, perfazendo uma amostra considerável em relação ao total de Unidades operacionais e logísticas existentes naquela Guarnição. Foram elas: 29º Batalhão de Infantaria Blindado, 1º Regimento de Carro de Combate, 4º Batalhão Logístico, Depósito de Subsistência de Santa Maria e o Parque Regional de Manutenção/3.

### **6.1 RESULTADOS DA PESQUISA**

Foram realizadas 09 (nove) perguntas aos Fiscais Administrativos das OM envolvidas na pesquisa, a fim de se avaliar os eventuais ganhos e oportunidades de melhoria referentes ao PRORASAM.

#### **6.1.1 Questão nº 01**

**Sua OM possuía autonomia administrativa antes e depois da implantação do PRORASAM.**

(05) Respostas: "sim"

5 respostas

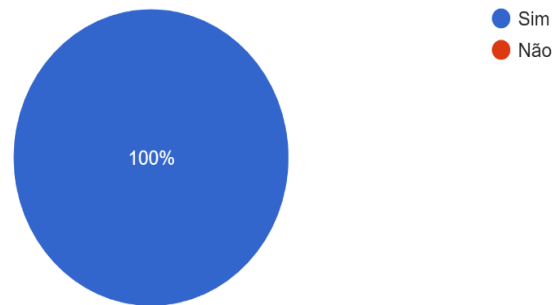


Gráfico 1 – OM que possuíam autonomia administrativa antes e depois do PRORASAM.

Fonte: O autor.

Como resposta obteve-se que 100% das OM envolvidas na pesquisa possuíam autonomia administrativa antes e após o PRORASAM. Nesse contexto, infere-se que muitos dos esforços despendidos por essas Unidades devem estar sendo empregados em tarefas administrativas, o que pode acarretar redução da capacidade delas executarem as suas atividades-fim nas melhores condições.

### 6.1.2 Questão nº 02

**Em qual categoria a OM que o Sr serve se enquadra?**

(03) Respostas: “Logística”

(02) Respostas: “Operacional”

5 respostas

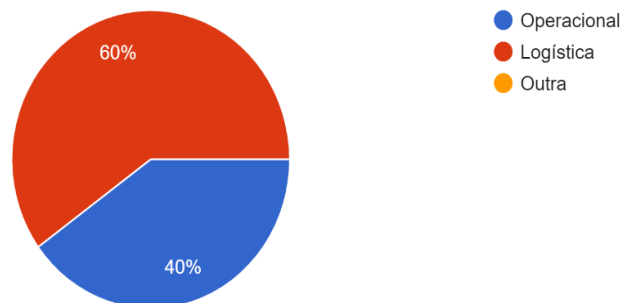


Gráfico 2 – Em qual categoria as OM se enquadram.

Fonte: O autor.

Esse quesito serviu para dimensionar a quantidade de OM por atividade desempenhada. Como resultado das respostas, obteve-se 60% como sendo OM logísticas e 40% como sendo OM operacionais. Concatenado com as questões nº 01 e nº 02, verifica-se que tanto as OM operacionais, quanto as logísticas da Guarnição de Santa Maria são afetadas pelas tarefas-meio demandadas pela administração pública, uma vez que as mesmas possuem autonomia administrativa.

### 6.1.3 Questão nº 03

**De zero a dez, qual o nível de conhecimento sobre o PRORASAM o Sr possui? (Sendo zero nenhum conhecimento e dez total conhecimento).**

(01) Resposta: “cinco”

(01) Resposta: “seis”

(02) Respostas: “sete”

(01) Resposta: “nove”

5 respostas

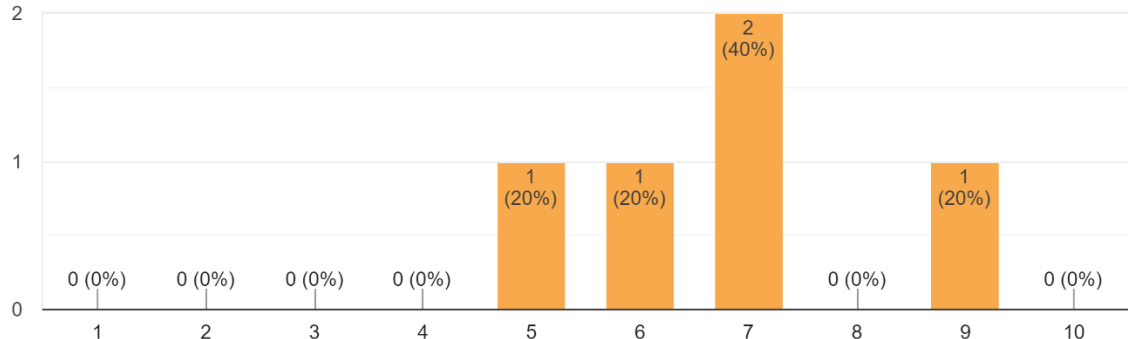


Gráfico 3 – Grau de conhecimento dos Fiscais Administrativos em relação ao PRORASAM.

Fonte: O autor.

Nesse questionamento observa-se que os Fiscais Administrativos envolvidos nas respostas possuem conhecimento de médio a quase pleno em relação ao PRORASAM, o que contribuiu para a fidedignidade da pesquisa.

### 6.1.4 Questão nº 04

**Após a implantação do PRORASAM, houve alteração do QCP da OM?**

(05) Respostas “não, o efetivo em QCP se manteve o mesmo”.

5 respostas



Gráfico 4 – Alteração de efetivos das OM após o PRORASAM.

Fonte: O autor.

Observa-se que, mesmo após o PRORASAM implantado, as OM não tiveram seus efetivos alterados. Esse quesito facilita a comparação do estado dos efetivos antes e após a implementação da racionalização na Gu de Santa Maria.

### 6.1.5 Questão nº 05

**Quais tarefas administrativas da sua OM foram centralizadas (em parte ou totalmente) na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM), em decorrência do PRORASAM?**

5 respostas

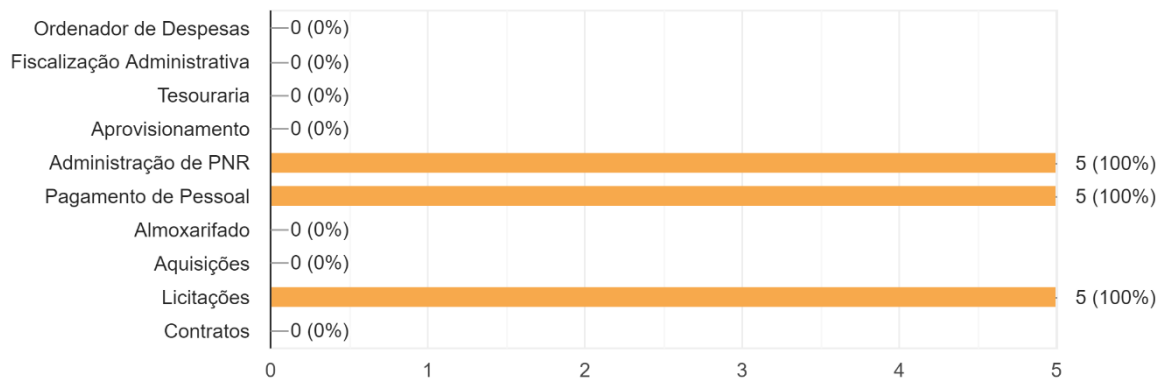


Gráfico 5 – Tarefas administrativas que foram centralizadas pelo PRORASAM.

Fonte: O autor.

Todas as OM da pesquisa tiveram centralizadas as atividades relacionadas à administração de PNR, ao pagamento de pessoal (no SIAPPES) e às licitações.

### 6.1.6 Questão nº 06

**Na opinião do(a) Sr(a), em quais processos administrativos existentes na sua OM, ou mesmo nos transferidos para a B Adm Gu SM, houve melhoria?**

Respostas:

- Licitações - Foram otimizadas as licitações de itens comuns (tanto material como serviço) suplantando a necessidade de se realizar diversos certames.

- Em parte no Pagamento de Pessoal, uma vez que o processamento é realizado pela Ba Adm Gu SM, porém, a OM usa o mesmo efetivo na montagem do processo que é enviado para a Unidade responsável ;

- Não houve melhorias.

- Processo de licitatório - feito de forma centralizada, há um alcance de itens licitados com menor preço.

- Processos licitatórios administrativos (atividade meio) - foram reduzidos na OM consideravelmente em virtude da centralização no PRORASAM.

Nesse questionamento, alguns Fiscais Administrativos perceberam melhorias pontuais nos processos licitatórios e outro no processo de pagamento de pessoal. Um, no entanto, não percebeu melhoras.

### 6.1.7 Questão nº 07

**Na sua opinião, quais os pontos fortes do PRORASAM?**

Respostas:

- Possibilita a aquisição de bens comuns para todas as unidades da guarnição de Santa Maria.

- A centralização de processos licitatórios e uma diminuição da carga administrativa da OM.

- Somente na área de pagamento de pessoal.

-Centralização de algumas tarefas administrativas, o que deveria possibilitar às OM da ponta da linha uma liberação de pessoal para as atividades-fim.

- Reduzir o trabalho voltado para atividade-meio da OM e otimizar o emprego de pessoal especializado em licitações, priorizando a confecção de editais de materiais e serviços de uso comum na Gu.



### 6.1.8 Questão nº 08

**Com a implementação do PRORASAM, houve redução (relativa) de efetivo de militares empregados nas tarefas administrativas da sua OM?**

(05) Respostas: não.

Constata-se que um dos objetivos do PRORASAM, que era redução de efetivos de militares das OM da Gu de Santa Maria envolvidos em atividades administrativas não foi alcançado nas Unidades que responderam à pesquisa.

### 6.1.9 Questão nº 09

**Na sua opinião, quais as oportunidades de melhoria do PRORASAM?**

Respostas:

- Acredito que com mais efetivo seria mais ágil o término de alguns certames em andamento e que são importantes para as OM.

- Os pregões deveriam estar prontos no início ano (exercício financeiro), pois, por vezes, o recurso chega e não existe pregão vigente. Deveria ser realizado previamente, de forma a não existir lacuna entre um pregão e outro de mesma finalidade.

- Retorno das licitações para as OM.

- Melhorar o tempo de produção dos editais, otimizar a descrição dos produtos, inabilitar empresas que não possuem condições de atender a demanda da Gu, interagir com as OM no caso de novas informação sobre itens do pregão (atualizações) e tempestividade nas ações.

## 6.2 ENTREVISTA COM OFICIAL SUPERIOR ADJUNTO DA B ADM GU SM

Inicialmente o entrevistado, Major de Intendência Rafael dos Reis Cezar, informou ter plenos conhecimentos sobre o PRORASAM e que exerce a função de Adjunto da Seção de Licitações da Guarnição. Ao ser questionado sobre os principais mitos envolvendo o Programa, o entrevistado informou que racionalização como sinônimo imediato de redução de efetivos nas atividades administrativas e a

centralização como sinônimo de atraso nos processos licitatórios centralizados eram visões equivocadas por parte de muitos militares.

Perguntado se houve, de fato, uma redução de efetivos empregados nas tarefas administrativas das OM operacionais e logísticas de Santa Maria, obteve-se a seguinte resposta:

Em um primeiro momento não. A racionalização gera uma falsa expectativa de que o Programa irá de uma vez por todas reduzir as atividades-meio nas OM operacionais e logísticas, no entanto, este objetivo é plenamente atingível a longo prazo. A primeira estratégia que poderia ser adotada, seria o alinhamento dos objetivos operacionais em nível de Guarnição, pois enquanto não houver um planejamento efetivo das atividades a serem racionalizadas haverá, por menor que seja, atribuições administrativas em OM operacionais e logísticas.

De acordo com o Major Reis, ainda há espaço para a centralização de outros processos no âmbito do Programa como por exemplo, a Gestão de Contratos e a Gestão Financeira.

Indagado se o PRORASAM poderia ser considerado um caso de sucesso, o entrevistado asseverou que o mesmo ainda está em fase de maturação e que dentro em breve se configurará em um caso de sucesso pleno. Asseverou que, apesar da necessidade de ajustes, a essência do Programa é virtuosa e que ao longo do tempo resultará em entregas muito mais eficientes. Nesse quesito, exemplificou o caso das compras centralizadas que, em sua visão, atingirão seu nível máximo de racionalização quando da criação de um depósito centralizado com todas as fases da aquisição também centralizadas até o momento da entrega dos produtos/serviços às OM que os demandaram.

### 6.3 ANÁLISE DA PESQUISA E DA ENTREVISTA

Ao se analisar as respostas dadas pelos Fiscais Administrativos das OM que se propuseram a responder ao questionário, percebe-se que, na visão dos mesmos, os ganhos advindos do PRORASAM, até o momento, se referem mais enfaticamente aos processos licitatórios e de pagamento de pessoal.

Nota-se também, a possibilidade de especialização de militares em funções administrativas em decorrência da centralização, uma vez que a B Adm Gu SM, que “abriga” atualmente as atividades centralizadas, tem vocação para essas atividades.

Assim, por exemplo, os militares empregados na confecção de pregões, tornar-se-ão *experts* no seu trabalho.

De acordo com os Fiscais, a centralização possibilita, ainda, numa fase de Processo já maturado, o direcionamento de pessoal militar para a atividade-fim da força ao reduzir, em tese, os encargos administrativos de Organizações Militares operacionais e logísticas da Gu.

Ao se concatenar a pesquisa com a entrevista, percebe-se contudo, que o Programa necessita de aperfeiçoamentos para a consecução plena de seus objetivos originais.

Nas 05 (cinco) OM participantes da pesquisa, a redução de efetivos empregados nas tarefas administrativas não ocorreu, o que leva a crer que o PRORASAM realmente carece de pequenos ajustes. Nesse sentido, a redução imediata dos efetivos anteriormente citados se mostra um paradigma num primeiro momento, mas que pode ser quebrado com as devidas correções de rumo a serem apontadas pelos escalões superiores com base em lições aprendidas e nas possíveis oportunidades de melhoria.

## 7 CONCLUSÃO

O objetivo do presente trabalho foi descrever, de modo geral, como O EB se insere na Administração Pública, suas atribuições legais, sua dimensão no território nacional e, de forma mais objetiva, discorrer sobre o Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria.

Nesse sentido, buscou-se analisar os resultados desse Programa, verificar se ele contribuiu para o aumento relativo do número de militares alocados na atividade-fim da Força e se houve melhoria dos processos administrativos dos casos das OM por ele englobadas. Tudo isso com o objetivo principal de averiguar se esse Programa possibilitou a otimização do emprego de pessoal militar naquela Guarnição.

De início realizou-se a revisão bibliográfica para verificar um arcabouço que conduzisse a uma visão macro do Exército Brasileiro, como a instituição se insere na administração pública, o tema PRORASAM, uma pesquisa com Fiscais Administrativos de OM operacionais e logísticas da Gu e uma entrevista com o Major Reis, Adjunto da B Adm Gu SM. Todos esses passos visaram comprovar ou não a efetividade, eficiência e eficácia do PRORASAM.

A concepção do PRORASAM foi instigada pela visão de futuro do EB e, em especial, do Comando da 3ª Divisão de Exército em dar maior atenção às atividades-fim e à melhoria da gestão dos recursos públicos destinados à Força. Salienta-se, porém, que a otimização do emprego de pessoal militar era o norte inicial da implementação do Programa. O EB, tendo como principal cliente a sociedade brasileira, passou a focar ainda mais na entrega com qualidade em relação aos seus produtos previstos, principalmente, na Constituição Federal de 1988 e na Lei Complementar Nº 97/1.999 e suas alterações posteriores.

Parte dos objetivos do PRORASAM foram alcançados, outros foram parcialmente e alguns ainda estão na fase de obtenção do sucesso desejado.

A administração de PNR foi um ponto positivo do Programa. A gerência dos mesmos ficou sob encargo da Prefeitura Militar de Santa Maria, subordinada à B Adm Gu SM. Dessa forma, as OM operacionais e logísticas perderam encargos tanto do controle de distribuição, quanto da manutenção preventiva e corretiva desse patrimônio imobiliário, resultando em menor demanda administrativa às mesmas

A centralização das licitações em Santa Maria permitiu, de forma otimizada, a aquisição de maiores quantidades de itens por processo licitatório para atender 21

(vinte e uma) Organizações Militares, acarretando eliminação da duplicações de tarefas e economia em escala, ao possibilitar a redução de preços de produtos adquiridos em maiores quantidades em um mesmo processo licitatório. Entretanto, alguns pontos ainda carecem de pequenos ajustes. Assim como em outras Guarnições, no âmbito do PRORASAM, algumas licitações têm problemas de solução de continuidade, ou seja, atas para determinados produtos ou serviços têm a validade expirada antes mesmo de uma nova entrar em vigor. A revisão de procedimentos e processos pode, perfeitamente, anular essa pequena falha que eventualmente ainda possa ocorrer.

Registre-se, contudo, que a racionalização iniciada pelo PRORASAM é um caminho sem volta e que deve entrar em constante evolução e expansão por outras localidades em que o EB dê por conveniente.

O Pagamento de Pessoal também foi centralizado na B Adm Gu SM. Isso implicou em menor demanda em relação a essa atividade para as OM. O lançamento de dados no SIAPPES para processamento do pagamento, que é a etapa mais trabalhosa, ficou sob encargo do Agente Pagador da Gu, enquanto a geração e a cessação de direitos pecuniários continuaram sob responsabilidade das Organizações Militares.

Além desses processos anteriormente analisados, houve a centralização do Posto de Identificação Militar e da Seção de Fiscalização de Produtos Controlados, representando uma desoneração para as OM outrora envolvidas nessas atividades.

Apesar dos avanços alcançados pelo PRORASAM, o seu principal objetivo inicial, que era reduzir o número de militares envolvidos em tarefas administrativas e sua consequente reversão para as atividades-fim do EB, ainda não foi alcançado. Todas as OM que participaram da pesquisa do presente trabalho informaram que não houve a redução esperada de militares envolvidos nas atividades-meio, apesar do PRORASAM possibilitar tal redução e também ganhos em eficiência. Isso se deveu ao fato de que, mesmo com a centralização de processos na B Adm Gu SM, parte deles continuou nas OM da Gu de Santa Maria.

O tema PRORASAM ainda não é uma unanimidade entre os militares das OM por ele englobadas. Há, na Gu, agentes da administração que advogam pelo retorno das licitações para as OM. Esse público crê que a centralização dessa atividade diminui a autonomia e a flexibilidade dos comandantes para gerir sua própria OM bem

como o poder discricionário de destinar recursos para as suas prioridades de comando.

Ocorre que o Exército é uma Instituição de Estado com objetivos estratégicos traçados pelo seu Alto Comando e, nesse contexto, suas Organizações Militares subordinadas devem perseguir as metas traçadas pela Força a fim de se alcançar o alinhamento estratégico desejável.

É notório que o Programa trouxe evoluções ao otimizar alguns processos realizados na GU, se conformando em um caso de relativo sucesso e tendo potencial para transformar a realidade predominante na Força, onde muitos militares de OM operacionais e logísticas são desviados de sua vocação funcional para a realização de tarefas administrativas.

Como pontos fortes do PRORASAM, tem-se a padronização de procedimentos, a especialização de recursos humanos, a economia nas compras públicas e a possibilidade de otimização de pessoal militar em Organizações Militares. Porém, há que se tornar mais relevante o Processo de Avaliação de resultados do Programa, com o intuito de potencializar os pontos fortes e mitigar os pontos fracos. Estes, residindo principalmente no fato da não ocorrência, até o momento, da liberação desejada de pessoal militar de atividades-meio.

Cabe salientar, que a racionalização administrativa almejada na Gu de Santa Maria também deve ser enxergada como um fator de redução de esforços sobrepostos e desnecessários. Vislumbra-se que, após a submissão à um processo constante de lapidação, deve-se chegar ao alcance de todos os resultados levantados e desejados ainda na fase de concepção do PRORASAM.

Essa iniciativa em Santa Maria, possui espaço para que outros processos sejam por ela encampados, como por exemplo, a Gestão Financeira. Porém, pelo que foi apresentado nos capítulos anteriores, depreende-se que há necessidade de envolvimento sistêmico de todos os atores, a fim de se alinhar e seguir uma estratégia focada no sucesso e nas metas do Programa.

Observa-se que o PRORASAM vem sofrendo um processo constante de maturação e de pequenos ajustes na sua estruturação para o alcançar o seu principal objetivo: a otimização do emprego de pessoal militar, liberando o máximo de efetivo de público para as atividades-fim do Exército Brasileiro.

Dentre os possíveis ajustes a serem implementados no âmbito do PRORASAM, pode-se citar os seguintes: difusão de pensamento sistêmico dos atores envolvidos,

onde todos tenham a consciência situacional de seus respectivos papéis, bem como os de suas OM; definição de indicadores de desempenho plenamente alcançáveis e orientados para os objetivos do Programa; alinhamento estratégico com os objetivos elencados pelo EB; planejamento efetivo e tempestivo das ações antes da execução; avanço paulatino no número de processos centralizados e racionalizados; trabalho de conscientização e convencimento dos comandantes de OM sobre os resultados que se desejam alcançar; e análise de *feedbacks* das OM alcançadas pelo Programa.

O modelo adotado em Santa Maria/RS, com as devidas variações, levando-se em consideração o ambiente operacional de implantação e com os pertinentes ajustes, configura-se como um norte a ser seguido em outras grandes Gu do país, como por exemplo: Belém-PA, Porto Alegre-RS, Recife-PE, Curitiba-PR, Campo Grande-MS, Brasília-DF, Marabá-PA, Salvador-BA, João Pessoa-PB, Juiz de Fora-MG, Belo Horizonte-MG, Santiago-RS, dentre outras com mais de 04 (quatro) OM e com pelos menos 01 (um) comando de oficial general (possível gerente), a fim de se obter o máximo de emprego de efetivos militares nas atividades finalísticas do Exército Brasileiro.

As oportunidades tornadas visíveis pelo Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria merecem ser difundidas no âmbito da Força Terrestre com fulcro a torná-la cada vez mais alinhada com as aspirações do seu principal cliente: a nação brasileira.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, João Mariano. **Racionalização e Simplificação do Trabalho**, 2015. Disponível em: < <https://consultoriaempresarialmc.com.br/2015/08/31/racionalizacao-e-simplificacao-do-trabalho/> >. Acesso em: 18 jul. 2020.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 97, de 09 de junho de 1999**. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 117, de 02 de setembro de 2004**. Altera a Lei Complementar no 97, de 9 de junho de 1999, que dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas, para estabelecer novas atribuições subsidiárias.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 136, de 25 de agosto de 2010**. Altera a Lei Complementar no 97, de 9 de junho de 1999, que “dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas”, para criar o Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas e disciplinar as atribuições do Ministro de Estado da Defesa.

\_\_\_\_\_. Exército. Comando do Exército. **Diretrizes do Comandante do Exército/2019**. Disponível em: < <https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%C3%89RCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/ec a42421-8af4-ddf a-e94a-0572f280c37b>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Comando do Exército. **Portaria nº 1966 – Cmt Ex** – Aprova a Estratégia Militar Terrestre. Brasília, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Comando do Exército. **Portaria nº 1985 – Cmt Ex** – Aprova a missão do Exército, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército. Brasília, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Diretoria de Gestão Orçamentária. **Orientação aos Agentes da Administração**. Brasília, 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **O Exército Brasileiro**. 1ª ed. Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Processo de Transformação do Exército**. Brasília, 2010.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Diretriz de implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Fortaleza**. Brasília, 2012.



\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Portaria Nº 257 - EME**. Dispõe sobre a vinculação dos CODOM das OM da Guarnição de Santa Maria ao CODOM do Comando da 3ª Divisão de Exército. Brasília, 2013.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 295 – EME. **Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro**. Brasília, 2014.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Portaria Nº 020 - EME**. Dispõe sobre a vinculação dos CODOM das OM regionais subordinadas à 3ª RM e de OM de ensino (subordinada ao DECEX/ DEPA) da Guarnição de Santa Maria ao CODOM do Cmdo 3ª DE. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Estado-Maior do Exército. **Portaria Nº 162 - EME**. Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (EB20-D-11.016). Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. Exército. **Noticiário do Exército**. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito?p\\_p\\_id=101&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_101\\_struts\\_action=%2Fasset\\_publisher%2Fview\\_content&\\_101\\_assetEntryId=3150917&\\_101\\_type=content&\\_101\\_groupId=13903&\\_101\\_urlTitle=processo-de-transformacao-do-exercito-brasileiro&inheritRedirect=true](http://www.eb.mil.br/web/noticias/noticiario-do-exercito?p_p_id=101&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_101_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_assetEntryId=3150917&_101_type=content&_101_groupId=13903&_101_urlTitle=processo-de-transformacao-do-exercito-brasileiro&inheritRedirect=true)>. Acesso em: 18 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria de Economia e Finanças. **Portaria Nº 071 - SEF**. Desvincula administrativamente a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria do Comando da 3ª Divisão de Exército e concede-lhe autonomia administrativa. Brasília, 2017.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3ª Divisão de Exército. **Estudo de viabilidade do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria**. Santa Maria, 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3ª Divisão de Exército. **Estudo e Análise da Centralização das Licitações no Âmbito da Guarnição de Santa Maria**. Santa Maria, 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 3ª Divisão de Exército. Escritório de Excelência Operacional do Comando da 3ª Divisão de Exército. **Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria**. Santa Maria, 2012.

CEIA, Vinicius Maia; REIS Camila Oliveira. **O processo de aquisições no Exército Brasileiro: o caso da Guarnição de Santa Maria**. Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército. Salvador, 2018. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3181/1/VINICIUS%20MAIA%20CEIA.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

CIOCCI, José Augusto (adaptação). **Introdução à Racionalização Administrativa**. UNICAMP, 1975.

CRUZ NETO, José da Cruz, MORETTO NETO, Luís; SCHMITT, Valentina Gomes Haensel. **A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. Quito, Equador, 2014. Disponível em:

<<https://www.esg.br/estudos-estrategicos/labsdef/reducaoencargos.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

CUNHA JUNIOR, Dirley. **Curso de Direito Administrativo**. 18 ed. Revista, ampliada e atualizada. Salvador: Jus Podivm, 2020.

DATAFOLHA, Instituto. **Brasileiros vêem as Forças Armadas como instituição mais confiável**, 2019. Disponível em: <<http://datafolha.folha.uol.com.br/opiniaopublica/2019/04/1987746-brasileiros-veem-forcas-armadas-como-instituicao-mais-confiavel.shtml>>. Acesso em 15 mai. 2020.

ELESBÃO, Fernando F., LAZZARI Cristiane R. M., MEDEIROS, Amanda de S. **Estudo de otimização do processo de pagamento de pessoal do Exército Brasileiro na Guarnição de Santa Maria**. Universidade Federal de Santa Maria, 2017.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização e métodos**. São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro/São Paulo, 1982.

HOPPEN, Giuvânia Streppel. **Os reflexos da centralização do processo de exame de pagamento de pessoal no âmbito da Guarnição de Santa Maria-RS**. Escola de Formação Complementar do Exército. Rio de Janeiro, 2018.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 19 ed. atual. São Paulo: Malheiros Editores, 1994.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro**. 26 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2001.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro**. 37 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2011.

\_\_\_\_\_. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2016.

JUREMA. Aires de Melo. **Racionalização da Administração das Organizações Militares Operacionais do Comando do Exército**. Rio de Janeiro, 2011.

LIMA, Tiago Pedreiro. **Proposta de alteração no Regulamento de Administração do Exército**. Rio de Janeiro, 2016.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública para Auditor Fiscal da Receita Federal e Auditor Fiscal do Trabalho**. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2012.

ROSA, Roque Prieto; SCHERER, Flávia Luciane. **Avaliação do programa de racionalização administrativa da guarnição de Santa Maria – RS**. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19709/TCCE\\_GP\\_EaD\\_2015\\_ROSA\\_ROQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19709/TCCE_GP_EaD_2015_ROSA_ROQUE.pdf?sequence=1&isAllowed=y)> Acesso em: 18 jul. 2020.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. 2013. Disponível em:

<<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2020.

SILVA, Márcio Antônio Volpi. **Racionalização Administrativa no processo de pagamento de pessoal – Oportunidade de melhoria na velocidade de tramitação de informações de acesso restrito a serem processadas no pagamento**. Curso Gestão, Assessoramento e Estado-Maior, Escola de Formação Complementar do Exército. Salvador, 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS FISCAIS ADMINISTRATIVOS DA GU DE SANTA MARIA

Este questionário visou averiguar as condições e os possíveis ganhos e/ou oportunidades de melhoria nas OM da Gu de Santa Maria, após a implantação do PRORASAM.

1) Sua OM possuía autonomia administrativa antes e depois da implantação do PRORASAM.

Sim

Não

2) Em qual categoria a OM que o Sr serve se enquadra?

Operacional

Logística

3) De zero a dez, qual o nível de conhecimento sobre o PRORASAM o Sr possui?

0  1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

4) Após a implantação do PRORASAM, houve alteração do QCP da OM?

Sim, houve acréscimo de efetivo

Sim, houve decréscimo de efetivo

Não, o QCP se manteve o mesmo

5) Quais tarefas administrativas da sua OM foram centralizadas (em parte ou totalmente) na Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria (B Adm Gu SM), em decorrência do PRORASAM?

Ordenador de Despesas

Fiscalização Administrativa

Tesouraria

Aprovisionamento

Administração de PNR

Pagamento de Pessoal

Almoxarifado

Aquisições

- Licitações
- Contratos

6) Na opinião do(a) Sr(a), em quais processos administrativos existentes na sua OM, ou mesmo nos transferidos para a B Adm Gu SM, houve melhoria?

7) Na sua opinião, quais os pontos fortes do PRORASAM?

8) Com a implementação do PRORASAM, houve redução (relativa) de efetivo de militares empregados nas tarefas administrativas da sua OM?

9) Na sua opinião, quais as oportunidades de melhoria do PRORASAM?

10) Qual o seu posto atual?

- Cel
- TC
- Maj
- Cap
- 1º Ten
- 2º Ten

11) Qual a OM em que o Sr serve atualmente?