



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



TC Rossinaldo Bezerra da Silva

**TROCA DE FUNÇÕES: UMA FORMA DE EMPREGO ADEQUADO DAS
CAPACIDADES INDIVIDUAIS DOS MILITARES EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

**Salvador
2019**

TC ROSSINALDO BEZERRA DA SILVA

**TROCA DE FUNÇÕES: UMA FORMA DE EMPREGO ADEQUADO DAS
CAPACIDADES INDIVIDUAIS DOS MILITARES EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. ALESSANDRO MESSIAS MOREIRA

**Salvador
2019**

TC ROSSINALDO BEZERRA DA SILVA

**TROCA DE FUNÇÕES: UMA FORMA DE EMPREGO ADEQUADO DAS
CAPACIDADES INDIVIDUAIS DOS MILITARES EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Escola de Formação
Complementar do Exército / Centro
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG
como requisito parcial para a obtenção do
Grau Especialização de Gestão em
Administração Pública.

SALVADOR-BA, _____ / _____ / 2019.

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

ANDERSON PEREIRA MENDONÇA – Presidente
UNIS

RODRIGO FRANKLIN FROGERI - Membro
UNIS

ROGER ANTÔNIO RODRIGUES - Membro
UNIS

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	5
1 INTRODUÇÃO.....	5
2 O EFETIVO EXISTENTE NAS OM.....	6
3 AS TROCAS DE FUNÇÕES NAS OM.....	10
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	11
REFERÊNCIAS.....	12

TROCA DE FUNÇÕES: UMA FORMA DE EMPREGO ADEQUADO DAS CAPACIDADES INDIVIDUAIS DOS MILITARES EM UMA ORGANIZAÇÃO MILITAR

ROSSINALDO BEZERRA DA SILVA¹

RESUMO

Este trabalho aborda uma forma de emprego adequado das capacidades individuais dos militares em uma Organização Militar (OM) de forma que se alcance a eficiência e a eficácia. Tal abordagem se faz necessária uma vez que, em tempo de paz, não é possível haver 100% do efetivo militar que consta no Quadro de Cargos Previstos (QCP) de todas as OM do Exército Brasileiro (EB), conforme previsto na legislação específica. Face a esta situação, para o EB cumprir sua missão dentro do princípio constitucional da eficiência, foi elaborado o Plano Estratégico do Exército (PEEx), que prevê aumentar a efetividade na gestão do bem público através das ações estratégicas de racionalização das estruturas organizacionais e dos seus respectivos cargos. Para tanto, todos os quartéis do EB são priorizados quanto ao recompletamento do pessoal militar em tempo de paz, para que se possa cumprir, com o efetivo autorizado, todas as missões impostas. Nesse contexto, cabe aos gestores militares dentro de cada quartel tirar o máximo proveito dos seus respectivos efetivos para que se alcance a eficiência e a eficácia em todas as atividades realizadas pelas OM, situação com a qual se depara quem desempenha as funções de Comandante de Subunidade (Cmt SU), Encarregado de Pessoal (S1) e Subcomandante (S Cmt) nas OM. Para tanto, foi feita uma revisão bibliográfica e um relato de experiência profissional.

Palavras-chave: eficiência. Eficácia. Racionalização. Efetivo autorizado. Missões impostas.

ABSTRACT

This paper addresses a suitable way of employing the individual military capabilities in a Military Organization in order to achieve efficiency and effectiveness. Such an approach is necessary since, in peacetime, it is not possible to have 100% of the military personnel included in the Table of Expected Charges of all Military Organizations of the Brazilian Army, as provided for in specific legislation. Faced with this situation, for Brazilian Army to fulfill its mission within the constitutional principle of efficiency, the Strategic Plan of the Army was elaborated, which foresees to increase the effectiveness in the management of the public good through the strategic actions of rationalization of the organizational structures and their respective positions. To do so, all the quarters of the Brazilian Army are prioritized as to the recompletion of military personnel in peacetime, so that all the missions imposed can be fulfilled with the authorized staff. In this context, it is the responsibility of the military managers within each quarter to make the most of their respective personnel so that efficiency and effectiveness can be achieved in all the activities carried out by the Military Organization, which is faced by those who perform the functions of Subunit Commander, Personnel Officer and Deputy in a Military Organization. For this, a bibliographic review and an account of professional experience were made.

Keywords: Efficiency. Effectiveness. Rationalization. Authorized Staff. Missions Imposed.

1 INTRODUÇÃO

A pesquisa apresenta a uma forma de explorar as qualidades dos integrantes de um quartel, motivando-os para que encarem positivamente as mudanças que se

¹ Tenente-Coronel de Material Bélico Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras - AMAN (1996), Mestre em Ciências Militares pela Escola da Aperfeiçoamento de Oficiais - EsAO (2004). E-mail: rossinaldo@yahoo.com.br.

fizerem necessárias para que as missões sejam cumpridas com a adequada racionalização dos recursos públicos, garantindo o alcance da eficiência e da eficácia.

Neste sentido, aborda uma forma de empregar adequadamente as capacidades individuais dos militares em uma OM de forma a alcançar a eficiência e a eficácia. De que maneira pode-se empregar adequadamente as capacidades individuais dos militares em uma OM? Por meio da colocação de cada militar para desempenhar a função que mais se encaixa ao seu respectivo perfil, deixando claro que o trabalho de cada um é importante para o resultado positivo de toda OM.

Tal abordagem contribui para tirar o máximo proveito do efetivo de cada OM e alcançar a eficiência e a eficácia em todas as atividades.

É importante ressaltar também a contribuição da pesquisa para o melhor aproveitamento das capacidades de cada militar dentro dos quartéis, conciliando os interesses do serviço com os pessoais de cada integrante da OM.

Este propósito foi conseguido a partir da revisão bibliográfica da legislação relativa ao pessoal do EB e de um relato de experiência profissional.

2 O EFETIVO EXISTENTE NAS OM

De acordo com a Constituição do Brasil (1988), com a Lei nº 7150 (1983) e com a Lei nº 8071 (1990), o Presidente da República regula, através de Decreto, o efetivo autorizado do EB em tempo de paz para o ano seguinte. Para o ano de 2018, foi editado o Decreto nº 9.249, de 26 de dezembro de 2017, conforme a figura 01:

Figura 01 – Tabela de Distribuição do Efetivo do EB para o ano de 2018.

ESPECIFICAÇÃO		QUANTIDADE	
OFICIAIS-GENERAIS		147	
OFICIAIS	DE CARREIRA	22.025	
	TEMPORÁRIOS	10.000	
	SOMA PARCIAL	32.025	
PRAÇAS	SUBTENENTES E SARGENTOS	DE CARREIRA	31.575
		DO QUADRO ESPECIAL	5.980
		TEMPORÁRIOS	12.000
	SOMA PARCIAL		49.555
	TAIFEIROS, CABOS E SOLDADOS	TAIFEIROS	5
		CABOS	27.000
		SOLDADOS	114.000
SOMA PARCIAL		141.005	
TOTAL GERAL		222.732	

Fonte: Diário Oficial da União nº 247, de 27 de dezembro de 2017.

Com base no efetivo máximo autorizado para cada ano, o EB elaborou, através da Portaria nº 1042, de 18 de agosto de 2017, do Comandante do Exército, o Plano Estratégico do Exército 2016-2019/3ª Edição (PEEx 2016-2019/3ª Edição-2017), que prevê aumentar a efetividade na gestão do bem público através das ações estratégicas de racionalização das estruturas organizacionais e dos seus respectivos cargos. Para tanto, consta do Anexo “C” do PEEx a priorização de todos os quartéis do EB quanto ao recompletamento do pessoal militar, conforme a figura 02:

Figura 02 – Anexo “C” do PEEx (Prioridades de Recompletamento de Pessoal).

Pno	DETALHAMENTO DAS PRIORIDADES				
	ODG, OADI, ODS, G Cmdo	Forças de Emprego Estratégico		Estb Ensino	OMS-Outras
1	<ul style="list-style-type: none"> - Gab Cmt Ex - S G Ex (- EGGCF e B Adm QGEx) - CCOMSEX - CIE - CCIEEx 	<ul style="list-style-type: none"> - Bda Inf Pqdt - 12ª Bda Inf L (Amv) - 23ª Bda Inf SI - 5ª Bda C Bld - 4ª Bda C Mec - Cmdo Op Esp - 3ª Cia FE - AD/3 (27ª GAC) - C Av Ex (OMDS) 	<ul style="list-style-type: none"> - 6ª GMF - 1ª BGE - Cia C² - C D Ciber - 6ª BIM - 1ª Btl Op Psico - 1ª Btl DORN - 11ª GAAe - 1ª B E Cmb - 1ª BPE - Ba Ap Log Ex 	<ul style="list-style-type: none"> - Escolas de Formação - Escolas de Aperfeiçoamento - ECEME 	<ul style="list-style-type: none"> - HCE - HMAB - HMASP - HMAR - HMAPA - HMAM - HMACG - HGeB
2	<ul style="list-style-type: none"> - EME - ODOp/ODS - Cmdo do CMA e OMDS (3ª Cia FE) - Cmdo CMO e OMDS (6ª BIM e C I Betione) - Cmdo da 1ª RM e OMDS (HCE, P M Z S e 2ª CSM) - Cmdo da 3ª RM e OMDS (HMAPA, CIR/Coud Rincão, 8ª CSM e 10ª CSM) - Cmdo da 12ª RM e OMDS (HMAM, 29ª e 31ª CSM) - Cmdo da 1ª DE e OMDS (1ª Btl DQBRN e C I G) - Cmdo da 3ª DE e OMDS (C I SM) - Cmdo da 5ª DE e OMDS - Cmdo da AD/1 e OMDS (14ª GAC) - Cmdo COMDCIBER, Cmdo CCOMGEX - 1ª e 2ª Gpt E e OMDS - 3ª Gpt Log e OMDS 	<ul style="list-style-type: none"> - 15ª Bda Inf Mec - 9ª Bda Inf Mtz - 2ª Bda Inf SI - 17ª Bda Inf SI - 1ª Bda C Mec - Cmdo 1ª Bda AAAe e demais OMDS 	<ul style="list-style-type: none"> - 1ª Bda Inf SI - 16ª Bda Inf SI - 22ª Bda Inf SI (- 24ª BIS) - 6ª Bda Inf Bld - 10ª Bda Inf Mtz (71ª BI Mtz) 	<ul style="list-style-type: none"> - CPOR/NPOR, OMCT, CCOPAB, demais Estabelecimentos de Ensino e Centros de Instrução, IPCFEx 	<ul style="list-style-type: none"> - 23ª BC - 38ª BI - 2ª B Fron - 17ª B Fron - BGP - BPBE - 11ª BI Mth - 1ª RCG - 9ª BEC - 1ª e 2ª B Fv - OMDS do CAvEx - 2ª Cia Fron - 27ª GAC - C Log Msl Fgt - C A - Sul - CA - Leste - Pq R Mnt/5 - EGGCF - B Adm QGEx
3	<ul style="list-style-type: none"> - Cmdo do CML e OMDS (CGEA) - Cmdo CMS e OMDS (C A - Sul e C I Butiá) - Cmdo do CMN, Cmdo do CMSE e Cmdo do CMNE e OMDS - Cmdo do CMP e OMDS (6ª GMF, BPBE, BGP, 1ª RCG, 2ª B Fv, C I Art Msl Fgt, C Log Msl Fgt) - Cmdo da 2ª RM e OMDS (HMASP, 4ª, 5ª, 6ª e 14ª CSM) - Cmdo da 4ª RM e OMDS (11ª, 12ª e 13ª CSM) - Cmdo da 5ª RM e OMDS (Pq R Mnt/5 e C I MH) - Cmdo da 6ª RM e OMDS (35ª BI, 28ª BC, 6ª BPE e 1ª Cia Inf) - Cmdo da 7ª RM e OMDS (HMAR, 20ª, 21ª, 23ª e 24ª CSM, C I M N C e M M Forte do Brum) - Cmdo da 8ª RM e OMDS (HGeB) - Cmdo da 9ª RM e OMDS (HMACG) - Cmdo da 10ª RM e OMDS (23ª BC, 40ª BI, 25ª BC, 25ª e 26ª CSM) - Cmdo da 11ª RM e OMDS (-HMAB) - 2ª DE e OMDS - Cmdo da AD/5 e OMDS - Cmdo Art Ex - 3ª, 4ª e 5ª Gpt E e OMDS - 9ª Gpt Log e OMDS 	<ul style="list-style-type: none"> - 3ª Bda Inf Mtz - 4ª Bda Inf L (Mth) - 8ª Bda Inf Mtz - 11ª Bda Inf L 	<ul style="list-style-type: none"> - 13ª Bda Inf Mtz (2ª B Fron) - 2ª Bda C Mec - 3ª Bda C Mec 	<ul style="list-style-type: none"> - 24ª BIS - 71ª BI Mtz - 4ª BPE - 4ª GAC - 4ª B Com - CTA e CT - ICFEx - CRO/1, CRO/8 e CRO/12 - C I G - H Ge F - Bia C Sv/FSJ - P M Z S - Arsenal de Guerra 	

Fonte: PEEx 2016-2019/3ª Edição, de 18 de agosto de 2017, alterado pela Portaria nº 570, de 16 de abril de 2018.

Continuação da Figura 02 – Anexo “C” do PEEEx (Prioridades de Recompletamento de Pessoal).

	ODG, OADI, ODS, G Cmdo	GU	Outras OM
4		- 7ª Bda Inf Mtz - 14ª Bda Inf Mtz - 18ª Bda Inf Fron (17ª B Fron e 2ª Cia Fron)	- 35ª BI - 40ª BI - 25ª BC - 28ª BC - 7ª BE Cmb - 6ª BPE - 1ª Cia Inf - 2ª, 4ª, 5ª, 6ª, 8ª, 10ª, 11ª, 12ª, 13ª, 14ª, 18ª, 20ª, 21ª, 23ª, 24ª, 25ª, 26ª, 29ª e 31ª CSM - C I M N C, C I B S, CIR/Coud Rincão, C I Butiá, C I M N C, M M Forte do Brum, C I Betione, C I M H e C I S M - CGEA - C Geo - Demais OM

Fonte: PEEEx 2016-2019/3ª Edição, de 18 de agosto de 2017, alterado pela Portaria nº 570, de 16 de abril de 2018.

O Quadro de Cargos Previstos (QCP) é o documento específico para cada OM do EB que prevê os cargos necessários para que ela funcione, de acordo com suas necessidades, conforme a Portaria nº 297-EME, de 9 de Novembro de 2015, do Estado-Maior do Exército (EME).

Essa Portaria do EME estabelece, ainda, que o QCP de cada OM do EB é organizado com base na sua missão e principais atribuições e segue o modelo da figura 03:

Figura 03: Modelo de QCP

DISCRIMINAÇÃO DO CARGO	OCUPANTE	CARGOS		NA	OBS	REFERENCIAÇÃO		
		EFETIVO	EFET / M			POSTO GRAD	ARMA/QD/SV-QM	HABILITAÇÕES
1 Comando e Estado-Maior								
1.1 Comando								
Comandante	Ten Cel	1	1			12	8102	080 000
1.2 Estado-Maior								
Subcomandante	Maj	1	1		82E	13	8102	000 107
Oficial de Operações (S/3)	Maj	1	1			13	8102	000 107
Oficial de Logística (S/4)	Maj	1	1			13	8102	000 107
Oficial de Pessoal (S1)	Cap	1	1			15	8102	050 107
Oficial de Inteligência (S2)	Cap	1	1			15	8102	050 136
Adjunto de Operações (Adj S3)	Cap	1	1		1AW	15	8102	050 107
Adjunto de logística (Adj S4)	Cap	1	1			15	8102	050 107
Adjunto de Pessoal (Adj S1)	Cap	1	1			15	8102	000 000
Adjunto de Inteligência (Adj S2)	Cap	1	1			15	8102	000 136
2 Esquadrão de Comando e Apoio								
2.1 Comando								
Comandante	Cap	1	1			15	8102	107 050
Subcomandante	1º Ten	1	1			16	8102	000 627
2.2 Seção de Comando								
Encarregado de Material	S Ten	1	1			21	5202	000 107
2.2.1 Grupo de Comando								
Auxiliar	Cb	1	1		12S	42	1174	746 000
Radioperador	Sd	2	2			44	1174	000 920
Auxiliar	Sd	2	2			44	0201	920 000
Auxiliar	Sd	1	1		12K	44	0201	(a) 000
2.2.2 Grupo de Pessoal								
Sargenteante	1º Sgt	1	1			22	5202	000 107
Auxiliar	Cb	1	1		12S	42	0201	(b) 000
Auxiliar	Cb	1	1			42	0201	920 927
Radioperador	Sd	1	1		12P	44	1174	746 000
Auxiliar	Sd	2	2		12K	44	0201	(a) 000
Observações								
12K TAMBEM AUX AT MTR. 50 HB - 12P TAMBEM AT L ROJ AT-4 - 12S TAMBEM AT MTR. 50 HB - 1AW TAMBEM OF AUX/CP FOGO E OF LIG F AE/AV EX - 82E TAMBEM CH EM DA OM - 3387 TAMBEM ADJUNTO DE OPERAÇÕES (ADJ S3) E OFICIAL DOBN - (a) 903 e 920 - (b) 79A e 903 -								
								Folha
								1 de 17

Fonte: Portaria nº 297-EME, de 9 de Novembro de 2015, do EME

As habilitações mínimas previstas para cada militar dentro da OM são esmiuçadas através dos códigos de referência do QCP, mostrados na figura 03, que, por sua vez, são padronizados através da Portaria nº 101-EME, de 1º de agosto de 2007, do Estado-Maior do Exército.

Com isso, cada OM tem um efetivo máximo autorizado, não competindo aos gestores de cada quartel aumentá-los, de acordo com a Constituição do Brasil, com a Lei nº 7150, de 1º de dezembro de 1983, e com a Lei nº 8071, de 17 de julho de 1990.

Segundo o Estatuto dos Militares (Lei nº 6.880, de 1980), cargo militar é o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometido a um militar em serviço ativo.

A Portaria nº 101-EME, de 1º de agosto de 2007, do Estado-Maior do Exército, detalha os conceitos de referência, qualificação e habilitação, todos úteis para melhor compreensão do presente trabalho.

Referenciação de cargo é a designação codificada que indica os requisitos básicos de um cargo e as condições exigidas para o desempenho das funções que lhe são inerentes: grau hierárquico, arma, quadro, serviço ou qualificação militar, habilitações, além de outras características e observações.

Qualificação é a capacitação que individualiza o militar de acordo com sua formação básica, e habilitação é a competência adicional necessária para o desempenho do cargo, conferida por meio de curso, estágio ou treinamento.

É relevante observar que as habilitações previstas nos códigos de referência do QCP de cada OM dizem respeito, de uma maneira geral, aos cursos e estágios pagos pelo EB para que os militares os realizem no âmbito do Sistema de Ensino do Exército, conforme a Portaria nº 101-EME, de 1º de agosto de 2007, e a Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999.

Com isso, não raro há militares de vários níveis hierárquicos diferentes que realizam cursos por conta própria, seja de nível superior ou de nível técnico. Muitos destes cursos podem ser aproveitados nas atividades dos quartéis, conciliando os interesses do serviço com os pessoais.

Outro dado a ser considerado é a rotatividade peculiar dos militares, sejam eles de carreira ou temporários. A rotatividade dos militares de carreira segue algumas regras como o limite de idade para permanência no serviço ativo, possibilitar o exercício

de cargos compatíveis com o grau hierárquico, a aquisição de experiência em diferentes situações e permitir maior rendimento pessoal e aumento da eficiência do Exército, dentre outras, conforme a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e o Decreto nº 2.040, de 21 de outubro de 1996.

Já entre os militares temporários, a rotatividade ocorre devido a fatores como prestação do Serviço Militar Obrigatório, para os homens, e o tempo máximo de permanência no serviço ativo, para os cabos e soldados, conforme a Lei do Serviço Militar e a Portaria nº 380, de 29 de maio de 2012, do Comandante do Exército, respectivamente.

Outros conceitos úteis neste trabalho são as definições de eficiência e eficácia. Eficiência é um dos princípios da Administração Pública brasileira que significa que os serviços públicos devem executar tarefas sem desperdício. Para tanto, devem ser prestados com eficácia, conforme prevê a Constituição do Brasil (1988).

Eficácia, por sua vez, é a capacidade de atingir os resultados planejados, segundo o Guia de Estudos de Direito Administrativo do Centro Universitário do Sul de Minas (PEREIRA, REIS, 2017, p. 37).

3 AS TROCAS DE FUNÇÕES NAS OM

Conforme salientou-se na introdução, este trabalho aborda o emprego adequado das capacidades individuais dos militares em uma OM de forma a alcançar a eficiência e a eficácia. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica na legislação relativa ao pessoal do EB focando na necessidade imposta aos gestores de cada OM para que estas alcancem a eficiência e a eficácia com os efetivos existentes, pois não cabe a esses gestores liberdade para aumentá-los, de acordo com a Constituição do Brasil, com a Lei nº 7150, de 1º de dezembro de 1983, e com a Lei nº 8071, de 17 de julho de 1990.

Também foi feita uma pesquisa na Biblioteca Virtual Universitária do UNIS e na *Military Review*, revista profissional do Exército dos Estados Unidos da América (EUA), com o objetivo de buscar subsídios sobre a necessidade e o dever de gerir as mudanças de uma maneira com a devida competência no meio militar

A pesquisa é bibliográfica e um relato de experiência profissional.

Diante das limitações previstas na legislação quanto ao efetivo máximo autorizado para cada OM, cabe aos gestores de cada quartel cumprir suas missões dentro do princípio constitucional da eficiência, racionalizando o emprego do seu efetivo existente. Para tanto, o emprego judicioso dos militares existentes pode resultar na necessidade de mudanças de função.

Esses gestores normalmente são o Cmt SU, S1, S Cmt e Comandante (Cmt), militares incumbidos das funções de liderança mais afetas a lidar com as trocas de funções dentro de uma OM.

Por outro lado, é importante que os gestores da OM não incorram na incompetência, característica que pode resultar na remoção do indivíduo problemático da função (SHUFELT JR, LONGENECKER, 2018).

Assim sendo, os gestores das OM precisam ter competência, sensibilidade e motivação suficientes para avaliar se cada militar está desempenhando a função mais adequada à eficiência da OM. Para tanto, alguns fatores se destacam, como se o militar é de carreira ou temporário, o grau hierárquico, o tempo de serviço, a qualificação e as habilitações e, por fim, as experiências adquiridas anteriormente, sejam elas dentro ou fora do EB.

Mudanças, por sua vez, tendem a gerar medo natural ao ser humano, individualmente ou em grupos, podendo originar resistências (LISONDO, 2011).

Para superá-las, o líder deverá inspirar confiança para que as pessoas envolvidas superem as forças emocionais contrárias à mudança (LISONDO, 2011).

Isso é possível com o planejamento adequado, considerando os fatores já citados de forma que se possa ter a noção mais fidedigna de todas as mudanças necessárias na OM como um todo.

Na sequência, tais mudanças deverão ocorrer com a motivação adequada para que a coletividade tenha ciência de que o trabalho de cada um é relevante para que a missão seja cumprida com eficiência e eficácia.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa aborda o emprego adequado das capacidades individuais dos militares de uma OM de forma a alcançar a eficiência e a eficácia.

Pode-se afirmar que o ponto de partida para essa tarefa é considerar as peculiaridades de cada militar, como seu grau hierárquico, suas habilitações e as experiências anteriores adquiridas em outros quartéis ou no exercício de outras funções.

Em seguida, é possível verificar quais militares possuem algum tipo de experiência obtida por conta própria fora do Sistema de Ensino do Exército, como cursos, estágios e treinamentos, cujo conhecimento pode ser útil nas atividades finalísticas ou administrativas de cada quartel. Feito isso, é possível coincidir os interesses institucionais e particulares de cada integrante da OM.

Por fim, pode-se concluir que cabe aos gestores de cada OM a realização das trocas de funções que se fizerem necessárias para melhor aproveitar as capacidades de cada militar. Para tanto, é necessária a adequada motivação dos envolvidos para que superem o medo e a resistência naturais dos seres humanos diante de situações de mudança. Dessa forma, a coletividade pode compreender que o trabalho de cada integrante é relevante para que a missão de todos aconteça como o efetivo existente, otimizando o emprego dos recursos humanos dentro dos princípios da eficiência e eficácia.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil.**

Brasília: Presidência da República, 5 de outubro de 1988. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 29 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964. **Lei do Serviço Militar.** Brasília:

Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4375.htm>. Acesso em 2 de julho de 2018.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Dispõe sobre o Estatuto dos**

Militares. Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos

Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6880.htm>. Acesso em 2 de julho de 2018.

BRASIL. Lei nº 7.150, de 1º de dezembro de 1983. **Fixa os efetivos do Exército em tempo de paz e dá outras providências.** Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7150.htm>. Acesso em: 29 maio 2018.

BRASIL. Lei nº 8.071, de 17 de julho de 1990. **Dispõe sobre o efetivo do Exército em tempo de paz.** Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8071.htm>. Acesso em: 29 de maio 2018.

BRASIL. Lei nº 9.786, de 8 de fevereiro de 1999. **Dispõe sobre o Ensino no Exército Brasileiro e dá outras providências.** Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9786.htm>. Acesso em: 12 de novembro de 2018.

BRASIL. Decreto nº 2.040, de 21 de outubro de 1996. **Aprova do Regulamento de Movimentação de Oficiais de Praças do Exército.** Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Disponível em: <https://www.dcem.eb.mil.br/images/arquivos/secoes/spg/menulateral/legbasica/legislacao/lei_decreto/R-50_Dec_Mov_Of_Pr_EB_Atlz_9_OUT_17.pdf>. Acesso em 2 de julho de 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.249, de 26 de dezembro de 2017. **Dispõe sobre o efetivo militar do Exército em tempo de paz para o ano de 2018.** Brasília: Presidência da República, Casa Civil, Subchefia de Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9249.htm>. Acesso em: 29 maio 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1.042, de 28 de agosto de 2017, do Comandante do Exército. **Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019/3ª Edição, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército, e dá outras providências.** Boletim Especial do Exército nº 6, de 12 de novembro de 2017. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1541&act=bre>>. Acesso em: 30 maio 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 570, de 16 de abril de 2018, do Comandante do Exército. **Altera dispositivos do Plano Estratégico do Exército 2016-2019/3ª Edição, aprovado pela Portaria do Comandante do Exército no 1.042, de 18 de agosto de 2017, e dá outras providências.** Boletim Especial do Exército nº 6, de 4 de maio de 2018. Disponível em <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1599&act=bre>>. Acesso em 30 de maio de 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 380, de 29 de maio de 2018, do Comandante do Exército. **Altera e revoga dispositivos das Instruções Gerais para a Prorrogação do Tempo de Serviço Militar de Cabos e Soldados (IG 10-06), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército no 257, de 30 de abril de 2009.** Boletim do Exército nº 22, de 1º de junho de 2012. Disponível em

<<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1062&act=bre>>. Acesso em 2 de julho de 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 101-EME, de 1º de agosto de 2007, do Estado-Maior do Exército. **Aprova as Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro.** Boletim do Exército nº 31, de 3 de agosto de 2007. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=31&act=bre>>. Acesso em: 30 maio 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 297-EME, de 9 de novembro de 2015, do Estado-Maior do Exército. **Aprova as Instruções Reguladoras do Processo de Concepção do Quadro de Organização (EB20-IR-10.004), 1ª Edição, 2015, e dá outras providências.** Boletim do Exército nº 46, de 13 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.sgex.eb.mil.br/sistemas/be/copiar.php?codarquivo=1395&act=bre>>. Acesso em: 30 maio 2018.

SHUFELT JR, James W.; LONGENECKER, Clinto O. As Lições Práticas Aprendidas para Lidar com Líderes Nocivos e Chefes Incompetentes. **Military Review**, Segundo Trimestre de 2018, Tomo 73, Número 2, p. 56-65. Disponível em <<https://www.armyupress.army.mil/Journals/Edicao-Brasileira/Arquivos/Segundo-Trimestre-2018/As-Licoes-Praticas-Aprendidas-para-Lidar-com-Lideres-Nocivos-e-Chefes-Incompetentes>>. Acesso em: 2 de julho de 2018.

PEREIRA, Leiner Marchetti; REIS, Camila Oliveira. **Guia de Estudos - Direito Administrativo.** Centro Universitário do Sul de Minas. 2017.

LISONDO, Héctor Rafael. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças: liderando pessoas para o processo de mudanças na organização.** São Paulo: Casa do Psicólogo Livraria e Editora Ltda: Uninove, 2011: 1ª reimpressão da 2ª ed. de 2008. Disponível em: <<http://unis.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788573963144>>. Acesso em: 30 maio 2018.