



TC Inf Leandro Cândido da Silva

**A RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO COMANDO DE OPERAÇÕES  
TERRESTRES (COTER)**

**Salvador  
2019**

**TC Inf Leandro Cândido da Silva**

**A RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO COMANDO DE OPERAÇÕES  
TERRESTRES (COTER)**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Escola de Formação  
Complementar do Exército / Centro  
Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG  
como requisito parcial para a obtenção do  
Grau Especialização de Gestão em  
Administração Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira**

**Salvador  
2019**

**TC Inf LEANDRO CÂNDIDO DA SILVA**

**A RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO COMANDO DE OPERAÇÕES  
TERRESTRES (COTER)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Formação Complementar do Exército / Centro Universitário do Sul de Minas – UNIS-MG como requisito parcial para a obtenção do Grau Especialização de Gestão em Administração Pública.

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Prof. Dr. Guaracy Silva – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Dr. Gleicimara Araújo Queiroz Klotz – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Me. Fabrício Peloso Puircosky – Membro 2  
UNIS

## SUMÁRIO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>  | <b>06</b> |
| <b>2</b> | <b>O EXÉRCITO E A RACIONALIZAÇÃO DO SEU EFETIVO.....</b>                | <b>07</b> |
| 2.1      | A RACIONALIZAÇÃO NO COTER.....  | 11        |
| 2.1.1    | <b>Breve Histórico do COTER.....</b>                                    | <b>11</b> |
| 2.1.2    | <b>Causas do aumento do efetivo do COTER nos últimos anos.....</b>      | <b>13</b> |
| 2.1.3    | <b>Medidas adotadas pelo COTER para racionalizar o seu efetivo.....</b> | <b>15</b> |
| 2.1.3.1  | <i>A Matriz de Racionalização Administrativa.....</i>                   | <i>17</i> |
| 2.1.4    | <b>Principais resultados da Racionalização do efetivo no COTER.....</b> | <b>20</b> |
| <b>3</b> | <b>MATERIAL E MÉTODO.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>4</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>23</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>   | <b>25</b> |

## A RACIONALIZAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO COMANDO DE OPERAÇÕES TERRESTRES (COTER)

Leandro Cândido da Silva<sup>1</sup>  
Alessandro Messias Moreira<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho trata sobre a Racionalização de Recursos Humanos no Comando de Operações Terrestres (COTER). Tal abordagem é devida ao fato da difusão da importância da gestão dos processos em uma Organização Militar, particularmente no que tange à racionalização dos seus efetivos, o que permitirá a alocação de recursos humanos para a atividade-fim do Exército, atendendo à Diretriz de Racionalização do Efetivo de Exército (EB 20D 01.0116). O objetivo deste estudo é analisar o modo pelo qual o Comando de Operações Terrestres (COTER) está racionalizando os seus efetivos, de acordo com o que prescreve a Diretriz de Racionalização do Efetivo do Exército (EB 20D 01.0116), identificando os seus resultados. Este propósito será conseguido através do estudo da revisão bibliográfica do material existente e da verificação do método utilizado pelo COTER para racionalizar o seu efetivo, através de Portarias, Cadernos de Instrução, Ordens de Serviços e Normas emitidas. A pesquisa demonstrou que o COTER reduziu o seu efetivo em 12%, baseado no seu Quadro de Cargos Previstos (QCP) de 2015. A Diretriz do Comandante do Exército 2017/2018 prioriza a alocação de recursos humanos para a atividade fim do Exército, sendo que o COTER, como Órgão de Direção Operacional do Exército, recebe tal prioridade, ficando desobrigado de diminuir o seu efetivo.

**Palavras-chave:** Racionalização. COTER. Diretriz de Racionalização. Quadro de Cargos Previstos

### ABSTRACT

#### THE RATIONALIZATION OF HUMAN RESOURCES IN THE COMMAND OF LAND OPERATIONS (COTER)

This study deals with the Rationalization of Human Resources in the Command of Land Operations (COTER). Such an approach is due to the diffusion of the importance of the processes of a military organization, particularly with regard to the rationalization of their rights, which allows an allocation of human resources to the army's activity, as a consequence of a rationalization Effective of Army (EB 20D 01.0116). The objective of this study is to analyze how the Command of Land Operations (COTER) is rationalizing its principles, according to what is prescribed for an Effective Rationalization Directive of the Army (EB 20D 01.0116), identifying the results of the its members. This code is always used through the bibliographic review of the existing material and the verification made by COTER to rationalize its workforce, through the Ordinances, In-

<sup>1</sup>Orientado. Tenente Coronel, do Exército, formado pela Academia Militar das Agulhas Negras. E-mail: candido1998@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Titular Doutor do UNIS-MG. Pesquisador do Centro de Empreendedorismo, Pesquisa e Inovação – CEPI. E-mail: alessandromoreira@unis.edu.br

struction Booklets, Orders of Services and Standards issued. The Research has shown that COTER has reduced its workforce by 12%, based on its 2015 Expected Charge Chart (QCP). The Army Commander's Directive 2017/2018 prioritizes the allocation of human resources human resources for an Army activity, and COTER, as the Operational Direction of the Army, receives such priority, having begun to reduce its workforce.

**Keywords:** Rationalization. COTER. Rationalization Guideline. Expected Load Chart

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o Brasil tem enfrentado problemas financeiros e econômicos, tornando-se necessário ajustes e medidas para redução de custos e gastos em geral, principalmente na área de recursos humanos. Dentro desse contexto e a fim de contribuir com o Governo Federal, o Exército Brasileiro tem efetuado estudos que visam a racionalização do seu efetivo, emitindo Ordens e Diretrizes que tem por objetivo a redução em, no mínimo 10%, do efetivo existente.

O estudo colocará em pauta a Racionalização de Recursos Humanos no Comando de Operações Terrestres (COTER), que tem por objetivo atender à Diretriz de Racionalização do Efetivo do Exército (EB 20D 01.0116), a qual trata da redução do seu efetivo com a finalidade de priorizar a alocação de recursos humanos para a atividade-fim do Exército.

Este trabalho analisa a forma com que o COTER está racionalizando o seu efetivo, por meio da gestão de processos e implementação de medidas para atualizar o seu Quadro de Cargos Previstos (QCP)<sup>3</sup>.

Tal abordagem se justifica pela difusão da importância que a gestão dos processos possui em uma Organização Militar (OM), particularmente no que tange à racionalização dos recursos humanos, a fim de permitir a melhor distribuição do pessoal existente, realocando militares de carreira (combatentes) para a atividade-fim a qual foram formados.

É importante ressaltar também a contribuição do trabalho para o público-militar, o qual poderá identificar o método utilizado pelo COTER para racionalizar o seu efetivo, valendo-se desse estudo para atualizar os QCP de suas Organizações Militares (OM).

O objetivo deste trabalho é analisar o modo pelo qual o Comando de Operações Terrestres (COTER) está racionalizando os seus efetivos, de acordo com o que prescreve a Diretriz de Racionalização do Efetivo do Exército (EB 20D 01.0116), identificando os seus resultados.

---

<sup>3</sup> Documento específico para cada Organização Militar, operativa ou não operativa, que prevê os cargos necessários para o seu funcionamento de acordo com suas necessidades.

Este intento será conseguido a partir da revisão bibliográfica do material existente sobre o assunto, através de análise documental, e entrevistas com o pessoal envolvido no processo de racionalização do COTER.

Os principais resultados alcançados foram: a melhora na gestão dos processos no COTER, os quais foram revistos e aperfeiçoados; a racionalização do seu efetivo, o que possibilitou a verificação de sobreposições e lacunas em tarefas, processos e estruturas organizacionais, propiciando a atualização do Quadro de Cargos Previstos; e a redução do efetivo atual em 12%.

## **2 O EXÉRCITO E A RACIONALIZAÇÃO DO SEU EFETIVO**

O Exército Brasileiro, no cumprimento da sua missão constitucional, está em constante evolução, e na busca desse aperfeiçoamento ele tem priorizado a sua atividade fim, que é a defesa da pátria e a garantia dos poderes constitucionais (BRASIL, 1988).

O momento econômico atual é de recessão, sendo que o Brasil tem tido dificuldades de controlar as suas finanças desde o ano 2000. O Exército, atento à essa situação desfavorável, está envidando esforços para se adequar, tomando medidas oportunas para manter a efetividade e a prontidão da Força (BRASIL, 2017). A questão que se levanta é: Como o Exército vai continuar evoluindo, melhorando as suas capacidades, no contexto do atual cenário econômico? A resposta é obtida através da racionalização do seu efetivo.

O Comandante do Exército, General Eduardo Dias da Costa Villas Boas, ciente do atual cenário econômico, emitiu a Diretriz Geral do Comandante do Exército 2017/2018<sup>4</sup>, a qual orienta a Força Terrestre com relação aos objetivos a serem buscados nos próximos anos. Esse documento aponta a racionalização em todos os níveis, a qual deverá ser aplicada de forma austera e imediata nos mais diversos tipos organizacionais do Exército, com a intenção maior de priorizar a alocação de recursos humanos e materiais para a sua atividade-fim. Dessa forma, é encontrada a solução para continuar evoluindo sem aumentar as atuais despesas orçamentárias, sendo que este será o primeiro fator a ser considerado nos planejamentos estratégicos e setoriais do Exército.

O General Villas Boas apontou na sua Diretriz alguns objetivos a serem alcançados: não criação de Organizações Militares (OM) e/ou novas estruturas, elaboração de uma agenda militar

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Diretriz+do+Comandante+do+Exército+2017-2018/374a6480-b325-62a4-2340-0bfa97c74c52>. Acesso em 09 novembro 2018.

terrestre para ser apresentada ao Governo Federal afim de compor o Plano Plurianual (PAA) 2020-2023, a manutenção da excelência da educação dos quadros de carreira, a redução do Efetivo do Exército em, no mínimo 10%, devendo manter preservada, tanto quando possível, a Força Terrestre, a redução do número dos militares de carreira, substituindo-os por militares temporários, a redução do número de Unidades Gestoras do Exército, e atuar proativamente, a fim de que a racionalização seja executada dentro dos parâmetros previstos pela legislação vigente.

Alguns anos antes, o Estado-Maior do Exército (EME)<sup>5</sup> aprovou a Portaria N° 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que contém a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, a qual estabelece as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro e elenca as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos comprometidos com as ações que darão efetividade à referida Diretriz.

Segundo a Portaria N° 295-EME , a Racionalização Administrativa é o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e efetividade organizacional.

De acordo com essa Diretriz, os objetivos a serem alcançados eram: implantar a cultura de inovação em todos os integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição, estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação, e aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC)<sup>6</sup>, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva.

O Exército parte da premissa de que o advento da racionalização dos seus efetivos não necessariamente implica na diminuição do mesmo, mas no emprego atual e eficaz dos seus

<sup>5</sup> Órgão de direção geral responsável pela elaboração da política militar terrestre, pelo planejamento estratégico e pela orientação do preparo e do emprego da Força Terrestre, visando ao cumprimento da destinação constitucional do Exército Brasileiro.

<sup>6</sup> Execução de atividades de natureza militar de interesse do Exército, atribuídas ao militar inativo, mediante recebimento de adicional calculado sobre os proventos que efetivamente estiver recebendo. Tem caráter voluntário e temporário ou eventual, e deve ser justificada pela necessidade do serviço.



militares, analisando o atual Quadro de Cargos Previstos (QCP), suprimindo funções obsoletas, verificando duplicidades, apontando melhorias, dentre outras. O objetivo dessa racionalização é empregar melhor os recursos humanos, sendo que a redução do efetivo, reduzindo os gastos, será uma consequência natural desse processo (BRASIL, 2015).

Para atingir o seu objetivo, o processo de racionalização administrativa do Exército, segundo a sua Diretriz, deve atentar para três conceitos fundamentais: a eficiência, eficácia e efetividade. Por Eficiência, entendeu-se que ela é um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações e operações; trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. A Eficácia é o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível operacional ou tático; a eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias Organizações Militares (OM), para tanto, pressupõem-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público (BRASIL, 2015).

Efetividade é a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO)<sup>7</sup> e o apoio à Defesa Civil; a efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército, ou seja, a entrega de resultados para a sociedade, devendo caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e eficácia.

Para facilitar o início das atividades referentes à racionalização, o Exército identificou uma sequência lógica para os trabalhos. O projeto de racionalização deveria ser iniciado pela análise prévia da missão do órgão a ser racionalizado, verificando a sua visão de futuro e o ambiente interno e externo (BRASIL, 2015). Após a análise da missão, a próxima etapa seria o mapeamento, aperfeiçoamento e inovação dos processos existentes, a fim de permitir o efetivo cumprimento da missão.

Segue-se para a verificação das estruturas físicas e organizacionais, concluindo pela manutenção, adequação ou mesmo a extinção de estruturas, devido à otimização e integração de

---

<sup>7</sup> Realizadas exclusivamente por ordem expressa da Presidência da República, ocorrem nos casos em que há o esgotamento das forças tradicionais de segurança pública, em graves situações de perturbação da ordem.

processos. A próxima etapa foi a verificação dos recursos humanos, em número e em capacitação, suficientes para a realização dos processos levantados, terminando na adequação do efetivo atual e dos Quadros de Cargos Previstos (QCP). Nesta metodologia, a capacitação do pessoal, o largo emprego de meios de tecnologia da informação e comunicações, e a adoção de uma visão inovadora da gestão, deveriam estar presentes em todo o estudo, de forma a que se chegasse a uma racionalização com o emprego de soluções criativas, que tenham foco na efetividade da gestão do bem público (BRASIL, 2015).

Segundo a Diretriz de Racionalização do Exército, a Racionalização Administrativa deverá ser conduzida por meio de projetos específicos dentro dos macroprocessos dos integrantes do Sistema Exército, sob a coordenação dos escritórios de processos, a serem estabelecidos nos Órgãos de Direção Setorial (ODS) e no Estado-Maior do Exército (EME). Os contratos de objetivos celebrados entre o EME e os ODS especificarão o cronograma, os recursos financeiros e as metas a serem cumpridas. Para a validação dessa metodologia deverão ser estabelecidos projetos-pilotos na Alta Administração da Força e em OM não operacionais com processos administrativos comuns para que depois possam ser replicados para todo o Exército.

O Estado-Maior do Exército criou e implantou o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa, o qual transmitiu aos ODS experiências e orientações por ocasião do projeto-piloto iniciado na Alta Administração. O EME implantou também o Escritório de Processos do Exército (EPEX), recebendo as propostas de projetos dos ODS, patrocinando os mesmos. O EME também instituiu um calendário a ser seguido pelos ODS, a fim de padronizar os trabalhos, estipulando o dia 31 de dezembro de 2017 para a conclusão do mapeamento de todos os processos dos órgãos, o dia 30 de junho de 2018 para a reestruturação dos órgãos (proposta de alteração dos QCP), o dia 31 de outubro de 2018 para a experimentação das novas estruturas e dia 31 de dezembro de 2018 para os reajustes das experimentações e consolidação das novas estruturas (BRASIL, 2016).

O Projeto de Racionalização do Efetivo do Exército foi concebido e implementado com foco no mapeamento, análise e melhoria dos processos, na gestão e capacitação do pessoal, verificando a estrutura, cargos e Quadro de Cargos Previstos (QCP), com o objetivo de atingir uma estrutura organizacional adequada, com processos administrativos aperfeiçoados e inovados, com o pessoal especializado, necessário em número, habilitação e capacitação, culminando com a

revisão dos QCP, permitindo os oficiais e praças de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, serem empregados na atividade-fim do Exército.

## 2.1 A RACIONALIZAÇÃO NO COTER

### 2.1.1 Breve histórico do COTER

O Comando de Operações Terrestres (COTER) foi criado em 6 de novembro de 1990, através do decreto nº 99.669, para absorver as atribuições inerentes ao Preparo e ao Emprego da Força Terrestre. Na sua origem, o COTER foi constituído pelo Comando, Subcomando, Gabinete, 1ª Subchefia e 2ª Subchefia, com as seguintes estruturas constantes no seu Quadro de Cargos Previstos (QCP):

- a) Comando, constituído pelo Comandante, Assistente, Estado-Maior Pessoal e Auxiliares;
- b) Subcomando, constituído pelo Subcomandante, Estado-Maior Pessoal, Auxiliares, Assessoria de Planejamento Integração e Coordenação (APIC), Assessoria Jurídica, Divisão de Informática, Seção de Suporte à Rede, Seção de Desenvolvimento, Seção de Apoio ao Usuário, Seção de Manutenção, Seção de Planejamento e Execução Orçamentária, Escritório do Programa de Excelência Gerencial, Centro de Coordenação de Operações Interagências-Brasil (CCOTI-BR), Seção de Gestão de Recursos e Seção de Suporte e Manutenção;
- c) Gabinete, constituído pela Chefia, Seção de Inteligência e Contra-Inteligência, Ajudância Geral, Secretaria, Biblioteca, Seção de Pagamento de Pessoal, Seção de Expediente, Setor de Protocolo, Setor de Arquivo, Divisão Administrativa, Almoarifado, Seção de Transporte, Seção de Serviços Gerais, Seção de Suporte Documental, Seção de Aquisição, Licitações e Contratos, Seção de Finanças e Seção de Instrução e Cerimonial;
- d) 1º Subchefia, constituída pelo Chefe, Assistente, Estado-Maior Pessoal, Auxiliares, Divisão de Instrução Militar, Seção de Instrução Individual, Seção de Adestramento e Avaliação, Divisão de Simulação e Combate, Seção de operações, Seção de Desenvolvimento de Sistemas, Divisão de Apoio, Seção de Recursos e Logística e Seção Administrativa;
- e) 2º Subchefia, constituída pelo Chefe, Assistente, Estado-Maior Pessoal, Auxiliares, Divisão de Operações, Seção de Defesa Externa, Seção de Garantia da Lei e da Ordem, Seção de Apoio e Logística, Seção de Operações de Apoio à Informação, Seção de Defesa Química, Biológica, Radiológica e Nuclear, Divisão de Coordenação Civil-Militar, Centro de Comando

e Controle, Seção de Comunicações, Seção de Apoio às Operações e Seção Administrativa (BRASIL, 1990).

Com o passar dos anos, e devido às grandes mudanças inerentes ao contexto nacional e internacional, o COTER teve que adequar a sua estrutura, chegando a acrescentar outras, tendo em vista a sua missão como Órgão de Direção Operacional (ODOp). Dentro desse contexto, o COTER recebeu a incumbência de expedir diretrizes e orientações que tratam do Planejamento Operacional e da Instrução Militar, visando o emprego da Força Terrestre na Garantia da Lei e da Ordem, em Ações Complementares e em Operações Internacionais de Manutenção da Paz. Para suprir essa necessidade, foi criada a 3ª Subchefia com a seguinte estrutura: Chefe, Assistente, Estado-Maior Pessoal, Auxiliares, Divisão e Aviação e Segurança, Inspeção Geral das Polícias Militares, Divisão de Missão de Paz, Seção de Planejamento e Logística e Seção Administrativa.

O Plano Estratégico do Exército (PEEx 2014), particularmente o objetivo Estratégico do Exército 6 – APRIMORAR A GOVERNANÇA E A TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, criou a 4ª Subchefia do COTER, motivado pela necessidade de o Exército Brasileiro em implementar, com parceria de outras instituições e órgãos, soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) que atendessem às especificações da Força, reduzindo ao máximo o número de soluções redundantes, oferecendo soluções de TIC adequadas, contribuindo com a gestão integrada do conhecimento nos diversos sistemas e incrementando a interoperabilidade e complementariedade no emprego dos diferentes recursos tecnológicos e computacionais, para a geração e uso da informação, a fim de obter níveis elevados de segurança, governança e qualidade da informação e de comunicações, aprimorando a gestão das informações operacionais. A 4ª Subchefia foi criada com a seguinte estrutura: Chefe, Assistente, Estado-Maior Pessoal, Auxiliares, Divisão de Integração das Informações, Seção de Informação Digital, Seção de Inteligência, Seção de Monitoramento, Seção e Imagens e Geoinformação, Divisão de Operações de Informação, Seção de Planejamento e Coordenação, Seção de Ligação e Seção Administrativa (BRASIL, 2015).

Em 6 de novembro de 2015, atendendo ao processo de transformação do Exército, foi alterada a subordinação do Centro de Doutrina do Exército (C Dou Ex), do Estado-Maior do Exército para o COTER, conforme Portaria Nº 1582, do Comandante do Exército, de 3 de novembro de 2015. O C Dou Ex foi transferido para o COTER com a seguinte estrutura: Chefe, Assistente, Estado-Maior Pessoal, Divisão de Planejamento e Integração, Seção de Planejamento

e Integração, Seção de Atividades Especiais, Divisão de Formulação Doutrinária, Seção Função de Combate, Movimento e Manobra, Seção Função Combate e Fogos, Seção Função Combate e Logística, Seção Função de Combate e Proteção, Seção Função de Combate e Inteligência, Seção Função de Combate e Controle e seção Administrativa.

Em 2017, a 4ª Subchefia foi extinta, sendo que a maior parte do seu efetivo foi absorvida pela Chefia do Emprego da Força Terrestre, a qual recebeu também as suas atribuições, tendo agregada à sua composição a Divisão de Informações Operacionais e a Divisão de Operação de Informações.

### **2.1.2 Causas do aumento do efetivo do COTER nos últimos anos**

Na última década ocorreu um aumento significativo das missões e responsabilidades do Comando de Operações Terrestres, e para fazer face a essas novas demandas, houve a necessidade de aumento do efetivo consolidado no Quadro de Cargos Previstos (QCP), aprovado no ano de 2015.

Verifica-se que através do seu histórico, o COTER teve a sua estrutura aumentada por diversas vezes, ora por demanda que a conjuntura da política nacional e internacional exigia, como a criação da 3ª e 4ª Subchefia, ora por reestruturação do próprio Exército, como a transferência do Centro de Doutrina do Exército, do Estado-Maior do Exército para o COTER. Por ser o único Órgão de Direção Operacional que o Exército possui, o COTER tem por característica a constante mudança na sua estrutura, tendo em vista a sua missão de conduzir o Preparo e o Emprego da Força Terrestre, os quais estão em constante evolução, assim como os materiais, meios e doutrina.

Com relação à 3ª Subchefia, hoje Chefia de Missões de Paz e Aviação/Inspetoria -Geral das Polícias Militares, pode-se destacar algumas causas do aumento do seu efetivo:

- a. a consolidação das Operações de Paz com tropa impôs a necessidade de pessoal especializado para gerenciar todas as etapas do emprego da Força no terreno (seleção, mobilização, acompanhamento e desmobilização);

- b. a consolidação do Centro Conjunto de Operações de Paz do Brasil (CCOPAB)<sup>8</sup> como Organização Militar (OM) de excelência no preparo de tropa impôs pessoal especializado para coordenar as atividades daquele Centro;
- c. a normatização das Missões de Paz de caráter individual gerou a necessidade da criação de uma estrutura para gerenciar as atividades atinentes a essa servidão;
- d. a criação do Sistema de Aviação do Exército (SisAvEx), em 2010, criou algumas demandas que eram inexistentes, posto que o COTER passou a ser o Órgão Central do SisAvEx. Tal servidão transformou uma mera carteira de Segurança de Voo e coordenação com a Força Aérea Brasileira e Marinha do Brasil em um robusto sistema que integra Segurança de Voo, coordenação com as outras Forças Armadas, acompanhamento doutrinário, cursos e estágios, planos de movimentação da aviação e Sistema de Aeronaves Remotamente Pilotadas; e
- e. o recebimento de responsabilidades na elaboração dos projetos estratégicos do Exército Brasileiro criou a necessidade de novas estruturas dentro dessa Chefia, com conseqüente aumento de pessoal.

A 2ª Subchefia, hoje Chefia do Emprego da Força Terrestre, teve o seu efetivo aumentado nos últimos anos devido aos Grandes Eventos realizados no Brasil, como a Copa do Mundo em 2014 (praticamente em todo o território nacional) e o Jogos Olímpicos em 2016 (grande parte na cidade do Rio de Janeiro, mas com eventos em vários Estados), momentos em que o Exército foi amplamente empregado, além da constante decretação da Garantia da lei e da Ordem (GLO), nos Estados do Rio Grande do Norte, Rio de Janeiro, Pernambuco, dentre outros, forçando o emprego de grandes efetivos de militares nesses locais. A segurança desses Grandes Eventos demandou um planejamento complexo e detalhado por parte do Exército, não se limitando aos anos de 2014 e 2016, pois tal planejamento começou em anos anteriores. Coube à Chefia do Emprego da Força Terrestre a coordenação da segurança desses eventos, em conjunto com o Ministério da Defesa, Órgãos de Segurança Pública e Comandos Militares de Área, o que só foi possível com o aumento do seu efetivo previsto no QCP do COTER. Essa situação de emprego em Operações de grande porte, persiste até o presente momento, embora o país não tenha sediado nenhum outro Grande Evento que necessitasse o emprego do Exército, a conjuntura atual está constantemente impondo o emprego da Força Terrestre em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, o que demonstra a necessidade de aumento do efetivo dessa Chefia a fim de cumprir a sua missão em melhores condições.

---

<sup>8</sup> Foi criado em 2010 com a finalidade de preparar e orientar militares brasileiros designados para operar em missões de paz e humanitárias sob a égide da Organização das Nações Unidas (ONU).

No ano de 2015, a transferência do Centro de Doutrina do Exército, do Estado-Maior do Exército para o COTER, naturalmente impôs um aumento do efetivo previsto no QCP do COTER. Por ocasião dessa transferência, o Centro de Doutrina do Exército possuía um déficit de aproximadamente 50% do seu efetivo previsto. Com a reformulação do QCP do COTER, e cumprindo a determinação do Comando do Exército de não aumentar o seu efetivo, o Centro do Doutrina do Exército teve o seu novo QCP baseado no seu efetivo reduzido. Com o aumento do emprego do Exército em Operações de Garantia da Lei e da Ordem, tornou-se necessário um acompanhamento doutrinário maior, além do uso do Sistema de Lições Aprendidas<sup>9</sup>, o que acarretou em um aumento do efetivo do Centro de Doutrina do Exército, tendo em vista a necessidade de pessoal especializado para as crescentes demandas.

O efetivo do COTER, de uma maneira geral, foi aumentando com o passar dos anos devido às demandas sofridas pelo Exército, todavia esse aumento foi de fundamental importância não só para o sucesso da segurança nos Grandes Eventos, mas para a atividade-fim do Exército. As diversas Operações de Garantia da Lei e da Ordem que vem ocorrendo e o desenvolvimento e aperfeiçoamento da doutrina militar terrestre justificam o recente aumento do efetivo do COTER.

### **2.1.3 Medidas adotadas pelo COTER para racionalizar o seu efetivo**

O Comando de operações Terrestres, a fim de cumprir a Diretriz Geral do Comandante do Exército 2017-2018 e a Portaria N° 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, emitiu, em 23 de agosto de 2017, a Ordem de Serviço N° 003/2017, da Assessoria de Projetos, Processos e Gestão (AP<sup>2</sup>G), com as seguintes finalidades:

- a. estabelecer as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa no Comando de Operações Terrestres;
- b. regular as atividades de acompanhamento do Plano de Racionalização Administrativa pelos integrantes da AP<sup>2</sup>G/COTER e pelas Subchefias, Centro de Doutrina do Exército, Gabinete e demais Unidades Organizacionais (UO) do COTER; e

---

<sup>9</sup> Sistema que reúne os conhecimentos militares disponíveis por meio das experiências doutrinárias oriundas da instrução individual e coletiva, dos exercícios de adestramento e do emprego da Força em operações militares, visando a evolução contínua da doutrina militar terrestre.

c. dar início às atividades atinentes à Gestão de Riscos e Controles no âmbito do COTER.

Essa Ordem de Serviço possuía os objetivos de realizar ações, no âmbito do COTER, para atender ao prescrito na Diretriz do Comandante do Exército 2017-2018, buscando subsídios para a decisão do Comandante de Operações Terrestres no que se refere à proposta a ser apresentada ao Órgão de Direção Geral referente à meta imposta pelo Alto Comando do Exército<sup>10</sup> de racionalização da estrutura organizacional de pessoal. Foi constituído o Comitê de Gestão de Riscos e Controles do COTER (CGRiC/COTER) e Equipes de Gestão de Riscos e Controles do COTER (EGRiC/COTER).

Com o intuito de racionalizar o seu efetivo, o COTER determinou que o Comando, Subcomando, Gabinete, Centro de Doutrina do Exército e as suas Chefias, revisassem todos os seus processos, mapeando aqueles que não foram identificados e excluindo aqueles julgados obsoletos. Após a conclusão dessa revisão, foi estabelecido um calendário de atividades a fim de facilitar os trabalhos a serem executados, conforme a seguir:

- a) até 27 de julho de 2017 – informar ao Estado-Maior do Exército o cronograma das ações;
- b) até 21 de agosto de 2017 – apoiar a construção das Matrizes de Racionalização;
- c) até 24 de agosto de 2017 – remeter ao Estado-Maior do Exército as respostas ao Caderno de Trabalho;
- d) até 18 de novembro de 2017 – preencher as planilhas de racionalização do COTER;
- e) até 1º de fevereiro de 2018 – revisar e consolidar os dados, instituindo o Grupo de Trabalho COTER;
- f) até 30 de março de 2018 – realizar estudos comparativos, identificando nos processos superposições, lacunas, tarefas, entregas, unidades organizacionais obsoletas e possíveis fusões ou extinções;
- g) até 18 de abril de 2018 – submeter ao Comando do COTER as linhas de ação para a racionalização pretendida;

---

<sup>10</sup> Constituído pelo Comandante do Exército e pelos generais-de-exército (generais de 4 estrelas) que se encontram no serviço ativo.



- h) até 30 de abril de 2018 – propor ações de racionalização (proposta de Quadro de Cargos Previstos revisado), incluindo uma planilha resumo com propostas de redução de QCP;
- i) até 30 de maio de 2018 – submeter os resultados ao Estado-Maior do Exército, contendo as Planilhas validadas e proposta de QCP revisada; e
- j) até 30 de junho de 2018 - submeter propostas de Quadro de Cargos Previstos ao Alto Comando do Exército.

Através da Portaria nº 117/ COTER, de 7 de dezembro de 2017, o COTER constituiu o Grupo de Trabalho (GT) para a análise da Matriz de Racionalização Administrativa do Comando de Operações Terrestres, presidido pelo Assessor de Gestão do COTER, com início em 1º de fevereiro de 2018 e término em 30 de abril de 2018. O Grupo de Trabalho analisou as informações fornecidas através da Matriz de Racionalização Administrativa e apresentou Linhas de Ação e outros aspectos pertinentes, propondo as ações decorrentes, inclusive o novo Quadro de Cargos Previstos (QCP), aprovado pelo Comandante de Operações Terrestres. O GT COTER customizou as planilhas enviadas pelas Chefias, C Dou Ex, Gabinete, Comando e Subcomando, adequando-as ao formato da Matriz e validando o seu preenchimento.

#### *2.1.3.1 A Matriz de Racionalização Administrativa*

A Matriz de Racionalização Administrativa foi criada para apoio ao Diagnóstico Organizacional visando à racionalização dos Cargos e Estruturas do Comando de Operações Terrestres. Ela foi estruturada através de um conjunto de informações essenciais que auxiliaram a identificação de sobreposições e lacunas em tarefas, processos e estruturas organizacionais, sendo operacionalizada pela construção de uma matriz para cada unidade organizacional em análise, conduzida pelos Chefes de Divisão e de Seção (ou equivalentes), com apoio dos Escritórios de Processos Setoriais (EPOSet).

A estrutura básica dessa Matriz foi composta de: nome e posto do militar, cargo existente, tarefa em que o militar atua, frequência em que é demandada, processo correspondente, macroprocesso associado, fundamento normativo, insumos que justifiquem a existência do

processo, produtos gerados, clientes dos produtos gerados, tempo gasto, complexidade, urgência e exigência cognitiva.

A Matriz de Racionalização Administrativa foi construída seguindo 15 passos:

1º - informar, para cada militar que atua na unidade organizacional, o Posto e o Nome, conforme previsto no QCP;

2º - informar o cargo ocupado pelo militar (da ativa), conforme previsão do QCP;

3º - informar a tarefa em que atua o militar (existindo outras tarefas, preencher as linhas imediatamente abaixo, repetindo os dados já informados e, em seguida, os demais campos correspondentes);

4º - informar para cada tarefa em que atua o militar o processo de trabalho correspondente;

5º - informar para cada tarefa e processo de trabalho em que atua o militar o Macroprocesso correspondente;

6º - informar para cada tarefa, processo e macroprocesso, os insumos utilizados na execução da tarefa;

7º - informar para cada tarefa, processo e macroprocesso, o fornecedor dos insumos utilizados na execução da tarefa;

8º - informar para cada tarefa, processo e macroprocesso, os *softwares* utilizados na execução da tarefa;

9º - informar para cada tarefa, processo e macroprocesso, os clientes dos produtos e serviços utilizados e gerados pela tarefa;

10º - informar o fundamento normativo que justifique a execução da tarefa, lei, norma, regulamento, atribuição regimental, dentre outros;

11º - informar para cada tarefa em que atua o militar a frequência com que é solicitada e executada a tarefa (diária, semanal, mensal, bimestral, trimestral, semestral, anual ou esporádica);

12º - informar para cada tarefa em que atua o militar o tempo gasto (ordem de grandeza) na execução da atividade (minutos, horas, dias, semanas ou meses);

13º - informar para cada tarefa em que atua o militar o grau de complexidade envolvido, de 1 a 5;

14º - informar para cada tarefa em que atua o militar o grau de importância comumente atribuído, de 1 a 5; e

15º - informar para cada tarefa em que atua o militar o grau de esforço cognitivo exigido, de 1 a 5.

Um dos problemas identificados na Matriz de Racionalização Administrativa foi a mensuração da Complexidade, Importância e Esforço Cognitivo das diversas funções e cargos existentes no QCP do COTER. A fim de diminuir distorções na mensuração dessas funções e cargos, foram elaborados parâmetros correspondentes às notas de 1 (um) a 5 (cinco), para cada um desses itens.

Para a Complexidade, o grau 5 (cinco) corresponde às atividades que exigem alto grau de reflexão em virtude dos cálculos realizados, comparação com outros modelos existentes e elevado nível de criatividade e concentração, envolvendo grande risco de responsabilização penal e civil e/ou administrativa, como a criação de novos modelos e sistemáticas ainda inexistentes. O grau 4 (quatro) corresponde às atividades que exigem reflexão em virtude dos cálculos realizados, comparação com outros modelos existentes e demandando criatividade e concentração, envolvendo algum risco de responsabilização penal, civil e/ou administrativa, como a adaptação de modelos e sistemáticas a partir de modelos preexistentes. O grau 3 (três) corresponde às atividades que exigem planejamento prévio, análise de modelos existentes, demandando criatividade, concentração e capacidade analítica. O grau 2 (dois) corresponde às atividades que não demandam planejamento, apenas execução de modelos e normas preexistentes, todavia, envolvendo a coordenação ou participação de diversos atores. O grau 1 (um) corresponde às atividades rotineiras, definidas em procedimentos já dominados, exigindo a participação de não mais que um executor.

Para a Importância, o grau 5 (cinco) corresponde aquilo que tem de ser feito de qualquer forma, pois poderá gerar prejuízos em qualquer das esferas da vida militar, como cumprimento de ordem superior, prazos legais ou regulamentos exíguos, riscos à vida ou ao patrimônio. O grau 4 (quatro) corresponde à toda e qualquer ação que não está em acordo com um planejamento prévio (tarefas inopinadas). O grau 3 (três) corresponde à tarefa com prazo certo e conhecido para a sua execução. Deve obrigatoriamente ser executada, porém com tempo hábil para planejamento e execução. O grau 2 (dois) corresponde a toda e qualquer ação que esteja no planejamento normal do trabalho e que, no entanto, não seja prioritária em termos de prazos. São normalmente atividades que poderiam ser delegadas, transferidas e até mesmo postergadas para momentos mais oportunos. O grau 1 (um) corresponde a qualquer ação fora do escopo do planejamento ou

rol de tarefas típicas da unidade organizacional e que podem ser feitas de acordo com a conveniência do trabalho.

Para a Exigência Cognitiva, o grau 5 (cinco) corresponde às atividades em que se exige que o militar seja referência técnica para o grupo nas unidades organizacionais relacionadas. Assume, com autonomia, a gestão das atividades da área, liderando equipes sob sua responsabilidade, com ou sem designação. Avalia criticamente o contexto em que atua, participando de projetos ou processos que envolvem a colaboração entre diferentes áreas. Pode incluir, ainda, coordenação de equipes e/ou projetos/processos, por designação ou não, de acordo com a natureza da área em que atua. O grau 4 (quatro) corresponde às atividades onde o militar assume responsabilidade pela organização e gestão das atividades da unidade organizacional, com ou sem designação, atuando diretamente no seu aprimoramento por meio da avaliação crítica dos processos em que atua, considerando os impactos nos setores relacionados. Nesse nível de complexidade, o militar supervisiona equipes e/ou projetos, por designação ou não, de acordo com a natureza em que atua. O grau 3 (três) corresponde às atividades que exigem pleno conhecimento e experiência das atividades da unidade organizacional em que o militar colabora para a sua organização e aprimoramento, com suas capacidades e habilidades necessárias. Envolve, ainda, atividades de acompanhamento e controle, auxiliando a supervisão de equipes. O grau 2 (dois) corresponde às atividades que exigem pleno domínio das atribuições do militar e que exigem suas competências e habilidades consolidadas no exercício de suas tarefas, realizando tarefas não apenas padronizadas, mas que também requerem análise e raciocínio lógico. O grau 1 (um) corresponde às atividades padronizadas, sem autonomia decisória. Para essas atividades, o militar, em geral, está desenvolvendo as suas competências e habilidades para o exercício pleno das tarefas sob sua responsabilidade.

Para subsidiar os possíveis cortes de cargos e funções, a Matriz de Racionalização Administrativa baseou-se nas seguintes premissas: baixas pontuações, pouca aderência aos processos mais significativos da estrutura, superposição de tarefas e processos e baixa frequência de atuação nas tarefas e processos. De acordo com a Diretriz do Comandante do Exército 2017/2018 os cargos de Oficiais Técnicos Temporários (OTT)<sup>11</sup> e Sargentos Técnicos Temporários (STT)<sup>12</sup> deverão ser privilegiados em detrimento dos militares de carreira, visando

<sup>11</sup> Aquele que ingressa no Exército, como oficial, por meio dos Centros/Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva ou Regiões Militares, tendo sua permanência na Força limitada a oito anos de serviços.

<sup>12</sup> Aquele que ingressa no Exército, como sargento, por meio de uma seleção conduzida pelas Regiões Militares, tendo sua permanência na Força limitada a oito anos de serviços.

evitar a “cauda previdenciária”. Os Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) não foram objeto de corte, porém constaram na Matriz.

#### **2.1.4 Principais resultados da Racionalização do efetivo no COTER**

No COTER, em função do Sistema Operacional Terrestre (SISOMT)<sup>13</sup>, ocorreram reestruturações nas diversas Subchefias e no Gabinete, entre 2014 e 2016. Essas mudanças ocorreram mais especificamente no Gabinete do COTER para atender as crescentes demandas da Alta Administração Pública e a previsão do aumento da estrutura e do efetivo desse ODOp. Com isso, verifica-se que o Gabinete/COTER trabalha atualmente com um aumento de 25% do efetivo previsto no QCP, efetivo esse que foi remanejado de outras Subchefias, sem impactar no total dos cargos previstos no QCP autorizado. Observa-se, ainda, que para atender notadamente a criação da 4ª Subchefia, em 2012, e a incorporação do Centro de Doutrina do Exército (C Dout Ex), em novembro de 2015, o atual QCP, aprovado em novembro de 2015, com o total de 371 (trezentos e setenta e um) cargos, não previu a incorporação do C Dout Ex, este último contendo em QCP aprovado em fevereiro de 2016 com o total de 39 (trinta e nove) militares. O C Dout Ex foi incorporado ao COTER com aproximadamente 57% de seu QCP vago, representando 22 claros dos 39 previstos, encontrando-se com claros substanciais em sua estrutura, até a presente data não completados e sem previsão para tal. O COTER, como já referido anteriormente, em seu QCP referente a 2015, dispõe de 371 (trezentos e setenta e um) cargos, dos quais 29 (vinte e nove) não estão ocupados, o que perfaz aproximadamente 8% de claros ainda não preenchidos até a presente data. No C Dout Ex há 22 (vinte e dois) claros, e somando-se o efetivo previsto em QCP do COTER com o efetivo do QCP do C Dout Ex, chega-se ao quantitativo total de 410 (quatrocentos e dez) militares, dos quais 51 (cinquenta e um) cargos se constituem em claros. Conclui-se que o atual percentual de claros no COTER é de 12%.

Com a racionalização administrativa, o COTER identificou sobreposições e lacunas em tarefas, processos e estruturas organizacionais, o que levou a atualização do atual Quadro de Cargos Previstos, sendo que o seu efetivo total, defasado em 12%, diminuiu mais 3%, atendendo à determinação do Comandante do Exército em reduzir o efetivo da Força em, no mínimo, 10%.

### **3 MATERIAL E MÉTODO**

---

<sup>13</sup> Sistema que orienta e coordena o preparo e o emprego da Força Terrestre, com ênfase no Efetivo profissional (EP).

O trabalho se desenvolveu através entrevistas e pesquisa bibliográfica e documental, compreendendo as seguintes técnicas:

- Realização de pesquisa exploratória no Comando de Operações Terrestres e Estado-Maior do Exército, com o objetivo de compreender o processo de racionalização administrativa do COTER e verificar as diretrizes e orientações do EME acerca do assunto;

- A natureza da pesquisa realizada foi a quantitativa, onde buscou-se o contato direto com os responsáveis pela condução da racionalização administrativa no COTER, através de entrevistas individuais.

- Com a finalidade da verificação da bibliografia e dos documentos (Portarias, Diretrizes, Ordens, etc) existentes, onde buscou-se analisar os objetivos a serem alcançados, foi utilizada a pesquisa aplicada.

- A análise de dados foi desenvolvida durante toda a pesquisa, concomitantemente com a coleta de dados.

O método seguiu as orientações da UNIS-MG, a seguir especificados:

- Levantamento da bibliografia e documentos pertinentes;

- Seleção da bibliografia e dos documentos;

- Exame prévio da bibliografia sobre o tema, adquirindo um conhecimento inicial sobre o mesmo;

- Leitura da bibliografia e dos documentos selecionados.

A coleta de material foi realizada por meio de consultas às documentações existentes no COTER e no EME, tais como: Portaria nº 023-EME que aprovou a Diretriz para a participação do Exército em apoio aos Grandes Eventos. Boletim do Exército Nº6/2015, Portaria nº 122-EME que criou o Comitê gestor do processo de racionalização administrativa do Exército. Boletim do Exército Nº25/2016, Portaria nº 197-EME que aprovou o padrão de modelagem de processos do Exército Brasileiro. Brasília – DF, Portaria nº 263-EME que aprovou a Diretriz para a Transferência do Centro de Doutrina do Exército do Estado-Maior do Exército para o Comando de Operações Terrestres (EB20-D- 10.029), Portaria nº 242-Comandante do Exército que aprovou o Regulamento do Comando de Operações Terrestres (EB10-R-06.001), e a Portaria nº 117-COTER que Constituiu o Grupo de Trabalho para análise da Matriz de Racionalização Administrativa do Comando de Operações Terrestres.

O trabalho teve prosseguimento com a elaboração do texto, onde verificou-se como o Exército estava conduzindo a sua racionalização administrativa através da Portaria nº 295-EME, Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército. A seguir, foram analisadas a intenção e as orientações do Comandante do Exército acerca do assunto, através da Diretriz do Comandante do Exército 2017/2018, onde verificou-se que o COTER estava buscando cumprir tais diretrizes. A próxima fase da pesquisa deu-se com a verificação dos procedimentos adotados pelo COTER para racionalizar o seu efetivo através da Portaria nº 117-COTER, a qual constituiu o Grupo de Trabalho para análise da Matriz de Racionalização Administrativa do Comando de Operações Terrestres e dá outras providências, além da atualização do Regulamento do COTER e da confecção da matriz de racionalização administrativa. A partir dessa fase, buscou-se realizar entrevistas com o chefe e adjuntos da AP<sup>2</sup>G com as seguintes perguntas:

- Como se desenvolveu o processo de racionalização no COTER?
- Quais as ferramentas usadas para racionalizar o efetivo do COTER?
- Quais os resultados obtidos?
- Quais foram os Pontos Fortes e Oportunidades de Melhoria?

Ao término das entrevistas, a próxima fase foi a verificação dos documentos internos constantes no Sistema de Protocolo Eletrônico (SPED) do COTER, com a finalidade de melhor compreender o modo como se desenvolveu o preenchimento da matriz de racionalização administrativa. Compreendido o processo de racionalização administrativa desenvolvido pelo COTER, o trabalho passou para a sua fase de considerações finais e resultados obtidos. Nesse momento, além da revisão do material de pesquisa, foi realizada uma nova entrevista com o chefe da AP<sup>2</sup>G para melhor elucidação dos resultados obtidos, chegando à conclusão de que o COTER reduziu o seu efetivo em 12%, baseado no QCP de 2015.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho constatou que o Comando de Operações Terrestres implementou várias medidas a fim de cumprir à determinação do comandante do Exército, contida na sua Diretriz de 2017/2018. O COTER constituiu um Grupo de Trabalho para gerenciar a sua racionalização administrativa, emitindo a Ordem de Serviço Nº 003/2017, da Assessoria de Projetos, Processos e Gestão (AP<sup>2</sup>G), regulando as atividades e o cronograma a serem cumpridos. A referida Ordem de Serviço balizou o preenchimento da matriz de racionalização administrativa,

a qual identificou sobreposições e lacunas em tarefas, processos e estruturas organizacionais do COTER, resultando em uma proposta de mudança de QCP com redução de 3% do atual efetivo (BRASIL, 2017).

Retomando a pergunta inicial do trabalho (Como reduzir o efetivo do Comando de operações Terrestres em, no mínimo 10%, atendendo à Diretriz de Racionalização do Efetivo do Exército?), constatou-se que o COTER reduziu o seu efetivo, baseado no QCP de 2015, em 12% (BRASIL, 2015). Redução alcançada através do estudo conduzido pela AP<sup>2</sup>G, auxiliado pelo preenchimento da matriz de racionalização administrativa por parte do Comando, Subcomando, Gabinete, Centro de Doutrina do Exército e das Chefias.

Pode-se concluir que o COTER cumpriu a determinação contida na Diretriz do Comandante do Exército 2017/2018, pois reduziu o seu efetivo em 12%. Essa redução tomou por base o efetivo previsto no QCP/2015 que era de 410 militares, o qual, através da racionalização administrativa, foi reduzido para 359, o que equivale a 12% de redução. Cabe ressaltar que o COTER, apesar de estar com o seu efetivo atual defasado em relação ao QCP/2015, conseguiu reduzir o mesmo em 3%.

Além de constatar a redução de 12% do seu efetivo, em relação ao QCP de 2015, o COTER (a meu ver) estaria desobrigado de quaisquer reduções de cargos, pois de acordo com a Diretriz do Comandante do Exército 2017/2018, a finalidade da racionalização do efetivo do Exército seria a alocação de militares para a atividade-fim da Força. O COTER, de acordo com o seu Regulamento (BRASIL, 2018), tem como missão precípua Coordenar e Orientar o Preparo e o Emprego da Força Terrestre, sendo, por definição, vocacionado para a atividade-fim do Exército, devendo receber prioridade na alocação de recursos humanos do Exército.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)>. Acesso em 10 set. 18.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 99.669-PR**. Criação do Comando de Operações Terrestres. Diário Oficial da União - Seção 1 - 7/11/1990, Página 21116, Brasília DF, nov. 1990.



\_\_\_\_\_. **Portaria nº 295-EME.** Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército. Boletim do Exército Nº1/2015, Brasília - DF, jan. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 023-EME.** Aprova a Diretriz para a participação do Exército em apoio aos Grandes Eventos. Boletim do Exército Nº6/2015, Brasília - DF, fev. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº (Rervado)-EME.** Quadro de Claros Previstos, Brasília - DF, jul. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 197-EME.** Aprova o padrão de modelagem de processos do Exército Brasileiro. Brasília – DF. Boletim do Exército Nº37/2015, Brasília - DF, set. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 263-EME.** Aprova a Diretriz para a Transferência do Centro de Doutrina do Exército do Estado-Maior do Exército para o Comando de Operações Terrestres (EB20-D- 10.029). Separata ao Boletim do Exército Nº 42/2015, Brasília – DF, out. 2015.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 122-EME.** Comitê gestor do processo de racionalização administrativa do Exército. Boletim do Exército Nº25/2016, Brasília - DF, jun. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ordem de Serviço nº 003-AP<sup>2</sup>G/COTER,** Brasília - DF, ago. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 117-COTER.** Constitui Grupo de Trabalho para análise da Matriz de Racionalização Administrativa do Comando de Operações Terrestres e dá outras providências. Brasília – DF, 7 dez 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº (Rervado)-EME.** Quadro de Claros Previstos, Brasília - DF, dez. 2017.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 242-Comandante do Exército.** Aprova o Regulamento do Comando de Operações Terrestres (EB10-R-06.001), e dá outras providencias. Boletim do Exército Nº 9/2018, Brasília – DF, mar. 2018.

\_\_\_\_\_. **Diretriz do Comandante do Exército.** Disponível em: <[www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Diretriz+do+Comandante+do+Ex%C3%A9rcito+2017-2018/374a6480-b325-62a4-2340-0bfa97c74c52](http://www.eb.mil.br/documents/10138/7932041/Diretriz+do+Comandante+do+Ex%C3%A9rcito+2017-2018/374a6480-b325-62a4-2340-0bfa97c74c52)>. Acesso em: 9 nov. 2018.