

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

Cel Inf PEDRO **CARDOSO** DA CUNHA NETO

**Racionalização na gestão de pessoal para melhoria da
operacionalidade das Organizações Militares**



Rio de Janeiro

2024

Cel Inf PEDRO **CARDOSO** DA CUNHA NETO

Racionalização na gestão de pessoal para melhoria da operacionalidade das Organizações Militares

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

Orientador: Cel Inf Glauber Corrêa **Netis** Teles

Orientador: Cel Inf **Anselmo** de Oliveira Rodrigues

Rio de Janeiro

2024

FICHA CATALOGRÁFICA

C972r Cunha Neto, Pedro Cardoso da

Racionalização na gestão de pessoal para melhoria da operacionalidade das Organizações Militares. / Pedro Cardoso da Cunha Neto .—2024.

32 f. : il. ; 30 cm

Orientação: Glauber Corrêa Netis Teles.

Policy Paper (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração Militar)—Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2024.

Bibliografia: f. 32-34

1. Racionalização Administrativa. 2. Gestão de Pessoas. 3. Gestão de Recursos Humanos. 4. Operacionalidade. 5. Organização Militar. I. Título.

CDD 355.4

Cel Inf PEDRO **CARDOSO** DA CUNHA NETO

Racionalização na gestão de pessoal para melhoria da operacionalidade das Organizações Militares

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

Aprovado em 10 de outubro de 2024.

COMISSÃO AVALIADORA

Cel Inf **GLAUBER CORRÊA NETIS** TELES – Presidente
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Cel Inf **ANSELMO** DE OLIVEIRA RODRIGUES – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

Cel Inf **LUIZ ANTÔNIO FREIRE DE PAIVA** JÚNIOR – Membro
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército

À minha esposa Josiana e aos meus
filhos Vinícius e Isabela, uma sincera
homenagem pelo carinho e apoio
demonstrados durante a realização
deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao Coronel Netis, não só pela orientação firme e segura, como também, pelo incentivo e pela confiança evidenciada em várias oportunidades. Sua dedicação revestiu-se de capital importância para que pudesse realizar o trabalho com tranquilidade e eficiência.

Aos meus companheiros do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército e Curso Internacional de Estudos Estratégicos que preencheram a pesquisa e responderam a entrevista tão necessária para colher informações e experiências do exercício do comando.

À minha esposa Josiana que me apoiou em todos os momentos da minha carreira, especialmente durante o comando do 2º Batalhão de Polícia do Exército.

“Lutai contra o conservantismo, tornando-vos permeáveis às ideias novas, a fim de que possais escapar à cristalização, ao formalismo e à rotina.”

(Marechal Castello Branco)

SUMÁRIO EXECUTIVO

Atualmente, dentro do contexto de redução do efetivo, relevância da prontidão logística-operacional e necessidade de pronta resposta às demandas com maior rapidez e eficácia, o comandante/diretor/chefe de OM tem a responsabilidade de conduzir a sua Unidade em ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo, sendo exigido apresentar resultados com erros mitigados e riscos analisados e controlados. Nesse sentido, a gestão de pessoas torna-se um dos fatores mais importante nos dias atuais, contribuindo para cumprir as missões e manter coesão da tropa. A racionalização administrativa é um processo metodológico pensado, estudado e adotado pelo comandante/diretor/chefe de OM para otimizar processos, redefinir estruturas, alocar recursos e deslocar pessoal, com o objetivo de eliminar os supérfluos e melhorar os resultados com efetividade. Ademais, os comandantes/diretores/chefes militares são obrigados a buscar a operacionalidade da sua OM, que é, em linha geral, cumprir as missões institucionais, impostas e deduzidas. Com as abordagens da gestão de pessoas, racionalização administrativa e operacionalidade, pretende-se elencar os procedimentos de racionalização administrativa na gestão de pessoas com impacto positivo e decisivo na operacionalidade das OM. O trabalho foi delimitado por meio de pesquisa no universo do CPEAEx e CIEE, aos coronéis que comandaram OM nos últimos anos. Ao estudar o tema, verificou-se que medidas de racionalização administrativas são implantadas no Brasil de forma contínua nas gestões, sendo estimuladas institucionalmente no Exército. O problema levantado foi: quais são os procedimentos de racionalização administrativa na gestão de pessoas com impacto positivo e decisivo na operacionalidade das OM? Para tanto, foi levantado bibliografia e outras literaturas sobre o tema, sendo revisado para fins de responder ao problema. Ao término, elencou-se quais medidas de racionalização administrativas na gestão de pessoas são implantadas, mediante gerenciamento de risco, com apoio dos recursos humanos, visando o cumprimento da missão. As iniciativas apresentadas podem contribuir com os comandantes/diretores/chefes militares designados, tornando as suas gestões mais dinâmicas, práticas, eficientes e econômicas.

Palavras-chave: racionalização administrativa; gestão de pessoas; gestão de recursos humanos; operacionalidade; organização militar; comandante; diretor; chefe.

ABSTRACT/RESUMEN

Currently, within the context of personnel reduction, relevance of logistical and operational readiness and the need to respond promptly to demands with greater speed and effectiveness, the commander/director/head of OM has the responsibility of leading his Unit in a volatile, uncertain environment , complex and ambiguous, being required to present results with mitigated errors and analyzed and controlled risks. In this sense, people management becomes one of the most important areas nowadays, allowing timely guidance to urgent demands and maintaining the Army's cohesion. Administrative rationalization is a methodological process thought out, studied and adopted by the commander/director/head of OM to optimize processes, redefine structures, allocate resources and relocate personnel, with the aim of eliminating superfluties and improving results in a cost-effective manner. Furthermore, commanders/directors/military chiefs are obliged to seek the operability of their OM, which is, in general, to fulfill the institutional missions, imposed and deduced. With the ideas of people management, administrative rationalization and operability, the aim is to list administrative rationalization procedures in people management with a positive and decisive impact on the operability of the OM. The work was delimited through research in the universe of CPEAEx and CIEE, which led OM in recent years. When studying the topic, it was found that administrative rationalization measures are implemented in Brazil on a continuous basis in management, being institutionally encouraged in the Army. The problem raised was: what are the administrative rationalization procedures in people management with a positive and decisive impact on the operability of the OM? To this end, bibliography and other literature on the topic were collected and reviewed in order to answer the problem. At the end, it was stated that administrative rationalization measures in people management are implemented, through risk management, with the support of human resources, aiming to fulfill the mission. The initiatives presented can contribute to the designated military commanders/directors/chiefs, making their management more dynamic, practical, efficient and economical.

Keywords: administrative rationalization; people management; human resource Management; operability; military organization; commander; director; boss.

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

Quadro 1	Questões de Estudo	16
Figura 1	Fluxograma	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA E OBJETIVOS	13
1.2	DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO	13
1.3	RELEVÂNCIA DO ESTUDO	16
2	METODOLOGIA	17
2.1	DESENHO DA PESQUISA	18
2.2	DADOS	18
3	REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1	RESULTADO DA PESQUISA	18
3.2	RESULTADO DA ENTREVISTA	20
4	BENCHMARKING (BOAS PRÁTICAS)	21
5	ANÁLISE	28
6	RECOMENDAÇÕES	29
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO	
	ANEXO B - ENTREVISTA ESTRUTURADA	
	ANEXO C - RESPOSTA AO QUESTIONÁRIO	
	ANEXO D - CONSOLIDAÇÃO DAS ENTREVISTAS ESTRUTURADAS	

1. INTRODUÇÃO

A racionalização pode ser entendida como a busca constante da otimização dos processos, visando economizar material, tempo e recurso financeiro, preservando os princípios e valores e mantendo o foco na missão precípua da Organização Militar (OM).

Dentro das inúmeras dimensões, elencou-se estudar a racionalização de pessoal, por entender a importância do ser humano em qualquer processo no Exército.

Para efetivar medidas de racionalização administrativa, deve-se identificar e modernizar os processos de gestão logística de pessoal que são fundamentais para qualquer comandante, diretor e chefe de organização militar, principalmente as Unidades operacionais que possuem a missão principal de ser componente do “braço forte” da instituição, com necessidade de dar a pronta-resposta em situações de crise.

Nesse sentido, a identificação consiste no estudo e mapeamento dos processos sinalizados com maior relevância e abrangência. Para identificar tais processos, é preciso, entre outras atividades antecessoras, analisar o órgão, abordando a sua missão, processos finalísticos, restrições e possibilidades.

Já a modernização trata-se de trazer sugestões para otimização, desburocratização e priorização, com citação de ações positivas possíveis para atualizar a instituição nas novas práticas de supervisão, coordenação e controle. Para modernizar os processos, é preciso, entre outras atividades predecessoras, entender a importância da operacionalidade e classificação restritiva das atividades militares desenvolvidas nas OM.

Nesse contexto de racionalização, deve-se considerar a sensibilidade das atividades militares, compreendendo o risco de vida inerente à profissão e o sigilo das informações, entre outros aspectos.

Dessa forma, a gestão de processos, em uma concepção simplificada, é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes. Tem o objetivo de promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho. Para tanto, a organização deve ter um

claro entendimento de alguns aspectos importantes para a gestão dos seus processos. (BRASIL, 2016)

1.1 PROBLEMA E OBJETIVOS

O presente estudo pretende integrar perspectivas interdisciplinares e métodos mistos, propondo-se a responder o seguinte problema: **quais são os procedimentos de racionalização administrativa na gestão de pessoas com impacto positivo e decisivo na operacionalidade das OM?**

Com vistas à resolução de tal problemática, com fundamentação teórica e adequada profundidade de investigação, foi definido o seguinte objetivo geral: **identificar aspectos de racionalização administrativa na gestão de pessoal para melhoria da operacionalidade.**

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram propostos os seguintes objetivos específicos, que permitirão o encadeamento lógico do raciocínio investigativo:

- a. Apresentar os principais impactos da gestão de pessoal na operacionalidade;
- b. Identificar os principais processos de gestão de pessoal com repercussões direto e decisivo na operacionalidade;
- c. Identificar os óbices da operacionalidade relacionados aos recursos humanos;
- d. Apresentar propostas de racionalização na gestão de pessoal; e
- e. Apresentar medidas no campo de gestão de pessoal com impacto positivo na operacionalidade das OM.

1.2 DELIMITAÇÃO E QUESTÕES DE ESTUDO

O presente estudo deve-se limitar à observar as dinâmicas de gestão de recursos humanos nas OM operacionais, visando a racionalização e

operacionalidade, o que permite ao comandante de OM a dedicar-se mais à atividade-fim do quartel.

Nesse sentido, a fim de delimitar o trabalho e esclarecer as abordagens, houve-se por bem definir os conceitos existentes no tema.

Entende-se como gestão de recursos humanos ações impactantes nas pessoas componentes da OM.

Conforme a Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB 20 D-01.016), elenca-se os conceitos abaixo:

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 **peçoal 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**. (BRASIL, 2014, grifo nosso)

De maneira simplificada, a racionalização pode ser entendida pelo uso metódico e judicioso dos meios, recursos financeiros, processos e estrutura organizacional, eliminando o supérfluo e buscando resultados eficientes, práticos e econômicos. Então, o comandante de OM deve adotar medidas de racionalização administrativa de forma contínua e permanente, visando cumprir a missão institucional e preservar o patrimônio material, princípios e valores da instituição.

Segue abaixo conceitos estritamente militares, extraídos do Manual Glossário das Forças Armadas, do Ministério da Defesa:

Operacionalidade é grau de aptidão ou treinamento atingido por uma organização militar ou unidade aérea, compreendendo seu **pessoal** e material para **cumprir as missões a que se destina**. Órgão de **atividade-fim** realiza as **funções de preparo e de emprego operativo** dos recursos destinados à **missão principal** nos níveis estratégico e **tático do campo militar**.

Órgão de **atividade-meio** realiza as **funções de apoio à atividade de instrução e adestramento ou de apoio às operações**. (BRASIL, 2016, p. 196 e 199, grifo nosso)

Restringe-se o estudo às OM, comandadas por oficiais. Nesse contexto, entende-se que todas OM desenvolvem atividades fim e meio, com foco na operacionalidade quando cumprem as missões a que se destina, podendo elas ser orientadas para realizar manobras táticas ou prover apoio de mobilidade, contra mobilidade, logística e comando e controle.

Ressalta-se que, por se tratar de gestão de recursos humanos, o presente estudo é relevante a todas OM, inclusive às unidades de saúde, administrativas, ensino e ciência e tecnologia, como hospitais, bases administrativas, escolas e centros de desenvolvimento tecnológico-científico.

No estudo não constam quaisquer informações classificadas ou sigilosas, permitindo a divulgação ostensiva da pesquisa e dos produtos.

Por serem conceitos norteadores, outro aspecto esclarecedor é a citação dos princípios e valores das Forças Armadas, regulados no Estatuto dos Militares, conforme segue:

Art. 27. São manifestações essenciais do valor militar:

I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;

II - o civismo e o culto das tradições históricas;

III - a fé na missão elevada das Forças Armadas;

IV - o espírito de corpo, orgulho do militar pela organização onde serve;

V - o amor à profissão das armas e o entusiasmo com que é exercida;

e

VI - o aprimoramento técnico-profissional. (BRASIL, 1980)

Também estima-se que o conceito de doutrina seja explicado para fins de delimitação e elucidação, segue-se:

DOCTRINA - Conjunto de princípios, conceitos, normas e procedimentos, fundamentadas principalmente na experiência, destinado a estabelecer linhas de pensamentos e a orientar ações, expostos de forma integrada e harmônica. (EXÉRCITO, 2018)

Abordou-se a questão do estudo, conforme Quadro 1, para fazer a perfeita ligação entre os objetivos propostos e problemas levantados, com o objetivo de manter o trabalho no escopo proposto.

QUADRO 1 - Questões de Estudo

Questões de Estudo	Objetivos
Quais são os principais impactos da logística de pessoal na operacionalidade?	a, b
Quais são os principais processos de gestão da logística de pessoal nas OM operacionais?	b, d, e
Quais são os obstáculos relativos à gestão de recursos humanos?	a, c, e
Quais são as propostas de racionalização administrativa?	a, d, e
Quais foram os aspectos positivos da racionalização da gestão de pessoas, após a implantação das boas práticas?	b, d, e
6) Como pode ser implantada a boa prática na gestão de pessoas?	a, e

Fonte: elaborado pelo autor.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Com o estudo, pretende-se propor otimização de processos ostensivos relativos à gestão de pessoal, permitindo que o comandante da OM destine mais tempo, material e esforço diário para o preparo e, porventura, emprego do seu quartel, o que melhora a operacionalidade do Exército de forma sistêmica.

Em decorrência do tempo economizado, estima-se que o comandante possa supervisionar, coordenar e controlar as ações diárias da sua OM com objetividade, depositando a experiência vivenciada, competência profissional e capacidade de relacionamento interpessoal no cumprimento das missões.

Com o resultado, pretende-se gerar boas práticas e bons modelos de gestão de pessoas, ampliando o cabedal de conhecimentos aos futuros comandantes de OM, o que flexibiliza as opções de ações no comando dos quartéis.

Nesse sentido, o estudo também pode sugerir ao Comandante de OM supressão, junção ou otimização de algumas funções no quartel, possibilitando utilizar o maior efetivo possível na atividade-fim (instrução, logística, preparo e emprego), sem comprometer a atividade-meio ou administrativa vegetativa do aquartelamento.

Como a racionalização administrativa dos processos é um objetivo permanente dos comandantes de OM, o presente estudo fornecerá um rol de boas práticas atualizadas que podem servir de modelo para os comandantes de OM.

Ressalta-se que o Exército Brasileiro, por meio do Portaria – EME/C Ex nº 465, de 9 de agosto de 2021, instituiu a Diretriz de Governança e Gestão do Exército Brasileiro (EB20-D-11.001), com a criação do Sistema de Governança e Gestão, tendo em seu escopo a racionalização administrativa, com o objetivo de fortalecer o processo decisório, o poder de combate e a entrega de valor ao Estado Brasileiro.

Dessa forma, o presente estudo torna-se relevante para os comandantes de aquartelamento para auxiliá-los na condução da tropa para o cumprimento da atividade-fim, bem como encontra-se alinhada com determinações do Exército, abrangendo os níveis táticos com repercussão estratégica.

2. METODOLOGIA

Será utilizado o método científico de pesquisa bibliográfica, baseado no levantamento e revisão de obras, trabalhos e legislação sobre o tema principal do projeto em tela, objetivando reunir e analisar textos que possam apoiar o trabalho científico desenvolvido pelo projeto em si.

Ademais, aproveitando o ambiente do Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército (CPEAEx) e Curso Internacional de Estudos Estratégicos (CIEE), na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME), o presente estudo pretende entrevistar e colher informações junto aos oficiais alunos que estiveram no exercício de comando de OM no período de 2022 - 2023.

2.1 DESENHO DA PESQUISA

De forma simultânea, será realizada a pesquisa bibliográfica e a obtenção de dados no âmbito do CPEAEx e CIEE mediante pesquisa e entrevista simples e estruturada, procurando levantar boas práticas realizadas no comando de OM no biênio 2022-2023, que racionalizaram pessoal, material e tempo do comandante e geraram efeitos positivos na operacionalidade dos quartéis.

2.2 DADOS

Os dados podem ser tabelas, gráficos, processos e textos obtidos junto à pesquisa ou aos oficiais alunos do CPEAEx e CIEE, aproveitando o máximo de informações.

Os dados serão selecionados respeitando o tema, especialmente ligados à gestão de pessoas com impactos diretos à operacionalidade das OM, sendo selecionados pelo autor de forma qualitativa para aproveitamento e arquivamento em banco de dados para consultas futuras.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 RESULTADO DA PESQUISA

Dando prosseguimento ao trabalho científico, foi feita a pesquisa, por meio de formulário digital, junto aos oficiais alunos do CPEAEx e CIEE. Ao todo, obteve-se 40 (quarenta) respostas, resultando em 100% (cem por cento) de adesão, o que permite extrair informações confiáveis do universo selecionado.

O público da pesquisa atingiu o ponto máximo da carreira no comando de quartéis, tendo capacidade de agregar valor ao trabalho com conhecimento e experiência de influenciar todos os processos decisórios da OM.

O universo pesquisado é de alta qualidade e experiência profissional, pois estavam no comando de OM nos últimos 6 anos, tendo que adotar medidas inéditas em decorrência do COVID-19 nos anos de 2020 e 2021, bem como implantação de ações para retomada da normalidade da rotina nos quartéis pós pandemia em 2022.

A pesquisa forneceu dados qualitativos com diversidade de OM. Nesse contexto, os oficiais contribuintes do presente trabalho comandaram ao todo 43 OM, sendo 39 do Exército Brasileiro, 03 da Marinha do Brasil e 01 da Força Aérea Brasileira. Enfatiza-se que houve oficiais que comandaram mais de uma vez, o que aumenta a qualidade dos dados coletados.

Constatou-se que 23 (vinte e três) OM possuíam somente missão única importante, representando 53,5% (cinquenta e três vírgula cinco por cento). Outros 46,5% (quarenta e cinco por cento) das OM possuem diversas missões consideradas fundamentais para a operacionalidade, o que exige dos comandantes e seus subordinados planejamento e execução baseadas na flexibilidade.

Com base na vocação das OM, nota-se que 67% (sessenta e sete por cento) são direcionadas a apoio, ensino, saúde e ciência e tecnologia, sendo que há quartéis com dupla vocação, o que torna o presente trabalho abrangente para todas as OM.

Visando cumprir as missões institucionais, cerca de 80% dos comandantes sentiram a necessidade de adotar medidas de ajustamento e otimização dos recursos humanos, causando impactos na operacionalidade da OM. Destaca-se que medidas de racionalização foram implantadas em 13% (treze por cento) das OM visando atividades-meio.

Aproximadamente 80% (oitenta por cento) dos comandantes de OM utilizaram ferramentas de gestão para normatizar e padronizar as medidas de racionalização administrativas na gestão de pessoas, com atuação direta do comandante para adoção de tal medida.

Diante os dados coletados anexos e tratados acima, conclui-se parcialmente que o público pesquisado:

- Comandou as OM com diversas vocações operacionais, necessitando de soluções diferentes na gestão de pessoas;

- Possui experiência profissional em situação de adversidade em decorrência do enfrentamento da pandemia do COVID-19 e do retorno à rotina no pós-pandemia, sendo necessária a adoção de medidas excepcionais na gestão de pessoas em ambos momentos distintos;

- Tem conhecimento atualizado dos processos das OM, estando no estado da arte na gestão de pessoas;

- Apresentou características técnicas-profissionais polivalentes e competentes, em decorrência das complexidades e número das missões e das ações táticas consequentes, o que impacta a gestão de pessoas; e

- Implantaram medidas de racionalização na gestão de pessoas para melhorar a operacionalidade das OM comandadas, com ferramentas de supervisão, coordenação e controle, obtendo a percepção de otimização dos processos e entrega de resultados.

Para fins de entrevista, selecionou-se, no máximo 26 (vinte e seis), alunos do CPEAEx e CIEE, pois estes são capazes de responder com propriedade e efetividade às perguntas relacionadas à racionalização na gestão de pessoas para melhoria da operacionalidade das OM.

3.2 RESULTADO DAS ENTREVISTAS

Com base no questionário digital analisado acima e conforme a delimitação do estudo, entrevistou-se 16 (dezesesseis) oficiais selecionados que comandaram quartéis vocacionados para atividade-fim, como regimento, batalhão e grupo, e atividade-meio, como logístico, policlínica e centro de pesquisa.

Em todas as entrevistas, constatou-se o impacto da pandemia do COVID-19 nas atividades rotineiras do quartel. Alguns entrevistados relataram a influência da campanha política eleitoral para Presidência da República em 2022. Em ambos cenários, os comandantes, diretores e chefes de OM adotaram medidas para retorno às atividades comuns atinentes a cada quartel.

De acordo com as entrevistas, observou-se que os comandantes, diretores e chefes militares realizaram levantamento para identificar o histórico, as missões, os processos finalísticos, funções sensíveis, acidentes graves, punições e demandas administrativas e operacionais da OM, bem como buscaram quantificar e qualificar o efetivo empregado na atividade-fim, identificando experiências anteriores, confiabilidade, liderança, vivência, maturidade, capacidade de trabalho, responsabilidade, organização, meticulosidade, zelo e coragem moral do militar.

Ressalta-se que os comandantes de OM receberam orientações dos seus escalões superiores sobre as impostas mais importantes. Com isso, os comandantes escalonaram os esforços, a fim de cumprirem as atividades exigidas, assim como puderam selecionar o pessoal mais experiente e qualificado para cumpri-las.

De forma simultânea, analisaram medidas de racionalização administrativa e os riscos das linhas de ações para aumentar a eficiência operacional da OM.

Dessa forma, o comandante, diretor e chefe militar construiu a "radiografia" do quartel ao identificar as necessidades, imposições, características e atividades recentes da OM e do pessoal, conhecendo as medidas a serem tomadas, os riscos gerenciados e as expectativas de resultados, com o objetivo de incrementar a operacionalidade da OM.

4. BENCHMARKING (BOAS PRÁTICAS)

Com base nas pesquisas e entrevistas realizadas, elenca-se abaixo as dificuldades encontradas, grupos de medidas de racionalização mais empregadas, ações para mitigar as dificuldades, medição da efetividade das ações implementadas, correções de conduta profissional adotadas.

a. Maiores dificuldades encontradas durante o comando, direção e chefia das OM

- 1) Baixo número do Efetivo Profissional (EP);

- 2) Pouca experiência dos militares;
 - 3) Comunicação oral de baixa qualidade;
 - 4) Uso excessivo de meios de tecnologia semelhante à WhatsApp para emissão de ordens e coordenações;
 - 5) Ineficácia da ação de comando nos menores níveis decisórios;
 - 6) Dificuldades do pessoal para adoção da nova rotina;
 - 7) Ocorrência de imprevistos, como problemas de saúde com o próprio militar e/ou familiar, surgimento de acasos sociais;
 - 8) Ingerências do escalão superior tempestivamente na parte administrativa da OM;
 - 9) Rotatividade de pessoal nas funções;
 - 10) Licenciamento de militares temporários especialistas ocupantes de funções sensíveis;
 - 11) Transferência inesperada de militares especialistas na administração;
- e
- 12) Passagem para a reserva remunerada de militares e aposentadoria de servidor civil.

b. Grupos de medidas de racionalização administrativas mais empregadas para mitigar as dificuldades encontradas

- 1) Remanejamento de pessoal com publicações das ordens, instruções de capacitação, tempo de passagem de função e observância da qualificação e experiência profissional;
- 2) Redefinição de responsabilidades com designação de frações vocacionadas à atividade-fim e à atividade-meio, mudanças nas normas, otimização de processos e acúmulo de funções;
- 3) Alterações de estruturas com extinção de atividades-meio supérfluas, revisão dos planos e aglutinação de instalações;
- 4) Ampliação de efetivos com especialidades e peculiaridades para atender as especificidades da OM;
- 5) Estabelecimento de medidas de coordenação e controle para conduzir os processos de racionalização, padronização de reuniões específicas, temáticas e gerais e definição de procedimentos de controle.

c. Ações de racionalização administrativa para mitigar as dificuldades encontradas

Os comandantes, diretores e chefes militares adotaram 05 (cinco) grupos de medidas de racionalização, que são: remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alterações de estruturas, ampliação de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle.

1) Ações de racionalização administrativa no foco de remanejamento de pessoal.

- Realizar estudo de Estado-Maior para remanejamento de pessoal com a devida antecedência, destinando o militar vocacionado e qualificado para a atividade-fim nas subunidades operacionais, gerenciando o risco de prejudicar alguma atividade-meio e priorizando colocar a pessoa certa, no local certo, no momento certo e da forma certa. Deve-se tratar da mesma forma a seleção de pessoal para as atividade-meio, priorizando nos estudos a atividade-fim da OM;

- Providenciar a seleção de pessoal para incorporação, engajamento, promoção, indicação a cursos e atividades e funções sensíveis, com levantamento de dados policiais, judiciais, administrativos, familiares e sociais, verificando antecedentes e atividades inadequadas nos órgãos de segurança pública, redes sociais, pesquisas sociais e outras fontes possíveis;

- Utilizando o Instituto de Economia e Finanças do Exército, Sistema S e instruções específicas no escopo da Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional (CTTEP) e de acordo com perfil e vocação do militar, realizar capacitações administrativas, como confecção de requisições, controle de estoque, utilização de sistemas corporativos, cozinha, padaria e serviços gerais de alvenaria, marcenaria e eletricidade, aumentando a eficiência do pessoal e reduzindo o efetivo empregado nas atividades-meio;

- Empregar a cadeia de comando e adjunto de comando para levantar e acompanhar os casos particulares de pessoal, como problemas de saúde e sociais, que podem impactar o desempenho profissional e, conseqüentemente, a operacionalidade da OM;

- Com base nas observações e orientações específicas e particulares realizadas de acordo com referências elogiosas, punições e Sistema de Gestão de Desempenho (SGD), realizar os registros nos sistemas corporativos a

avaliação do pessoal, empregando a cadeia de comando e adjunto de comando, dando o retorno dos acertos e oportunidades de melhoria do militar avaliado e concedendo condições para corrigir os erros;

- Implantar Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) para tenentes e 3º sargentos, com emprego dos oficiais e praças mais antigos, especialmente o Adjunto de Comando, na função de instrutor; e

- Priorizar o Treinamento Físico Militar diariamente, melhorando a participação dos militares nas atividades-fim, como marchas, exercícios e serviços.

2) Ações de racionalização administrativa com foco na redefinição de responsabilidades

- Unificar as funções do Conformador de Registro de Gestão com as tarefas de adjunto de comando, servindo para auditar e corrigir rumos e procedimentos administrativos, além das funções normais desempenhadas de ambos cargos;

- Mapear os processos, resultando na identificação de pessoal ocioso e outros pontos de "gargalos" na administração;

- Revisar o Plano de Defesa do Aquartelamento e os serviços de escala, priorizando a segurança nas áreas e instalações sensíveis, bem como a eficiência das atividades vulneráveis, com criação de ronda e/ou guarda patrimonial para economizar pessoal empregado; e

- Transformar a guarda da vila militar em guarda patrimonial, permitindo o emprego do pessoal na faxina, ronda e outras atividades restritivas do serviço.

3) Ações de racionalização com foco na alteração de estruturas

- Criar a Seção de Projetos no Escritório de Gestão da OM, com a responsabilidade de estabelecer e acompanhar objetivos estratégicos e alinhar as tarefas da OM com os objetivos estratégicos, permitindo a participação de competências entre Unidades Gestoras e OM;

- Instituir equipes de pesquisa e requisição nas SU, com a missão de realizar o processo de aquisição de material e contratação de serviços, além de fiscalizar a liquidação;

- Com a finalidade de aumentar o efetivo nas subunidades vocacionadas à atividade-fim, estruturar as subunidades destinadas à atividade-meio, verificando as funções, ações, pessoal e rotina de trabalho da seção de serviços gerais e dos pelotões de comando, aprovisionamento, comunicações, manutenção e transporte e saúde;

- Ainda com foco de aumentar o efetivo direcionado à atividade-fim, limitar o efetivo das seções de comando, deixando o efetivo mínimo necessário para cumprir as atividades impostas, como manutenção das áreas e instalações, confecção de requisições e controle de MEM, especialmente segurança armamento;

- Unificar refeitórios com divisão dos horários por círculos hierárquicos, adequação do cardápio e distribuição física das instalações; e

- Destinar recursos financeiros, visando priorizar a atividade-fim, que podem ser a contratação de serviços e aquisição de insumos para as atividades-meio.

4) Ações de racionalização com foco na ampliação de efetivos

- Contratar Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) e militares temporários para funções técnicas específicas;

- Realizar estágios e cursos de formação, como Curso Formação de Cabos, Curso de Formação de Sargento Temporário, Estágio de Atendimento Pré-Hospitalar e Estágio de Armamento Menos-Letal, buscando preencher os claros da OM, além de motivar o pessoal com devido reconhecimento profissional;

- Revisar o plano de incorporação da OM, avaliando os claros e cargos de soldados do efetivo variável, soldados do efetivo profissional, cabos, sargentos e tenentes temporários, conforme determinações da Região Militar e Comando Militar de Área;

- Solicitar a transferência de militares de carreira junto à DCEM e Escalão Superior, conforme características e missões peculiares da OM; e

- Ampliar e divulgar atrativos da OM, como disponibilidade e estado de manutenção dos PNR e círculo militar, oportunidade de estudo e emprego para familiares, existência de opções de lazer e condições do sistema de saúde.

5) Ações de racionalização com foco no estabelecimento de medidas de coordenação e controle

- Realizar reuniões semanais e/ou quinzenais para tratar assuntos específicos por área (pessoal, instrução, preparo, emprego, logística e administrativa), visando coordenar as atividades correntes e planejadas com estabelecimento de linhas de controle, designação de prioridades, e abordando emprego de numerário, controle contábil-financeiro, distribuição de MEM, concessão de PNR, danos ao erário, manutenção das instalações e bens imóveis, plano de férias, problemas de saúde, sindicâncias, demandas judiciais, pagamento de pessoal, instruções sensíveis, formaturas, escala de serviço, segurança orgânica e sistemas corporativos;

- Realizar reuniões de Quadros para corrigir rumos, dar publicidade das atividades planejadas e consciência situacional sobre a situação da Unidade, buscando desenvolver o entusiasmo do público e criar ambiente favorável à iniciativa e pró-atividade;

- Promover situações para realizar o contato direto com o subordinado para conhecer o pensamento e opinião dos subtenentes e sargentos, criando canal de comunicação direto e valorizando o pessoal;

- Confeccionar e implantar o plano de gestão e diretriz de comando, realizando reuniões de comando com oficiais e praças em funções sensíveis focadas no plano de ação, o que permitirá a realização do diagnóstico da OM, priorização da atividade-fim, identificação da atividade-meio não essencial e obtenção de bom nível de segurança orgânica;

- Preservar o bom ambiente de trabalho com adoção de metas, concessão de dispensas, tratamento individualizado com pessoal especializado e manutenção da integridade tática, visando manter a motivação do pessoal, reconhecimento profissional e estímulo para realização de cursos e capacitações;

- Confeccionar o calendário de atividades anual e planejamento mensal, buscando concentrar atividades similares com o ano de instrução, como formaturas, confraternizações, estágios e instruções específicas, com a finalidade de valorizar a dimensão humana (subordinado, família militar e veteranos) e reforçar as boas atitudes, promoções, datas natalícias, referências elogiosas e conclusão de cursos. Aventa-se realizar publicação na intranet e

internet (rede social) sobre os bons feitos da OM, ressaltando o pessoal elogiado;

- Estruturar o ano de instrução, valorizando as etapas dos períodos básico, qualificação e adestramento, realizando exercícios marcadores de cada etapa e buscando unir as instruções comuns no modelo de estágio interno da OM; e

- Estabelecer a agenda corporativa digital compartilhada, com as instruções sensíveis, atividades de preparo e emprego, contendo informações básicas da tarefa, como responsável, data, hora, local e documento recebido e/ou expedido, evitando suposição de atividades e otimizando a fiscalização e supervisão.

d. Medição da efetividade das ações implantadas

O resultado obtido das medidas de racionalização na gestão de pessoas foi medido por meio da percepção, retorno do escalão superior e atingimento de metas:

- Cumprimento das missões impostas e institucionais da OM;
- Aumento do efetivo e frações destinadas à atividade-fim, como marchas, TAF, exercícios no terreno, serviço diário e formaturas;
- Adaptação, flexibilidade e espírito de corpo do pessoal às iniciativas implantadas; e
- Atendimento às metas descritas nos planos de gestão.

e. Correções de conduta profissional adotadas

Diante do esforço dos comandantes, diretores e chefes para direcionar o pessoal para atingir melhores níveis de operacionalidade, alguns subordinados apresentaram condutas profissionais inadequadas, havendo a necessidade de adotar ferramentas corretivas, como punições, orientações particulares e específicas e avaliações profissionais realistas.

As ações corretivas pessoais foram feitas de forma clara, transparente, direta e franca, visando a busca do aperfeiçoamento e priorizando o bom ambiente de trabalho, o que resultou no bom nível de comprometimento e motivação da tropa.

Por outro lado, aplicou-se referências elogiosas publicadas em boletim e destacadas em formatura da OM ou nas SU para reforçar atitudes positivas e corretas.

Ressalta-se que tais ações apresentaram os resultados pretendidos, melhorando o desempenho profissional dos militares e, conseqüentemente, a operacionalidade da OM.

5. ANÁLISE

Ao observar os conceitos, resultados da pesquisa, relatos das entrevistas e percepção dos comandantes, diretores e chefes militares, pode-se chegar às seguintes conclusões:

a. Racionalização administrativa na gestão de pessoas

Com base na doutrina, radiografia prévia, liderança, princípios e valores do Exército, o comandante, diretor e chefe militar realiza ações de racionalização na gestão de recursos humanos nos setores de pessoal, segurança orgânica, preparo, emprego, logística e administração, com a finalidade de cumprir a missão imposta, gerenciando os riscos, comunicando-se com público interno e externo, relacionando-se institucionalmente e preservando os bens materiais e imateriais.

b. Operacionalidade das OM

Independente da vocação, as ações do comandante, diretor e chefe devem adotar medidas de racionalização na gestão de pessoas focadas no cumprimento das atividades-fim da OM, buscando atingir bons índices de desempenho, elevado nível de segurança orgânica e desenvolvimento da liderança.

c. Pesquisa

Diante da diversidade e complexidade das missões das OM, os comandantes, diretores e chefes militares pesquisados demonstraram ser oficiais polivalentes, competentes e experientes, permitindo-os adotar as medidas de racionalização na gestão de pessoas para otimizar a

operacionalidade da OM com eficiência e eficácia, de forma coordenada e controlada.

d. Entrevistas

Influenciado pela conjuntura política, social e econômica nacional e regional, o comandante, diretor e chefe militar deve estudar ações para diagnosticar previamente, de forma sistêmica, objetiva e simples a OM, público interno e externo e sua rede de relacionamentos, visando gerenciar os riscos e implantar medidas de racionalização administrativa na gestão de pessoal para aumentar a operacionalidade da OM.

e. Síntese das boas práticas

Diante de diversas dificuldades circunstanciais e estruturais existentes nas OM, os comandantes, diretores e chefes militares encontraram soluções práticas de racionalização administrativa na gestão de pessoal e utilizaram as ferramentas institucionais previstas na correção de procedimentos profissionais, obtendo melhoria da operacionalidade da OM.

6. RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se que o Comandante, Diretor ou Chefe de OM siga os seguintes passos:

1º passo - "Radiografar" a OM antes da assunção do comando, direção e chefia, estudando as missões, os processos finalísticos, funções sensíveis, acidentes graves, punições, qualificação do pessoal, quantitativo de militares destinados à atividade-fim e demandas administrativas e operacionais da OM;

2º passo - Identificar claramente a missão, os processos finalísticos, as entregas da OM, que podem ser relacionados à atividade fim ou meio, principalmente as mais importantes e exigidas pelo escalão superior;

3º passo - Elaborar a rede de relacionamento da OM, identificando o público interno (subordinados e família militar), público externo (veteranos, amigos, escalão superior, OM apoiadoras e OM apoiadas), instituições (empresas, e entidades sociais) e representantes políticos (prefeituras, vereadores, deputados, senadores e etc), especificando as características

dessas ligações;

4º passo - Conhecer o histórico da OM com os eternos comandantes e outros militares e amigos da OM, buscando obter os porquês das atividades para entender as motivações das decisões;

5º passo - Desenvolver, com foco na operacionalidade da OM, linhas de ação para racionalizar administrativamente a gestão de pessoas, nos campos de remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alterações de estruturas, ampliação de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle;

6º passo - Ajustar as linhas de ações levantadas logo após assumir o comando com participação do público interno, gerenciando os riscos envolvidos;

7º passo - Implantar as medidas de racionalização administrativa, iniciando do processo mais simples e exequível, avaliando-as e corrigindo-as conforme os "gargalos e problemas" surgidos. Torna-se necessária a inclusão de tais medidas no plano de gestão da OM e diretriz de comando;

8º passo - Apresentar aos públicos interessados, especialmente aos subordinados, as melhorias obtidas na operacionalidade e bem estar da tropa em decorrência das medidas de racionalização administrativas adotadas, reforçando o trabalho de todos e a liderança da cadeia de comando;

9º passo - Estudar continuamente novas medidas de racionalização administrativas, conforme o surgimento de necessidades, dando prosseguimento no processo cíclico permanente de melhoria da OM.

Com base no passo a passo acima, chegou-se ao fluxograma abaixo:



Fonte: elaborado pelo autor

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A racionalização administrativa na gestão de recursos humanos é permanente, alterando todas estruturas e relações das OM, com os objetivos de melhorar as atividades fim e meio.

Com enfoque na racionalização e dentro de qualquer organização, principalmente nas instituições militares, o ser humano é o principal fator de inspiração e transformação, sendo o implantador das tecnologias e inovações para cumprir as missões institucionais.

Sob a ótica do responsável em conduzir as medidas de racionalização administrativa, os Comandantes, Diretores e Chefes das OM são os encarregados pela introdução e avaliação das medidas de racionalização administrativa focadas na atividade-fim e atividade-meio, pois é o único que possui clareza, informações, acesso aos sistemas e capacidade decisória para perceber as missões mais importantes e sensíveis do aquartelamento e implementar as melhorias com propriedade e assertividade.

Sob outro ponto de vista, a tropa, com disciplina e hierarquia, seguirá e adotará os procedimentos inovadores propostos pelos comandantes, diretores e chefes militares. Ressalta-se que a seleção e o preparo profissional dos oficiais para assumirem o Comando das OM são primordiais para o Exército.

Dessa forma, para implantar necessárias medidas inovadoras de racionalização administrativa na gestão de pessoas, a convergência entre decisor e executores torna-se vital, estando alicerçada nos preceitos da liderança militar.

Por fim, com medidas de racionalização administrativa desafiadoras, é possível modernizar as OM, visando aumentar o poder de combate do Exército e atingir elevado nível de operacionalidade, o que permitirá à Força Terrestre posicionar-se adequadamente face às ameaças do país.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, capítulo II, Art. 142, 1988.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97**, capítulo VI, Art 16 a 17-A, de 9 de junho de 1999.

BRASIL. **Revista do Serviço Público**, de junho de 1953. Portal <<https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/5090/2724>>. Acesso: em 8 de abril de 2024.

CAMPOS, W. E. Racionalização Administrativa do Brasil. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], p. 386, 1955. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/5090/2724>. Acesso em: 8 abr. 2024.

CHEFE DE GABINETE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **Documento Interno do Exército Número 2795, de 16 de maio de 2024**. [S. l.: s. n.], 2024. Disponível em: Acesso em: 16 ago. 2024.

ESTADO-MAIOR CONJUNTO DAS FORÇAS ARMADAS. **Glossário das Forças Armadas**. [S. l.]: Ministério da Defesa, 2015. Disponível em: Acesso em: 16 ago. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016. Manual Técnico (EB20-MT-11.002) **Gestão de Processos**, 1ª Edição, 2016. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 23, p. 6, 10 junho 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 42 - EME, 20 de março de 2018. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército** (EB20-MF-03.109), 5ª Edição, 2018. Brasília, DF, 20 março 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. **Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro** (EB20D-01.016), Brasília, DF. Portal <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_1026_eme_08mai2023.html>. Acesso em 8 de maio de 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria – C Ex nº 2.150, de 20 de dezembro de 2023. Aprova a **Estratégia Militar Terrestre (Plano) – integrante da Fase 4 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2027** (EB10-P-01.018), 1ª edição, 2023, Brasília, DF, 2 jan. 2024. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_2150_cmdo_eb_20dez2023.html>. Acesso em: 10 de abril de 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. DIEx nº 229-CPEAEx/SEÇ DE COORD DE DISC CAEM/DCD, de 04 MAR 24, da ECEME. **Consulta sobre os Processos Mapeados**. Rio de Janeiro, RJ, 4 mar. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 395-EME, de 17 de dezembro de 2019. **Aprova a Diretriz para a Redução do Efetivo do Exército Brasileiro 2020-2023 (EB20-D-01.003)**. Brasília, DF, 17 dez. 2019. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_395_eme_17dez2019.html>. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 183-EME, de 24 de junho de 2019. **Constitui Grupo de Trabalho para estudar a redução do efetivo do Exército Brasileiro decorrente da reestruturação da carreira dos militares das Forças Armadas e dá outras providências**. Brasília, DF, 24 jun. 2019. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/07_publicacoes_diversas/04_estado_maior_do_exercito/port_n_183_eme_24jun2019.html>. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019. **Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências**. Brasília, DF, 3 dez. 2019. Disponível em: <http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_1968_cmdo_eb_03dez2019.html>. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército 2021 - 2022**. Disponível em: <<http://www.cciex.eb.mil.br/images/diretrizes/diretrizcmteb22.pdf>> Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército 2023 - 2026**. Disponível em: <<https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/0012382065998c87fbb1e>>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MAIA NETO, J. A gestão da defesa. *In*: SANTOS, A. D. *et al.* **O mundo sob a ótica da segurança e da defesa: percepções da geopolítica e da segurança mundiais**. 1. ed. [S. l.]: Dialética, 2021. Disponível em: <https://loja.editoradialetica.com/humanidades/o-mundo-sob-a-otica-da-seguranc-a-e-da-defesa-percepcoes-da-geopolitica-e-da-seguranca-mundiais>. Acesso em: 22 mar. 2024.

MINISTÉRIO DA DEFESA. Portaria Normativa nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016. **Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01)**, Brasília, DF, p. 196 e 199, 21 janeiro 2016.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. **Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22**

de setembro de 2008; e dá outras providências. Brasília, DF, 16 dez. 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm>. Acesso em: 11 jun. 2024.

TEMER, M. **Lei N° 13.726, de 8 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. 8 out. 2018. Disponível em: Acesso em: 16 ago. 2024.