

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

Cap QCO CARLOS ANDRÉ MALAFAIA PEREIRA

**NOVOS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS NO  
ÂMBITO DO EXÉRCITO**

**Brasília**

**2016**

**Cap QCO CARLOS ANDRÉ MALAFAIA PEREIRA**

**NOVOS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS NO  
ÂMBITO DO EXÉRCITO**

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

**Orientador: TC Eng Leandro Silva de Moraes Ramos**

**Brasília**

**2016**

Cap QCO CARLOS ANDRÉ MALAFAIA PEREIRA

**NOVOS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS NO  
ÂMBITO DO EXÉRCITO**

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

Aprovado em

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

LEANDRO SILVA DE MORAES RAMOS – Ten Cel - Presidente  
Escola de Formação Complementar do Exército

---

OSWALDO COIMBRA JUNIOR – Ten Cel - Membro  
Escola de Formação Complementar do Exército

# NOVOS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO

Cap QCO Carlos André Malafaia Pereira

## RESUMO

As demandas internas e externas a que as organizações vêm sendo submetidas nos dias atuais são diversas, o que, aliado ao conceito de governança, e norteadas pelo princípio da eficiência, tem levado os gestores a aperfeiçoarem seus processos, bem como a desenvolverem novos métodos para melhoria de seus trabalhos. Com o Exército Brasileiro não tem sido diferente, tais demandas incidem também sobre ele, e neste bojo, encontram-se as SSIP (Seções dos Serviços de Inativos e Pensionistas) do Exército, que são responsáveis pelo pagamento dos diversos benefícios a inativos e pensionistas.

Sabe-se que o pagamento de pessoal no Exército é responsável por 90% dos recursos destinados a "Força", o que tem levado o órgão de Controle Interno (Centro de Controle Interno do Exército), bem como o órgão de Controle Externo (Tribunal de Contas da União) a uma preocupação para que haja um maior controle e eficiência no referido pagamento, evitando-se com isto que sejam realizados pagamentos em desacordo com a legislação, bem como que os mesmos possam ser realizados eficientemente, o que pode ser feito com o aperfeiçoamento dos processos.

Tendo em vista o que está acima exposto, surge a necessidade de melhoria na análise de processos nas SSIP e o consequente impacto no pagamento dos diversos benefícios de inativos e pensionistas no âmbito do Exército, a fim de que as mesmas atendam às demandas internas e externas a que vêm sendo submetidas.

**Palavras-chave:** Demandas, melhoria e processos.

## ABSTRACT

The internal and external demands that organizations have been submitted nowadays are diverse, which, coupled with the concept of governance, and guided by the principle of efficiency, have led managers to enhance their processes and to develop new methods for improvement of their work. It has been no different with the Brazilian Army, such demands focus also on it, and within this scope, are the Army RPSS (Retiree and Pensioners Services Sections) and Army RPPB (Retiree and Pensioners Paying Bodies), which are the Army's agencies responsible for payment of the various benefits for retirees and pensioners. It is known that the payment of the personnel in the Army is responsible for 90% of the Brazilian Army's budget. It has led the Internal Control Body (The Brazilian Army Internal Control Center) and the External Control Body

(The Brazilian Court of Audit) to concern that these payments be under greater control and performed efficiently, avoiding payments in violation of the law, as well as carried out accordingly. It can be done with the improvement of the processes. In view of the above, there is a need for improvement in the analysis of processes in the RPSS and RPPB, and the consequent impact on the payment of the various benefits for the retirees and pensioners in the Army, so that they meet the internal and external demands that they have been submitted.

**Keywords:** Demands, Improvement and Processes.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>3.1</b>	<b>Fatores que contribuem para a ineficiência dos processos de pagamentos de inativos e pensionistas.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.1</b>	<b>Falta de pessoal qualificado trabalhando na gestão dos processos de pagamentos.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Número insuficiente de pessoal para trabalhar nos processos de pagamentos.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Rotatividade de pessoal.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.4</b>	<b>Pouco uso da tecnologia da informação no controle dos diferentes processos de pagamentos.....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>4.1</b>	<b>Propostas para a melhoria dos processos de pagamentos de inativos e pensionistas.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Falta de pessoal qualificado trabalhando na gestão dos processos de pagamentos.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Número insuficiente de pessoal para trabalhar nos processos de pagamentos.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Rotatividade de pessoal.....</b>	<b>17</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Pouco uso da tecnologia da informação no controle dos diferentes processos de pagamentos.....</b>	<b>17</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>19</b>

# NOVOS DESAFIOS NA ADMINISTRAÇÃO DE INATIVOS E PENSIONISTAS NO ÂMBITO DO EXÉRCITO

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo das diversas reorganizações por que passou o Exército, ao longo do século passado, indica uma evidente vinculação do trato dos assuntos pertinentes à reserva com o Serviço Militar. Prova disto foi a criação da DCIPAS (Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social), que é o órgão de apoio técnico normativo do Departamento Geral do Pessoal responsável por planejar, orientar, coordenar, controlar, supervisionar e avaliar as atividades relacionadas com a transferência para a reserva remunerada, reforma, pensão militar, pensão especial para ex-combatentes, anistiados políticos militares, prestação de tarefa por tempo certo, dispensa de militar designado para o serviço ativo e gestão dos servidores civis do Comando do Exército.

No cumprimento de sua missão, a DCIPAS liga-se, por canal técnico, a 12 Seções do Serviço de Inativos e Pensionistas (SSIP), a Seções Regionais de Pessoal Civil (SRPC) e a Seções de Assistência Social, das Regiões Militares, além de organizações militares que têm encargo de Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas. Todos estes desempenham, neste cenário, o papel de executores dos diversos benefícios de inativos e pensionistas no âmbito do Exército.

A administração pública federal, tem sido demandada pelos órgãos de controle interno e externo, no que diz respeito a legalidade dos seus atos, bem como na eficiência e eficácia dos seus diversos processos, tendo como objetivos, dentre outros, uma melhor prestação de serviço ao público a que é destinada.

Além do acima exposto, foi criado o conceito de governança no serviço público, que vem a ser um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para Avaliar, Direcionar e Monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, que tem sido adotado pelo órgão de controle externo da administração pública federal, o Tribunal de Contas da União. O controle interno, cuja atividade é exercida no Exército pelo Centro de Controle Interno do Exército, tem também procurado colocar em prática os princípios da

governança.

Durante as visitas de auditoria realizadas pelo Centro de Controle Interno do Exército nas SSIP, tem sido verificada uma constante necessidade de melhoria nos diversos processos de pagamento dos diversos benefícios de inativos e pensionistas do Exército, o que tem sido registrado nos relatórios de auditoria. Estas necessidades de melhoria existem, tendo em vista às constantes demandas, tanto internas, quanto externas, as quais têm sobrevivendo de forma incisiva sobre às referidas Seções. Verificou-se ainda, com base nos relatórios de auditoria, que os fatores mais relevantes, que contribuem para ineficiência nos pagamentos de tais benefícios, são os seguintes: Falta de pessoal qualificado, rotatividade de pessoal, número insuficiente de pessoal para trabalhar nos referidos processos e pouco uso da tecnologia da informação por parte das SSIP.

Dentre os processos de pagamentos de benefícios de inativos e pensionistas que existem nas SSIP, podem-se destacar dois, quais sejam, o auxílio invalidez e a isenção de imposto de renda, que, em que pese não seja um pagamento de benefício, isenta o inativo ou pensionista do desconto do imposto de renda, concedendo ao mesmo um aumento na sua remuneração.

Os fatores acima citados, aliados a outros, geram como consequência, a necessidade de uma maior adequação das Seções dos Serviços de Inativos e Pensionistas do Exército às demandas internas e externas, no que diz respeito aos processos que visam o pagamento de benefícios aos inativos e pensionistas no âmbito do Exército, gerando uma necessidade de melhoria na análise dos mesmos.

Com o intuito de apresentar sugestões e oportunidades de melhoria na análise de processos e o consequente impacto no pagamento dos diversos benefícios de inativos e pensionistas no âmbito do Exército, foi identificado o seguinte problema:

Ineficiência nos pagamentos dos diversos benefícios a inativos e pensionistas no âmbito do Exército.

Com o presente artigo, pretende-se contribuir para melhoria na análise de processos e o consequente impacto no pagamento dos diversos benefícios de inativos e pensionistas no âmbito do Exército, a fim de que as SSIP atendam às demandas internas e externas a que vêm sendo submetidas.



## **2 METODOLOGIA**

O presente artigo foi realizado dentro de um processo científico e calcado em procedimentos metodológicos, onde foram analisados textos referentes a inativos e pensionistas, bem como sobre a administração pública e relatórios de auditoria.

A trajetória desenvolvida pela presente pesquisa teve seu início na revisão teórica do assunto, através da definição de conceitos, bem como a consulta bibliográfica a documentos e a qual prosseguiu até a fase de análise dos dados coletados neste processo (discussão de resultados). Em paralelo à revisão bibliográfica, foi aproveitado um questionário entregue ao Chefe da SSIP/11 (Seção do Serviço de Inativos e Pensionistas) do Comando da 11ª Região Militar, durante uma visita de auditoria realizada na SSIP/11, pelo Centro de Controle Interno do Exército, o qual foi respondido. A SSIP/11 é gestora dos processos de pagamentos de benefícios a inativos e pensionistas, na área de jurisdição do Comando Militar do Planalto.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

De maneira geral, a pesquisa bibliográfica possibilitou:

Reunir e expor conceitos e abordá-los, de forma crítica e sucinta, dentro daquilo que interessa ao presente artigo, podendo-se também formular alguns questionamentos e algumas questões de estudo, que seguem abaixo:

- a. O que é a inatividade?
- b. O que são pensões militares?
- c. Quais são as demandas internas a que as SSIP vêm sendo submetidas?
- d. Quais são as demandas externas a que as SSIP vêm sendo submetidas?

Da análise dos conceitos expostos, verificou-se que:

### **a. Inatividade.**

Referente a inatividade, o militar ingressa na inatividade quando passa para a Reserva. Ao passar para a Reserva, continua mantendo vínculos com a respectiva Força Armada, ficando pronto para ser convocado. Essa obrigação só desaparece com a reforma, por idade ou por incapacidade física.

O termo "aposentadoria", largamente usado para definir a situação de inatividade, na realidade não traduz fielmente o que ocorre com os militares. Para os trabalhadores em geral, este termo é aplicável e correto porque, ao serem aposentados, permanecem nesta situação de acordo com a sua vontade e conveniência.

Na prática, os militares em inatividade, observados sua condição física e o limite de idade para a Reforma, encontram-se "em disponibilidade remunerada", situação determinada pelas condições relativas à carreira.

Pesquisa realizada pelo Ministério da Defesa demonstra que, em vários países, o militar recebe tratamento previdenciário especial, haja vista as evidentes peculiaridades comuns às Forças Armadas em todo o mundo.

Basicamente, o militar das Forças Armadas pode passar à inatividade de forma voluntária ou involuntária (ex officio). Voluntariamente, só depois de completar 30 anos de serviço, e, ex officio, ao atingir a idade limite de permanência no serviço ativo (variável com o posto ou graduação), ou quando apresentar problema de saúde que o incapacite para o serviço ativo.

Na verdade, o trabalho extra e frequente, exercido pelos militares, sem qualquer compensação financeira, acumulado ao longo da carreira, faz com que os trinta anos de efetivo serviço correspondam a muito mais do que o previsto para a aposentadoria de um outro servidor federal ou trabalhador assalariado. Fonte: Texto adaptado da Página Eletrônica do Exército Brasileiro no endereço:<http://www.exercito.gov.br/web/guest/a-inatividade>.

#### **b. Pensões militares.**

Referente às pensões militares, é a importância paga, mensalmente, aos beneficiários do militar falecido ou assim considerado, nos termos da Lei. É de origem bicentenária (1795-período colonial, antes de surgir na Alemanha em 1883, o embrião da previdência social).

No Brasil, remontam ao Século XVIII, quando criado o Plano de Montepio Militar dos Oficiais do Corpo da Marinha, em 23 de setembro de 1795. Este documento foi o primeiro ensaio no sentido de assegurar à família do militar falecido assistência condigna e compatível com o ambiente social em que vivia. Portanto, o advento da pensão militar tem uma historicidade que antecede mesmo ao movimento previdenciário no Brasil, cuja origem é atribuída à Lei ELOY CHAVES de 1923.

O desenvolvimento histórico da legislação brasileira sobre pensões militares reforça sempre o sentido da constituição de um patrimônio que, após a morte do militar, será legado aos seus dependentes. É por isso que o militar contribui, durante toda a sua vida profissional e na inatividade, até a sua morte, para formar esse patrimônio. É necessário entender esses fundamentos que têm sustentado, historicamente, no Brasil, a

instituição de pensão militar .

Não se trata de um sistema de repartição, em que um universo de contribuintes sustenta um universo de beneficiários. Essa visão é extemporânea à gênese da instituição da pensão e pode provocar decisões equivocadas e danosas. Inúmeros cálculos já realizados indicam que, com uma remuneração anual de 6%, os recursos arrecadados com essas contribuições atendem à despesa com a pensão do militar por toda a vida do seu cônjuge e dos seus filhos e, se considerarmos os descontos de 7,5 % sobre a remuneração bruta, procedimento em vigor a partir de dezembro de 2000, o capital acumulado suporta por tempo infinito o pagamento das pensões dos herdeiros do militar.

Outro aspecto que precisa ser esclarecido diz respeito a, aproximadamente, 40.000 pensões especiais decorrentes de múltiplos diplomas legais e que não se referem a militares nem têm a contrapartida de uma contribuição que a sustentem. No entanto, as despesas com essas pensões especiais são computadas à conta das pensões militares e correspondem a quase 34% desse total.

Os militares da união (da ativa e inativos) sempre contribuíram com 7,5% para a pensão militar. Vale destacar que os Art 142 e 144 da CF/88 estabelecem as atribuições das Forças Armadas e das Forças Auxiliares.

Ora, os militares federais nunca tiveram e não têm um regime previdenciário estatuído, seja em nível constitucional, seja no nível da legislação ordinária. Essa característica é histórica no Brasil, o Art. 142, da Constituição Federal, no inciso X do seu parágrafo 32, estabelece, literalmente, que a lei disporá sobre o ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, "consideradas as peculiaridades de suas atividades". Que significa isto? Significa que as condições de transferência do militar para a inatividade, inclusive os seus vencimentos, são estabelecidas a partir das peculiaridades das atividades do militar, peculiaridades essas que não são consideradas, portanto, apenas para efeitos de remuneração na ativa e de contrato de trabalho, mas se estendem às demais relações de trabalho do militar. Essa perspectiva é histórica, mais que centenária, na legislação brasileira.

As condições de transferência do militar para a inatividade e de percepção de pensões estão estabelecidas no Estatuto dos Militares (Lei nº 6.880, de 09 de dezembro de 1980), na Lei de Remuneração dos Militares (Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001) e na Lei de Pensões (Lei nº 3.765 de 04 de maio de 1960).

Em todos esses diplomas legais e na própria Constituição Federal, como já foi dito, nunca houve e não há qualquer referência a sistema ou a regime previdenciário dos militares federais. Portanto, não há regime previdenciário dos militares e, logicamente, não há o que referir a equilíbrio atual do regime previdenciário dos militares federais, porque ele não existe e por essa razão, quase que ontológica, porque não existe, não pode ser predicado e, conseqüentemente, não pode ser contributivo, nem de repartição. A remuneração dos militares na inatividade, dos reformados e os da reserva, é total e integralmente custeada pelo Tesouro Nacional.

Portanto, os militares não contribuem para "garantir a reposição de renda" quando não mais puderem trabalhar. Essa garantia é totalmente sustentada pelo Estado. Os militares federais contribuem, sim, com 7,5% da sua remuneração bruta para constituir pensões, que são legadas aos seus dependentes e com 3,5 % , também da remuneração bruta, para fundos de Saúde. Fonte: Texto adaptado da Página Eletrônica do Exército Brasileiro no endereço: <http://www.exercito.gov.br/web/guest/a-pensao-militar>.

### **c. Demandas internas.**

As demandas internas à que as SSIP vêm sendo submetidas dizem respeito ao atendimento ao seu público interno, que são os inativos e pensionistas do Exército brasileiro. Dentre as quais pode-se destacar: necessidade de maior eficiência e eficácia no pagamento dos diversos benefícios de inativos e pensionistas.

### **d. Demandas externas.**

As demandas externas à que as SSIP vêm sendo submetidas, podemos citar, dentre outras, a atuação do Controle Externo, ou seja, o Tribunal de Contas da União, sobre a gestão do Exército Brasileiro no que diz respeito aos pagamentos dos diversos benefícios aos inativos e pensionistas. O TCU é responsável quanto ao julgamento da legalidade ou não do pagamento de pensões militares. Em seus contatos com o Exército, aquele tribunal tem primado e recomendado tanto pela legalidade, quanto pela eficiência dos atos públicos, incluídos aí os atos de pagamento de pessoal. Um conceito muito importante, que tem sido divulgado e observado pelo TCU o de governança, conceito este que se for aplicado, pode contribuir para a melhoria dos diversos processos das instituições, e no caso deste artigo, para a melhoria nos processos de pagamento de benefícios a inativos e pensionistas.

#### **d.1. Governança.**

Referente ao conceito de governança, ora citado, é o *sistema pelo qual as organizações são dirigidas e controladas*. (NBR ISO/IEC 38.500, item 1.6.2). Consiste no

conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam assegurar que as decisões e ações relativas à gestão e ao uso dos recursos da organização estejam alinhadas às necessidades institucionais e contribuam para o alcance das metas organizacionais. Adaptado de Res-TCU 247/2011 (PGTI-TCU), art. 2º, II.

Governança refere-se a todas as possibilidades e mecanismos que ajudam as múltiplas partes do negócio a avaliar condições e opções, determinando também a direção, o monitoramento, a conformidade, o desempenho e o progresso, alinhando, desta forma, os planos e os objetivos do negócio, visando satisfazer as metas específicas da organização.

A Gestão é sempre diferenciada da governança, ou seja, há distinção entre 'comprometido' (governança) e 'envolvido' (gestão). Gestão implica na utilização criteriosa de meios (recursos, pessoas, processos, práticas) para alcançar um fim identificado. É um meio ou instrumento pelo qual o órgão de administração consegue um resultado ou objetivo. A Gestão atua sobre o planejamento, construção, organização e controle das atividades operacionais e se alinha com a direção definida pelo órgão de administração.

Alguns princípios que norteiam as práticas de Governança: transparência; integridade e prestação de contas (*accountability*). A Administração Pública Federal e a sociedade se beneficiam com a Governança mediante a obtenção dos seguintes resultados: aumento da agregação de valor dos recursos utilizados (humanos, financeiros etc.); redução de riscos e prestação de melhores serviços à sociedade. Governança de Pessoal é uma abordagem sistemática de direcionamento e monitoramento da gestão de pessoas, com o objetivo de: alinhar as políticas e estratégias de gestão de pessoas com as prioridades do negócio da instituição em prol de resultados; otimizar a disponibilidade e o desempenho das pessoas e manter custos compatíveis e aceitáveis; assegurar o cumprimento da legislação; mitigar os riscos relativos a recursos humanos e auxiliar a tomada de decisões relativas à gestão de pessoas. A responsabilidade por aspectos específicos de recursos organizacionais pode ser delegada para os gerentes da organização. Entretanto, a prestação de contas (*accountability*) pelo uso desses recursos de forma efetiva, eficiente e aceitável na organização permanece com a alta administração e não pode ser delegada.

*. Fonte: Governança de pessoal: aperfeiçoando o desempenho da Administração Pública. Ministro Augusto Nardes. Presidente do TCU. Brasília, DF, 15 de maio de 2013 TCU – Diálogo Público.*

### **3.1 Fatores que contribuem para a ineficiência dos processos de pagamentos de inativos e pensionistas**

Verificou-se ainda, a existência de fatores, que contribuem para a ineficiência dos processos de pagamentos de benefícios a inativos e pensionistas, destacando-se os seguintes:

### **3.1.1 Falta de pessoal qualificado trabalhando na gestão dos processos de pagamentos**

O que se tem observado, nos órgãos responsáveis pelo pagamento de benefícios de inativos e pensionistas no âmbito do Exército, é a falta de qualificação adequada do pessoal responsável pela gestão dos diferentes processos de pagamento.

As mudanças decorrentes dos novos paradigmas do mundo do trabalho obrigaram o setor público a promover qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de seus membros, objetivando a formação de quadros profissionais para servir com mais qualidade aos setores da sociedade. Fonte: Texto extraído do Artigo: A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e a UNIFAP, extraído do endereço: <http://www.partes.com.br/educacao/qualificacao.asp>.

Na visão de Chiavenato (2008), a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento é um entrelaçamento de ações de caráter pedagógico, devidamente vinculadas ao planejamento da instituição, que visa promover continuamente, o desenvolvimento dos servidores, para que desempenhem suas atividades com mais qualidade e eficiência.

A falta de qualificação contribui sensivelmente para a ineficiência da gestão dos processos de pagamento, aumentando o risco de que benefícios sejam concedidos sem estarem em conformidade com a legislação, bem como de outros erros.

### **3.1.2 Número insuficiente de pessoal para trabalhar nos processos de pagamentos**

Um dos fatores identificados e que tem contribuído para que haja um número insuficiente de pessoal para trabalhar nos processos de pagamento nas SSIP, é a má distribuição de recursos humanos, onde pessoas são alocadas em uma determinada seção em detrimento da SSIP, que muitas vezes possui uma maior necessidade de pessoal;

### **3.1.3 Rotatividade de pessoal**

O número insuficiente de pessoal para trabalhar nos diversos processos de pagamento de benefícios de inativos e pensionistas, tem afetado negativamente a qualidade do serviço prestado aos inativos e pensionistas, resultando em maior risco de erros, além de sobrecarregar os envolvidos nos processos. A carga excessiva de trabalho

pode conduzir à exaustão e à insatisfação profissional, o que aumenta a taxa de absenteísmo e de rotatividade, comprometendo a gestão dos processos de pagamento dentro das SSIP, suas metas e conseqüentemente a imagem institucional do Exército Brasileiro. Outro fator que tem aumentado a rotatividade de pessoal dentro das SSIP, é a possibilidade do militar de carreira ser transferido, bem como daquele que é temporário ou Prestador de Tarefa por Tempo Certo ter o seu contrato encerrado, seja por solicitação ou por término de contrato; e

### **3.1.4 Pouco uso da tecnologia da informação no controle dos diferentes processos de pagamentos**

As organizações, e entende-se aí incluído o Exército brasileiro precisa fazer uso da informação, sabendo identificar qual a serve para usufruir de maneira adequada. Já alertava Beal (2009) que a informação é um patrimônio, ela agrega valor à organização. Não se trata de um monte de bytes aglomerados, mas sim de um conjunto de dados classificados e organizados de forma que uma pessoa ou uma empresa possa tirar proveito. A informação é inclusive um fator que pode determinar a sobrevivência ou a descontinuidade das atividades de um negócio. E isso não é difícil de ser entendido. Basta imaginar o que aconteceria se uma instituição financeira perdesse todas as informações de seus clientes. Apesar de possível, muito dificilmente uma empresa de grande porte consegue perder suas informações, principalmente quando se fala de bancos, cadeias de lojas, entre outros. No entanto, o que ocorre com mais frequência é o uso inadequado das informações adquiridas ou, ainda, a subutilização destas. É nesse ponto que a Tecnologia da Informação pode ajudar. Fonte: Texto adaptado do artigo : A importância da tecnologia da informação associada à gestão empresarial, extraído do endereço: <http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-associada-a-gestao-empresarial>.

O Exército tem evoluído no que diz respeito ao uso da tecnologia da informação, como ferramenta para auxiliar as SSIP nos processos de pagamento de benefícios a inativos e pensionistas, prova disto foi a criação do PIPEX ( Programa de Inativos e Pensionistas do Exército ), em agosto de 2011. O PIPEX é gerenciado pelo DGP, tem por objetivo estruturar o Serviço de Inativos e Pensionistas com base na GESTÃO PELA QUALIDADE E NO ATENDIMENTO COM EXCELÊNCIA. Um dos seus grandes projetos é o “O Projeto Piloto”, a cargo da 1ª RM, que deverá desenvolver e implantar o Serviço de Inativos e Pensionistas Regional com as facilidades disponibilizadas pela tecnologia Web; o outro é o Projeto de Otimização, conduzido pela DCIPAS, que busca integrar os

diversos segmentos envolvidos e promover a expansão da modelagem desenvolvida no Rio de Janeiro, para todas as demais Regiões Militares.

O PIPEx originará fluxos informacionais digitalizados e automáticos, tudo com rastreabilidade e aferição de produção e produtividade, abrangendo 137 Organizações Militares, órgãos pagadores espalhados por todo o Brasil, além dos Comandos Regionais.

Fonte: Texto adaptado do site do endereço: [.http://www.6bcom.eb.mil.br/documents/dcipas-uma-nova-diretoria.pdf](http://www.6bcom.eb.mil.br/documents/dcipas-uma-nova-diretoria.pdf).

Em que pese o grande avanço, tem-se observado um uso muito aquém do que deveria ser, da tecnologia da informação, para auxiliar os diversos processos de pagamentos de benefícios a inativos e pensionistas no âmbito do Exército. O uso adequado da tecnologia da informação, ou seja, dentro da medida certa, poderia auxiliar a gestão dos diferentes processos.

#### **4 CONCLUSÃO**

As SSIP vêm sendo submetidas a demandas internas e externas, as quais tem vindo de forma incisiva, o que tem demandado uma constante necessidade de melhoria dos diversos processos de pagamento de benefícios de inativos e pensionistas do Exército.

Somando-se ao que está acima exposto, existem fatores que contribuem para a ineficiência dos referidos processos, conforme verificado nas visitas de auditoria do Centro de Controle Interno do exército às SSIP, o que foi focado no presente artigo, dentre os quais se destacam: Falta de pessoal qualificado, rotatividade de pessoal, número insuficiente de pessoal para trabalhar nos referidos processos, pouco uso da tecnologia da informação.

A análise das respostas ao questionário entregue ao Chefe da SSIP/11 (Seção do Serviço de Inativos e Pensionistas) do Comando da 11ª Região Militar, veio a confirmar a necessidade de melhoria dos diversos processos de pagamento de benefícios de inativos e pensionistas do Exército.

##### **4.1 Propostas para a melhoria dos processos de pagamentos de inativos e pensionistas**

Como propostas para a melhoria dos processos de pagamentos de benefícios a inativos e pensionistas, com destaque para os fatores que contribuem para a ineficiência de tais processos, já expostos neste trabalho, destacam-se as seguintes:



#### **4.1.1 Falta de pessoal qualificado trabalhando na gestão dos processos de pagamentos**

Propõem-se que sejam buscados dentro da Força militares que tenham realizados o curso de CASIPEX (Curso de Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do exército), ou pessoas que já tenham trabalhado na atividade; criar dentro da própria SSIP mecanismos de capacitação de pessoal, através de treinamentos, cursos ou palestras, que podem ser realizados por integrantes da própria SSIP, com *know-how* para tanto, por integrantes do órgão técnico normativo da SSIP, ou seja a DCIPAS (Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social);

#### **4.1.2 Número insuficiente de pessoal para trabalhar nos processos de pagamentos**

Propõem-se que o comando das Regiões Militares da qual a SSIP faz parte, atentem para o emprego de mais pessoal nas SSIP, de acordo com suas necessidades, ou seja, uma melhor alocação de recursos humanos. Tal necessidade deve-se ao fato de o orçamento com despesas de pessoal superar 30,9 bilhões de reais, o que representa cerca de 90% do orçamento do Exército;

#### **4.1.3 Rotatividade de pessoal**

Propõem-se que seja feito um trabalho de empregar nas SSIP militares (de carreira, temporários ou Prestadores de Tarefa por Tempo Certo), bem como civis, que tenham a propensão de permanecerem na OM no mínimo por 02 (dois) anos, tendo em vista que o tempo mínimo para que os mesmos adquiram *know-how* dentro de suas áreas de atuação é de no mínimo 01 (um) ano; e

#### **4.1.4 Pouco uso da tecnologia da informação no controle dos diferentes processos de pagamentos**

Propõem-se que seja dada maior celeridade a implementação do PIPEX, no que diz respeito a sua aplicabilidade de uso da tecnologia da informação. Além disto, propõem-se também, que as seções de informática ou equivalentes das Regiões Militares, se disponibilizem neste contexto, criando sistemas que venham facilitar a execução dos referidos processos de pagamentos.

As propostas de melhoria na análise de processos nas SSIP e o consequente impacto no pagamento dos diversos benefícios de inativos e pensionistas no âmbito do Exército, elencadas neste artigo, vêm a contribuir para que as SSIP atendam às demandas internas e externas a que vêm sendo submetidas, o que consequentemente poderá contribuir para uma melhor prestação de serviços ao público-alvo das SSIP, ou seja, inativos e pensionistas, bem como para a melhoria da imagem do Exército Brasileiro.

## REFERÊNCIAS

Governança de pessoal: aperfeiçoando o desempenho da Administração Pública. Ministro Augusto Nardes. Presidente do TCU. Brasília, DF, 15 de maio de 2013 TCU – Diálogo Público.

Página Eletrônica do Exército Brasileiro no endereço:  
<http://www.exercito.gov.br/web/guest/a-inatividade>.

Página Eletrônica do Exército Brasileiro no endereço:  
<http://www.exercito.gov.br/web/guest/a-pensao-militar>

Artigo : A importância da tecnologia da informação associada à gestão empresarial, extraído do endereço: <http://www.aprimorar.com/a-importancia-da-tecnologia-da-informacao-associada-a-gestao-empresarial>

Artigo: A importância da qualificação, capacitação e aperfeiçoamento de funcionários nas instituições de ensino superior: o PCCTAE e a UNIFAP, extraído do endereço:  
<http://www.partes.com.br/educacao/qualificacao.asp>

Chiavenato, Idalberto. Gestão de Pessoas. Terceira Edição. Elsevier Editora Ltda, 2008.

Página Eletrônica do Exército Brasileiro no endereço:  
<http://www.6bcom.eb.mil.br/documents/dcipas-uma-nova-diretoria.pdf>