



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT ERICK LUIZ DE SOUZA RAMOS

**O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E SEUS EFEITOS
NA REDUÇÃO DOS ENCARGOS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES
OPERACIONAIS SEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA**

**Rio de Janeiro
2018**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT ERICK LUIZ DE SOUZA RAMOS

**O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E SEUS EFEITOS NA
REDUÇÃO DOS ENCARGOS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES
OPERACIONAIS SEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Administração Militar.

**Rio de Janeiro
2018**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **CAP INT ERICK LUIZ DE SOUZA RAMOS**

Título: **O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E SEUS EFEITOS NA REDUÇÃO DOS ENCARGOS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERACIONAIS SEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA**

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Administração Militar, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ CONCEITO: _____

BANCA EXAMINADORA

Membro	Menção Atribuída
GERSON BASTOS DE OLIVEIRA - Ten Cel Cmt Curso e Presidente da Comissão	
JOÃO CARLOS MAIA DE ANDRADE - Cap 1º Membro e Orientador	
LEONARDO SILVA LIMA - Cap 2º Membro	

ERICK LUIZ DE SOUZA RAMOS – Cap
Aluno

O PROCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E SEUS EFEITOS NA REDUÇÃO DOS ENCARGOS DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERACIONAIS SEM AUTONOMIA ADMINISTRATIVA

Erick Luiz de Souza Ramos*
João Carlos Maia de Andrade**

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar, no âmbito do Processo da Racionalização Administrativa, se as medidas adotadas pelo Exército Brasileiro reduziram os encargos administrativos das Organizações Militares operacionais e o efetivo de militares empregados em funções administrativas, permitindo que os Comandantes consigam dedicar-se prioritariamente ou integralmente ao preparo e emprego da tropa. O estudo foi fundamentado em um levantamento de dados mediante a aplicação de um questionário a 25 Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa. Foi possível concluir que as Organizações Militares operacionais sem autonomia possuem encargos reduzidos em relação às Unidades Gestoras, porém elas ainda têm grande participação na condução dos processos, em alguns casos sendo totalmente responsáveis por encargos administrativos que deveriam ser executados pela Organização Militar autônoma. A retirada parcial dos encargos permite a redução do efetivo de militares empregados em atividades administrativas e uma maior dedicação do Comandante ao adestramento da tropa e à execução da atividade fim, desde que as Unidades Gestoras sejam devidamente estruturadas para atender a todas as necessidades de suas Organizações Militares vinculadas.

PALAVRAS-CHAVE: Racionalização administrativa. Encargos administrativos. Organizações militares operacionais.

ABSTRACT

The objective of this work was to evaluate, in the scope of the Administrative Rationalization Process, if the measures adopted by the Brazilian Army reduced the administrative charges of operational Military Organizations and the number of military personnel employed in administrative functions, allowing Commanders to

* Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2018.

** Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008. Pós-graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017.

devote themselves to the preparation and employment of the troops. The study was based on a survey of data through the application of a questionnaire to 25 operational Military Organizations without administrative autonomy. It was possible to conclude that Operational Military Organizations without autonomy have reduced charges in relation to the Management Units, but they still have great participation in the conduction of the processes, in some cases being totally responsible for administrative charges that should be executed by the Autonomous Military Organization. The partial withdrawal of the charges allows the reduction of the number of soldiers employed in administrative activities and the dedication of the Commander to the training and employment of the troops, but the Management Units have to be properly structured to meet all the needs of their Organizations Military related.

KEYWORDS: Administrative rationalization. Administrative charges. Operational military organizations.

1 INTRODUÇÃO

O Exército Brasileiro, em suas ações, busca atender aos anseios da sociedade brasileira, tendo como principais propósitos, previamente estabelecidos na Constituição Federal de 1988, a defesa da Pátria, a garantia dos poderes constitucionais e o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO).

A administração do Exército deve gerir os recursos financeiros de forma a providenciar o preparo da Força Terrestre e mantê-la em estado de prontidão permanente, porém obedecendo as normas legais e seguindo os mesmos princípios previstos em lei a todos os órgãos integrantes da Administração Pública Federal.

Nos últimos anos, a evolução tecnológica proporcionou o surgimento de diversos sistemas informatizados a serem utilizados pelos órgãos da administração pública. Além disso, buscou-se aprimorar os mecanismos de transparência da gestão dos recursos públicos e ampliaram-se as ferramentas de controle e atividades de fiscalização. Conseqüentemente, ocorreu um aumento dos encargos administrativos, da gama de conhecimentos necessários e de pessoal empregado na correta execução das atividades administrativas (CRUZ NETO, 2013).

Observou-se que os Comandantes das Organizações Militares operacionais, ao desempenharem cumulativamente a função de Ordenador de Despesas, não conseguiam dedicar-se suficientemente ao preparo e emprego de suas tropas, em virtude do tempo e atenção exigidas deles para desempenhar as atribuições impostas pelas atividades administrativas (JUREMA, 2011).

Houve também a necessidade cada vez maior de retirar militares da atividade fim, voltada para o emprego em operações, e empregá-los em funções burocráticas, reduzindo sobremaneira a capacidade das Organizações Militares operacionais de serem prontamente empregadas em missões reais. Tal situação ficou nítida por ocasião da participação do Exército Brasileiro na missão de paz no Haiti, quando foram necessárias três semanas e o acionamento de 84 Organizações Militares para obter-se o efetivo necessário em condições de integrar o segundo contingente (EME, 2010).

O Exército Brasileiro vem tomando medidas para desonerar as suas Organizações Militares operacionais dos encargos administrativos, com o intuito de possuir unidades que possam ser prontamente empregadas em sua atividade fim. Dentre elas, destaca-se o Projeto de Transformação da Força (PROFORÇA), que visa a racionalização administrativa das Organizações Militares operacionais, de

forma a possibilitar a dedicação integral dos Comandantes para a atividade fim da força (GALDINO, 2015).

1.1 PROBLEMA

Visando seguir as diretrizes da Racionalização Administrativa, no âmbito do Exército Brasileiro, houve a criação nos últimos anos de Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa, e também a cassação da autonomia administrativa de Organizações Militares que já a possuíam, sendo essa responsabilidade transmitida a outras Organizações Militares que desempenharão a função de Unidades Gestoras dos recursos.

No sentido de avaliar se as mudanças causadas por essas medidas estão atingindo o objetivo desejado de reduzir sensivelmente os encargos administrativos dessas Unidades, formulou-se o seguinte problema:

As medidas adotadas pelo Exército Brasileiro, no âmbito do Processo de Transformação do Exército e da Racionalização Administrativa, reduziram os encargos administrativos das Organizações Militares operacionais e o efetivo de militares empregados em funções administrativas, permitindo que os Comandantes consigam dedicar-se prioritariamente ou integralmente ao preparo e emprego da tropa?

1.2 OBJETIVOS

O presente estudo tem como objetivo geral avaliar, no contexto da Racionalização Administrativa, a redução dos encargos administrativos nas Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa.

Para atingir o objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos, de forma a percorrer um caminho coerente e lógico para solucionar o problema em estudo:

- a) Identificar quais encargos administrativos ainda são executados pelas Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa;
- b) Identificar qual é o efetivo de militares empregados exclusivamente em funções administrativas nas Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa;
- c) Comparar os dados levantados dentre as Organizações pesquisadas e examinar similaridades e discrepâncias quanto ao efetivo empregado e quanto às atribuições exercidas;

d) Avaliar se a retirada total ou parcial dos encargos administrativos permitiu a redução do efetivo de militares empregados em atividades administrativas e uma maior dedicação do Comandante ao adestramento da tropa e à execução da atividade fim.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A execução da pesquisa se justifica por realizar um estudo a respeito de um tema relevante para as Ciências Militares, no núcleo de pesquisa da Administração Militar, e de suma importância no contexto do Projeto de Transformação do Exército.

O presente trabalho servirá para avaliar se as medidas adotadas nos últimos anos têm contribuído para reduzir os encargos administrativos e possibilitar a dedicação exclusiva dos Comandantes no preparo e emprego da tropa, como se pretendia com a implantação da Racionalização Administrativa.

Na literatura acerca do tema, é possível encontrar diversos estudos sobre a importância e a necessidade da Racionalização Administrativa no âmbito do Exército Brasileiro. O presente estudo busca apresentar inovações no sentido de verificar quais foram os impactos de tais mudanças na rotina das Organizações Militares operacionais, elencando seus atuais encargos administrativos após a execução da Racionalização Administrativa.

Com a realização da pesquisa, espera-se contribuir para o aprimoramento do processo de Racionalização Administrativa no Exército Brasileiro, apresentando aspectos positivos e oportunidades de melhoria, servindo de subsídio para decisões futuras.

1.4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O primeiro procedimento relacionado ao desenvolvimento do trabalho foi a pesquisa bibliográfica sobre o tema, consultando-se publicações e pesquisas anteriores que se destinaram a estudar a Racionalização Administrativa no Exército Brasileiro.

Em seguida, foram definidas as Organizações Militares do Comando do Exército, do tipo operacional e sem autonomia administrativa, que seriam submetidas aos questionários da pesquisa.

O procedimento seguinte foi a elaboração do instrumento para a coleta de dados. As Organizações Militares foram submetidas aos questionários, e em seguida foram feitas a tabulação e a análise comparativa dos dados apurados.

Por fim, foi feita uma conclusão acerca dos resultados obtidos no estudo, buscando-se atingir os objetivos propostos neste trabalho.

2 DESENVOLVIMENTO

Será apresentado o desenvolvimento da pesquisa nos seus aspectos de fundamentação teórica e de coleta de dados.

Quanto à forma de abordagem do problema, foram utilizados conceitos tanto de pesquisa quantitativa quanto de pesquisa qualitativa, pois foi possível traduzir em números as informações levantadas acerca dos encargos administrativos e analisá-las, e também foram consideradas as opiniões subjetivas dos militares questionados sobre os efeitos da Racionalização Administrativa.

Quanto ao objetivo geral, a pesquisa é descritiva, pois pretende descrever características da população de Organizações Militares objeto de estudo e a relação entre as variáveis Racionalização Administrativa e redução de encargos administrativos e emprego de militares em atividades administrativas.

2.1 REVISÃO DE LITERATURA

Para a realização desta pesquisa, foi necessária primeiramente uma consulta a publicações sobre o tema da Administração Pública no Exército Brasileiro em manuais, regulamentos, revistas especializadas e na legislação vigente, de modo que fossem encontradas as principais definições acerca do assunto e elencados os principais encargos administrativos das Organizações Militares na área orçamentária e financeira.

Além disso, foram consultadas as Portarias do Comando do Exército e verificados os estudos anteriores, artigos científicos, as monografias e dissertações da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) e da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME) que abordaram a Racionalização Administrativa, o processo de Transformação do Exército e a redução dos encargos administrativos das Organizações Militares operacionais.

Foram pesquisadas as palavras-chave racionalização administrativa, encargos administrativos e organizações militares operacionais, na Biblioteca Digital do

Exército, na Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE) do Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX) e no Portal Guardião do Saber da Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME).

Foram incluídos os estudos realizados após a publicação do Processo de Transformação do Exército difundido pelo Estado-Maior do Exército em 2010, no qual foi concebido o vetor de transformação "Racionalização da Administração das Organizações Militares Operacionais".

Foram excluídos do escopo da pesquisa trabalhos que estudaram os impactos da Racionalização administrativa com ênfase na criação de Bases de Administração e Apoio e de estruturas administrativas centralizadas nas guarnições, tendo em vista que este trabalho dedicou-se ao estudo dos reflexos das mudanças exclusivamente nas Organizações militares sem autonomia.

2.2 COLETA DE DADOS

No sítio eletrônico da Diretoria de Gestão Orçamentária do Exército Brasileiro foi possível obter a relação de todas as Organizações Militares do Comando do Exército, exceto os Tiros-de-guerra e Delegacias de Serviço Militar.

O Exército Brasileiro possui 651 Organizações Militares, sendo 412 Unidades Gestoras Autônomas e 240 Unidades semi-autônomas ou Organizações Militares vinculadas, sem autonomia administrativa.

Dentre as 240 Organizações Militares sem autonomia administrativa, 121 são Organizações Militares valor Subunidade ou Pelotão, as quais não foram objeto de estudo, pois elas apresentam um efetivo reduzido desde a sua concepção e criação, como por exemplo os Pelotões de Polícia do Exército, Companhias de Engenharia, Companhias de Comunicações, Esquadrões de Cavalaria, Baterias de Artilharia, Companhias de Inteligência e Companhias de Comando, dentre outras.

Dentre as 119 Organizações Militares sem autonomia administrativa valor Unidade, 76 são Organizações Militares não operacionais, classificadas como Administrativas, Ciência e Tecnologia, Construção, Ensino, Saúde e de Serviço Militar, e também não foram objeto de estudo.

Da relação de 43 Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa, foram excluídas 18 Unidades por apresentarem características muito específicas, como por exemplo os Comandos Militares de Área, as Divisões de

Exército e as Regiões Militares, que não possuem praças nos seus Quadros de Cargos Previstos (QCP).

Sendo assim, a população pesquisada foi delimitada, sendo composta por 25 Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa relacionadas a seguir na Tabela 1.

Tabela 1. Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa

CODOM	OM	CIDADE
002352	B DOMPSA	Rio de Janeiro/RJ
009704	25° BI Pqdt	Rio de Janeiro/RJ
009803	26° BI Pqdt	Rio de Janeiro/RJ
009902	27° BI Pqdt	Rio de Janeiro/RJ
058206	8° GAC Pqdt	Rio de Janeiro/RJ
066035	1° Btl DQBRN	Rio de Janeiro/RJ
007278	6° BIL	Caçapava/SP
007310	28° BIL	Campinas/SP
012922	8° BPE	São Paulo/SP
001263	1° B Av Ex	Taubaté/SP
001271	2° B Av Ex	Taubaté/SP
015594	CAA-Sul	Santa Maria/RS
005413	10° BIL	Juiz de Fora/MG
055616	4° GAC L	Juiz de Fora/MG
001313	3° B Av Ex	Campo Grande/MS
004911	1° BGE	Brasília/DF
001255	1° B A C	Goiânia/GO
004556	1° B F Esp	Goiânia/GO
012476	1° B Op Psc	Goiânia/GO
044685	B Ap Op Esp	Goiânia/GO
058263	10° GAC SI	Boa Vista/RR
002014	1° B Com SI	Manaus/AM
012331	7° BPE	Manaus/AM
021832	Cmdo Front Rio Negro/5° BIS	São Gabriel da Cachoeira/AM
010181	17° BIS	Tefé/AM

Fonte: O autor

2.2.1 Questionário

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

Para o dimensionamento da amostra de forma que fosse representativa quanto à população estudada, foram utilizados no cálculo amostral o Nível de Confiança de 90% e o Erro Amostral de 10%, chegando ao resultado da amostra necessária de 19 Organizações Militares.

Foi realizado um pré-teste com 3 Capitães alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) que já serviram em Organizações Militares sem autonomia administrativa, e não foi observado nenhum óbice na estruturação do questionário.

O questionário foi elaborado por meio da ferramenta disponível na plataforma do Google, e o link para preenchimento foi enviado por meio de aplicativo de mensagens instantâneas aos Encarregados da Seção responsável pelos encargos administrativos nas 25 Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa integrantes da população a ser estudada. Foram obtidas 20 respostas, sendo que não foi necessário invalidar nenhuma por motivo de preenchimento errôneo ou incompleto.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com relação às Organizações Militares integrantes da amostra pesquisada, foi confirmado que nenhuma possuía autonomia administrativa. Uma pergunta de confirmação foi inserida no questionário como medida de controle de forma a evitar que alguma OM com autonomia administrativa respondesse ao questionário e alterasse o resultado da pesquisa.

Foi verificado que existe a função específica de Fiscal Administrativo totalmente segregada da função de S4 em 8 das 20 OM pesquisadas. Nas demais OM, o Chefe da 4ª Seção é o responsável pelos encargos logísticos (arranchamento, alojamento, gestão das classes de suprimento, transporte, manutenção, dentre outros) e também é o principal responsável pelos encargos administrativos (controle patrimonial, gestão orçamentária e financeira, aquisições de materiais, dentre outros).

No que se refere ao Serviço de Aproveitamento, 11 OM gerenciam seu próprio Setor de Aproveitamento, e 9 não possuem.

Mesmo sem autonomia administrativa, essas OM ainda possuem Serviço de Aproveitamento principalmente pelo fato da OM autônoma não estar próxima, impossibilitando a implementação de um refeitório unificado. Como consequência, é necessário o emprego de um efetivo considerável de militares nas atividades diárias do Rancho, retirando-os do adestramento e emprego operativo.

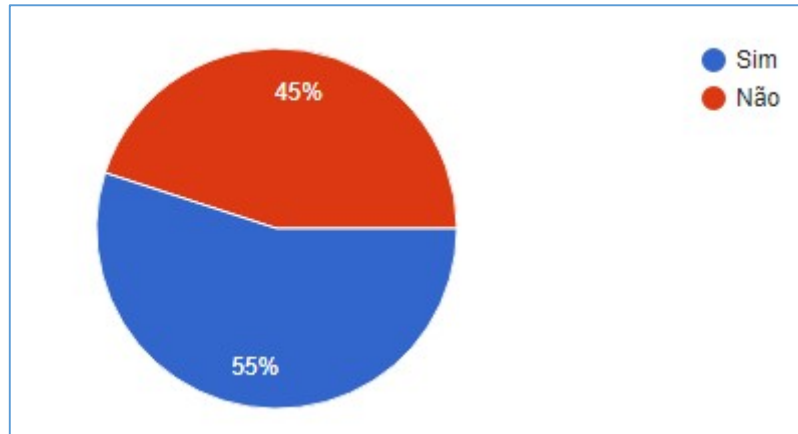


GRÁFICO 1 – Porcentagem de OM pesquisadas que possuem Setor de Aprovisionamento
Fonte: O autor

No que tange ao Setor de Material, 9 OM gerenciam seu próprio Almojarifado, e 11 não possuem.

As OM que possuem Almojarifado precisam alocar pessoal responsável pelo recebimento de materiais, controle de estoque e registro da entrada desses materiais no Sistema de Controle Físico (SISCOFIS). Em algumas guarnições estão sendo implementados Almojarifados centralizados, permitindo que as OM sem autonomia reduzam o efetivo de militares empregados nessa atividade.

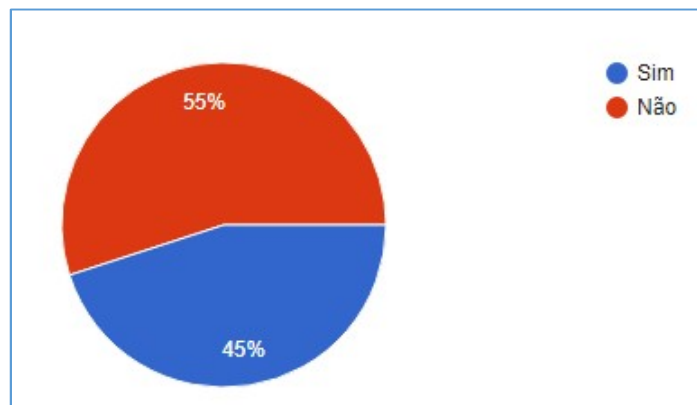


GRÁFICO 2 – Porcentagem de OM pesquisadas que possuem Setor de Material (Almojarifado)
Fonte: O autor

A respeito da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), 6 OM possuem e 14 não possuem.

As OM sem autonomia administrativa, em uma primeira análise, não deveriam ter a necessidade de empregar militares nas atividades de aquisições, licitações e contratos, tendo em vista que esse encargo é possível de ser atribuído quase em sua totalidade à OM autônoma. Provavelmente as 6 OM pesquisadas que possuem

SALC empregam seus militares como elementos de ligação com a Unidade Gestora, realizando atividades que auxiliam e agilizam os processos de interesse da OM.

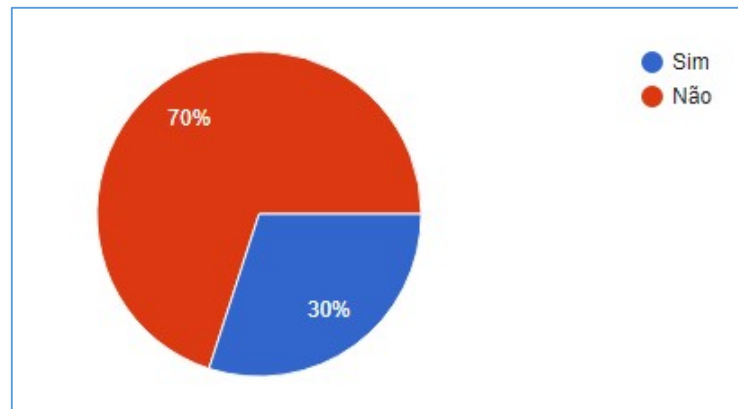


GRÁFICO 3 – Porcentagem de OM pesquisadas que possuem Seção de Licitações(SALC)
Fonte: O autor

Com relação ao Setor Financeiro (Tesouraria), 2 OM possuem e 18 não possuem.

Em um cenário ideal, nenhuma OM sem autonomia administrativa deveria empregar militares na atividade de Tesouraria, porém 2 das OM pesquisadas ainda o fazem.

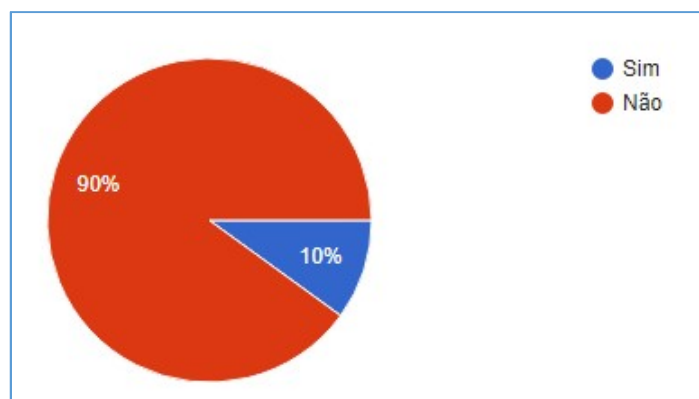


GRÁFICO 4 – Porcentagem de OM pesquisadas que possuem Setor Financeiro (Tesouraria)
Fonte: O autor

Quanto aos encargos elencados no questionário, considera-se que sua execução é compartilhada quando, por exemplo, o processo inicia na OM vinculada e é encaminhado à OM autônoma para finalização. Nos demais casos, o encargo é totalmente executado pela OM sem autonomia, ou é totalmente executado pela OM que possui autonomia.

No que se refere ao encargo de inclusão (entrada) de materiais da OM no SISCOFIS, 16 OM compartilham essa atribuição com a OM que possui autonomia.

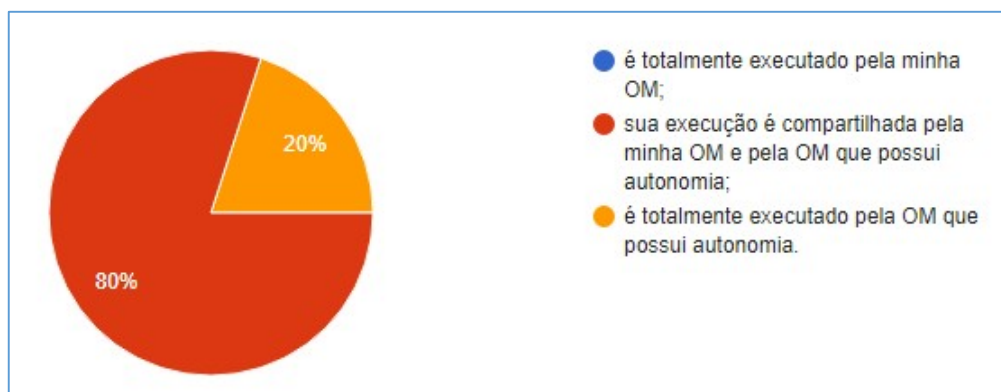


GRÁFICO 5 – Execução do encargo de inclusão (entrada) de materiais da OM no SISCOFIS
Fonte: O autor

Na execução desse encargo, são confrontados os dados das Notas Fiscais com os dados das Notas de Empenho dos materiais adquiridos, e posteriormente são realizados o cadastro inicial e a movimentação interna no SISCOFIS desses materiais, incluídas suas especificações, quantidades, valores, data de validade, dados do Fornecedor, dentre outros. Para tal, é necessário o emprego de militares especializados, cadastrados no sistema e com atribuição do perfil adequado para executar esta operação. Em apenas 4 das OM pesquisadas esse procedimento é totalmente executado pela OM que possui autonomia.

No que tange ao encargo de inclusão (cadastro) dos pedidos de materiais das seções da OM no SISCOFIS, 11 OM compartilham essa atribuição com a OM que possui autonomia.

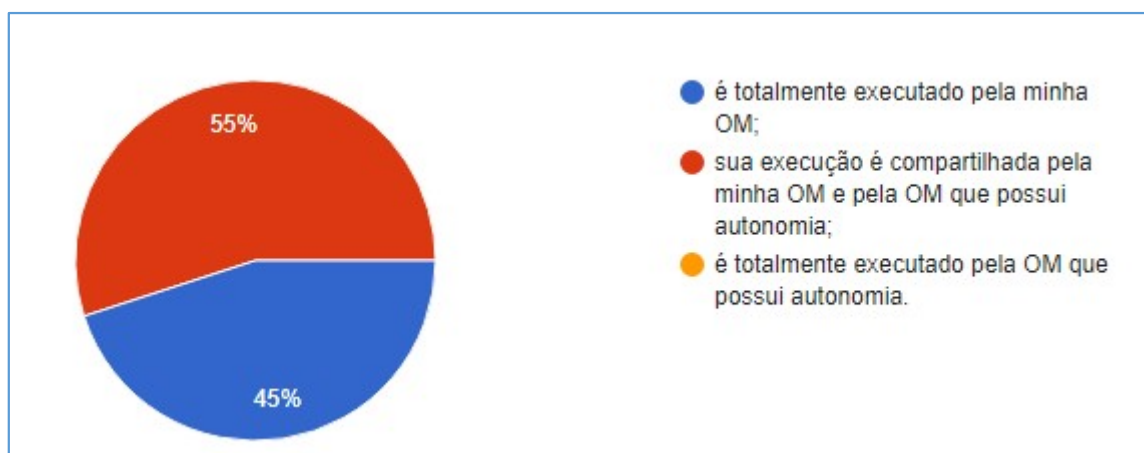


GRÁFICO 6 – Execução do encargo de inclusão (cadastro) dos pedidos de materiais das seções da OM no SISCOFIS
Fonte: O autor

Os pedidos de materiais das seções e dependências da OM devem ser feitos no SISCOFIS. Pelo menos um militar da Seção interessada deve ter acesso ao sistema para realizar o cadastro dos pedidos. Em 9 das OM pesquisadas esse procedimento é plenamente executado sem nenhuma dependência ou auxílio da OM autônoma. Esse encargo dificilmente será totalmente transmitido à Unidade Gestora. Em alguns casos, pode ser que a OM sem autonomia administrativa centralize as necessidades de suas Seções e Subunidades e realize um pedido unificado no SISCOFIS à Unidade Gestora.

A respeito do encargo de autorização dos pedidos de materiais das seções da OM no SISCOFIS, 12 OM são totalmente responsáveis pela sua execução.

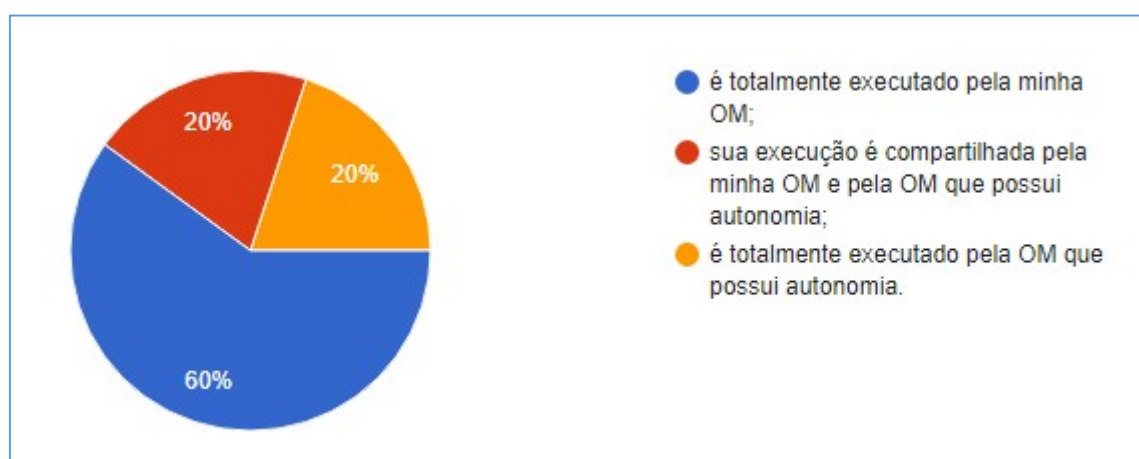


GRÁFICO 7 – Execução do encargo de autorização dos pedidos de materiais das seções da OM no SISCOFIS

Fonte: O autor

Todos os pedidos devem ser analisados e autorizados pelo agente responsável, preferencialmente o Fiscal Administrativo, e posteriormente processados e liberados pelo Almojarife ou Encarregado do Depósito. Em 12 das OM pesquisadas existem militares encarregados dessas funções, que demandam tempo, meticulosidade e são de grande responsabilidade.

Com relação ao encargo de controle do material carga e transferência de material carga entre as seções da OM, 9 OM são totalmente responsáveis pela sua execução e 9 OM compartilham essa atribuição com a OM que possui autonomia.

A maioria das OM operacionais do Exército Brasileiro possui uma grande quantidade de material carga inerente à sua missão e suas capacidades, como armamentos, equipamentos, dentre outros, e em 9 das OM pesquisadas todo esse controle é totalmente executado sem nenhuma interferência da UG.

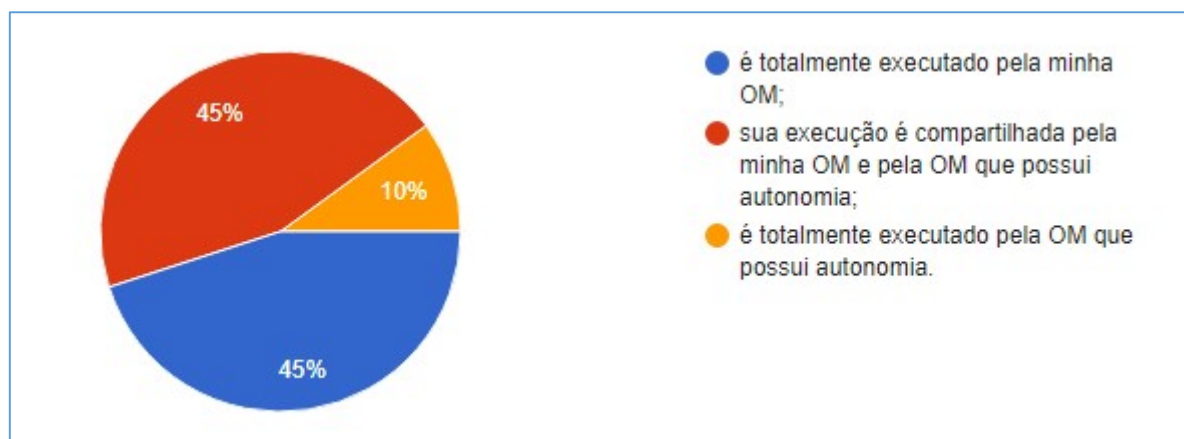


GRÁFICO 8 – Execução do encargo de controle do material carga da OM
Fonte: O autor

No que se refere ao encargo de aquisições, 9 OM são totalmente responsáveis pela sua execução.



GRÁFICO 9 – Execução do encargo de aquisições
Fonte: O autor

Nenhuma das OM pesquisadas afirmou que o encargo de aquisições é feito totalmente pela OM autônoma, ou seja, todas contribuem de alguma forma nos processos de aquisições, seja pesquisando os materiais de interesse nas atas de registro de preços vigentes, fazendo contato com fornecedores ou solicitando orçamentos, de forma que seja enviado à Unidade Gestora o pedido de aquisição do material ou parte requisitória.

No que tange ao encargo de licitações (pesquisa de preços e confecção de termos de referência), 13 OM compartilham essa atribuição com a OM que possui autonomia.

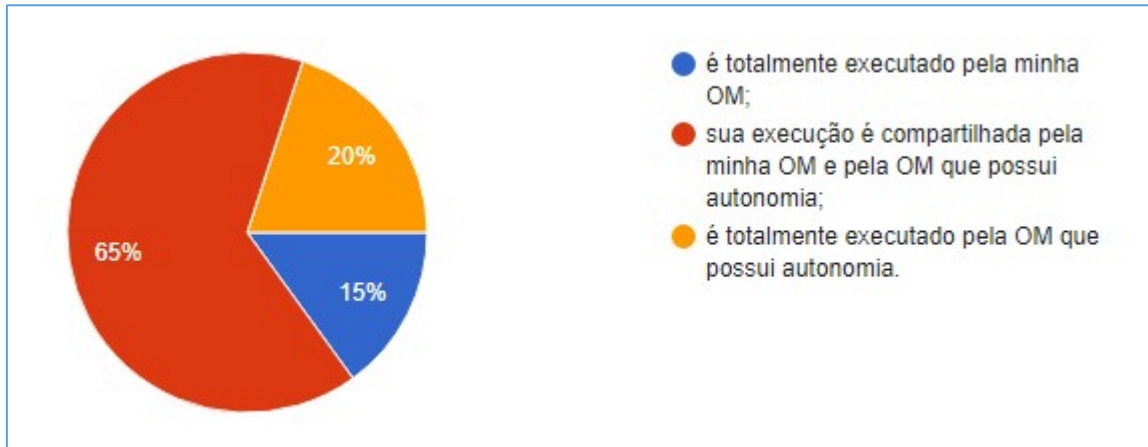


GRÁFICO 10 – Execução do encargo de licitações

Fonte: O autor

Apenas 4 OM afirmaram não ter nenhuma participação nas pesquisas de preços e na confecção dos termos de referência para os processos licitatórios. A princípio, esse tipo de encargo deveria ser totalmente executado pela OM autônoma, entretanto, como já foi descrito anteriormente, existem OM sem autonomia administrativa que possuem Seções de Licitações (SALC).

A respeito do encargo de fiscalização de contratos, 15 OM compartilham essa atribuição com a OM que possui autonomia.

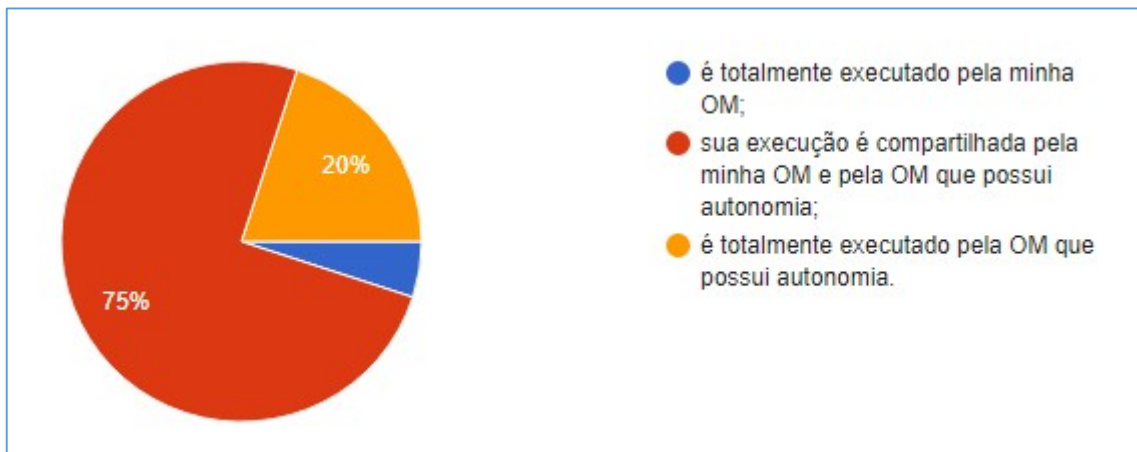


GRÁFICO 11 – Execução do encargo de fiscalização de contratos.

Fonte: O autor

É possível observar que, na maioria das OM sem autonomia, militares estão sendo designados como Fiscais de Contrato pelas Unidades Gestoras. Um dos fundamentos principais da Racionalização Administrativa é aliviar os militares das OM operacionais de encargos administrativos, então, poderiam ser verificados os motivos pelos quais os Ordenadores de Despesa estão necessitando do auxílio de militares de outras OM para a execução desta atividade.

Com relação ao encargo de depósito de materiais de consumo, 11 OM são totalmente responsáveis pela sua execução.

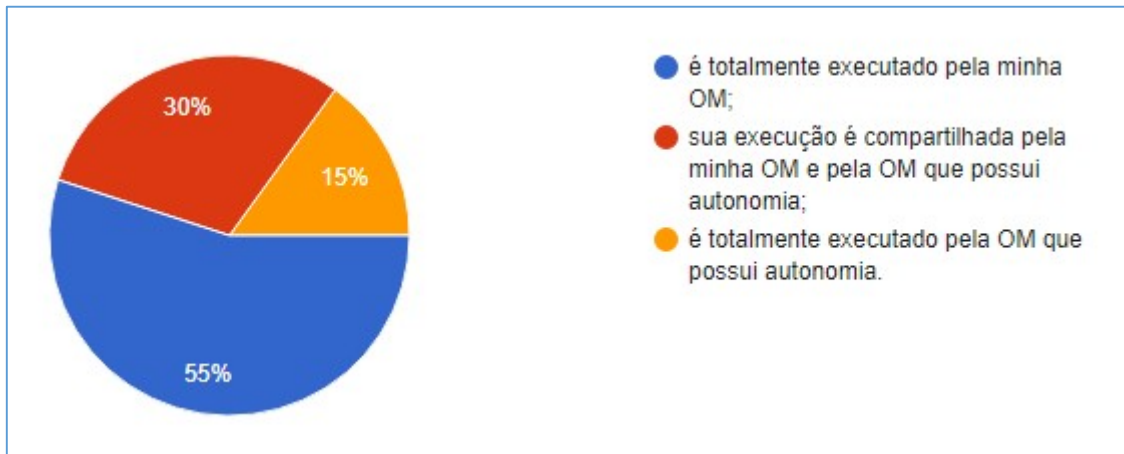


GRÁFICO 12 – Execução do encargo de depósito de materiais de consumo
Fonte: O autor

Onze Organizações Militares possuem seu próprio depósito de materiais de consumo autônomo, o que acarreta como consequência algumas atribuições, principalmente o cerrado controle na conferência do estoque físico com o constante no Inventário de Bens do Almojarifado no SISCOFIS.

No que se refere ao encargo de recebimento de materiais, conferência e ateste da nota fiscal, 9 OM são totalmente responsáveis pela sua execução.

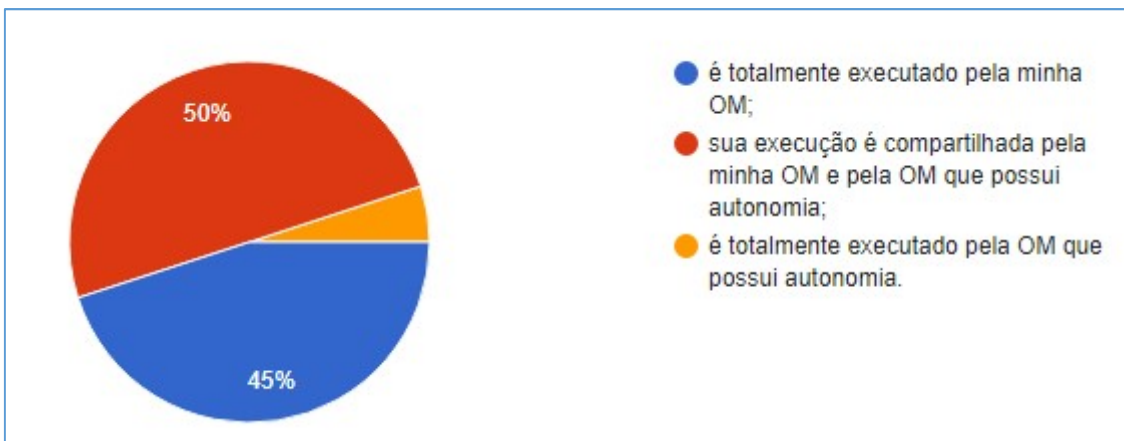


GRÁFICO 13 – Execução do encargo de recebimento de materiais
Fonte: O autor

Apenas uma das OM pesquisadas não tem nenhuma atribuição no recebimento dos materiais adquiridos, ou seja, nas OM sem autonomia administrativa existem militares responsáveis pela conferência do material recebido com as especificações e quantidades constantes da Nota de Empenho e pelo ateste da Nota Fiscal, gerando inclusive responsabilidades administrativas.

No que tange ao encargo de contabilidade de custos e operação do Sistema Gerencial de Custos (SISCUSTOS), 5 OM são totalmente responsáveis pela sua execução.

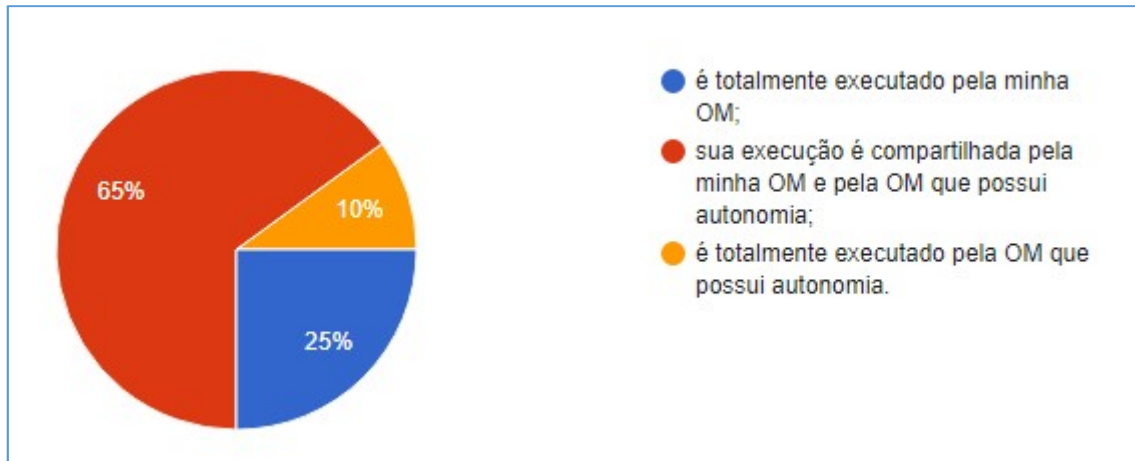


GRÁFICO 14 – Execução do encargo de contabilidade de custos
Fonte: O autor

Para manter o sistema atualizado, um militar da OM deve ser designado como Operador do SISCUSTOS, que irá cadastrar todos os militares do efetivo profissional da OM por centro de custos, e também a potência dos equipamentos elétricos e os valores mensais das ligações telefônicas. Dificilmente a OM autônoma consegue manter as informações de todas as OM subordinadas constantemente atualizadas, por isso na maioria dos casos são designados militares das próprias OM vinculadas.

A respeito do encargo de diárias, 6 OM são totalmente responsáveis pela sua execução e 14 OM compartilham essa atribuição com a OM que possui autonomia.

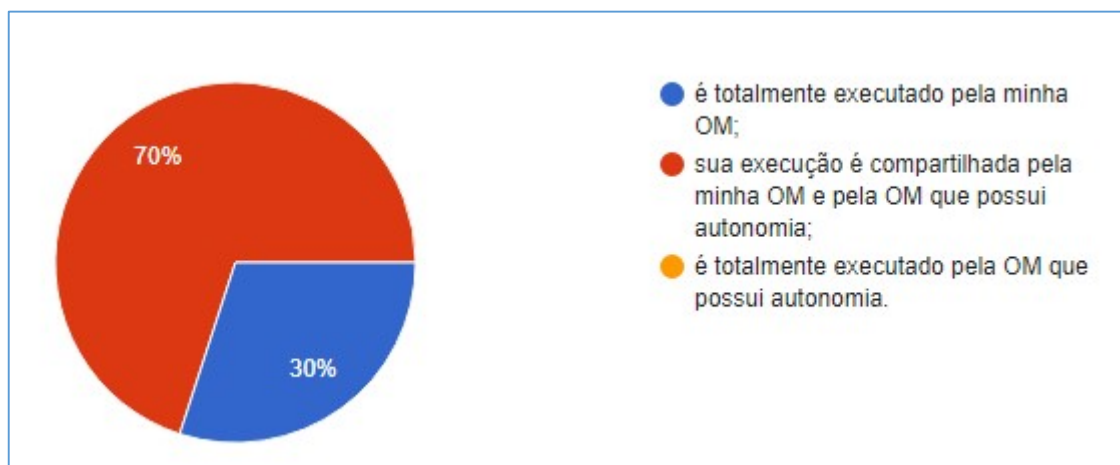


GRÁFICO 15 – Execução do encargo de diárias
Fonte: O autor

Os militares que se afastam da sede do serviço fazem jus à concessão de diárias, devendo ter seu deslocamento autorizado e publicado em Boletim Interno e deve ser confeccionada a Proposta de Concessão de Diária com todas as informações pertinentes. Todas as OM pesquisadas possuem alguma atribuição sobre esse encargo.

Perguntadas se existiam outros encargos administrativos não elencados no questionário, as OM citaram as atividades de Pagamento de Pessoal, a operação do Sistema Unificado do Processo de Obras (OPUS), a operação do Sistema de Acompanhamento de Dano ao Erário (SISADE) e os processos de pagamento de Ajuda de Custo e Indenização de Transporte.

Foram levantados o efetivo de cada OM e o efetivo de militares envolvidos diretamente na execução dos encargos administrativos, conforme tabela abaixo.

Tabela 2. Efetivo de militares envolvidos diretamente na execução dos encargos administrativos nas OM operacionais sem autonomia administrativa

OM	Efetivo	Efetivo Adm	%
1	88	6	6,82%
2	142	13	9,15%
3	188	12	6,38%
4	200	5	2,50%
5	252	11	4,37%
6	300	8	2,67%
7	305	10	3,28%
8	374	16	4,28%
9	400	15	3,75%
10	437	10	2,29%
11	450	18	4,00%
12	452	20	4,42%
13	498	12	2,41%
14	500	30	6,00%
15	550	25	4,55%
16	600	6	1,00%
17	650	10	1,54%
18	700	12	1,71%
19	720	20	2,78%
20	900	10	1,11%

Fonte: O autor

É possível observar que, nas OM sem autonomia administrativa, o efetivo empregado em atividades burocráticas varia de 5 a 30 militares. Nas Unidades sem

autonomia é necessária uma quantidade mínima suficiente de militares designados para executarem os encargos administrativos, tendo um impacto maior nas OM que possuem um efetivo reduzido.

De maneira geral, quanto maior o efetivo da Unidade, maior será a necessidade de militares empregados na execução dos encargos administrativos, pois haverá um fluxo maior de processos internos e de demandas a atender. Porém, existem OM operacionais sem autonomia que possuem um grande efetivo mas empregam poucos militares na execução dos encargos administrativos.

As OM pesquisadas apresentaram algumas considerações sobre os efeitos da Racionalização Administrativa. Foi citada a dificuldade em adquirir materiais por meio de dispensa de licitação, tendo em vista que o limite de valor anual estabelecido na Lei nº 8.666/93 engloba a Unidade Gestora e todas as suas Unidades vinculadas.

Algumas das OM sem autonomia consideram que a Racionalização Administrativa e a centralização dos encargos interfere na agilidade dos processos, tendo em vista que a Unidade autônoma gerencia os recursos e os processos de muitas OM simultaneamente, e as OM pesquisadas reafirmaram a necessidade de se estruturar suficientemente as Unidades autônomas para que possam atender eficientemente as OM subordinadas.

Foi citado pelas OM respondentes que algumas Unidades Gestoras apresentam deficiência de pessoal, não conseguindo exercer plenamente suas funções e devolvendo para as OM apoiadas alguns encargos que ela deveria cumprir. Seria necessário que o trabalho desempenhado pelos agentes da administração da UG conseguisse atender todas as demandas das OM subordinadas, de forma ágil, proativa, oportuna e competente, como se esses militares fossem integrantes da própria OM subordinada, o que algumas vezes não acontece.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com relação ao primeiro objetivo específico, foi identificado que os encargos administrativos elencados no presente estudo, na grande maioria dos casos, ainda dependem de alguma participação da OM sem autonomia administrativa. Em alguns casos, até 12 das 20 OM respondentes afirmaram ser totalmente responsáveis pela execução do encargo administrativo questionado.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi identificado que nas OM sem autonomia administrativa o efetivo empregado exclusivamente em funções administrativas varia de 5 a 30 militares, e percentualmente varia de 1% a 9,15% em relação ao efetivo total.

Comparando-se os dados levantados dentre as Organizações Militares pesquisadas, observa-se uma relevante variação quanto ao efetivo empregado e quanto às atribuições exercidas.

Dentre as prováveis causas das discrepâncias apresentadas, podem ser determinantes as diferenças nas estruturas das Unidades Gestoras responsáveis, pois aquelas que possuem deficiência de pessoal na administração e uma grande quantidade de OM subordinadas podem apresentar dificuldades para conseguir atender a todas as demandas em tempo hábil, e acabam por repassar para as OM apoiadas alguns encargos que ela deveria cumprir.

A partir do momento em que ocorre lentidão na condução dos processos, o Comandante da OM operacional sem autonomia pode decidir por aumentar a quantidade de militares empregados na atividade administrativa, em detrimento da atividade operacional, a fim de agilizar os processos de interesse da OM.

Em relação ao objetivo geral do estudo, pode-se concluir que as OM sem autonomia administrativa possuem encargos administrativos reduzidos em relação às Unidades Gestoras, porém elas ainda têm grande participação na condução dos processos, em alguns casos sendo totalmente responsáveis por encargos administrativos que deveriam ser executados pela OM autônoma.

O processo de Racionalização Administrativa auxilia na melhoria dos processos e alivia os militares que ocupam cargos operacionais, entretanto as OM sem autonomia sempre terão alguns encargos administrativos. Cabe ressaltar que algumas das OM operacionais que empregam poucos militares nas atividades administrativas podem estar executando uma grande quantidade de encargos, sobrecarregando o pessoal encarregado dessas tarefas.

A retirada parcial dos encargos administrativos permite a redução do efetivo de militares empregados em atividades administrativas e uma maior dedicação do Comandante ao adestramento da tropa e à execução da atividade fim, desde que as Unidades Gestoras sejam devidamente estruturadas para atender a todas as necessidades de suas OM vinculadas.

Como solução para os problemas apresentados, propõe-se que sejam

estudadas também as atribuições e encargos das OM autônomas, principalmente aquelas que possuem uma grande quantidade de Unidades subordinadas administrativamente, verificando se estão compatíveis com o efetivo disponível por elas para a execução tempestiva e satisfatória dos processos que visam atender as demandas de suas OM apoiadas.

REFERÊNCIAS

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

BRASIL. **Decreto Nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990** - Aprova o Regulamento de Administração do Exército (RAE)-(R-3). Brasília, 1990.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Relação de Organizações Militares do Comando do Exército, exceto os Tiros-de-guerra e Delegacias do Serviço Militar**.

Disponível em:

<http://www.dgo.eb.mil.br/images/Pagina_Inicial/relacao_de_om/relacao_om_rm.pdf>. Acesso em: 10 nov 2017.

BRASIL. **Portaria do Comandante do Exército nº 136, de 28 de fevereiro de 2012** - Determina a elaboração de Diretriz para a Redução dos Encargos Administrativos das Organizações Militares. Brasília, 2012.

BRASIL. **Portaria do Comandante do Exército nº 1.253, de 05 de dezembro de 2013** - Aprova a Concepção de Transformação do Exército. Brasília, 2013.

BRASIL. **Portaria do Estado-Maior do Exército nº 295, de 17 de dezembro de 2014** - aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Brasília, 2014.

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.

EME. Estado Maior do Exército. **Processo de Transformação do Exército**. 2010.

GALDINO, Marlon da Silva. **A Racionalização Administrativa das Organizações Militares Operacionais do Exército Brasileiro**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Aperfeiçoamento em Ciências Militares) - Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2015.

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

ANEXO I PROPOSTA DE SOLUÇÕES PRÁTICAS

1 INTRODUÇÃO

O presente relatório é parte integrante do Artigo Científico do Cap Int Erick Luiz de Souza Ramos, cujo tema é “O Processo de Racionalização Administrativa e seus efeitos na redução dos encargos das Organizações Militares operacionais sem autonomia administrativa”.

O propósito desse relatório é apresentar as observações realizadas e sugerir soluções práticas visando o aprimoramento do processo de Racionalização Administrativa.

2 OBSERVAÇÕES REALIZADAS E SOLUÇÕES PROPOSTAS

2.1. Observações realizadas

Foi verificado que as OM operacionais sem autonomia administrativa possuem encargos reduzidos em relação às Unidades Gestoras, porém as OM operacionais ainda têm grande participação na execução dos processos, em alguns casos sendo totalmente responsáveis por encargos que deveriam ser executados pela OM autônoma. O processo de Racionalização Administrativa permite a redução dos encargos e do efetivo de militares empregados em atividades administrativas nas OM operacionais, desde que as Unidades Gestoras sejam devidamente estruturadas para atender a todas as necessidades de suas OM vinculadas.

2.2 Solução prática

Como solução para os problemas apresentados, propõe-se que sejam estudadas também as atribuições e encargos das OM autônomas, principalmente aquelas que possuem uma grande quantidade de Unidades subordinadas administrativamente, verificando se estão compatíveis com o efetivo disponível por elas para a execução tempestiva e satisfatória dos processos que visam atender as demandas de suas OM apoiadas.