



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**Cap Int ATHUS DE ALVARENGA SOSSAI**

**O PLANO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA APLICADO À BASE  
ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE NATAL E SEUS IMPACTOS DIRETOS NO  
AUMENTO DA OPERACIONALIDADE**

**Rio de Janeiro  
2021**

Cap Int ATHUS DE ALVARENGA SOSSAI

**O PLANO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA APLICADO A BASE  
ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE NATAL E SEUS IMPACTOS DIRETOS NO  
AUMENTO DA OPERACIONALIDADE**

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

**Orientador: Cap LEONARDO  
SILVA LIMA**

Cap Int ATHUS DE ALVARENGA SOSSAI

**O PLANO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA APLICADO A BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE NATAL E SEUS IMPACTOS DIRETOS NO AUMENTO DA OPERACIONALIDADE**

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

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

**DEMIAN SANTOS DE OLIVEIRA – TC**

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Presidente

**LEONARDO DA SILVA LIMA - Cap**

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Membro

**PETTERSON XAFIC CRUZ NEGRIS - Cap**

Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais do Exército  
Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por todas as oportunidades de crescer como pessoa e como profissional. Acredito que até mesmo as dificuldades que Deus coloca em nossa vida podem servir de aprendizagem para que sejamos cada vez melhores.

À minha esposa, que sempre se dedicou muito a nossa família e pode compreender os poucos tempos de lazer, e cuidados com meus filhos que tive esse ano, por conta da dedicação ao curso de aperfeiçoamento de oficiais.

Aos oficiais instrutores do curso de logística da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais pelo tratamento despendido aos capitães enquanto alunos e o profissionalismo em todos os momentos do ano de instrução.

## RESUMO

O presente estudo tem por objetivo avaliar a implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal, no que se refere aos impactos sobre a operacionalidade nas OMs da Guarnição. Tal ação encontra seu ponto de partida no Objetivo Estratégico 010.2 – Implantação da Racionalização Administrativa, previsto no Plano Estratégico do Exército 2020-2023. Nesse sentido, será aplicada uma pesquisa por questionário dentro das OMs da Guarnição de Natal, com roteiro pré-estabelecido, visando coletar informações objetivas direto das principais seções envolvidas na migração de processos para a Base Administrativa. A análise dessas informações visa apresentar uma perspectiva, de dentro pra fora, dos resultados alcançados após algumas etapas da absorção dos processos da Base Administrativa daquela Guarnição, como também, os impactos diretos no aumento da operacionalidade na Guarnição. A partir dos resultados obtidos e discussões decorridas, busca-se apresentar um quadro atual, real, de impacto na operacionalidade na Guarnição de Natal, que servirá de modelo e fonte de pesquisa para outras implantações de Bases Administrativas pelo Brasil, e também para evolução do Plano de Racionalização Administrativa contido nos Objetivos Estratégicos do Exército.

**PALAVRAS-CHAVE:** *Racionalização Administrativa, Objetivos Estratégicos do Exército, Programa de Racionalização Administrativa, Base Administrativa, Implantação de Bases Administrativas, Base Administrativa de Guarnição, Aumento da Operacionalidade, Exército Brasileiro.*

## ABSTRACT

This study aims to evaluate the implementation of the Administrative Base of the Garrison of Natal, with regard to the impacts on the operation of the OMs of the Garrição. Such action finds its starting point in Strategic Objective 010.2 – Implementation of Administrative Rationalization, provided for in the Army's Strategic Plan 2020-2023. In this sense, a survey will be applied within the OMs of the Garrison of Natal, with a pre-established script, in order to collect objective information directly from the main sections involved in the migration of processes to the Administrative Base. The analysis of this information aims to present a perspective, from the inside out, of the results achieved after some stages of absorption of the processes of the Administrative Base of that Garrison, as well as the direct impacts on the increase of operationality at the Garrison. Based on the results obtained and the discussions that took place, the aim is to present a current, real picture of the impact on increased operability in the Natal Garrison, which will serve as a model and source of research for other implementations of Administrative Bases throughout Brazil, and also for evolution of the Administrative Rationalization Program contained in the Army's Strategic Objectives.

**KEYWORDS:** *Administrative Rationalization, Strategic Objectives of the Army, Administrative Rationalization Program, Administrative Base, Implementation of Administrative Bases, Administrative Base of Garrison, Increased Operationality, Brazilian Army.*

## LISTA DE ABREVIATURAS

BAdmGuN	Base Administrativa da Guarnição de Natal
BI Mtz	Batalhão de Infantaria Motorizado
BE Cmb	Batalhão de Engenharia de Combate
Bda Inf Mtz	Brigada de Infantaria Motorizada
Bda C Mec	Brigada de Cavalaria Mecanizada
DE	Divisão de Exército
CMSE	Comando Militar do Sudeste
CSM	Circunscrição de Serviço Militar
CMA	Comando Militar da Amazônia
EME	Estado Maior do Exército
EB	Exército Brasileiro
ESAO	Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais
F Ae	Força Aérea
FFAA	Forças Armadas
F Ter	Força Terrestre
GAC	Grupo de Artilharia de Campanha
GU	Grande Unidade
HGUN	Hospital de Guarnição de Natal
OM	Organização Militar
PRORASAM	Programa de Racionalização Administrativa de Santa Maria
PROFORÇA	Projeto de Força do Exército Brasileiro
RM	Região Militar
TN	Território Nacional
TO	Teatro de Operações

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
1.1. PROBLEMA.....	10
1.1.1. Antecedentes do Problema.....	10
1.1.2 Formulação do Problema.....	11
1.2. OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	11
1.3. QUESTÕES DE ESTUDO.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
1.4. METODOLOGIA.....	12
1.4.1. Objeto formal de estudo.....	13
1.4.2. Questionário.....	14
1.4.3. Delineamento da pesquisa.....	14
1.4.4. Procedimentos para revisão da literatura.....	15
1.4.5. Procedimentos Metodológicos.....	15
1.4.6. Instrumentos.....	16
1.4.7. Análise dos Dados.....	17
1.5. JUSTIFICATIVA.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1. Gestão Pública e Administração Pública.....	19
2.1.1. Administração no Exército.....	19
2.2. Administração e sua Organização.....	20
2.3. A Diretriz de Racionalização Administrativa.....	21
2.3.1. Objetivos da Diretriz.....	21
2.3.2. Concepção Geral.....	21
2.3.3. Metodologia de Execução.....	23
2.4. Plano Estratégico do Exército.....	25
2.4.1. Objetivo Estratégico 10.2.....	26
2.5. Racionalização Administrativa no Exército.....	26
2.6. Bases Administrativas.....	29
<b>3. ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
3.1. Organizações Militares que migraram processos para BAdmGuN.....	31
3.2. Principais Seções Impactadas pela migração dos processos.....	32
3.3. Quantidade de militares que retornaram para suas funções operacionais....	32
3.4. A implantação da BAdmGuN e seus benefícios.....	33
3.5. Os impactos operacionais com base na Diretriz de Racionalização Administrativa.....	34
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES.....</b>	<b>36</b>
<b>REFERÊNCIAS:.....</b>	<b>37</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro, instituição nacional cuja missão é defender a soberania do país, experimenta, nos últimos anos, novas estratégias na esfera administrativa, que visam a aumentar seu poder de combate por meio da implementação de um programa cujo objetivo é racionalizar as demandas administrativas, a fim de aumentar sua operacionalidade.

Esse programa é conhecido como Plano de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, fundamentado pela Portaria nº 295-EME de 17 de dezembro de 2014, cuja finalidade é

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. (EB, 2014).

É notório e indiscutível que existe uma necessidade de racionalização administrativa no âmbito do Exército, já que, com o passar dos anos, as demandas burocráticas têm tomado grande parte do tempo de trabalho dos militares, tempo este que, na maioria das vezes, deveria estar sendo utilizado nas atividades finalísticas das Organizações Militares (OMs), ou seja, em seu adestramento operacional e preparo para o emprego da Força Terrestre.

Os principais objetivos da aplicação desse Programa em todo Exército é desonerar os encargos Administrativos dos Comandantes das OMs operacionais, devolver à tropa os militares cuja especialização vai de encontro às demandas burocráticas e melhorar a gestão dos recursos das OMs dentro das Bases Administrativas, onde serão tratados por especialistas.

Entre os fenômenos em curso nas organizações públicas brasileiras, e como expressão dos ciclos de mudança organizacional, destacamos o da emergência dos valores gerenciais, ora em contraste, ora em processo de acomodação em relação aos padrões culturais tradicionais. O cenário em que essas transformações têm lugar é o das reformas do Estado e da sua administração – estrutura e processos organizacionais (BERGUE, 2010, p. 37).

Esse Programa se encontra dentro do Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA), inserido num segmento delicado dentro do Exército, que é a gestão de pessoal, afim de tratar as demandas administrativas com mais eficiência para que se

consiga utilizar melhor os militares que pertencem a área operacional, liberando-os de encargos administrativos dentro de suas OMs.

O referido Programa, após o seu Projeto-Piloto na Guarnição de Santa Maria - RS, passou por uma série de adaptações que fez com que ele pudesse ser levado a outras Guarnições. Uma das principais guarnições em que o Exército buscou colocar em prática o Programa de Racionalização do Exército foi a Guarnição de Natal – RN, por meio da implantação da primeira Base Administrativa de nível Guarnição implantada no país, a Base Administrativa da Guarnição de Natal (BAdmGuN), objeto desse estudo.

Para que houvesse de fato a implantação de tal medida dentro da Guarnição de Natal foi necessária a divisão dos processos e o planejamento da absorção de cada processo por fases. Cada fase se dá pela absorção dos processos de uma das OMs da Guarnição.

O cenário para este estudo é composto pelas Organizações Militares localizadas na Guarnição de Natal, sendo elas o 16º BI Mtz, o 17ºGAC, o 7º BE Cmb, o HGuN e a 7ª Bda Inf Mtz.

A implantação da BAdmGuN foi feita nas instalações da antiga 24ª CSM, que foi extinta dando lugar à referida Base, e essa também absorveu os processos antes pertencentes a 24ªCSM.

## 1.1. PROBLEMA

Com o passar dos anos diversas mudanças nas legislações impactaram toda administração pública e sobrecarregaram muitos agentes da administração, inclusive as Forças Armadas. Com isso veio junto a necessidade de grande especialização por parte do Exército para que cumprisse fielmente o rigor da lei dentro de seus processos internos, sejam eles de aquisições ou de gestão de pessoal.

### 1.1.1. Antecedentes do Problema

Todas essas demandas citadas acima fizeram com que diversos militares fossem empregados como força de trabalho em setores administrativos como Setor Financeiro, Seção de Aquisições Licitações e Contratos, Pagamento de Pessoal entre outras.

Essa sobrecarga levou à perda de finalidade de grande parte do efetivo profissional dentro dos corpos de tropa, colocando militares inexperientes para assumir tarefas que demandavam grande preparo técnico, retirando-os de sua atividade fim, o que prejudicava ambas funções.

Na tentativa de dirimir tal prejuízo e racionalizar a administração dentro das Organizações Militares, o Estado Maior do Exército (EME) decidiu implantar o Programa de Racionalização Administrativa do Exército, utilizando como projeto piloto a Guarnição de Santa Maria- RS. Foi a partir dessa ideia que surgiu a necessidade de implantação das Bases Administrativas. A primeira Base Administrativa em nível de toda Guarnição a Base Administrativa da Guarnição de Natal (BAdmGuN).

### 1.1.2 Formulação do Problema

A partir desse cenário chega-se ao seguinte problema: A implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal trouxe benefícios e impactos diretos no aumento da operacionalidade na Guarnição de Natal?

## 1.2. OBJETIVOS

Os objetivos da investigação a ser realizada podem ser assim descritos:

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral dessa pesquisa é avaliar o quanto foi positivo para o aumento da operacionalidade nas OMs da Guarnição de Natal, a implantação da BAdmGuN.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Visando à obtenção do objetivo geral, enumera-se os seguintes objetivos específicos:

- a) realizar um estudo sobre racionalização administrativa e seus impactos para a administração pública;
- b) apresentar os estudos, já utilizados pelo EME sobre o tema, que nortearam a implantação da BAdmGuN;
- c) levantar o número de unidades da Guarnição de Natal que já migraram seus processos para BAdmGuN;

- d) aplicar o questionário de avaliação de aspectos positivos e negativos da implantação da BAdmGuN e da absorção dos processos das OMs da Guarnição de Natal;
- e) analisar os dados obtidos, identificando as limitações e os avanços alcançados;
- f) reconhecer se os pontos positivos foram maiores que os pontos negativos, no que se refere a perda dos processos das OMs da Guarnição de Natal para a BAdmGuN.

### 1.3. QUESTÕES DE ESTUDO

Para a obtenção do objetivo geral e responder ao problema levantado, foram formuladas as seguintes questões:

Houve tempo hábil para que as OMs da Guarnição de Natal tenham passado todos os processos para a BAdmGuN?

As OMs que conseguiram passar todos os processos para a BAdmGuN provocaram o aproveitamento dos militares que antes eram destinados aos encargos administrativos agora absorvidos?

Qual nível de maturidade administrativa a BAdmGuN está com relação às demandas apresentadas pelas OMs da Guarnição?

### 1.4. METODOLOGIA

O trabalho apresentado será produzido através de uma pesquisa básica, com abordagem do problema de forma quantitativa, tendo como finalidade exploratória. Como subsídio à mesma, será realizado um procedimento de aprofundamento bibliográfico, com base nos materiais já elaborados, tais como: publicações literárias, monografias, artigos científicos e fontes secundárias divulgados em meio eletrônico.

O objetivo geral será composto por uma pesquisa descritiva e um questionário, buscando determinar e descrever os pontos mais sensíveis durante a migração dos processos absorvidos pela Base Administrativa da Guarnição de Natal e os impactos positivos e negativos apresentados durante a transição.

#### 1.4.1. Objeto formal de estudo

Pretende-se verificar quais impactos diretos no aumento da operacionalidade ocorreram durante a migração dos processos das OMs da Guarnição para a Base Administrativa. É importante que se compare o impacto desejado nos planejamentos pré-implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal e os impactos reais, para com isso determinar os possíveis pontos de inflexão e oportunidades de melhorias visando melhorias futuras e implantações.

O objeto formal de estudo será a avaliação dos impactos na operacionalidade das OMs da Guarnição de Natal, após a perda de processos administrativos causados pela implantação da BAdmGuN.

Essa pesquisa tem o seu contexto inserido no escopo do Plano Estratégico do Exército (2020-2023) que prevê como estratégia a implantação da Racionalização Administrativa, racionalizando os processos e as estruturas organizacionais.

A coleta de dados ocorrerá no primeiro semestre de 2021, por meio de preenchimento de formulários online abastecidos de questões essenciais à medição dos reais impactos dentro das OMs operacionais.

As variáveis do estudo em questão são consideradas assimétricas, pois as variáveis independentes exercem influência direta nas dependentes (LAKATOS; MARCONI, 1992). As variáveis independentes da pesquisa são as Organizações Militares e a variável dependente é o impacto na operacionalidade dentro das OMs.

A finalidade de tal estudo vem da necessidade de colocar em prática o Plano Estratégico do Exército e a doutrina de Racionalização Administrativa, cuja disseminação se dá em caráter internacional, apontando para uma importância de aplicação completamente presente. Tal objetivo Estratégico aponta para uma evolução não só administrativa mas também operacional, pois busca a melhoria do poder de combate da Força Terrestre ao direcionar cada vez melhor seu efetivo ativo aos trabalhos para que foram formados e preparados.

O estudo será aplicado sobre as legislações vigentes e regulamentos do Exército Brasileiro visando uma linha de ação mais econômica e eficiente.

#### 1.4.2. Questionário

O questionário foi o instrumento de pesquisa utilizado para obtenção dos dados necessários para o estudo, de modo a atingir os objetivos específicos elencados e conseqüentemente o objetivo geral.

A população selecionada serão as 6 Organizações Militares pertencentes a Guarnição de Natal, das quais destaca-se a Base Administrativa da Guarnição de Natal, que é a OM responsável por causar o impacto esperado, absorvendo os processos das OMs da guarnição.

A amostra da pesquisa será de 6 unidades, de variadas vertentes (operacional / administrativa) e diferentes formas de atuação (artilharia de campanha, engenharia de combate, infantaria motorizada, hospital de guarnição, comando de brigada) cumprindo sua finalidade de fornecer resultados para pesquisa que possam ser generalizados para uma população (GIL, 2002).

Para o dimensionamento da amostra de forma que fosse representativa quanto à população estudada, foram utilizados no cálculo amostral o nível de confiança de 85% e o erro amostral de 15% atingindo o resultado de 17 agentes pertencentes a administração das OMs que estão passando pelo processo de migração administrativa para a Base Administrativa.

Foi realizado um teste inicial com Cap Alunos da ESAO, e que já serviram em Bases Administrativas de caráter similar, e não foi encontrado qualquer problema que venha a interferir negativamente na coleta de dados por meio desse questionário.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta Google Forms, disponível para utilização na web. O link para preenchimento foi direcionado via mensagem de aplicativo para os agentes administrativos de principal importância dentro desse procedimento de migração dos processos das OMs para a Base Administrativas. Foram obtidas 17 respostas, não sendo necessário invalidar nenhuma por preenchimento incorreto.

#### 1.4.3. Delineamento da pesquisa

Em complemento a esse estudo será realizada uma pesquisa de natureza básica, com uma abordagem do problema de forma quantitativa, tendo como

finalidade exploratória. Inicialmente será feito uma revisão literária quanto doutrina a ser implantada no Plano Estratégico do Exército, a Racionalização Administrativa, e as legislações internas que tratam do assunto, afim de corroborar com a plenitude de informações que cerca o assunto e trazer ideias mais concretas.

A pesquisa será classificada quanto a sua natureza, abordagem, objetivos e procedimentos. Quanto à natureza a pesquisa é definida como pesquisa aplicada pois busca a aquisição de novos conhecimentos objetivando a solução de problemas específicos (PRODANOV; ERNANI, 2013).

Na abordagem, o estudo será classificado como qualitativo-quantitativo, pois as pesquisas qualitativas podem ter apoio de elementos quantitativos, mas seu tratamento estatístico não é sofisticado (NEVES; DOMINGUES, 2007).

Com relação aos objetivos, a pesquisa poderá ser classificada como descritiva, uma vez que utilizará técnicas padronizadas para coleta de dados para o nível de um determinado grupo (GIL, 2002).

Dessa maneira, em relação aos procedimentos, o estudo será um levantamento que por meio de uma observação extensiva sistemática a partir de um roteiro previamente estruturado buscando atingir os objetivos da análise (PRODANOV; ERNANI, 2013).

#### 1.4.4. Procedimentos para revisão da literatura

A fim de reunir os dados que permitissem atingir os objetivos, tanto geral quanto específicos, propostos, a pesquisa se embasou no Programa de Racionalização Administrativa aplicado às Forças Armadas e os estudos do Estado Maior do Exército acerca do assunto proposto. Com objetivo de relacionar a importância destacada nesse estudo com temas de abrangência internacional.

#### 1.4.5. Procedimentos Metodológicos

A sequência das ações até a coleta dos dados por meio da pesquisa e questionário se dará da seguinte maneira: o tema será estudado em uma revisão bibliográfica, em que conceitos doutrinários de administração aplicados ao serviço público são plenamente relevantes. Em seguida, serão analisadas as variáveis do

questionário e um estudo mais detalhado dentro do atual momento da Guarnição de Natal, no qual os agentes públicos diretos e indiretos da administração militar apontam impactos importantes para mensurar as mudanças no aproveitamento de um mesmo efetivo, relocando militares para ocuparem novamente funções de caráter operacional, após passarem suas funções administrativas para Base Administrativa.

Após estabelecido qual tema será abordado, foi feita uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de conhecer quais materiais e quais estudos já foram desenvolvidos que têm relação com a área definida, e com isso identificar possíveis lacunas no conhecimento (NEVES; DOMINGUES, 2007).

Dentro desse escopo foram verificados trabalhos que seguem a mesma linha de pesquisa, bem como trabalhos acadêmicos e científicos que tratam do tema proposto com delimitações similares, afim de buscar uma linha lógica tangível que visa somar à pesquisa da área.

A procura por documentos oficiais se deve pelo fato de oferecer fidedignidade e confiabilidade nas informações obtidas (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Dentro das legislações regulamentares do Exército Brasileiro foram realizadas buscas que de documentos que nortearam a publicação da Diretriz de Racionalização administrativa do Exército, que de apresenta pela Portaria 295-EME de 17 de dezembro de 2014.

Não menos importante, foram verificados os arquivos que se colocam disponíveis na Biblioteca Digital do Exército, sítio no qual foram encontrados diversos trabalhos de conclusão de curso, bem como artigos similares que tratam do tema, Racionalização Administrativa.

A busca por materiais do tema foi norteada pela pesquisa por palavras-chave tais como: “racionalização administrativa”, “plano de racionalização do exército”, “diretriz de racionalização administrativa do exército” “plano estratégico do Exército”.

#### 1.4.6. Instrumentos

Serão utilizados como ferramenta de revisão bibliográfica o Programa de Racionalização Administrativa aplicado às Forças Armadas, como também manuais de administração do Exército Brasileiro, legislações atuais acerca do assunto e o



Projeto Estratégico do Exército. Tudo isso para dar mais relevância às informações coletadas por meio do questionário e conseguir enxergar com mais clareza o objetivo do Exército em implantar Bases Administrativas.

#### 1.4.7. Análise dos Dados

Por meio de um questionário distribuído a diversos militares do Exército que servem e já serviram na Guarnição de Natal durante a migração dos processos, os quais responderam de forma anônima, foi possível coletar diversos dados a cerca dos impactos no aumento da operacionalidade daquela Guarnição, ao medir em quantidade e qualidade o aproveitamento dos militares que antes eram empregados na administração, agora retornando às funções no corpo de tropa, funções operacionais.

Após verificação, por amostra de dados, buscou-se concluir se houve, ou não, impacto significativo no aumento da operacionalidade daquelas OMs, já que o objetivo principal das migrações dos processos administrativos para a Base Administrativa é liberar militares que hoje ocupam cargos que não tem afinidade, cargos administrativos, para que retornem aos cargos ou funções para que foram formados de fato, ou seja, funções operacionais. Com isso, naturalmente, nos permite deduzir se houve, ou não impacto direto no aumento da operacionalidade daquelas OMs da Guarnição de Natal, cumprindo, ou não os Objetivos Estratégicos do Exército.

O componente a ser buscado através dos dados coletados e das pesquisas em geral é a verificação se houve ou não impacto no aumento da operacionalidade causado pela implantação da Base Administrativa, já que O Programa de Racionalização Administrativa Aplicado às Forças Armadas tem por objetivo não só a melhoria da qualidade dos processos administrativos, mas também, aproximar cada vez mais a Força Terrestre da excelência em combate e operacionalidade, que é sua missão principal.

## 1.5. JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa mostra-se pertinente por ter seu escopo inserido dentro do Programa de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, tendo como panorama de geral o Objetivo Estratégico 010.2 – Implantação da Racionalização Administrativa, previsto no Plano Estratégico do Exército 2020-2023.

Esse objetivo é subdividido em 10.2.2 Racionalizar as Estruturas Organizacionais, mais precisamente 10.2.2.1 Implantar e reestruturar Bases Administrativas 2020-2023, sendo esse o objetivo geral do estudo a verificação da viabilidade e eficiência da Implantação da BAdmGuN para as OMs da Guarnição de Natal.

Os resultados verificados nos estudos realizados sobre a implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal poderão servir de subsídio para demais implantações e/ou transformações das Bases Administrativas que serão importantes para o Exército.

Como também, os resultados desse estudo podem servir de base e subsídio para que haja complementação das diretrizes de racionalização administrativa no âmbito do Exército, previsto pela Portaria 295-EME de 17 de dezembro de 2014.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gestão Pública e Administração Pública

Afim de tratar de Racionalização da Administração Pública, primeiro vamos buscar entender um pouco mais sobre o que norteia e disciplina as funções administrativas, órgãos, agentes e atividades desempenhadas pela Administração Pública na obtenção do cumprimento do interesse público.

A Administração Pública é, em sentido formal, o conjunto de órgãos instituídos para a consecução dos objetivos do Governo (MPOG, 2009), em sentido material, é tratado como conjunto das “atividades desempenhadas pelo Estado para a prestação dos serviços públicos” (CFC, 2011, p.13), já, em sentido operacional, se trata do desempenho contínuo e sistemático, legal e técnico, tanto dos serviços do Estado, como o serviço por ele assumido em benefício da coletividade (MPOG, 2009).

O Governo se organiza por uma atividade chamada Função Administrativa, que é exercida tipicamente pelo Poder Executivo, com a finalidade de dar cumprimento aos comandos normativos para realização dos fins públicos, sob regime jurídico administrativo, e por atos passíveis de controle.

A Função Administrativa se relaciona com a aplicação do Direito, no sentido de que para administrar, deve-se seguir os termos expressados na lei. Segundo Di Pietro (2010), a expressão administração pública possui dois sentidos:

Em sentido subjetivo, formal ou orgânico, ela designa os entes que exercem a atividade administrativa; compreende pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos incumbidos de exercer uma das funções em que se triparte a atividade estatal: a função administrativa; em sentido objetivo, material ou funcional, ela designa a natureza da atividade exercida pelos referidos entes; nesse sentido, a Administração Pública é a própria função administrativa que incumbe, predominantemente, ao Poder Executivo. (DI PIETRO, 2004, p. 54).

#### 2.1.1. Administração no Exército

A administração do Exército Brasileiro deu início a transformação no final de 2014, onde o Comandante do Exército emitiu diretrizes referentes à Racionalização Administrativa, condensadas em uma Portaria que estabeleceu os passos necessários para a elaboração, a implantação e o acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército. O termo racionalização vem da razão e indica a luta contra o desperdício de tempo, de material, de dinheiro e do próprio esforço humano

Segundo entendimento de Meirelles (2002, p63), sobre a Administração Militar,

ele diz que “é todo o aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”, aborda que órgãos e agentes públicos, em relação, pertencem a um sistema com a finalidade de atender, da melhor maneira, às necessidades da população, enquanto coletivo, seguindo o ordenamento jurídico.

Especificando parte da Administração Pública, Abreu (2015, p39) identifica os militares e como eles fazem desse sistema:

As Forças Armadas e Auxiliares possuem órgãos próprios, agentes públicos submetidos a regime jurídico específico e institutos ímpares, como agregação, deserção, incorporação desincorporação, comissionamento, reserva, reversão, licenciamento etc., sem paralelo na Administração Pública “civil”. Daí a real necessidade de se promover um estudo científico, individualizado e sistematizado deste setor especial da Administração, por meio de uma disciplina jurídica especializada. A doutrina a tem denominado Direito Administrativo Militar.

## 2.2. Administração e sua Organização

De acordo com entendimento de Mazza (2012, p138) que define que a “organização administrativa é o capítulo do Direito Administrativo que estuda a estrutura interna da Administração Pública, os órgãos e pessoas jurídicas que a compõem”, como também a Constituição Federal de 1988 que diz que “a organização político-administrativa da República Federativa do Brasil compreende a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, todos autônomos, nos termos desta Constituição” (Art. 18, Caput da CF/88).

Com isso, identifica-se, particularmente, a União como ente federativo, no qual possui três poderes, sendo eles: Executivo, Legislativo e Judiciário. Como parte do Executivo, se encontra o Ministério da Defesa, e em subordinação o Comando do Exército e demais órgãos vinculados a ele. E em seguida podemos encontrar a figura do agente administrativo que compõe essa cadeia em sua ponta.

Reputa-se agente público, para os efeitos desta lei, todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades mencionadas no artigo anterior (BRASIL, 1992, p. 1)

Os agentes administrativos, de acordo com pensamento de Mazza (2012, p452), são “todos aqueles que têm uma vinculação profissional com o Estado”. Através da Emenda Constitucional nº18 de 1998, os militares deixaram de ter a denominação de servidores públicos e passaram a ser conceituados como agentes públicos, e dentro das esferas administrativas, agentes administrativos, com direitos e deveres distintos dos servidores públicos civis, compondo uma instituição, conforme Mazza (2012, p455),

“organizada com base na hierarquia e disciplina”. Os militares compõem o Poder Executivo da União, ente público previamente mencionado.

O militar é um gestor público e isto independe do seu posicionamento na escala hierárquica. Desde a incorporação, seleção ou matrícula, o Estado coloca bens e recursos à disposição dos militares para o cumprimento das missões constitucionais e subsidiárias do Exército Brasileiro. É necessário, portanto, que seus integrantes conheçam os fundamentos da administração militar para que tais recursos, sempre escassos, sejam judiciosamente aplicados no preparo e no emprego da força (SEF, 2019).

### 2.3. A Diretriz de Racionalização Administrativa

Criada em 17 de dezembro de 2014, aprovada pelo EME, a Diretriz de Racionalização Administrativa tem por finalidade estabelecer as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, como também elencar as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos comprometidos com as ações que darão efetividade à essa Diretriz.

#### 2.3.1. Objetivos da Diretriz

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.

#### 2.3.2. Concepção Geral

Inicialmente, deve-se estabelecer o Conceito de Racionalização Administrativa a ser adotado pelo Exército, a fim de que todos os seus integrantes tenham pleno conhecimento de onde se pretende chegar, ou seja, o Estado Final Desejado (EFD).

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. Quanto a estes conceitos, deve-se compreender que:

- por **eficiência**, entende-se como um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações; trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis;

- por **eficácia**, entende-se ser o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. A eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares (OM). Para tanto, pressupõem-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público; e

- por **efetividade**, entende-se como a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à Defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e o apoio à Defesa Civil. A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército. Ou seja, a entrega de resultados para a sociedade; ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e da eficácia.

No atual cenário em que o Exército se insere, outro fator importante para uma Racionalização Administrativa coerente e o alcance da efetividade é a busca constante e sistemática da inovação em todos os processos, nos métodos, nas relações interpessoais, funcionais e de subordinação, de modo a encontrar soluções inovadoras para os problemas administrativos, sempre com o foco no usuário dos processos. Por

inovação se entende como uma nova forma ou modelo de dirigir, gerenciar ou realizar determinada função, tarefa ou atividade, utilizando-se de conceitos, meios e tecnologias disponíveis, de modo que traga à Instituição uma melhora em seus processos finalísticos.

De igual importância, o conceito de Governança na Gestão Pública deve ser conhecido e também trabalhado quando do desenvolvimento da Racionalização Administrativa, o que implica que seus recursos, sejam eles materiais, tecnológicos e financeiros e a sua gestão de pessoal devem ser direcionados para a concretização da governança corporativa.

A efetividade dos processos deve ser o foco da Racionalização Administrativa, isto é, o compromisso maior deve ser com o resultado e a satisfação do cliente. A análise e melhoria dos processos deve preceder a todo estudo administrativo. A pergunta que deve ser respondida por todos os envolvidos deve ser quanto à finalidade do processo administrativo.

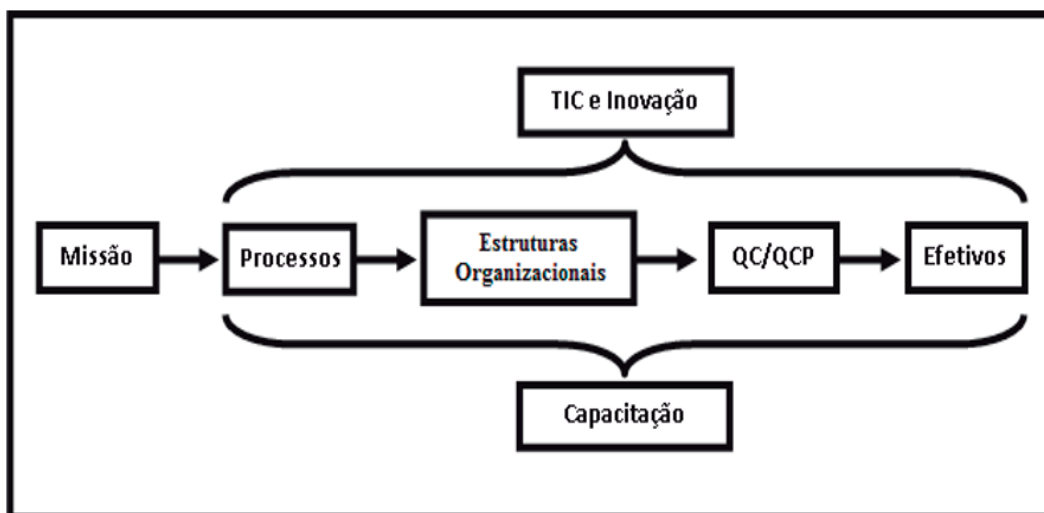
A Racionalização Administrativa do Exército atenderá à demanda do PEEEx 2016-2019, Objetivo Estratégico do Exército (OEE 10) - AUMENTAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DO BEM PÚBLICO, da Estratégia 10.2 - Implantação da Racionalização Administrativa, das Ações Estratégicas

10.2.1 - Racionalizar os processos; 10.2.2 - Racionalizar as estruturas organizacionais e 10.2.3 - Racionalizar os cargos, encargos, cursos e estágios.

A implantação, no mais curto prazo, de um Plano de Racionalização Administrativa tornou-se uma condição imprescindível para a manutenção da boa governança do Processo de Transformação do Exército. Pode-se afirmar que uma efetiva liderança é fundamental para a realização de uma necessária racionalização, direcionada a unificar esforços e objetivos visando ao atendimento das estratégias macro da Força, dentro do Processo de Transformação do Exército.

### 2.3.3. Metodologia de Execução

A metodologia de implantação a ser utilizada contempla cinco fases principais e que têm por característica serem subsequentes, e duas subfases concomitantes, conforme pode ser verificado na Figura abaixo:



**Fonte:** Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército

O projeto de racionalização deve ser iniciado pela análise prévia da missão do órgão a ser racionalizado, a sua visão de futuro e o ambiente interno. Deve ser analisado, também, o ambiente externo, ou seja, os anseios e expectativas depositados pela sociedade brasileira quanto à missão da OM.

Finalizada esta análise prévia, passa-se ao mapeamento, ao aperfeiçoamento e à inovação dos processos para permitir o efetivo cumprimento da missão. Verificam-se as estruturas físicas e organizacionais relacionando-as às demandas dos processos, concluindo pela manutenção, adequação ou mesmo extinção de estruturas, devido à otimização e integração de processos. Levantam-se os recursos humanos, em número e em capacitação, suficientes para a realização dos processos, consubstanciados em cargos. Finalmente, disponibiliza-se o pessoal necessário para o preenchimento dos cargos considerados essenciais para a execução das atividades administrativas.

Nesta metodologia, a capacitação do pessoal, o largo emprego de meios de tecnologia da informação e comunicações e a adoção de uma visão inovadora da gestão, devem estar presentes em todo o estudo, de forma a chegar a uma racionalização com o emprego de soluções criativas e que tenham como foco a efetividade da gestão do bem público.

Todos os macroprocessos e processos de gestão da Alta Administração devem ser analisados e mapeados, a fim de verificar duplicidades, passos desnecessários que não agregam valor, gargalos operacionais que impeçam o bom andamento do fluxo dos processos, considerando para tanto a necessidade de redução do tempo e de pessoal alocados nos processos, o que será compensado pela otimização e consequente melhoria dos processos, tarefas ou atividades.

Esta mesma metodologia deve ser aplicada aos processos operacionais da Força com vistas à obtenção de uma racionalização no Sistema Operacional Militar Terrestre.



A Racionalização Administrativa deverá ser conduzida por meio de projetos específicos dentro dos macroprocessos dos sistemas integrantes do Sistema Exército, sob a coordenação de escritórios de processos, a serem estabelecidos nos órgãos de direção setorial (ODS) e no Estado-Maior do Exército (EME). Os contratos de objetivos celebrados entre o EME e os ODS especificarão o cronograma, os recursos financeiros e as metas a serem cumpridas.

Para a validação desta metodologia deverão ser estabelecidos projetos-pilotos na Alta Administração da Força e em OM não operacionais com processos administrativos comuns para que depois possam ser replicados para todo o Exército. (Serão pelo menos dois pilotos: um na Alta Administração (DGP e COLOG) e outro com as Bases Administrativas).

Todo o Processo de Racionalização Administrativa do Exército deverá ser acompanhado e controlado pelo Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa, que estabelecerá indicadores a serem acompanhados e metas a serem atingidas, dentro de um cronograma que permita o acompanhamento dos projetos implementados. Este Comitê deverá também exercer o controle das novas estruturas administrativas propostas dentro do Processo de Transformação.

O propósito final da Racionalização Administrativa da gestão, do pessoal, das estruturas e dos cursos e estágios poderá ser obtido, por exemplo, pela eliminação de estruturas organizacionais que já cumpriram a missão para a qual originariamente foram criadas e não encontram mais lugar no novo cenário que se apresenta à Instituição.

Deste modo, pode-se verificar que esta metodologia ultrapassa a simples melhoria contínua dos processos, já que aborda a administração de forma sistêmica, inteligente, inovadora e, principalmente, objetiva e modelada para proporcionar o atingimento de seus objetivos finais. Por intermédio da Racionalização Administrativa, boa governança pública e o cliente, tornam-se os focos centrais da qualidade e da prestação de serviços do Exército Brasileiro.

#### 2.4. Plano Estratégico do Exército

O Plano Estratégico do Exército (PEEx) direciona o esforço dos investimentos da Força para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de TRANSFORMAÇÃO do Exército rumo à Era do Conhecimento.

O PEEx é orientado pela MISSÃO e VISÃO DE FUTURO do Exército, estabelecidos na Fase 1, do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEEx), bem como pelas Indicações Estratégicas, levantadas na Fase 2 do SIPLEEx, e pela Diretriz do Comandante do Exército 2019.

## 2.4.1. Objetivo Estratégico 10.2

Com o objetivo de aumentar a efetividade na gestão do bem público, aperfeiçoar a governança corporativa e implantar a racionalização administrativa, verifica-se no quadro abaixo parte do Plano Estratégico do Exército para 2020-2023.

OEE 10 - AUMENTAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DO BEM PÚBLICO								
Estratégia	Ação Estratégica	Atividades	Capacidade Militar Terrestre	Prg/Pjt	Rspnl /Intrs			
10.1 Aperfeiçoamento da Governança Corporativa	10.1.1 Aperfeiçoar o sistema de gestão do Exército.	10.1.1.1 Implantar <sup>(1)</sup> a Gestão de Riscos. (2020-2023)	-	(2)	EME DGP DEC DCT DECEX COLOG COTER SEF C Mil A OADI			
		10.1.1.2 Atualizar a metodologia e adequar <sup>(2)</sup> as estruturas do Sistema de Excelência do EB. (2020-2023)						
	10.1.2 Adotar procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária.	-						
10.1.3 Otimizar a atuação do Controle Interno do Exército.	10.1.3.1 Reestruturar <sup>(3)</sup> o Centro de Controle Interno do Exército (CCIEx) para executar auditorias por áreas temáticas. (2020-2023)	EME CCIEx SEF						
10.2 Implantação da Racionalização Administrativa	10.2.1 Racionalizar os processos.	10.2.1.1 Implantar <sup>(1)</sup> a gestão por processos na Alta Administração. (2020-2023)				-	(2)	EME DGP DEC SEF C Mil A
	10.2.2 Racionalizar as estruturas organizacionais.	10.2.2.1 Implantar <sup>(1)</sup> e reestruturar Bases Administrativas. (2020-2023)						
	10.2.3 Racionalizar os cargos, cursos e estágios.	10.2.3.1 Racionalizar os Quadros de Cargos Previstos. (2020-2023)	EME DGP DEC DCT DECEX COLOG COTER SEF C Mil A OADI					
		10.2.3.2 Racionalizar os cursos e estágios. (2020-2023)						
		10.2.3.3 Readequar <sup>(1)</sup> os QCP das OM, no tocante às estruturas de fiscalização de produtos controlados (2ª e 3ª Fases). (2020-2021)						

Fonte: Plano Estratégico do Exército 2020-2023

## 2.5. Racionalização Administrativa no Exército

A revolução tecnológica proporcionou surgimento de sistemas informatizados com os quais os Órgãos Públicos devem se familiarizar e utilizar em suas rotinas. Como também, somado a isso, surgiram diversos mecanismos de transparência da gestão do recurso público, o que sobrecarregou ainda mais os agentes administrativos. Consequentemente, ocasionou o aumento de encargos administrativos, da gama de conhecimento necessários e de pessoal empregado (CRUZNETO, 2013).

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 [...]. (BRASIL, 1988).

A Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército descrita na Portaria 295 – Comandante do Exército de 17 de dezembro de 2014 faz referência ao Plano de Racionalização Administrativa, que coloca as Bases Administrativas como parte inicial ou projeto-piloto, na tentativa de o Exército otimizar seu pessoal qualificado, tanto na área administrativa, mas também nas OMs operacionais.

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, o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional. (BRASIL, 2014, pg 39).

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

O surgimento das Bases Administrativas se deu por volta dos anos 2000, quando algumas Organizações Militares perderam suas Subunidades de Serviço (SU Sv), o que deu lugar ao surgimento das Bases. Aquelas SU Sv eram responsáveis por atividades burocráticas e cumpriam as demandas necessárias a existência das OMs, tais como processos de aquisições e pagamento. Porém naquela oportunidade não houve de fato a absorção dos processos pelas Bases Administrativas, os Ordenadores de Despesa continuaram nas OMs e diversos encargos administrativos permaneceram onerando as OMs.

Por esses motivos o Exército inicia implantações de diversas Bases Administrativas com objetivo de racionalizar os procedimentos administrativos e levar eficiência à gestão pública dentro do Exército.

Foi criada a Base de Administração e Apoio da 2ª Região Militar, atualmente Base de Administração e Apoio do Ibirapuera (BaAdmAp Ibirapuera), em São Paulo - SP, responsável pela parte administrativa dos Quartéis Gerais do Comando Militar do Sudeste (CMSE), da 2ª Divisão de Exército (2ª DE) e da 2ª Região Militar (2ª RM).

A partir de 2010, foram criadas em Brasília-DF a Base Administrativa do Comando de Comunicações e Guerra Eletrônica do Exército (CComGEEEx), Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Planalto (BAAdmAp/CMP), Base Administrativa do Quartel-General do Exército (BAAdmQGEx).

Isso apresentou a todo Exército a direção em que o Comando do EB seguiria com relação às novas tratativas adotadas para racionalizar os processos administrativos no âmbito da Força Terrestre.

Então, foi criado em 2017, o Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria - RS (PRORASAM), que seria um projeto ambicioso, dado seu espectro de atuação e suas estruturas organizacionais.

Nesse momento torna-se muito claro para o EME que existe a necessidade real de colocar em prática o Plano de Racionalização Administrativa dentro de todo território já que os objetivos maiores são de passar, para essas bases, os processos administrativos mapeados executados de forma isolada por cada OM, tais como Pagamento de Pessoal da Ativa, Inativos e Pensionistas; Aquisições, Licitações e Contratos; Fiscalização de Produtos Controlados; Administração de Vila Militar/PNR/HT/Área de Lazer; Mobilização; Assessoria Jurídica; Identificação; Recebimento, Armazenamento e Distribuição de Fardamento e outros passíveis de serem centralizados.

Nesse sentido, são implantadas Base Administrativa da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (1ª Bda C Mec), a Base Administrativa da 2ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (2ª Bda C Mec) e a Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (3ª Bda C Mec), visando a cumprir essa diretriz já pacificada e definida pelo alto escalão da Força.

Surgem então, em cumprimento ao Plano Estratégico do Exército, a Base Administrativa da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada (7ª Bda Inf Mtz), a primeira Base Administrativa no âmbito de toda uma Guarnição; a Base Administrativa da Guarnição de Natal (BAdmGuN), que é responsável por absorver os processos do Comando da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada (Cmdo 7ª Bda Inf Mtz), 16º Batalhão de Infantaria Motorizado (16º BI Mtz), 17º Grupo de Artilharia de Campanha (17º GAC), 7º Batalhão de Engenharia de Combate (7º BE Cmb), 24ª Circunscrição do Serviço Militar (24ª CSM), Hospital de Guarnição de Natal (HGuN), Companhia de Comando da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada (Cia C/7ª Bda Inf Mtz), 7º Pelotão de Polícia do Exército (7º Pel PE) e 7º Pelotão de Comunicações (7º PelCom).

Fazer bem feito o gerenciamento de projetos nas organizações (sejam eles de lançamento de um produto, da construção ou reforma de um hospital, da implantação de uma nova tecnologia, da readequação de um processo de produção, ou para implantar e manter as estruturas do Exército), tornou-se não apenas um diferencial competitivo para as organizações, mas, sobretudo, uma questão de sobrevivência (MELLO, 2017, p. 10).

Também foram criadas a Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia (BAdm/CMA) e a Base Administrativa da 12ª Região Militar, na Região Norte.

Todas essas Bases Administrativas demonstram a prioridade que o Exército Brasileiro está dando a Diretriz de Racionalização Administrativa, não só cumprindo com a estratégia de otimizar o trato administrativo, como também aumentar a operacionalidade, já que a maioria dos encargos antes cumpridos pelas OMs operacionais agora são absorvidos pelas Bases Administrativas a quem são subordinadas.

Nesse contexto observa-se a necessidade do Exército de cobrir-se de modelos de sucesso das implantações dessas Bases Administrativas, já que essa ideia faz parte do aprimoramento institucional no que se refere a evolução da gestão de recursos da Força, sejam eles recursos orçamentários ou de pessoal.

## 2.6. Bases Administrativas

Por meio da Diretriz de Racionalização Administrativa, constante na Portaria nº 295-EME, de 17 DEZ 14, orienta as Organizações Militares (OM) a buscarem a racionalização administrativa por meio da implantação de ações que permitam realizar a gestão do bem público, sob responsabilidade do Exército, com efetividade e com o adequado emprego de pessoal.

Neste contexto, surgiram as BAdm do EB com o objetivo, dentre outros, de centralizar os processos administrativos comuns a todas as OM vinculadas, permitindo que a execução das tarefas de apoio seja realizada por pessoal qualificado, de forma que os militares da linha militar bélica e técnica sejam empregados essencialmente nas atividades-fim.

As Bases Administrativas são estruturas encarregadas de desempenhar determinadas atividades de apoio, necessárias ao funcionamento das OM vinculadas, sendo mobiliadas por quadros administrativos e/ou temporários, preferencialmente, de modo a permitir que os militares das OM vinculadas, da linha bélica ou técnica, possam desempenhar suas funções destinadas para a atividade-fim.

A Base Administrativa poderá ser uma:

a. Estrutura incorporada a uma OM/Unidade Gestora (UG), sem autonomia administrativa, atendendo aos encargos administrativos das OM existentes em uma Guarnição ou geograficamente próximas;

b. Estrutura incorporada a um(a) Grande Comando (G Cmdo)/Guarnição (Gu), sem autonomia administrativa, atendendo aos encargos administrativos do G Cmdo/Gu, das OM subordinadas do(a) G Cmdo/GU e de outras OM que estejam na mesma Gu ou geograficamente próximas; ou

c. OM (UG) Subordinada a um(a) G Cmdo/Gu, com autonomia administrativa, atendendo aos encargos administrativos das OM vinculadas.

A BAdm poderá centralizar os seguintes encargos (processos) administrativos comuns a todas as OM vinculadas:

- |   |   |                              |
|---|---|------------------------------|
| a. pagamento de pessoal (ativa e reserva)           | } | Obrigatórios                 |
| b. processos licitatórios para as aquisições        |   |                              |
| c. inclusão, transferência e exclusão do patrimônio | } | Variações de acordo com a Gu |
| d. assinatura dos contratos de aquisição            |   |                              |
| e. empenho das despesas                             |   |                              |
| f. pagamento das despesas liquidadas                |   |                              |
| g. organização da prestação de contas               |   |                              |
| h. contabilização das aquisições de bens e serviços |   |                              |
| i. execução da Conformidade dos Registros de Gestão |   |                              |
| j. processos do Sistema de Inativos e Pensionistas  |   |                              |
| k. serviço de identificação                         |   |                              |
| l. fiscalização de produtos controlados             |   |                              |
| m. processos da Operação Carro Pipa (OCP)           |   |                              |
| n. administração de Prefeitura Militar              |   |                              |
| o. meios de hospedagem                              |   |                              |
| p. outros, de acordo com a necessidade.             |   |                              |

**Fonte:** Caderno de Orientações para Implantação de Bases Administrativas no Exército

### 3. ANÁLISE DE RESULTADOS

Espera-se com a presente pesquisa levantar informações, que servirão de subsídios fundamentais para o amadurecimento dos processos de implantação das Bases Administrativas no âmbito do Exército e contribuir com a reformulação do Caderno de Orientação de Solicitação de Implantação ou Reestruturação de Bases Administrativas do Exército Brasileiro.

Além disso, após identificadas as limitações dentro do que foi analisado, ter condições de sugerir possíveis alterações nas principais legislações que amparam as implantações ou reestruturações das Bases Administrativas dentro do EB.

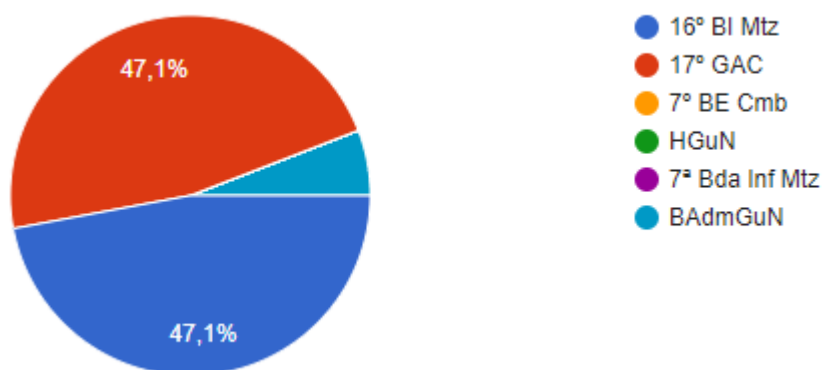
E por fim, após identificadas as capacidades de melhoria, bem como as limitações, ter condições de fornecer dados com clareza para a Guarnição de Natal, já que o processo de implantação naquela guarnição ainda não se encerrou.

A análise dos resultados será realizada a partir dos dados coletados pelo questionário, seguindo a metodologia já descrita anteriormente, comparando com aquilo que já foi publicado sobre o assunto e constante no referencial teórico que balizará nossa discussão.

Os participantes da pesquisa não foram identificados nominalmente, uma vez que, o objetivo geral do estudo é avaliar os impactos da implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal, no aumento da operacionalidade das OMs da Guarnição.

#### 3.1. Organizações Militares que migraram processos para BAdmGuN

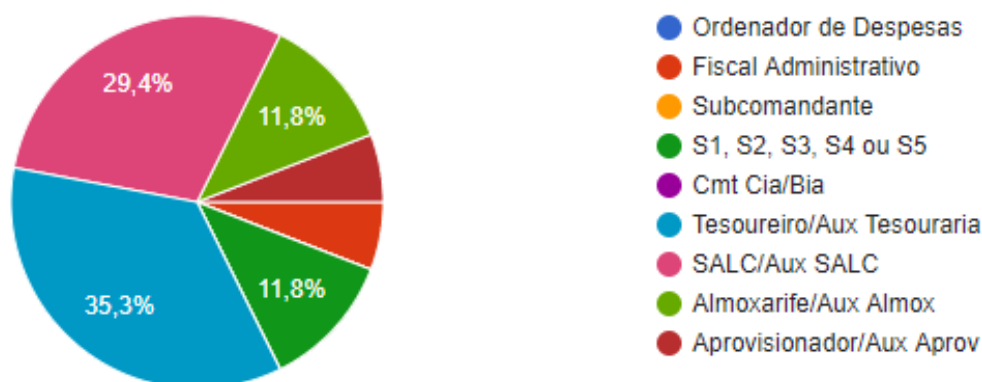
Primeiramente foi verificado que nem todas as OMs da Guarnição migraram os processos para a BAdmGuN. Sabendo disso o quadro abaixo apresenta o percentual, dentro do universo que respondeu ao questionário, de militares correlacionado com as respectivas OMs.



Pudemos verificar dentro do que foi levantado que apenas o 17° GAC e o 16° BI Mtz realmente tiveram uma maior participação no procedimento de migração dos processos para a BAdmGuN. Por isso deu-se preferência para militares que servem nessas duas OMs.

### 3.2. Principais Seções Impactadas pela migração dos processos

Nesse ponto o questionário buscou verificar quais seções foram diretamente impactadas pela migração dos processos para BAdmGuN.



Portanto, é possível observar que as funções mais impactadas pela migração dos processos administrativos para BAdmGuN são a Tesouraria e a SALC.

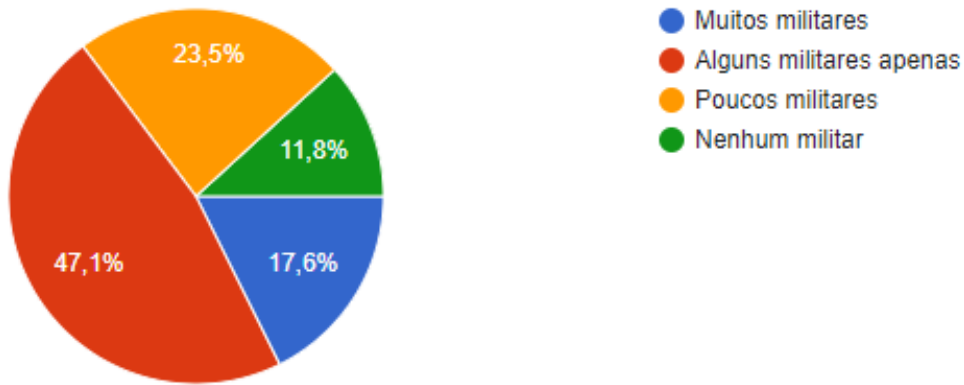
### 3.3. Quantidade de militares que retornaram para suas funções operacionais

Nesse ponto o questionário busca identificar, dentro do universo que participou, qual a quantidade de militares que abandonaram suas funções administrativas e retornaram para funções operacionais, já que agora a BAdmGuN absorveu tais funções administrativas.

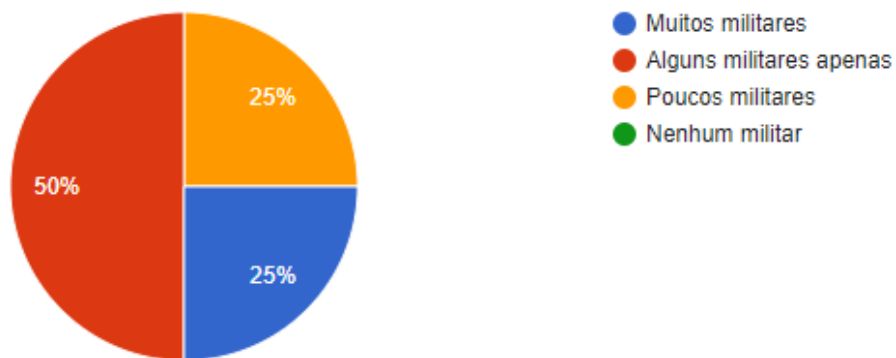
Para isso usamos 2 perguntas distintas, já que nem todas as funções administrativas foram absorvidas pela BAdmGuN, que foram apresentadas da seguinte maneira:

- Referente a OM em que serve, na sua opinião, qual a quantidade de militares, que estavam em funções administrativas, retornou para funções operacionais?





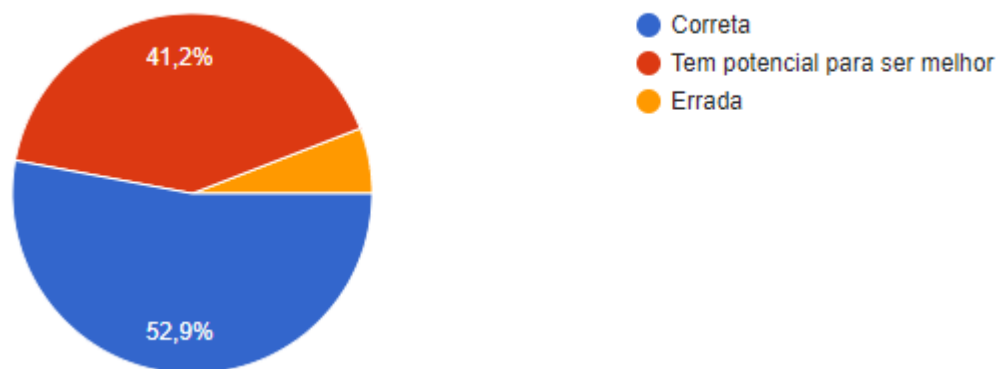
b) Caso o processo de absorção das funções administrativas das OMs pela BAdmGuN ainda não tenha sido concluído, após ser finalizado, quantos militares terão condições de retornar para funções operacionais?



### 3.4. A implantação da BAdmGuN e seus benefícios

Com objetivo de verificar mais de perto, dentro do corpo de tropa, diretamente com os militares envolvidos no processo de migração dos processos e principalmente os militares que puderam medir quais funções operacionais foram beneficiadas com a implantação da BAdmGuN, a pergunta é:

a) O Sr. considera a implantação da BAdmGuN uma ação em prol do Exército:



Logo, pode-se observar que existem muitas oportunidades de melhoria, porém as percepções são bem positivas quanto ao aproveitamento dos militares com especialização operacional que puderam retornar para suas funções nos corpos de tropa, por conta da extinção dos processos administrativos pelos quais eram responsáveis anteriormente.

### 3.5. Os impactos operacionais com base na Diretriz de Racionalização Administrativa

Para conseguir obter respostas mais concretas vamos analisar o questionário com base Metodologia da Racionalização Administrativa do Exército e os principais focos que a própria Diretriz se refere para apontar acertos na implantação do Plano.

Conforme verificado, o aumento da operacionalidade, que é medido nesse estudo pela quantidade de militares que conseguem retornar para suas funções operacionais que são especializados, foi indiretamente impactada por conta da implantação da BAdmGuN.

Todos os processos que foram absorvidos pela BAdmGuN proporcionaram uma maior flexibilidade nas OMs da guarnição possibilitando relocar seus militares para as funções para as quais foram formados inicialmente, funções operacionais.

A maioria dos militares apontou uma quantidade relevante ocupando tais funções operacionais, o que fez com que a OM pudesse contar com um acréscimo em seu efetivo operacional, pois as funções administrativas antes ocupadas por esses militares foram agora absorvidas pela BAdmGuN e não mais responsabilidade daquela OM anterior.

Em outro momento foi possível identificar que mesmo os processos que ainda não foram passados por completo, podem causar uma grande melhoria no efetivo da OM, possibilitando que ainda mais militares retornem para suas funções operacionais para que foram formados, após o término da absorção dos processos.

Por fim de análise podemos apontar a metodologia da execução da Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército para identificar em qual momento de transição a Guarnição de Natal se encontra.

Sabendo que o Projeto de Racionalização Administrativa do Exército contempla os focos:

- a) **mapeamento, análise e melhoria dos processos** - quando da análise dos processos, deverá ser verificado se atendem aos objetivos e metas propostos;
- b) **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;
- c) **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;
- d) **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.

Portanto, a Guarnição de Natal encontra-se, ainda de maneira embrionária, no momento de gestão de pessoal e capacitação de pessoal, pois ainda possui diversos processo a serem absorvidos pela BAdmGuN e ainda busca a otimização e melhoria dos mesmos dentro da Base, o que vai ao encontro do Plano Estratégico do Exército, demonstrando que está no caminho certo.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS E SUGESTÕES**

Diante de todos os fatos e discussões apresentados anteriormente, resta observar que a implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal, segue o previsto na Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, como também está de acordo com o que prevê o Plano Estratégico do Exército 2020-2023.

Foi possível observar também que a implantação da Base Administrativa da Guarnição de Natal se utiliza das ações apresentadas pelo Caderno de Orientações de Implantação de Bases Administrativas no Exército, o que mostra que ela segue todas as orientações de Implantação, causando maior eficiência durante a transição na Guarnição.

Após a verificação do questionário foi possível observar que os militares envolvidos nos processos de migração da BAdmGuN, tanto os das OMs da Guarnição, quando os da própria Base Administrativa, apontam para uma melhoria, de fato, na flexibilidade das OM em gerir seu efetivo pessoal e fazê-los retornar para suas funções operacionais, que antes eram suprimidas pela alta demanda administrativa existente na OM.

Posto esses principais apontamentos e com base em todas as discussões e análises já mencionadas anteriormente, é possível verificar que a implantação da BAdmGuN foi um projeto de sucesso, pois proporciona maior flexibilidade das OMs da guarnição com relação a gestão de efetivo, fazendo com que as mesmas possam posicionar melhor seus militares em funções operacionais, com as quais a OM se apresenta melhor preparada para sua atividade fim.

E como sugestões, pudemos verificar que uma atenção maior em qualificação de pessoal pode otimizar ainda mais os processos hoje absorvidos pela Base Administrativa daquela guarnição, afim de, o mais breve possível, absorver todos os processos da Guarnição, contribuindo para um aumento na qualidade operacional de toda Brigada de Infantaria Motorizada, proporcionando uma grande melhoria para o Exército.

## REFERÊNCIAS:

- BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. Florianópolis: CAPES: UAB. 010.
- BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988.
- CRUZ NETO, Arlindo José da. **Redução dos Encargos Administrativos nas Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. 176 p.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia de Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.212 p
- MELLO, Ricardo Bernardes de. **Guia de estudos – Projetos** – Ricardo Bernardes de Mello. Varginha, 2015. Revisão: 2017. 91p.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 310 p.
- NEVES, Eduardo Borba; DOMINGUES, Clayton Amaral (Org.). **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. Rio de Janeiro: EB/CEP, 2007.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; ERNANI, Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico : Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2 ed. ed. Nova Hamburgo: Freevale, 2013. 277 p.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014 - **Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro**.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 159 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da 1ª Brigada de Cavalaria Mecanizada** (EB20-D-11.009). Brasília, DF:18ABR17.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 160 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da 2ª Brigada de Cavalaria Mecanizada** (EB20-D-11.010). Brasília,DF:18ABR17.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 161 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada** (EB20-D-11.011). Brasília,DF:18ABR17.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 163 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada** (EB20-D-11.012). Brasília,DF:18ABR17.
- \_\_\_\_\_. Portaria nº 164 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da 15ª Brigada de Infantaria Mecanizada** (EB20-D-11.013). Brasília,DF:18ABR17.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 165 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa do Comando Militar da Amazônia** (EB20-D-11.014). Brasília,DF:18ABR17.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 166 – **Aprova a Diretriz para a Reestruturação da Base Administrativa do Comando da 12ª Região Militar** (EB20-D-11.015). Brasília,DF:18ABR17.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 167 – **Aprova a Diretriz para a Reestruturação da Base de Aviação de Taubaté** (EB20-D-11.017). Brasília,DF: 18 ABR 17.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 162 – **Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria** (EB20-D-11.016). Brasília,DF: 05MAIO17.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 341 – **Aprova a Diretriz para o Projeto de Criação da Base Administrativa da Guarnição de Fortaleza**. Brasília,DF: 31 AGO 17.

\_\_\_\_\_. Portaria nº 342 – **Aprova a Diretriz para o Projeto de Criação da Base Administrativa da Guarnição de João Pessoa**. Brasília,DF: 31 AGO 17.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

### Trabalho de Conclusão de Curso da ESAO

Essa pesquisa tem como finalidade a contribuição do Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais 2021 do Cap INT **ATHUS DE ALVARENGA SOSSAI**. A pesquisa visa a verificação dos impactos da implantação da BadmGuN nas OMs da guarnição.

1) Em qual/quais OMs da Guarnição de Natal os processos já foram migrados?

- 16º BI Mtz
- 17º GAC
- 7º BE Cmb
- HGuN
- 7ª Bda Inf Mtz
- BadmGuN

2) Na opinião pessoal do Sr, qual/quais funções mais foram impactadas pela implantação da BAdmGuN, na sua OM?

- Ordenador de Despesas
- Fiscal Administrativo
- Subcomandante
- S1, S2, S3, S4 ou S5
- Cmt Cia/Bia
- Tesoureiro/Aux Tesouraria
- SALC/Aux SALC
- Almojarife/Aux Almox
- Aproveisionador/Aux Apro

3) A função que o Sr. ocupa/ocupava foi impactada pela implantação da BAdmGuN?

- Sim
- Não

4) Referente a OM em que serve, na sua opinião, houve benefícios, com a

implantação da BAdmGuN?

- Sim

- Não

5) Referente a OM em que serve, na sua opinião, qual a quantidade de militares, que estavam em funções administrativas, retornaram para funções operacionais ?

- Muitos militares

- Alguns militares apenas

- Poucos militares

- Nenhum militar

6) Caso o processo de absorção das funções administrativas das OMs pela BAdmGuN ainda não tenha sido concluído, após ser finalizado, quantos militares terão condições de retornar para funções operacionais?

- Muitos militares

- Alguns militares apenas

- Poucos militares

- Nenhum militar

7) O Sr. considera a implantação da BAdmGuN uma ação em prol do Exército:

- Correta

- Tem potencial para ser melhor

- Errada