



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INF RAFAEL RODRIGUES AMARAL**

**O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE GRATIFICAÇÃO  
DE REPRESENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO SISTEMA DE  
ENSINO DO EXÉRCITO - UMA PROPOSTA**

**Rio de Janeiro**

**2019**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INF RAFAEL RODRIGUES AMARAL**

**O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE  
GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES  
DO SISTEMA DE ENSINO DO EXÉRCITO - UMA PROPOSTA**

Trabalho acadêmico apresentado à  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,  
como requisito para a Pós Graduação  
em Ciências Militares com ênfase em  
Gestão Organizacional

**Rio de Janeiro  
2019**



**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 Inf RAFAEL RODRIGUES AMARAL**

Título: **O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO SISTEMA DE ENSINO DO EXÉRCITO - UMA PROPOSTA**

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

APROVADO EM \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ CONCEITO: \_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

<b>Membro</b>	<b>Menção Atribuída</b>
<b>JOBEL SANSEVERINO JUNIOR – Maj</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<b>JOSÉ WELLITON SOARES ROCHA – Maj</b> 1º Membro e Orientador	
<b>ÉVERTON CAMPOS PINHEIRO – Cap</b> 2º Membro	

**RAFAEL RODRIGUES AMARAL – Cap**  
Aluno

# O APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE GRATIFICAÇÃO DE REPRESENTAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO SISTEMA DE ENSINO DO EXÉRCITO - UMA PROPOSTA

Rafael Rodrigues Amaral\*  
José Welliton Soares Rocha\*\*

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo mostrar uma oportunidade de melhoria na execução de um processo administrativo, com o intuito de contribuir para a racionalização administrativa do Exército Brasileiro. O objetivo deste artigo é mostrar a existência de trabalhos duplicados e tempo despendido em excesso em uma atividade que poderia ser melhor gerida, bem como uma proposta de um novo processo para suprir tal demanda administrativa. Para isso, foram levantados a quantidade de processos administrativos gerados em decorrência dessa demanda, bem como o tempo decorrido entre uma atividade de instrução e a concessão propriamente dita do benefício devido, na Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, durante o ano de 2018, como amostragem.

**Palavras-chave:** Gratificação de Representação. Mapeamento de processo. Sistema de Ensino do Exército.

## ABSTRACT

This paper aims to show an opportunity to improve the execution of an administrative process, with the purpose of contributing to the administrative rationalization of the Brazilian Army. The objective of this article is to show the existence of duplicate works and time spent in excess in an activity that could be better managed, as well as a proposal of a new process to satisfy such administrative demand. For this purpose, the number of administrative processes generated as a result of this demand was raised, as well as the time elapsed between an instructional activity and the actual concession of the benefit due, in the School of Improvement of Officials, during the year 2018, as a sample .

**Keywords:** Representation Bonus. Process Mapping. Army Teaching System.

---

\* Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

\*\* Major da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Pós Graduado em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2014.

## 1 INTRODUÇÃO

O aumento crescente das demandas administrativas no Exército Brasileiro fez com que cada vez mais militares fossem retirados da atividade fim a que se destinam, sendo vocacionados para atender tais demandas.

Neste sentido, foi criada a Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que estabeleceu a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro. Essa Portaria determinou, entre outras, a necessidade de se aperfeiçoar a gestão e as estruturas organizacionais, como medidas para obter uma maior eficiência na gestão pública no âmbito da Força, como se observa na Concepção Geral da referida Portaria:

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

Uma das medidas adotadas pela Força tem sido o mapeamento de processos a fim de se obter um acréscimo da eficiência, principalmente na área administrativa. Dessa maneira, a mesma poderá direcionar maiores esforços, na gestão de pessoal, na alocação de militares na atividade-fim. Isso pode ser evidenciado nas orientações para a execução da Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, conforme apresentado na Portaria nº 295-EME:

O **Estado Final Desejado** é que ao término do Processo de Racionalização tenha-se 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 quadros de cargos previstos, tudo isto, a fim de permitir que se possam classificar os efetivos de maneira adequada, liberando os oficiais e praças de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, para serem empregados na atividade-fim do Exército - a operacionalidade da Força Terrestre - razão de ser da Instituição.

Nesse contexto, uma área que pode vir a ser aperfeiçoada em seu processos é a de pagamento de pessoal. Isto se vislumbra como factível, pois os processos dessa área sofreram evoluções significativas, principalmente com a informatização e a criação de softwares específicos para auxiliar na gestão da mesma.

Dentre os diversos processos que englobam a atividade de pagamento, verifica-se que o de concessão e pagamento de gratificação de representação ainda apresenta espaço para ser aperfeiçoado. Isto se dá pois a antecedência necessária ao planejamento das atividades geradoras desse direito não é acompanhada pelo espaço de tempo decorrido entre a atividade em si e o recebimento dos valores por parte dos militares.

## 1.1 PROBLEMA

O instituto da Indenização de Representação, designação originária da atual Gratificação de Representação, foi criado a partir de uma modificação, por meio do Decreto nº 722 de 18 de janeiro de 2013, dos valores do Inciso II da Lei nº 8.237, de 30 de setembro de 1981, sendo essa a Lei de Remuneração dos Militares à época, com a seguinte descrição:

Art 7º A indenização de representação é devida mensalmente ao militar da ativa, em percentuais calculados sobre o soldo, nos seguintes termos:  
Parágrafo único. Para o militar em viagem de representação, instrução ou desemprego operacional, bem como às ordens de autoridade estrangeira, a indenização de representação é devida, à razão de dois por cento do soldo, por dia.

Inúmeras modificações viriam a ocorrer ao longo do tempo, com a promulgação de leis que tinham por objetivo normatizar indenizações, adicionais e gratificações dos militares. Porém, com a promulgação da Medida Provisória nº 2.215, de 31 de agosto de 2001, ato normativo em vigor até os dias atuais, a gratificação de representação foi mantida pelo Poder Executivo, sendo definida nos artigos 1º e 3º, com a seguinte descrição:

Art. 1º A remuneração dos militares integrantes das Forças Armadas - Marinha, Exército e Aeronáutica, no País, em tempo de paz, compõe-se de:

III - gratificações

.....  
b) de representação." (NR)

"Art. 3º Para os efeitos desta Medida Provisória, entende-se como:

.....  
VIII - gratificação de representação:

.....  
b) parcela remuneratória eventual devida ao militar pela participação em viagem de representação, instrução, emprego operacional ou por estar às ordens de autoridade estrangeira no País, conforme regulamentação;

Neste contexto, foi possibilitada a valorização dos militares que participam das atividades de instrução, tanto corpo discente quanto docente dos diversos estabelecimentos de ensino do Exército, por meio da concessão desta gratificação.

Já o Decreto nº 8.733 de 2 de maio de 2016, regulamentou a referida Medida Provisória no que tange a gratificação de representação, em especial no que se refere às atividades de instrução, cujo inciso II do Art 2º diz o seguinte:

II - instrução - atividade realizada por militar da ativa, que integre o efetivo de estabelecimento de ensino militar ou de parte dele, para a participação, fora de sua sede, em evento ou exercício escolar, cujo objetivo esteja relacionado com a atividade de ensino;

No âmbito do Exército Brasileiro, foi criada a Portaria nº 927, de 1º de agosto de 2016, que estabeleceu as condições para o pagamento da referida gratificação, delegando a competência para sua concessão, cujo parágrafo único é o seguinte:

Parágrafo único. Fica delegada competência, para autorizar o pagamento da gratificação de representação, na forma da legislação vigente, às seguintes autoridades, dentro das respectivas atribuições:

.....  
III - chefes dos órgãos de direção setoriais (ODS);

No caso em tela, as Organizações Militares do Sistema de Ensino do Exército Brasileiro (EB) são subordinadas ao Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEX), que é o órgão de direção setorial responsável pelas atividades de instrução no âmbito da Força.

A Portaria nº 927 estabeleceu ainda, em seu parágrafo 8º, os procedimentos a serem observados para a concessão da gratificação em tela, como solicitação pelos comandantes, chefes e diretores de Organização Militar (OM) da concessão à autoridade competente, entre outras medidas.

Anualmente, a fim de melhor formar, especializar e aperfeiçoar os oficiais e sargentos do Exército Brasileiro, são previstos diversos exercícios no terreno e pedidos de cooperação de instrução. Nestes, como o militar se encontra empregado em viagem de instrução, o mesmo passa a fazer jus à gratificação de representação.

O processo de concessão de gratificação de representação no âmbito do Sistema de Ensino do EB tem o seu início no planejamento no ano anterior ao de instrução. Neste momento, são calculadas as estimativas de necessidades de recursos a serem empregadas para a execução das atividades de instrução previstas. Estas estimativas são remetidas à respectiva Diretoria, seja a Diretoria de Ensino Técnico Militar ou a Diretoria de Ensino Superior Militar, consolidadas pelas mesmas e, então, encaminhadas para o DECEX para apreciação e aprovação, obedecidos os limites estabelecidos pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF).

Porém, após a aprovação dos cálculos apresentados, por meio dos anexos ao Plano Geral de Ensino (PGE), ainda se faz necessário o envio de uma posterior solicitação para concessão da gratificação em tela. Essa se dá após a realização da atividade de instrução anteriormente prevista. Esse procedimento acaba por gerar duas situações. A primeira é um atraso no pagamento da referida gratificação, tendo o militar como o principal prejudicado, pois, por exemplo, há situações em que, pelo acúmulo de gratificações a serem concedidas, o militar acaba por incidir em uma faixa de imposto de renda retido na fonte diferente daquela à que o militar realmente faz jus, atingindo principalmente àqueles que

percebem menor remuneração. A segunda é um grande número de processos de exercícios anteriores, tendo em vista que o ano fiscal deve ser obedecido para o pagamento da gratificação.

Logo, se já ocorre uma autorização para realização de determinada atividade de instrução, por meio da aprovação do PGE e seus anexos, junto ao ODS responsável, não seria o caso viabilizar o pagamento da gratificação no mês em que o militar executará esta atividade?

## 1.2 OBJETIVOS

a. Aperfeiçoar o processo de concessão de gratificação de representação nas OM do Sistema de Ensino do Exército;

b. Diminuir a quantidade de processos de exercícios anteriores referentes às gratificações de representação relativas às atividades de instrução nas OM do DECEX;

c. Evitar o acúmulo de gratificações a serem pagas, diminuindo assim o eventual desconto desproporcional dos militares de menor percepção remuneratória;

d. Diminuir a quantidade de processos realizados em duplicidade pelas OM do DECEX;

e. Possibilitar uma maior racionalização administrativa nas OM do DECEX, com maior emprego de militares nas atividades de instrução.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A presente pesquisa se justifica em virtude do atraso no pagamento da gratificação de representação ao militar que faz jus à mesma, o que representa um dano, ainda que sem dolo.

Outro aspecto a ser evidenciado com essa pesquisa é o grande número de processos de exercícios anteriores referentes à gratificação de representação relativa à atividade de instrução nas OM do DECEX corrobora a necessidade do aperfeiçoamento do processo.

Ainda, a Administração Pública, em especial na esfera militar, tem buscado aumentar sua eficiência no emprego de seus recursos humanos, apoiando-se em sistemas informatizados e processos mais simples, a fim de diminuir o efetivo empregado nas atividades burocráticas de uma Organização Militar, como a

confeção e acompanhamento do processo de concessão de gratificação de representação.

## 2 METODOLOGIA

Em um primeiro momento, foi solicitado ao Cmdo da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) a relação de atividades de instrução solicitadas/realizadas no âmbito deste Estabelecimento de Ensino, com as respectivas estimativas de recursos referentes à gratificação de representação no ano de 2018.

Paralelamente, foi feito um levantamento junto à EsAO, das atividades de instrução do ano de 2018 que incidiram em exercícios anteriores, não tendo sido realizado o pagamento no referido ano. Ainda nesse levantamento, consta o mês em que as atividades foram realizadas e o mês em que foram efetivamente sacadas as gratificações devidas.

Outrossim, foi levantado junto ao Setor de Pagamento de Pessoal (SPP) da EsAO dos saques realizados junto aos Capitães Alunos do Curso de Infantaria deste Estabelecimento de Ensino (EE), efetivo que responde por cerca de 30% do efetivo anual de discentes.

Por fim, foram compilados e comparados os referidos dados, para se chegar à proposta a ser elaborada.

Os dados levantados junto à EsAO serviram como amostragem para se poder fazer estimativas acerca do Sistema de Ensino do EB como um todo, já que este EE compõe o referido Sistema do EB.

### 2.1 REVISÃO DE LITERATURA

A Medida Provisória nº 2.215, de 31 de agosto de 2001, em seus artigos 1º e 3º, dispõe sobre a composição da remuneração dos militares integrantes das Forças Armadas. Esta instituiu a gratificação de representação como um dos direitos remuneratórios, estabelecendo critérios amplos para sua concessão.

O Decreto nº 8.733, de 2 de maio de 2016, revogou dispositivo regulatório anterior, constante do Decreto nº 4.307, de 18 de julho de 2002, e regulamentou regras para a delegação de competência.

Art. 3º A gratificação de representação devida em razão de uma das hipóteses previstas no inciso II do caput do art. 1º será paga somente após autorização, em ato do Ministro de Estado da Defesa, no âmbito do Ministério da Defesa, ou dos Comandantes, no âmbito dos respectivos Comandos das Forças.

Parágrafo único. O Ministro de Estado da Defesa e os Comandantes das Forças poderão delegar a competência de que trata o caput.

Já a Portaria nº 927, de 1º de agosto de 2016, estabeleceu os procedimentos a serem observados e delegou a competência para a autorização do pagamento da gratificação em tela no Exército Brasileiro, cujo teor é o seguinte:

Art. 8º Para o pagamento da gratificação de representação, os comandantes, chefes e diretores de OM devem observar os seguintes procedimentos:

I - solicitar à autoridade competente, dentro dos prazos compatíveis, por intermédio da cadeia de comando, concessão para o pagamento da gratificação, fazendo constar a natureza do evento, o local de sua realização, a duração, o efetivo previsto por posto e graduação e a estimativa do montante a ser pago;

II - publicar, de imediato, o recebimento da concessão no Boletim Interno da OM, discriminando o valor a ser pago; e

III - após o evento, publicar o seguinte:

- a) natureza do evento;
- b) local de sua realização;
- c) duração;
- d) autoridade que concedeu o pagamento;
- e) relação nominal dos participantes;
- f) período de participação de cada militar;
- g) valor a ser pago a cada militar; e
- h) ordem de saque da gratificação, até o valor máximo concedido pela autoridade competente.

Outrossim, na Marinha do Brasil, tais procedimentos se encontram regulados pela Portaria nº 184/MB, de 19 de maio de 2010, que em seu Art 5º determinou as condições de concessão em situação de viagem de instrução, cujo teor é o seguinte:

Art. 5º A Gratificação de Representação para o militar em viagem de representação, instrução ou de emprego operacional, prevista na alínea b, do inciso VIII, do art. 3º, da Medida Provisória no 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e incisos de I a V, do art. 16, do Decreto no 4.307, de 18 de julho de 2002, é devida a todos os militares da ativa da MB que, em cumprimento à determinação constante de documento específico, integrando tripulações de navios, de embarcações e de aeronaves, ou de unidade de tropa, ou, ainda, embarcados em caráter de serviço, se afastarem de seus portos-base, no caso de navios e de embarcações, de suas bases, no caso de aeronaves, e das localidades-sede das unidades de tropa, no caso de manobras e exercícios de tropa.

.....  
 § 2º Os deslocamentos a que se refere o caput deste artigo são os previstos e aprovados nos Planos Gerais de Adestramento ou de Instrução do Comando de Operações Navais, do Comando-em-Chefe da Esquadra, do Comando da Força de Fuzileiros da Esquadra, dos Comandos dos Distritos Navais, do Comando do Pessoal de Fuzileiros Navais, da Diretoria de Hidrografia e Navegação, da Diretoria de Portos e Costas, da Diretoria de Ensino da Marinha e da Escola Naval.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados por meio do levantamento de dados junto à Seção Técnica de Ensino e ao Setor de Pagamento de Pessoal da EsAO.

A amplitude do universo a ser analisado foi delimitado nos alunos do Curso de Infantaria da EsAO, já que este universo responde por cerca de 30% do efetivo de discentes que anualmente frequentam o já citado EE. Além disso, foram levantados somente os dados referentes ao ano de 2018, a fim de delimitar a amostra num período de tempo determinado.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Plano Geral de Ensino (PGE) 2018 apresenta, na forma de um seus anexos, todos os custos no que se refere à passagens, diárias e concessões de gratificação de representação envolvendo todo o referido ano de instrução, englobando assim os Exercícios no Terreno do Curso de Infantaria. São nesses Exercícios no Terreno que os Capitães Alunos, amostra selecionada, fazem jus ao benefício em tela.

As informações obtidas junto ao Setor de Pagamento de Pessoal constam do Aditamento nº03-APA/PGR ao Boletim do DECEX nº 037 de 22 de maio de 2018. Nesse Aditamento, constam as autorizações prévias para inúmeras atividades de ensino realizadas pela EsAO durante o ano de 2018. Entre essas atividades, constam àquelas realizadas pelo Curso de Infantaria, conforme Tabela Nº1.

Ainda junto ao Setor de Pagamento de Pessoal foram obtidas as informações relativas ao mês em que foram efetivamente realizados os saques das gratificações a que os militares faziam jus, conforme Quadro Nº1.

<b>Local do Exercício</b>	<b>Período previsto</b>	<b>Saque da Gratificação</b>
Taubaté-SP	09 a 10 Abr	Nov 2018
Paracambi-RJ	10 a 12 Abr	Jun 2018
Campinas-SP	25 a 29 Jun	Set 2018
Ponta Grossa-PR	14 a 18 Maio	Jun 2018
Santa Maria-RS	06 a 10 Ago	Set 2018
Cascavel-PR	20 a 27 Out	Dez 2018/Jan 2019
Resende-RJ	06 a 15 Nov	Jan 2019

**Quadro Nº1** - Exercícios no Terreno do Curso de Infantaria em 2018  
Fonte: O autor

Com base nesses dados, pode-se verificar o intervalo entre a realização da atividade e o saque das devidas gratificações, conforme Quadro Nº2.

<b>Intervalo</b>	<b>Exercícios</b>	<b>Percentual</b>
1 mês (ou mês subsequente)	2	28,57%
2 meses	3	42,86%
3 meses	1	14,29%
7 meses	1	14,29%

**Quadro Nº2** - Defasagem no saque da gratificação de representação

Fonte: O autor

Esses dados demonstram que menos de um terço dos exercícios previstos para o ano de instrução tiveram o saque relativo aos mesmos no mês subsequente. A maioria dos exercícios apresentou uma defasagem de 2 meses entre a atividade e a concessão da percepção devida, chegando ao intervalo máximo de 7 meses em um dos casos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Levando-se em consideração que cada Exercício no Terreno do Curso de Infantaria no referido ano destinava, em sua previsão, um valor próximo à 193 mil reais e que a legislação limita que cada exercício anterior é um processo individual, pode-se concluir quanto aos trâmites burocráticos que poderiam vir a ocorrer, ainda que nenhum Exercício tenha ingressado nesta última situação.

Quando da criação dessa gratificação, o legislador tinha como objetivo retribuir, por meio de um adicional remuneratório, situações excepcionais, como a atividade de comando por exemplo. Os oficiais em cargo de comando recebem sua gratificação diretamente no pagamento, implantadas previamente ao mês a que fazem jus. Porém, tal praticidade não foi seguida quando da segunda hipótese de gratificação de representação, tema deste Artigo.

Comparativamente, ao analisarmos a legislação referente ao tema junto à Marinha do Brasil, podemos observar que são previstos mais de um documento de amparo. Além da publicação de deslocamento, chamada de “Parte de Saída”, é permitido o amparo na documentação que subsidia determinado exercício, como uma Ordem de Serviço ou Ordem de Operações. Nessa situação, basta àquele exercício estar previsto no Plano Geral de Instrução, análogo ao Plano Geral de Ensino adotado pela Força Terrestre. Nesses casos, um dos anexos dessa Ordem de Serviço, por exemplo, obrigatoriamente deve ser uma relação de militares participantes.

Ao que se refira a situações imprevistas em que determinado militar não venha a participar de determinado exercício, não fazendo, assim, jus à gratificação, podemos observar que, na Marinha, consta das Normas sobre Pagamento de Pessoal na MB (SGM-302) que o militar deve restituir o valor recebido indevidamente, em prazo máximo de cinco dias. Assim, evita-se possíveis danos ao erário.

Os avanços no planejamento, principalmente quanto as atividades de instrução, permitem que os Exercícios no Terreno sejam pensados levando-se em conta inclusive o aspecto orçamentário disponível. Anualmente, são calculados os valores necessários a cada atividade, com as devidas alterações de duração e possíveis cancelamentos de execução caso não exista orçamento para tal atividade.

Logo, recomenda-se a possibilidade do Exército Brasileiro aperfeiçoar a legislação pertinente a esse assunto, adotando algo parecido ao que adota a Marinha do Brasil quando possibilita o saque antecipado dessa gratificação. Dadas as devidas proporções, sugere-se que sejam autorizados as publicações antecedentes aos Exercícios com os respectivos saques decorrentes.

Como já se sabe que determinado Exercício irá ocorrer com certa antecedência e o efetivo previsto para participar deste Exercício, pode-se vir a adotar o saque da gratificação no mês que o mesmo virá a ocorrer. Isso fará com que, além de obviamente não ocorrer possíveis defasagens, o adicional recebido possa ser utilizado durante o evento em tela. Outrossim, caso algum militar venha a não participar de determinado Exercício, basta realizar a Despesa a Anular referente ao valor recebido erroneamente, da mesma maneira que ocorre, por exemplo, na Marinha do Brasil.

Conclui-se, portanto, que o aperfeiçoamento desse processo levaria ainda a uma otimização dos processos organizacionais da Organização Militar. Isso possibilitaria melhor alocar os recursos humanos nas atividades administrativas, acompanhando a necessidade de se acompanhar a evolução da eficácia esperada da Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 722, de 18 de janeiro de 1993. **Diário Oficial de União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 18 Jan 1993. Seção 1, p.1.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 8.733, de 2 de maio de 2016. **Diário Oficial de União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 3 Maio 2016. Seção 1, p.1.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.273, de 30 de setembro de 1991. **Diário Oficial de União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 30 Set 1991. Seção 1, p.1.

\_\_\_\_\_. Exército Brasileiro. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. **Boletim do Exército**, Poder Executivo, Brasília, DF, 2 Jan 2015, Edição nº 1, p. 14-21.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 927, de 1º de agosto de 2016. **Boletim do Exército**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 Ago 2016, Edição nº 31, p. 14-17.

\_\_\_\_\_. Marinha do Brasil. Normas sobre Pagamento de Pessoal na MB - Volume I (SGM-302), de 23 de junho de 2015. **Boletim da Marinha do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 Jun 2015, Edição nº 5, p. 22.1-22.6.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Portaria nº 184/MB, de 19 de maio de 2010. **Boletim da Marinha do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 Maio 2010, Edição nº 5, p. 13-14.

\_\_\_\_\_. Medida Provisória nº 2.215, de 31 de agosto de 2001. **Diário Oficial de União**, Poder Executivo, Brasília, DF, 1º Set 2001, Edição extra.

## **ANEXO A: Solução Prática**

A presente pesquisa concluiu que “...o aperfeiçoamento desse processo levaria ainda a uma otimização dos processos organizacionais da Organização Militar.” Desta forma, as seções de pessoal e de operações das Organizações Militares integrantes do Sistema de Ensino do Exército sofreriam adaptações em seus processos, a fim de se adequar e aumentar a eficiência de alguns de seus processos.

Para que o processo de concessão e pagamento de gratificação de representação fosse agilizado, é importante que:

- a solicitação dos recursos para os Exercícios no Terreno e Viagens de Instrução seja remetida ao escalão superior no ano anterior e que seja acompanhado o andamento deste processo até a publicação, em Aditamento ao Boletim Interno do DECEX, da autorização de pagamento dos valores devidos;
- em todos os Exercícios no Terreno e Viagens de Instrução, conste a relação dos militares previstos para participar daquela atividade, na forma de Anexo à Ordem de Instrução que irá regular aquela atividade;
- a relação constando esses militares seja confeccionada e inalterada até 45 (quarenta e cinco) dias antes da referida atividade;
- de posse desse Anexo, o Setor responsável faça a solicitação de saque das gratificações à quem de direito;
- após transcorrida a atividade, o Curso/Setor responsável teria a incumbência de fazer a comparação entre aqueles militares previstos e os que realmente compareceram naquela atividade, conferindo ainda se a duração de determinada atividade está de acordo com o previsto;
- feita esta comparação, seria informado pelo Curso/Setor responsável dos valores recebidos indevidamente ao Setor de Pagamento, que determinaria a devolução desses valores em até 5 (cinco) dias, nos moldes do que ocorre na Marinha do Brasil.