

**A CONCESSÃO DE AUTONOMIA ADMINISTRATIVA PARCIAL NO CONTEXTO  
DA RACIONALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES  
MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Gabriel Santiago<sup>1</sup>

O presente trabalho estuda a concessão de autonomia administrativa parcial para as Organizações Militares (OM) e sua relação com a racionalização administrativa existente no Exército Brasileiro. As concessões de autonomia parcial passaram a ser publicadas principalmente após o novo Regulamento de Administração do Exército de 2021 e devido à existência das bases administrativas em diversas guarnições militares que possuem um elevado número de OM. Essas OM passaram a ficar vinculadas às bases administrativas necessitando que novas funções fossem criadas para que houvesse a gerência do patrimônio daquelas que não possuíam autonomia. Foi estudado o caso da Base Administrativa do Curado e da Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste onde algumas de suas OM vinculadas possuíam autonomia plena ou não possuíam autonomia administrativa. Esse trabalho apresenta que houve redução do efetivo na área administrativa nas OM que passaram de autonomia plena para autonomia parcial. Apresenta, também, que houve aumento de pessoal na área administrativa nas OM que eram sem autonomia e foram contempladas com a concessão de autonomia parcial. Dessa forma, o presente trabalho se propôs a estudar o assunto para verificar a relação dessa alteração de pessoal na administração com a racionalização administrativa vigente no Exército Brasileiro.

Palavras-chave: autonomia administrativa. racionalização administrativa. base administrativa.

**THE GRANT OF PARTIAL ADMINISTRATIVE AUTONOMY IN THE CONTEXT  
OF ADMINISTRATIVE RATIONALIZATION IN MILITARY ORGANIZATIONS  
OF THE BRAZILIAN ARMY**

This work studies the granting of partial administrative autonomy to Military Organizations and its relationship with the administrative rationalization existing in the Brazilian Army. Partial autonomy concessions began to be published mainly after the published of the new

---

<sup>1</sup> Major de Infantaria. Pós-Graduado Lato Sensu em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (ESAO) em 2013. Campo Grande (MS), Brasil. E- mail: gsantiago@gmail.com.

Army Regulation of Administration and due to the existence of administrative bases in several military garrisons that have a high number of Military Organizations. These Organizations became linked to the administrative bases, requiring new functions to be created so their assets could be managed. The case of the Curado Administrative Base and the Administration and Support Base of the Western Military Command were studied, where some of their linked organizations had full autonomy or did not have administrative autonomy. This work shows that there was a reduction in administrative staff in the organizations that switched up from full autonomy to partial autonomy. This work also shows that there was an increase in administrative staff in organizations that were without autonomy and were granted with partial autonomy. Therefore, the present work set out to study this subject to verify the relationship between this change in administrative personnel and the administrative rationalization in the Brazilian Army.

Key-words: administrative autonomy. administrative rationalization. administrative base.

## **1 INTRODUÇÃO**

A Racionalização Administrativa vigente no Exército Brasileiro é o estudo das causas e soluções dos processos administrativos com o objetivo de realizar a gestão com eficiência do bem público sob sua responsabilidade. Ela abrange a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado (BRASIL, 2014).

O Exército Brasileiro, com sua Diretriz de Racionalização Administrativa, busca essa racionalização por meio da implementação de ações que permitam realizar a gestão do bem público com efetividade e com o adequado emprego de pessoal. Nesse contexto, surgiram as Bases Administrativas (B Adm) em grandes cidades com o objetivo, dentre outros, de centralizar os processos administrativos comuns da quase totalidade das Organizações Militares (OM) da Guarnição, 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.

O tema racionalização administrativa e a apresentação do desequilíbrio existente entre as tarefas operacionais e as tarefas administrativas dentro do Exército Brasileiro tem sido assunto recorrente na literatura (COSTA, 2019; JUREMA, 2011; RAMOS, 2018; ROSA, 2015).

Após a publicação do novo Regulamento de Administração do Exército (RAE) em 2021, a Secretaria de Economia e Finanças passou a publicar diversas portarias vinculando diversas OM a bases administrativas por meio da cassação da autonomia administrativa plena e a consequente concessão de autonomia administrativa parcial (autonomia patrimonial). OM que já possuíam autonomia plena tiveram certa redução na parte administrativa ao passarem a possuir autonomia parcial, porém, foram também concedidas autonomias parciais para OM que não possuíam nenhuma autonomia administrativa, ocorrendo um aumento nas atividades administrativas nessas OM

Nesse sentido, a presente pesquisa foi construída a partir da seguinte questão problema: como a implementação de autonomia administrativa parcial se relaciona com a racionalização administrativa e eficiência no âmbito do Exército Brasileiro? Dessa forma, o objetivo geral do estudo foi, portanto, estudar a implementação de autonomia administrativa parcial no âmbito do EB e sua relação com aspectos de racionalização administrativa e eficiência na gestão do bem público.

Para tanto, foi conduzida uma pesquisa de cunho exploratório com abordagem qualitativa, que busca esclarecer resultados relacionados à racionalização administrativa no Exército Brasileiro. A técnica de coleta de dados utilizada foi por meio de entrevistas com os militares que servem em OM vinculadas (OMV) à B Adm e militares que trabalham nessas B Adm.

Nesse sentido, o presente estudo tem relevância pois busca verificar como foram processadas essas mudanças nas OM que passaram a ser vinculadas a bases administrativas. Ademais, diversas portarias seguem sendo publicadas com concessões e cassações de autonomias administrativas no ano de 2023, tornando o trabalho oportuno uma vez que essas alterações estão em pleno andamento no âmbito do Exército Brasileiro.

O presente artigo está estruturado de forma: primeiro é realizada uma breve revisão da literatura, apresentando outros trabalhos relacionados ao tema. Após, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida, são demonstrados os resultados e discussões. Por fim, são emitidas as considerações finais acerca do que foi coletado e estudado.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 AUTONOMIA ADMINISTRATIVA

O Regulamento de Administração do Exército estabelece os preceitos gerais para as atividades administrativas do Comando do Exército. Nele são especificados os tipos de controle administrativo existente nas diversas OM do Exército Brasileiro, com definições sobre os tipos de autonomia administrativas existentes.

OM com autonomia administrativa plena é a que, estando cadastrada no SIAFI comum Código de Unidade Gestora (CODUG), tem competência para realizar atos e fatos de gestão orçamentária, financeira, patrimonial e de pessoal, próprios ou sob descentralização, bem como emitir parecer e julgar direitos, cujo titular está sujeito à prestação de contas, em conformidade com o disposto no parágrafo único do art. 70 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2021a).

OM com autonomia administrativa parcial é a que, estando cadastrada no Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI) com CODUG, encontra-se vinculada a uma OM com autonomia administrativa plena, para fins específicos, conforme determinado em portaria de concessão ou cassação de autonomia administrativa (BRASIL, 2021a). Normalmente, a vinculação se dá para fins orçamentários, financeiros e de pagamento de pessoal, ficando a gestão patrimonial com a própria OM. Assim, no Exército Brasileiro é comum o termo autonomia administrativa parcial ser associado com o termo autonomia patrimonial, ou ainda, com o termo UG patrimônio.

OM sem autonomia administrativa é a que, não sendo UG, não executa qualquer ato de gestão, devendo estar vinculada a uma OM com autonomia administrativa plena, para o exercício de sua vida vegetativa (BRASIL, 2021a).

O RAE prescreve, ainda, que

O ato de concessão de autonomia administrativa indicará se a OM terá autonomia administrativa plena ou parcial, citando, neste último caso, as atividades administrativas nas quais poderá agir de forma autônoma e a OM à qual estará vinculada para execução das demais atividades.

### 2.2 RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Com a Portaria Nr 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, o Exército Brasileiro aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa, na qual apresenta seu conceito conforme descrito abaixo.

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)

Cabe salientar que, desde 2012, o Exército já vinha trabalhando com projetos para efetivar a racionalização administrativa de suas OM. Nesse contexto, com a Portaria nº 193-EME foi dado o início do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM) com a publicação da Diretriz para a implantação da 1ª Fase desse programa.

Rosa (2015) avaliou esse programa levantando dados concretos e chegando a conclusões que houve melhor gestão administrativa dos processos de aquisições de materiais, houve otimização dos procedimentos, houve também melhor aproveitamento e emprego de militares, além de diminuição de militares em seções administrativas, liberando-os para atividades-fim nas OM. Foi possível concluir também que houve grande economia de valores nas aquisições e contratos para a administração pública.

No estudo foi destacado que é de interesse da sociedade que os tributos pagos para custear as funções administrativas da administração pública sejam utilizados de forma legal, impessoal, moral, pública e eficiente, isto é, apresentando a melhor relação custo-benefício (ROSA, 2015).

No âmbito do Exército Brasileiro, o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020 – 2023, no seu Objetivo Estratégico nº 10 que consiste em “Aumentar a efetividade na gestão do bem público” foi redigida a Estratégia 10.2 - Implantação da Racionalização Administrativa, desencadeando a Ação Estratégica nº 10.2.2 - Racionalizar as estruturas organizacionais, gerando a tarefa de implantar e reestruturar as Bases Administrativas (BRASIL, 2019a).

Costa (2019) e Balbino (2019) concluíram que a centralização da administração em bases administrativas provocou a redução de militares diretamente vocacionados para essas atividades nas OM operacionais, permitindo que esses fossem deslocados para as atividades-fim (bélicas) que são a razão da existência do Exército Brasileiro.

Moreira (2020) verificou que a centralização de atividades em bases administrativas contribui para a desoneração de pessoal, uma vez que militares das linhas bélica e técnica, anteriormente empregados em atividade-meio, podem ser revertidos para o emprego na atividade-fim.

Foi possível reunir dados que comprovam a racionalização da administração com a criação das bases administrativas. Entretanto, não foi possível encontrar na literatura nenhum estudo que tenha dado enfoque nas concessões de autonomia administrativas parciais. Tais concessões tem sido constantes tanto para OM que já possuíam autonomia quanto para OM que eram sem autonomia administrativa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho teve como objetivo estudar a implementação de autonomia administrativa parcial no âmbito do EB e sua relação com aspectos de racionalização administrativa e eficiência na gestão do bem público. Para tanto, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, buscando embasar sua pesquisa em dados apresentados e percepções emitidas, pelos entrevistados, quanto ao processo de concessão de autonomia administrativa parcial.

A amostra foi limitada em OM que não possuíam autonomia administrativa e foram concedidas autonomia administrativa parcial, e também em OM que possuía autonomia plena, sendo cassada essa autonomia e passando a possuir autonomia administrativa parcial. No estudo foram enquadradas, ainda, as bases administrativas que incorporaram essas OM como vinculadas. Nesse contexto, a Base Administrativa do Curado e a Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste (B Adm Ap/CMO) foram selecionadas.

Os dados foram coletados da observação desse autor na sua própria OM, assim como da percepção advinda dos integrantes das OM diretamente afetadas pela vinculação de suas atividades administrativas às bases administrativas. Foram entrevistados um total de 5 militares sendo cerca de 15 minutos o tempo médio de duração das interações. A consulta a documentos que indicavam a quantidade de militares

**Tabela 1 – Entrevistas Realizadas**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Data de Realização</b>	<b>Identificação no Texto</b>
Ordenador de Despesas da Base Administrativa do Curado	Out/23	Entrevistado 1
Ordenador de Despesas do 9º Batalhão de Polícia do Exército (9º BPE)	Out/23	Entrevistado 2
Chefe da Fiscalização Administrativa do 4º Batalhão de Polícia do Exército (4º BPE)	Out/23	Entrevistado 3

Chefe da Fiscalização Administrativa do 5º Centro de Telemática de Área (5º CTA)	Nov/23	Entrevistado 4
Chefe da Fiscalização Administrativa do 6º Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (6º CGCFEx)	Nov/23	Entrevistado 5

Fonte: elaborada pelo autor

As amostras utilizadas foram as relacionadas com a necessidade de pessoal para que a OM cumpra suas tarefas de UG patrimonial: operadores de Sistema de Controle Físico de Material (SISCOFIS), operadores do SIAFI, conformadores de registro de gestão, integrantes do almoxarifado, integrantes da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), tesourarias além da percepção advinda dos militares diretamente relacionados com a vinculação dessas OM junto às bases administrativas.

Foi feito um resumo do conteúdo apresentado nas entrevistas visando estudar a quantidade de pessoal empregado nas atividades administrativas após a concessão de autonomia administrativa parcial seja para OM que possuíam autonomia plena, seja para OM que não possuíam autonomia administrativa. Da análise de outros estudos e da experiência própria do autor, foram selecionadas as estruturas listadas acima para afirmar se houve redução ou aumento de pessoal nesses setores. Tudo isso com a finalidade de que se pudesse buscar o atendimento do objetivo proposto pelo presente estudo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Como resultado serão apresentados os efetivos de militares em funções administrativas antes e depois da vinculação às bases administrativas. Cabe salientar que esses dados favorecem a discussão no sentido de compreender a alteração no uso de pessoal na área administrativa dessas OM.

O Quadro 01 apresenta a quantidade de militares em funções administrativas nas UG patrimônio da Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste. Ele foi feito para mostrar que tanto o 9º BPE quanto o 9º CGCFEx tiveram alteração na quantidade de pessoal nessas funções. Ele pode ser interpretado comparando-se a coluna “sem autonomia” com a coluna “com autonomia parcial” dentro de cada OM.

**Quadro 01 - quantidade de militares em funções administrativas nas UG patrimônio da B Adm Ap/CMO**

FUNÇÃO / OM	B Adm Ap CMO	9º BPE		9º CGCFEx	
		sem autonomia	com Autonomia parcial	sem autonomia	com Autonomia parcial
Op SISCOFIS Mat Permanente	1 militar	0 militar	1 militar	0 militar	1 militar
Op SISCOFIS Mat Consumo	1 militar	0 militar	1 militar	0 militar	
Op SIAFI	1 militar	0 militar	1 militar	0 militar	1 militar
Conformador	1 militar	0 militar	1 militar	0 militar	1 militar
SALC	12 militares	2 militares	3 militares	2 militares	2 militares
ALMOX	5 militares	2 militares	2 militares	2 militares	2 militares
TESOURARIA	7 militares	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>28 militares</b>	<b>4 militares</b>	<b>9 militares</b>	<b>4 militares</b>	<b>7 militares</b>

Fonte: elaborado pelo autor com dados das entrevistas.

Já no Quadro 02 são apresentadas as quantidades de militares em funções administrativas nas UG patrimônio da Base Administrativa do Curado. Assim como o Quadro 01, ele foi feito para mostrar as alterações na quantidade de pessoal no 4º BPE e no 5ºCTA. Ele pode ser interpretado comparando-se as colunas dentro de cada OM.

**Quadro 02 - quantidade de militares em funções administrativas nas UG patrimônio da B Adm Curado**

FUNÇÃO / OM	B Adm CURADO	4º BPE		5º CTA	
		Com autonomia plena	Com Autonomia parcial	Sem autonomia	Com Autonomia parcial
Op SISCOFIS Mat Permanente	1 militar	1 militar	1 militar	0 militar	1 militar
Op SISCOFIS Mat Consumo	1 militar	1 militar	1 militar	0 militar	1 militar
Op SIAFI	1 militar	1 militar	1 militar	0 militar	1 militar
Conformador	1 militar	1 militar	1 militar	0 militar	1 militar
SALC	19 militares	5 militares	2 militares	2 militares	2 militares
ALMOX	3 militares	4 militares	4 militares	2 militares	2 militares
TESOURARIA	10 militares	4 militares	0 militar	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>36 militares</b>	<b>17 militares</b>	<b>10 militares</b>	<b>4 militares</b>	<b>8 militares</b>

Fonte: elaborado pelo autor com dados das entrevistas.

Conforme dados dos quadros acima, foi verificado que a concessão de autonomia administrativa parcial para OM que não possuíam autonomia (9º BPE e 5º CTA), gerou o aumento de 5 e 4 militares, respectivamente, na parte administrativa, uma vez que a UG

patrimônio deve possuir militares nas funções de operador do SISCOFIS, tanto para materiais permanentes como materiais de consumo; de operador do SIAFI e de conformador dos registros de gestão. Entretanto, foi possível identificar, ainda, que no 9º CGCFEx, apesar de ser uma OM que não possuía autonomia administrativa, mas ser uma OM de porte pequeno, essencialmente administrativa, com patrimônio reduzido e seus militares serem profissionais com mais experiência nos sistemas citados, foi possível ser feito o acúmulo de funções sem prejuízo para a administração da OM, gerando, portanto, um aumento de apenas 3 militares para as funções de operador do SISCOFIS, do SIAFI e para a função de conformador.

Na OM estudada na qual foi cassada sua autonomia administrativa plena (4º BPE) foi possível verificar que houve redução de militares nas funções listadas devido a centralização das tarefas de licitações e contratos e do setor financeiro na B Adm do Curado, sendo reduzida a equipe da SALC em 3 militares e a tesouraria deixando de existir, reduzindo 4 militares nesse setor.

Na entrevista com o entrevistado 1, foi confirmado que a centralização das aquisições, licitações e contratos gerou uma diminuição do número de militares envolvidos com esta função nas OM vinculadas. Foi destacado, ainda, que a eficiência de centralizar a administração advém, não só da redução do efetivo e da manutenção dos mesmos processos feitos na guarnição, mas também pela convocação de militares técnicos temporários para exercerem essas tarefas no âmbito da base administrativa, reduzindo o rodízio de funções, não empregando militares da linha bélica e fazendo com que o militar temporário execute suas tarefas cada vez com mais eficiência a medida que vai ganhando tempo de serviço e experiência.

Durante a conversa com o entrevistado 1, foi apresentado um estudo realizado pelo por um militar da Base Administrativa do Curado onde foram reunidos os dados de pessoal das OMV que deixaram de trabalhar na administração em suas OM.

O Quadro 03 mostra o efetivo de militares que foram reduzidos nas diversas OM vinculadas da Base Administrativa do Curado. Ele foi feito para mostrar que a centralização das atividades administrativas da SALC e do Setor Financeiro (tesouraria) na B Adm fez reduzir a quantidade de militares empregados nessas funções em cada OMV. Verificando-se as três últimas linhas é possível ver a redução de cerca de 24% do pessoal empregado na SALC, bem como ver que a redução de pessoal empregado no Setor financeiro foi reduzido em 57% na Guarnição do Recife.

**Quadro 03 - racionalização em pessoal das organizações militares vinculadas à B Adm Curado por tipo de processo**

<b>OMV</b>	<b>SALC</b>	<b>SETOR FINANCEIRO</b>
Cmdo 7ª RM (+SVP)	1 militar	1 militar
Cmdo 10ª Bda Inf Mtz	4 militares	3 militares
4º BPE	4 militares	3 militares
10º Esqd C Mec	2 militares	2 militares
7º CGCFEx	3 militares	2 militares
7ª Cia Com	2 militares	3 militares
7º GAC	3 militares	3 militares
4º B Com	3 militares	3 militares
14º BI Mtz	3 militares	3 militares
<b>TOTAL OMV</b>	<b>25 militares</b>	<b>23 militares</b>
<b>EXISTENTE B Adm Curado</b>	<b>19 militares</b>	<b>10 militares</b>
<b>ECONOMIA DE PESSOAL</b>	<b>Redução de 6 militares (24%)</b>	<b>Redução de 13 militares (57%)</b>

Fonte: SILVA (2023) adaptado pelo autor.

Conforme Quadro 03 acima, fica evidente que ao se centralizar as atividades administrativas da SALC e da tesouraria na B Adm Curado, uma menor quantidade de militares tem capacidade de cumprir as tarefas de diversos outros que antes estavam divididos em OMV na mesma cidade. As OMV listadas acima eram, na maioria, UG com autonomia administrativa plena. Com isso, a redução no setor financeiro foi maior já que ao se tornarem UG com autonomia administrativa parcial (UG patrimônio), suas tesourarias deixaram de existir, cabendo a Base Administrativa do Curado realizar as liquidações e os pagamentos das aquisições e contratos existentes dessas OM.

Por fim, pode ser verificado com os dados dos quadros 01 e 02, corroborados com as informações do quadro 03, que existe economia de pessoal a partir do momento que um efetivo menor passa a fazer os processos que estavam descentralizados nas OM, isso tudo mesmo sabendo-se que a criação das bases gerou demandas de pessoal. Ademais, é sabido que o preenchimento dessas vagas das bases é feito também com alguns militares advindos das áreas administrativas das OM, porém como cada B Adm possui cerca de dez OM vinculadas, há economia de pessoal atuando na parte administrativa ao ser considerada a guarnição como um todo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo foi estudar a implementação de autonomia administrativa parcial no âmbito do EB e sua relação com aspectos de racionalização administrativa e eficiência na gestão do bem público.

O presente estudo possibilitou identificar que a concessão de autonomia administrativa parcial para OM sem autonomia administrativa resultou no aumento de, no máximo, quatro militares para exercerem as funções precípua que esse tipo de autonomia impõe, tais como operador de SISCOFIS, operador de SIAFI e encarregado da conformidade dos registros de gestão.

A concessão de autonomia administrativa parcial tem sido uma constante no Exército Brasileiro. A centralização das OM vinculadas às bases Administrativas deve continuar na Força, entretanto, cabe uma reflexão ao se conceder autonomia parcial para OM sem autonomia, pois deverão ser escalados militares para operarem novos sistemas e exercerem novas funções previstas em legislação e, provavelmente, essas tarefas vão demandar que pessoal que não estava trabalhando na parte administrativa da OM seja colocado nessas funções.

Atualmente as OM sem autonomia são OM enxutas como subunidades, Comando de Comando Militar de Área, Grupamentos de Engenharia, Centros de Telemática de Área, entre outras. Logo, a necessidade de militares para novas funções demandará a retirada de militares de outras funções ou acúmulo de funções distintas, uma vez que não há acréscimo de militares quando são publicadas as portarias da SEF de concessão de autonomia administrativa parcial.

Foi verificado, também, que em OM que já possuía autonomia plena e passaram à autonomia parcial, houve pequena redução de pessoal na área administrativa, principalmente na Seção de Aquisições, Licitações e Contratos e no Setor Financeiro (tesouraria). Cabe salientar que em uma vinculação de OM nas Bases Administrativas, como são diversas OM que passam a situação de UG patrimônio, ao se somar todos efetivos reduzidos e ser feita uma comparação com o efetivo que executa as mesmas tarefas nas B Adm essa redução torna-se relevante.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para que o processo de racionalização administrativa conduzido pelo Exército Brasileiro, no que tange à gestão de pessoal, alcance seu resultado proposto de gerir o bem público sob sua responsabilidade com eficiência, diminuindo o pessoal que exerce função administrativa para que possam ser empregados na atividade-fim de preparo. Da mesma forma, busca-se contribuir no processo de decisão de concessão de autonomia administrativa parcial para OM sem autonomia, uma vez que o

aumento de 4 militares para gestão de novos sistemas terá influência negativa na gestão administrativa atualmente existente nessas OM menores.

Como limitações deste estudo, destaca-se a quantidade de entrevistas realizadas e o tamanho da amostra, haja vista que a pesquisa teve como enfoque as OMV da Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste e da Base Administrativa do Curado. Assim, com fins de aperfeiçoar o tema proposto, sugere-se que haja um aprofundamento no estudo das consequências de concessão de autonomia administrativa parcial em OM sem autonomia, uma vez que esse tipo de OM já possui efetivo ajustado para suas funções operacionais e, principalmente, funções técnicas, podendo haver redução no cumprimento de suas tarefas essenciais.

## REFERÊNCIAS

BALBINO, Rodrigo Chiarini. **A implantação da base administrativa da 12ª Região Militar como medida de racionalização na guarnição de Manaus-AM**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) – Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas. Salvador, 2019

BRASIL. Ministério da Defesa. Portaria nº 193-EME, que **dispõe sobre a aprovação da Diretriz para a implantação da 1ª Fase do Programa de Racionalização Administrativa da guarnição de Santa Maria**. Brasília, 2012.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 295-EME, que **aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro**. Brasília, 2014a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 047-EME, que **aprova a Diretriz para implantação da Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste**. Brasília, 2014b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 229-EME, que **aprova a Diretriz para o projeto de criação da Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2015.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1968-C Ex, que **aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023**. Brasília, 2019a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 1555-C Ex, que **aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE) EB10-R-01.003**. Brasília, 2021a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 052-SEF, que **desvincula administrativamente o 5º Centro de Telemática de Área do Comando do Comando Militar do Nordeste, concede semiautonomia administrativa e vincula à Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2019b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 161-SEF/C Ex, que **cassa a autonomia administrativa plena do Comando da 10ª Brigada de Infantaria Motorizada, concede-lhe autonomia administrativa parcial e vincula-o à Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2021b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 162-SEF/C Ex, que **cassa a autonomia administrativa plena do 4º Batalhão de Comunicações, concede-lhe autonomia administrativa parcial e vincula-o à Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2021c.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 163-SEF/C Ex, que **cassa a autonomia administrativa plena do 4º Batalhão de Polícia do Exército, concede-lhe autonomia administrativa parcial e vincula-o à Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2021d.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 186-SEF/C Ex, que **concede autonomia administrativa parcial ao 9º Batalhão de Polícia do Exército e vincula-o à Base de Administração e Apoio do Comando Militar do Oeste**. Brasília, 2022a.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 199-SEF/C Ex, que **cassa a autonomia administrativa do 7º Grupo de Artilharia de Campanha e concede autonomia administrativa parcial, vinculando-o à Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2022b.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 200-SEF/C Ex, que **cassa a autonomia administrativa do 14º Batalhão de Infantaria Motorizado e concede autonomia administrativa parcial, vinculando-o à Base Administrativa do Curado**. Brasília, 2022c.

CHAGAS, Felipe Glasner de Maia. **A criação da Base Administrativa do Curado como forma de racionalização administrativa no Exército Brasileiro e suas implicações nas possíveis atualizações e modernização do RAE**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) – Escola de Formação Complementar do Exército / UNIASSELVI. Salvador, 2020.

COSTA, Luiz Gustavo da. **A racionalização como vetor para a melhoria da administração no Exército Brasileiro**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização de Gestão em Administração Pública) – Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas. Salvador, 2019.

CRUZ NETO, Arlindo José da. **Redução dos encargos administrativos nas organizações militares operacionais do Exército Brasileiro**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército. Rio de Janeiro, 2013.

JUREMA, Aires de Melo. **Racionalização da Administração das Organizações Militares Operacionais do Comando do Exército**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2011.

RAMOS, Erick Luiz de Souza. **O processo de racionalização administrativa e seus efeitos na redução dos encargos das organizações militares operacionais sem autonomia administrativa**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais. Rio de Janeiro, 2018.

SANTOS, Cicero Ubiratan de Oliveira. **Racionalização administrativa aplicada à melhoria da gestão das organizações militares do Exército Brasileiro**. Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2021.

SILVA, Renato Costa Nery da. **Análise racionalização administrativa da Base de Administração do Curado em comparação com a Base Administrativa da Guarnição de Santa Maria**. Estudo fornecido durante entrevista. Recife, 2023.