



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO



Cap QCO Cont Rejane Silva Oliveira

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

**Rio de Janeiro
2019**

Cap QCO Cont REJANE SILVA OLIVEIRA

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

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: Cel Eng LEANDRO SILVA DE MORAES RAMOS

**Rio de Janeiro
2019**

Cap QCO Cont REJANE SILVA OLIVEIRA

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

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 – Cel – Avaliador 1

ALEXANDRE BARBOSA VASCONCELLOS – Cap – Avaliador 2

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

Rejane Silva Oliveira ¹

RESUMO

A Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas, no âmbito do Exército Brasileiro, visa o atendimento daqueles que já serviram à Nação, bem como seus dependentes, gerenciando de forma adequada a questão previdenciária da Instituição e a questão financeira de seus vinculados, atuando com significativa relevância na parte social, estando diretamente relacionada à concessão, ao pagamento e à manutenção dos benefícios aos quais os Militares Inativos e Pensionistas têm direito. Atualmente, o Exército Brasileiro conta com, aproximadamente, 71 mil militares inativos e 127 mil pensionistas militares. O presente trabalho teve como objetivo a identificação dos novos desafios para a Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas no Exército Brasileiro e, visando a delimitação adequada do estudo, correlacionou o mesmo com a Tríade da Administração Empresarial, mais precisamente da Gestão do Conhecimento, que é composta pelos itens “Pessoas, Processos e Tecnologia”. A partir da realização da presente pesquisa foi possível identificar que as pessoas correspondem ao fator crucial que torna qualquer planejamento real, isso dependendo da dedicação e capacitação das mesmas; os processos agem como fator norteador das ações realizadas pelas pessoas, sendo determinados pela Instituição, tendo como base o Planejamento definido, tornando possível, mediante disseminação da informação, o alcance das metas e objetivos definidos. As ações executadas pelas pessoas são organizadas de acordo com os processos definidos. Por fim, a tecnologia viabiliza o alcance do planejado, fazendo com que as pessoas atendam aos processos para os quais foram treinadas. O EB é uma Instituição que preza pelo seu pessoal e, em especial, pelos militares inativos e pensionistas, buscando sempre a satisfação dos mesmos, com cordialidade no atendimento prestado, presteza na análise das solicitações, com atendimento rápido e eficaz, e qualidade na solução a ser disponibilizada aos vinculados.

Palavras-chave: Administração de Inativos e Pensionistas. Exército Brasileiro. Racionalização Administrativa. Tríade da Gestão do Conhecimento.

ABSTRACT

The Administration of the Inactive and Pensioners Service, within the scope of the Brazilian Army, aims to assist those who have already served the Nation, as well as their dependents, by properly managing the Institution's social security issue and the financial matters of its affiliates, acting with significant social relevance, being directly related to the granting, payment and maintenance of benefits to which the Inactive Military and Pensioners are entitled. Currently, the Brazilian Army has approximately 71,000 inactive military personnel and 127,000 military pensioners. The present work aimed to identify the new challenges for the Administration of the Inactive and Pensioners Service in the Brazilian Army and, aiming at the proper delimitation of the study, correlated it with the Business Administration Triad, more precisely the Knowledge Management, which It consists of the items “People, Processes and Technology”. From this research it was possible to identify that people correspond to the crucial factor that makes any planning real, depending on their dedication and capacity; The processes act as a guiding factor in the actions taken by the people, being determined by the Institution, based on the defined Planning, making it possible, through the dissemination of information, to reach the defined goals and objectives. The actions performed by people are organized according to the defined processes. Finally, technology makes it possible to achieve what is planned, enabling people to meet the processes for which they have been trained. The EB is an institution that values its staff and, especially, the inactive military and pensioners, always seeking their satisfaction, with cordiality in the service provided, prompt analysis of requests, with fast and effective service, and quality solution. to be made available to the tied.

Keywords: Administration of Inactive and Pensioners. Brazilian army. Administrative Rationalization. Knowledge Management Triad.

¹ Capitão QCO de Ciências Contábeis da turma de 2011. Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) em 2010. Especialista em Aplicações Complementares às Ciências Militares pela Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEX) em 2011.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 O Exército Brasileiro	8
2.2 A Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do EB	9
2.3 A Racionalização Administrativa no âmbito do EB	12
2.4 A Triáde da Gestão do Conhecimento (GC): Pessoas, Processos e Tecnologia (PPT)	15
3. METODOLOGIA	17
4. RESULTADOS	18
4.1 Pessoas	18
4.1.1 CASIPEX	18
4.1.2 Estágios EaD	19
4.1.3 QCP	20
4.1.4 PTTC e Militares Temporários	20
4.1.5 Dificuldades, desafios e oportunidades observados (Pessoas)	21
4.2 Processos	22
4.2.1 Gestão de Processos - Mapeamento de Processos	22
4.2.2 Sistema de Excelência no Exército Brasileiro	23
4.2.3 Manuais do CPEx, Normas Técnicas da DCIPAS e outros documentos normativos	24
4.2.4 Dificuldades, desafios e oportunidades observados (Processos)	24
4.3 Tecnologia	25
4.3.1 PIPEX	25
4.3.2 SIGA-SIPWEB	25
4.3.3 PAPIRO	26
4.3.4 SGA	26
4.3.6 SIAPPES x SIPPES	27
4.3.7 SICAPEX	28
4.3.8 Dificuldades, desafios e oportunidades observados (Tecnologia)	29
4.4 Outros Resultados	30
4.4.1 Estrutura Física (Programa Irmãos de Armas)	30
4.4.2 Ações Sociais diversas voltadas para os militares inativos e pensionistas	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	33

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

1. INTRODUÇÃO

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (CF, 1988)

O Exército Brasileiro (EB) atua na proteção de nosso território desde a Batalha dos Guararapes (1648), contra os invasores holandeses, tendo exercido papel relevante na manutenção da unidade e da integridade nacional, sendo que a sua evolução histórica se confunde com a própria consolidação da identidade do país. Presente em todo o território nacional, o EB tem a sua missão condicionada pelas dimensões continentais do Brasil, caracterizadas pela variedade de ambientes geográficos e por uma faixa de fronteira com dez países que se estende por quase 17 mil quilômetros. O EB atua também no apoio às atividades de Defesa Civil, participando de ações de socorro e assistência às vítimas de desastres naturais, bem como nos procedimentos de recuperação e reconstrução das localidades atingidas. Para o cumprimento da missão constitucional de defesa da pátria, o EB conta atualmente com o efetivo superior a 222 mil homens e mulheres preparados e adestrados para o cumprimento da missão a que se destinam. (EXÉRCITO, 2019)

A Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas visa o atendimento daqueles que já serviram à Nação, bem como seus dependentes, gerenciando de forma adequada a questão previdenciária da Instituição e a questão financeira de seus vinculados, atuando com significativa relevância na parte social, estando diretamente relacionada à concessão, ao pagamento e à manutenção dos benefícios aos quais os Militares Inativos e Pensionistas têm direito. Atualmente, o EB conta com, aproximadamente, 71 mil Militares Inativos e 127 mil Pensionistas Militares. (CPEX, 2019)

O presente trabalho tem como objetivo geral a identificação dos novos desafios para a Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas no âmbito do Exército Brasileiro, fazendo uma correlação com os conceitos de Gestão do Conhecimento e Racionalização Administrativa, focando a Tríade “Pessoas, Processos e Tecnologia”, como forma de

identificar a situação atual da Instituição, as ações já realizadas e, principalmente, visando sugerir possíveis ações de melhoria para o futuro.

Como objetivos específicos foram estabelecidos os seguintes:

- a. Apresentar o Exército Brasileiro;
- b. Apresentar a Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas no EB;
- c. Apresentar a Racionalização Administrativa no âmbito do Exército Brasileiro;
- d. Apresentar a Tríade da Gestão do Conhecimento: Pessoas, Processos e Tecnologia, bem como correlaciona-la com os Processos de Negócios;
- e. Identificar os novos desafios da Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas no Exército Brasileiro, de acordo com os objetivos anteriores; e
- f. Concluir sobre a situação atual do EB, em relação à Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas, e, a partir dos desafios identificados, propor sugestões de melhorias viáveis.

A população acima de 65 anos está aumentando consideravelmente em nossa Sociedade, exigindo, portanto, um preparo mais adequado de todos aqueles que trabalham diretamente com fatores relacionados a estes indivíduos. Esse fato é confirmado pela divulgação recente dos dados da pesquisa "Características Gerais dos Domicílios e dos Moradores 2018" do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) que detalhou que a população brasileira com 65 anos de idade ou mais cresceu 26% entre 2012 e 2018, ao passo que a população de até 13 anos recuou 6%. Apesar do contingente de crianças permanecer muito superior ao de idosos, o envelhecimento da população reforça a necessidade de políticas voltadas aos idosos. "É preciso observar se o Estado e a sociedade estão se preparando", afirma Beringuy, 2019.

Outra informação importante é da Organização Mundial de Saúde (OMS) que divulgou que o número de pessoas com idade superior a 60 anos chegará a 2 bilhões de pessoas até 2050; isso representará um quinto da população mundial. Segundo dados do Ministério da Saúde, o Brasil, em 2016, tinha a quinta maior população idosa do mundo, e, em 2030, o número de idosos ultrapassará o total de crianças entre zero e 14 anos. Diante desses números, o governo precisa pensar em políticas públicas que atendam de forma adequada e eficaz essa parcela numerosa da população. Os pesquisadores enfatizam que a Previdência Social precisa projetar os próximos anos e planejar sua estrutura financeira para atender essa demanda, sendo que o maior problema identificado é a ausência de sensibilidade administrativa para conduzir os serviços sociais. (USP, 2018)

De acordo com as informações citadas acima, o presente trabalho, atentando para a importância e relevância do assunto, pretende contribuir para a melhoria da Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do EB, visando o aperfeiçoamento dos serviços prestados aqueles que já serviram à Nação e aos seus dependentes e, também, visando aperfeiçoar a rotina dos militares que trabalham direta e indiretamente com a Administração de Inativos e Pensionistas na Instituição, refletindo diretamente na motivação dos mesmos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Foi realizada uma revisão de literatura com o objetivo de reunir conceitos pertinentes ao tema e de abordar, de forma crítica e sucinta, a estrutura atual do EB, no que diz respeito à Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas, às melhores práticas da Administração Pública relacionadas ao objetivo proposto, bem como identificar os novos desafios observados e propor linhas de ação que poderão ser adotadas pela Instituição.

2.1 O Exército Brasileiro

A missão do Exército Brasileiro (EB) é contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. Para isso, é necessário o preparo da Força Terrestre, mantendo-a em permanente estado de prontidão. (EXÉRCITO, 2019).

A Visão do EB define que, até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, profissionais altamente capacitados e motivados – para que o Exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional. (EXÉRCITO, 2019)

O Comandante do Exército definiu que o objetivo precípua do Exército é a manutenção de elevados níveis de prontidão, a fim de atender às diversas demandas da sociedade brasileira na defesa contra ameaças externas, na Garantia da Lei e da Ordem (GLO) ou nas missões subsidiárias que lhes são atribuídas. (Diretrizes do Comandante do Exército, 2019).

Como forma de corroborar a importância do presente trabalho estão descritas abaixo algumas das Diretrizes do Comandante do Exército para o ano de 2019:

<p><i>1. Fortalecer a comunicação com os militares da ativa e da reserva, com vistas a manter a coesão interna, alicerçada por décadas de profissionalismo e disciplina.</i></p>	<p><i>2. Realizar ações objetivando o bem-estar da família militar, de modo a ampliar a sua coesão, como a otimização do Sistema de Assistência Social do Exército, a ampliação do número de moradias e a melhoria do Sistema de Saúde do Exército.</i></p>	<p><i>3. Estreitar os laços com a Reserva Ativa e as pensionistas, estimulando o convívio com os militares da ativa e familiares e primando pela excelência no atendimento das suas demandas junto aos órgãos da Força que prestam atendimento ao público interno.</i></p>
<p><i>5. Capacitar os militares do Exército Brasileiro (EB) para os desafios da Era do Conhecimento, por intermédio de cursos e estágios atualizados, conduzidos com técnicas de ensino modernas e pela modalidade de ensino a distância.</i></p>	<p><i>14. Prosseguir no processo de racionalização, de maneira a potencializar os resultados entregues à sociedade, enfocando:</i> <i>[...]</i> <i>- a gestão efetiva de processos alinhados com uma política de governança baseada nas melhores práticas de gestão pública; e</i> <i>- o emprego dos meios de Tecnologia da Informação e Comunicações buscando constante atualização dos sistemas corporativos da instituição.</i></p>	

Fonte: Diretrizes do Comandante do Exército de 2019.

Como pode ser observado, o EB é uma instituição que se preocupa com a Família Militar, buscando sempre realizar ações de Assistência Social como forma de atendimento das necessidades apresentadas, sobretudo, pelos militares inativos e pelos pensionistas; bem como tem ainda o objetivo de valer-se de tecnologias atuais para isso.

2.2 A Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do EB

A Reserva representa o término do ciclo de serviço para os militares, podendo ser ela ser remunerada ou não. A Reserva Remunerada é destinada aos Militares de Carreira (Oficiais e Praças), ou seja, aqueles aprovados em concurso público que permaneceram na Força por 30 (trinta) anos até garantirem, portanto, a sua passagem para a Reserva Remunerada, podendo se assemelhar, em partes, à Aposentadoria do meio civil. A Reserva Não Remunerada é aquela destinada aos Militares Temporários (Oficiais e Praças) que ingressaram na Força por meio de Processo Seletivo. O serviço militar temporário possui a duração de doze meses, prorrogáveis sucessivamente, por períodos de doze meses, de acordo com o interesse de ambas as partes, sendo que o tempo de serviço do Militar Temporário (serviço militar +

serviço público) não poderá exceder a oito anos de efetivos serviços, contínuos ou interrompidos. (EXÉRCITO, 2019)

Os Pensionistas Militares podem ser os próprios militares Ex-Combatentes da 2ª Guerra Mundial, bem como os beneficiários do militar falecido que, tendo contribuído em vida, garantiu o direito que os mesmos fizessem jus à percepção mensal da respectiva remuneração, de acordo com a legislação. (COELHO, 2016)

O Decreto nº 9.632, de 26 de dezembro de 2018, que distribuiu o efetivo de pessoal militar do Exército em tempo de paz para o ano de 2019, definiu os seguintes quantitativos:

Especificação		Quantidade	
Oficiais Gerais		148	
Oficiais	de Carreira	20.853	
	Temporários	10.448	
	Soma Parcial	31.301	
Praças	Subtenentes e Sargentos	de Carreira	31.415
		do Quadro Especial	4.658
		Temporários	12.888
		Soma Parcial	48.961
	Taifeiros, Cabos e Soldados	Taifeiros	3
		Cabos	27.721
		Soldados	114.100
	Soma Parcial	141.824	
Total Geral		222.234	

Fonte: Decreto nº 9.632, de 26 de dezembro de 2018.

O Serviço de Inativos e Pensionistas do Exército (SvIPEX), criado pela Portaria nº 1.029, de 17 de agosto de 2017, é organizado sob a forma de Sistema e tem por finalidade planejar, organizar, coordenar, controlar e executar as atividades relacionadas aos inativos, pensionistas e anistiados políticos militares.

Sua composição está descrita abaixo:

Órgãos Normativos
<p><u>Departamento-Geral do Pessoal (DGP)</u> <i>Compete ao DGP regular as rotinas administrativas do SvIPEX; apreciar, em grau de recurso, os processos sobre concessão de pensão e cumprir as atribuições que lhe forem delegadas ou subdelegadas.</i></p> <p><u>Secretaria de Economia e Finanças (SEF)</u> <i>À SEF compete normatizar as atividades relacionadas ao pagamento e ao controle remuneratório.</i></p>
Órgãos Técnico-Normativos
<p><u>Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS)</u> <i>À DCIPAS compete a orientação técnico-normativa referente aos assuntos relacionados aos inativos, pensionistas e anistiados políticos militares.</i></p> <p><u>Diretoria de Saúde (D Sau)</u> <i>À D Sau compete a orientação técnico-normativa referente aos assuntos relacionados às atividades médico-periciais do Exército Brasileiro.</i></p>

Órgãos Executivos

Regiões Militares (RM)

Às RM compete executar as atividades que lhes forem delegadas ou subdelegadas, bem como, orientar, coordenar e fiscalizar as atividades administrativas dos OP (Órgãos Pagadores) localizados em suas respectivas áreas de jurisdição; executar as medidas de controle remuneratório determinadas pela SEF, relativas aos civis, inativos, pensionistas e anistiados políticos militares vinculados; cumprir as determinações judiciais e as decisões emanadas das autoridades competentes, dentro da esfera de suas atribuições; designar Organização Militar (OM) para ter encargos de OP, dentro de sua área de jurisdição, mediante autorização do Comando Militar de Área correspondente; providenciar a realização das perícias médicas de inativos, pensionistas e anistiados políticos militares vinculados, bem como tomar as demais medidas delas decorrentes, de acordo com a legislação em vigor; adotar medidas de controle dos óbitos de inativos, pensionistas e anistiados políticos militares vinculados e anular ou revogar os atos de sua competência.

Centro de Pagamento do Exército (CPEx)

Compete, especificamente, ao CPEx: I - Gerenciar o Sistema de Pagamento de Pessoal, bem como outros sistemas de suporte, necessários à centralização das atividades de pagamento de pessoal; II - Tratar dos assuntos de natureza estatística referentes à sua área de atuação; III - Elaborar propostas relativas: a) Aos planos, projetos e programas que dependam de aprovação superior, relativos às suas atividades; e b) Às visitas de orientação técnica e aos pedidos de cooperação de instrução. IV - Receber, aplicar e comprovar a utilização dos recursos orçamentários e financeiros descentralizados para o cumprimento de sua atividade-fim; V - Recolher ou determinar o recolhimento de valores pagos indevidamente a terceiros; VI - Executar os encargos de mobilização que lhe forem atribuídos; VII – Fornecer, mensalmente, informações de pagamento dos militares e seus pensionistas para a base de dados do Banco de Informações Estratégicas e Gerenciais do Ministério da Defesa (BIEG); VIII – Providenciar e controlar os contratos com as Entidades Consignatárias (EC) e bancos credenciados; e IX – Manter um Sistema de Consignações.

Secções de Serviço de Inativos e Pensionistas (SSIP)

A SSIP é o órgão de assessoramento do comandante da RM para os assuntos relacionados aos inativos, pensionistas e anistiados políticos militares vinculados, sendo vinculada tecnicamente à DCIPAS. A organização da SSIP será flexível e o efetivo será o previsto nos respectivos Quadros de Cargos Previstos (QCP) e Quadros de Lotação de Pessoal Civil (QLPC).

Órgãos Pagadores (OP)

O OP é a OM com encargos de pagamento de inativos, pensionistas e anistiados políticos militares, sendo ele o responsável direto pelo Atendimento direto ao Público Alvo do SviPEX.

Órgãos Auditores e Controladores

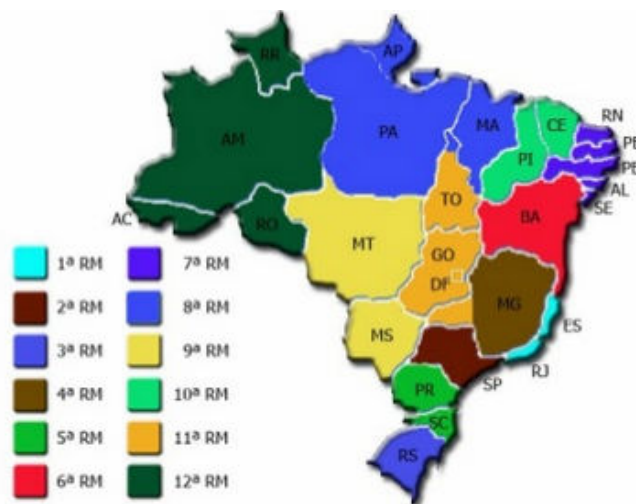
Centro de Controle Interno do Exército (CCIEEx)

O CCIEEx, Órgão de Assistência Direta e Imediata do Comandante do Exército, atua nas atividades de controle interno, tem por missão comprovar a legalidade, a legitimidade e avaliar o desempenho e os resultados da gestão orçamentária, financeira, patrimonial, contábil e de pessoal, no âmbito do Exército Brasileiro e das Entidades Vinculadas e apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

Inspetorias de Contabilidade e Finanças do Exército (ICFEx)

A ICFEx é uma Unidade Setorial de Contabilidade e de Controle Interno que realiza no âmbito do Comando Militar de Área, a orientação técnica e contábil sob a coordenação técnica da Diretoria de Contabilidade (D Cont) e desenvolve atividades de auditoria e fiscalização sob a coordenação técnica do CCIEEx. Existe, atualmente, uma ICFEx para cada Região Militar..

O Estado Maior do Exército (EME) detalha graficamente as 12 (doze) Regiões Militares que compõem atualmente o EB:



Fonte: EME, 2015.

2.3 A Racionalização Administrativa no âmbito do EB

Hoppen (2018) informa que, segundo Silva (2015), as primeiras iniciativas do EB voltadas para a adoção de ferramentas gerenciais, foram a partir do ano de 2003, com a criação do Programa de Excelência Gerencial (PEG). Em 2007, foi criado o Sistema de Excelência Gerencial do Exército (SEG), que ampliou e deu prosseguimento ao PEG. As mudanças mais significativas resultantes dessas iniciativas foram a adoção de práticas como mapeamento de processos, avaliação diagnóstica da gestão, delimitação de fatores de custos e emprego de estruturas funcionais. Em 2012, o Comando do EB determinou que o Estado-Maior do Exército elaborasse uma diretriz para diminuição dos encargos administrativos das Organizações Militares. O resultado foi a elaboração da Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016), cujos objetivos são os seguintes:

- a. *Implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição.*
- b. *Estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação.*

Em consulta à Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016) foi possível ainda observar que a mesma, inicialmente, determinou que deveria ser estabelecido Conceito de Racionalização Administrativa a ser adotado pelo Exército, a fim de que todos os seus integrantes tivessem pleno conhecimento de onde se pretendia chegar, ou seja, o Estado Final Desejado (EFD). Portanto, foi definido pela referida norma que 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. Deste modo, não se deve entender necessariamente racionalização como a redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim a busca incansável da efetividade para o desenvolvimento de um processo, tendo a satisfação do cliente como foco principal.”

A norma citada acima determinou inclusive que a gestão dos processos administrativos e planejamentos no âmbito do Exército devem primar pelo alcance conjunto da eficiência, eficácia e efetividade, definindo-os da seguinte forma:

<p>Eficiência: entende-se como um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos 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.</p>	<p>Eficácia: entende-se ser o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, 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.</p>	<p>Efetividade: entende-se como 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) 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; ela deve 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 da eficácia.</p>
---	--	---

Fonte: Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016)

A Diretriz também afirma que, no atual cenário em que o Exército se insere, outro fator importante para uma Racionalização Administrativa coerente e o alcance da efetividade é a busca constante e sistemática da inovação em todos os processos, nos métodos, nas relações interpessoais, funcionais e de subordinação, de modo a encontrar soluções inovadoras para os problemas administrativos, sempre com o foco no usuário dos processos. Por inovação se entende como uma nova forma ou modelo de dirigir, gerenciar ou realizar determinada função, tarefa ou atividade, utilizando-se de conceitos, meios e tecnologias disponíveis, de modo que traga à Instituição uma melhora em seus processos finalísticos. De igual importância, o conceito de Governança na Gestão Pública deve ser conhecido e também trabalhado quando do desenvolvimento da Racionalização Administrativa, o que implica que seus recursos, sejam eles materiais, tecnológicos e financeiros e a sua gestão de pessoal devem ser direcionados para a concretização da governança corporativa. A efetividade dos

processos deve ser o foco da Racionalização Administrativa, isto é, o compromisso maior deve ser com o resultado e a satisfação do cliente.

Hoppen (2018) detalha que, conforme a Diretriz, a metodologia da Racionalização Administrativa a ser utilizada pelo EB, contempla cinco fases principais. Inicialmente devem ser analisadas a Missão do órgão, sua Visão de futuro e os ambientes interno e externo. Posteriormente, os processos devem ser mapeados, aperfeiçoados e inovados para permitir o efetivo cumprimento da missão. Em seguida, realiza-se a verificação das estruturas físicas e organizacionais relacionando-as às demandas dos processos, concluindo pela manutenção, adequação ou mesmo extinção de estruturas, devido à otimização e integração de processos. A próxima fase é o levantamento dos recursos humanos, em número e em capacitação, suficientes para a realização dos processos, consubstanciados em cargos. E, finalmente, disponibiliza-se o pessoal necessário para o preenchimento dos cargos considerados essenciais para a execução das atividades administrativas. Essa metodologia ainda prevê que a capacitação do pessoal, o grande emprego de meios de tecnologia da informação e comunicações e a adoção de uma visão inovadora da gestão, devem estar presentes em todo o estudo, de forma a atingir uma racionalização com o emprego de soluções criativas e que tenham como foco a efetividade da gestão do bem público.

A Folha de Pagamento de Pessoal do EB em 2019 contempla cerca de 450 mil beneficiários, constituídos por militares da ativa, militares inativos, pensionistas militares e servidores civis, com movimento financeiro, de janeiro a maio de 2019 descrito abaixo:

EFETIVOS E VALORES PAGOS EM 2019 – ATÉ MAIO		
PESSOAL	EFETIVO MÉDIO (Em milhares) Base Pgto Maio/2019	VALORES (Em bilhões)
ATIVOS	227.316	5,6
INATIVOS	71.187	4,4
PENSIONISTAS	127.395	4,8
CIVIS	26.825	0,7
ENCARGOS SOCIAIS	-	0,06
TOTAL	452.723	15,56

Fonte: CPEx, 2019.

De acordo com Oliveira, J (2016), a Folha de Pagamento de Pessoal do Exército Brasileiro contempla cerca de 420 mil beneficiários, constituídos por militares da ativa, militares inativos e pensionistas militares, com movimento mensal aproximado de R\$ 2,3 bilhões e envolvendo cerca de 540 Organizações Militares, distribuídas por toda extensão

territorial do país. Estas informações reforçam a relevância da Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do EB, principalmente no que tange às ações de Racionalização Administrativa e aos resultados que dela podem advir, bem como também considerando a diversidade de atividades administrativas que são desenvolvidas pelo Exército Brasileiro em relação aos inativos e pensionistas devido ao volume de recursos financeiros movimentados, ao elevado número de pessoas envolvidas e à considerável estrutura de Tecnologia da Informação necessária para a sua execução.

2.4 A Tríade da Gestão do Conhecimento (GC): Pessoas, Processos e Tecnologia (PPT)

A Gestão do Conhecimento (GC) é definida como um conjunto de processos que orienta a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento para atingir os objetivos da organização (Davenport & Prusak, 1998). As teorias e práticas de GC emergiram na década de 90, como uma abordagem estratégica capaz de assegurar a sustentabilidade organizacional na sociedade do conhecimento e permanece se destacando como uma das estratégias corporativas mais discutidas na atualidade (Inkinen, 2016). Davenport e Pruzak (2000), na virada do século, destacaram a relação da tríade formada pelos elementos pessoas, processos e tecnologia no sucesso da implantação de GC, afirmando que a adoção bem-sucedida desta abordagem estratégica, era dependente da adoção de iniciativas distribuídas, com equilíbrio, entre estes elementos, além da sinergia entre eles. (NEVES e VARVAKIS, 2017)

Benitez Hurtado, Carpes, Inomata e Varvakis (2012) reforçam ainda que a Gestão do Conhecimento (GC) orientada a processos de negócios apresenta-se como uma alternativa para lograr o êxito organizacional e que o objetivo da GC não é obter mais dos indivíduos, mas obter mais de toda a organização. Sendo assim, a maneira de se fazer isso é melhorando o desempenho dos processos empresariais e, para isso, os trabalhadores de todos os níveis devem contribuir com a organização.

Os elementos básicos da GC, de acordo com Neves, Fialho e Varvakis (2018), tendo como base Servin e De Brun (2005), são detalhados da seguinte forma:

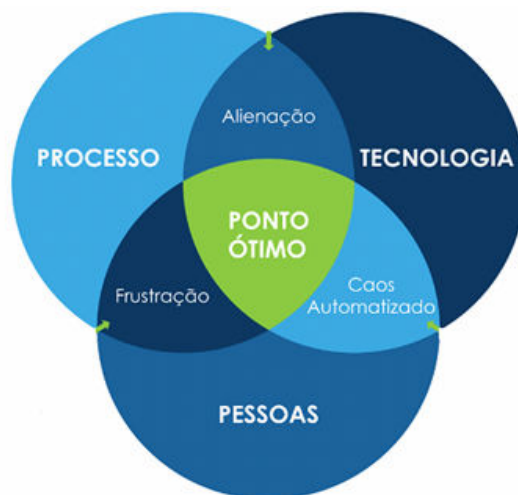
Pessoas	Processos	Tecnologia
Dos três elementos é o mais importante, tendo em vista o conhecimento ser algo que emana das pessoas: elas, criam, compartilham e usam o conhecimento. Iniciativas de GC bem-sucedidas, dependem de serem considerados, como integrantes do elemento Pessoas, a influência da cultura, dos valores e dos comportamentos.	O elemento envolve dois aspectos: (1) os processos de GC que suportam, junto com os outros elementos, a implantação de GC e cujas ações são direcionadas para a infraestrutura que sustenta o ciclo GC; (2) o olhar estratégico para os processos organizacionais e a infraestrutura que geram barreiras ou facilitam o ciclo GC.	O elemento é um importante facilitador da maioria de iniciativas de GC. Atua em duas formas principais: (1) fornecendo os meios para as pessoas organizarem, armazenarem e acessarem o conhecimento explícito e a informação; (2) ajuda a conectar pessoas com pessoas, viabilizando o compartilhamento do conhecimento tácito.

Fonte: Servin e De Brun (2005)

Neves, Fialho e Varvakis (2018), detalham ainda que Servin e De Brun (2005), destacam que o pilar da GC referente ao elemento Pessoas é mais importante do que os outros, tendo em vista tratar-se do elemento criador do conhecimento, sendo que os Processos e as Tecnologias também são importantes por que agregam valor à organização, através da redução de custos, tempo e esforços das pessoas, facilitando que estas compartilhem conhecimento e informações necessários para o atingimento dos objetivos de GC. Em relação ao elemento Tecnologia, Servin e De Brun (2005) destacam que este agrega valor quando reduz o custo, tempo e esforços necessários para as Pessoas compartilharem conhecimento e informação, facilitando a aplicação e uso do conhecimento. Os autores afirmam, no entanto, que o investimento em Tecnologia, ainda que de excelente qualidade, não agregará valor para a organização se sobrecarregar as pessoas de informação; se estiver desalinhado das necessidades organizacionais gerando tarefas percebidas como adicionais e não facilitadoras das tarefas e atividades de rotina e se estiver em desacordo com os modos de trabalhar das pessoas.

Oliveira, H (2016) enfatiza a importância de o gestor saber que precisa das pessoas para agirem, pensarem, planejarem e executarem; que a tecnologia auxilia todo seu pessoal a executar essas tarefas, fornecendo ferramentas que organizam e compartilham a informação, facilitando controles e dando uma visão estratégica; e que só com processos bem desenhados, organizados de forma lógica e integrada, poderá entregar o melhor resultado. O mesmo autor afirma ainda que alcançar o equilíbrio desses elementos não é tarefa fácil; que as Pessoas, Processos e Tecnologias são partes interdependentes de um conjunto; que a mudança em uma das partes, acarretará, necessariamente, um efeito sobre as outras; que ações isoladas precisam estar devidamente integradas e ter um objetivo comum; e que a soma dos esforços de cada parte gera um sinergia, em que o resultado obtido no final terá mais valor agregado do que se forem somados os esforços de forma individual.

Oliveira, W (2018) replica uma ilustração que versa sobre o Ponto Ótimo da Tríade “Processos, Pessoas e Tecnologia”, refletindo a necessidade da perfeita junção entre os três elementos:



Fonte: OLIVEIRA W, 2018.

O referido autor ainda afirma, baseado na imagem acima, que:

- Processos e Tecnologia sem Pessoas geram Alienação e Rotatividade, com sistemas subutilizados;
- Pessoas e Processos sem Tecnologia geram Frustração e Ineficiência, com alto custo da Operação; e
- Pessoas e Tecnologia sem Processos geram Caos Automatizado e Confusão, com baixa qualidade do atendimento ao cliente final.

3. METODOLOGIA

A Administração de Inativos e Pensionistas ainda é um tema pouco explorado, principalmente relacionado ao Exército Brasileiro, mesmo sendo um assunto de extrema importância, principalmente pela quantidade de militares inativos e de pensionistas militares existentes, bem como pela responsabilidade social envolvida.

Foi realizado um estudo exploratório para o alcance dos objetivos propostos, com a realização de pesquisas bibliográfica e documental, sendo consultadas produções científicas diversas pertinentes ao tema, legislações variadas relacionadas à área, bem como a sítios eletrônicos do Exército Brasileiro relacionados ao assunto, conforme descrito na Referência Bibliográfica.

Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Para Gil (2002) a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica, sendo a diferença essencial entre ambas a natureza das fontes: enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico.

Foi realizada uma análise qualitativa dos dados obtidos, expondo-os de forma detalhada, seguindo-se a estrutura da Tríade Empresarial relacionada à Gestão do Conhecimento que é: Pessoas, Processos e Tecnologia. Foi realizado ainda um resumo para cada um destes pilares apresentados, relatando-se as dificuldades, os desafios e as oportunidades observados, visando a conclusão do trabalho com a propositura de oportunidades de melhorias e sugestões para que se aperfeiçoe cada vez mais o atendimento prestado aos militares inativos e pensionistas militares no âmbito do Exército Brasileiro.

4. RESULTADOS

4.1 Pessoas

Em relação ao quesito Pessoas, podem ser destacados os seguintes itens relacionados aos desafios da Administração de Inativos e Pensionistas no âmbito do Exército Brasileiro, bem como às ações já tomadas pela Organização:

4.1.1 CASIPEX

O Curso de Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do Exército (CASIPEX) foi criado com o objetivo habilitar Oficiais e Praças a ocuparem cargos e desempenharem funções próprias da Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do

Exército, na Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS) e nos Órgão Pagadores (OP) de Inativos e Pensionistas presentes em todo o país.

Para os Oficiais, o curso tem duração máxima de 19 (dezenove) semanas, divididas em duas fases, sendo elas: 1ª fase com duração máxima de 14 (quatorze) semanas, em atividades de Educação a Distância (EAD), na Organização Militar em que serve o militar aluno, e a 2ª fase com duração máxima de 5 (cinco) semanas, em atividades presenciais na EsIE (Escola de Instrução Especializada), na cidade do Rio de Janeiro. A periodicidade é de 1 (um) curso, a cada ano par, a partir de 2018, sendo matriculados, no máximo, 20 (vinte) alunos, sendo o universo de seleção os majores de Armas, do Quadro de Material Bélico, do Serviço de Intendência e os majores e capitães do Quadro Complementar de Oficiais (QCO), das especialidades de Administração, Direito, Ciências Contábeis e Assistência Social.

Fonte : Portarias N° 104 e 105-EME, de 12 de abril de 2016.

Para os Praças, o curso tem duração máxima de 24 (vinte e quatro) semanas, divididas em duas fases, sendo elas: 1ª fase com duração máxima de 14 (quatorze) semanas, em atividades de Educação a Distância (EAD), na Organização Militar em que serve o militar aluno, e a 2ª fase com duração máxima de 10 (dez) semanas, em atividades presenciais na EsIE. A periodicidade é de 1 (um) curso, a cada ano ímpar, a partir de 2017, sendo matriculados, no máximo, 20 (vinte) alunos, sendo o universo de seleção os 2º Tenentes do Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO), Subtenentes e 1º Sargentos; exceto QMS de Saúde e Músico.

Fonte: Portarias N° 106 e 107-EME, de 12 de abril de 2016.

4.1.2 Estágios EaD

Por definição, a Educação a Distância (EaD) é uma modalidade educativa mediada por tecnologias em que discentes e docentes estão separados espacial e/ou temporalmente, ou seja, não estão fisicamente presentes em um ambiente presencial de ensino e aprendizagem. Algumas características da EaD são o alcance dos alunos em todo o território nacional e no exterior; o desenvolvimento da autonomia e respeito às individualidades na aprendizagem; a democratização do acesso à informação; a diminuição de custos a longo prazo; a eliminação das barreiras geográficas; o incentivo à formação continuada; e a dependência e suporte das tecnologias digitais de informação e comunicação. Atualmente, o Exército utiliza a modalidade EaD para difundir conhecimentos e alcançar seu público alvo em todos os Estados brasileiros e até mesmo no exterior. Desta forma, a Força Terrestre potencializa as possibilidades de formação continuada do profissional; evita a ausência do militar de sua atividade laboral; racionaliza recursos; realiza a educação preparatória e assistencial a seus dependentes; e “encurta distâncias”. (Portal de Educação do Exército, 2019)

O EB disponibiliza estágios EaD que visam o aperfeiçoamento daqueles que lidam diretamente com os trabalhos atinentes ao Serviço de Inativos e Pensionistas, relacionados ao Atendimento e ao Pagamento. Um exemplo é o Estágio de Pagamento de Pessoal (EsPPes) para o Sistema de Pagamento de Pessoal (SIPPES) que é uma parceria do CPEx com a

Diretoria de Gestão Especial. O referido curso tem a duração aproximada de 1 (um) mês, sendo destinado a oficiais, subtenentes e sargentos que operam o SIPPES, sendo 02 (duas) vagas por OM. O estágio é realizado através do Portal de Educação do Exército.

4.1.3 QCP

O Quadro de Cargos Previstos (QCP) define a quantidade de militares que cada Organização Militar deve possuir para atendimento de sua missão. Sobre a situação dos QCP das RM e a sua perceptível necessidade de atualização, dada à realidade atual e a evolução das demandas apresentadas, a Portaria Nº 544, de 29 de agosto de 2011, que dispôs sobre a aprovação da Diretriz para a Implantação do Programa Inativos e Pensionistas do Exército (PIPEX), determinou:

5. ATRIBUIÇÕES

a. Estado-Maior do Exército

[...]

4) Estudar e implementar eventuais alterações nos Quadros de Cargos Previstos (QCP) das RM, em consequência de peculiaridades formalizadas pelo Gerente do Programa.

b. Departamento-Geral do Pessoal

[...]

6) Apreciar proposta do Gerente do Projeto Piloto de Implantação do Novo Sistema de Inativos e Pensionistas sobre adequação do QCP e Quadro de Lotação de Pessoal Civil (QLPC) e encaminhar ao EME, se for o caso.

c. 1ª Região Militar

[...]

8) Efetuar proposta de alteração de seus QCP, com base nos quantitativos levantados para atender os fluxos informacionais, fundamentada nas competências de cada nível.

4.1.4 PTTC e Militares Temporários

A Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016) tem como um de seus objetivos: “c. Aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva.” (BRASIL, 2015)

De modo a reforçar o interesse da Força em se obter uma mão-de-obra especializada e capacitada para o atendimento dispensado aos inativos e pensionistas, têm-se, formalizada, a intenção de se priorizar a utilização do emprego de militares temporários especialistas, sejam eles Sargentos Técnicos Temporários (STT) ou Oficiais Técnicos Temporários (OTT), tendo em vista que se tratam de profissionais do meio civil com formação, e, muitas vezes,

especialização e demais cursos na área de formação, bem como grande experiência profissional no meio civil. Toda essa carga de experiência acrescenta, muitas vezes, inovação, criatividade, dedicação e empenho para a concretização dos trabalhos realizados nas seções relacionadas ao Serviço de Inativos e Pensionistas. Por sua vez, o PTTC (Prestador de Tarefa por Tempo Certo), sendo um militar na inatividade que se dispôs a retornar ao trabalho, confere, também, ao Serviço de Inativos e Pensionistas, uma grande memória e expertise no que se diz relacionado ao próprio atendimento realizado ao usuário final, bem como no que se relaciona à efetivação das análises processuais e execução das demandas existentes.

4.1.5 Dificuldades, desafios e oportunidades observados (Pessoas)

Em relação ao item PESSOAS, as maiores **dificuldades** do EB são aquelas relacionadas ao preparo daqueles que lidam diretamente com as atividades correlatas do SvIPEX, tendo como principal fator complicador a dimensão geográfica que tem a Instituição, que deve primar, principalmente, pela uniformização dos processos, através de preparo adequado de seu pessoal, para, assim, evitar erros contra a Administração Pública, bem como visando atender a contento as solicitações de seus vinculados.

O maior **desafio**, em relação ao item PESSOAS, é manter o preparo profissional, a motivação e o empenho daqueles que trabalham diretamente com o SvIPEX é essencial para que o trabalho seja executado da forma correta, de acordo com a legislação ou normas diversas que regem o assunto, bem como de forma tempestiva. Somente quando o executante se dispõe a delimitar e entender o processo e, também, a tecnologia disponível, é que o fim a que se destina pode ser alcançado da melhor forma possível.

As **oportunidades** observadas, em relação ao item PESSOAS, são aquelas relacionadas aos cursos ofertados pela Instituição, sejam de forma presencial, ou à distância, bem como o uso de profissionais já preparados para a função, sendo um exemplo aquele profissional PTTC que, por vezes, já tendo trabalhado no SvIPEX, retorna à Força para bem executar as atividades que lhes são propostas, contando, assim, a Instituição com uma mão-de-obra já preparada e disponível para executar a tarefa demandada. Outro profissional que deve ser destacado é o Militar Temporário que, mesmo demandando um certo tempo de adaptação, trás para a Instituição o empenho e dedicação provenientes daqueles que, ainda jovens profissionalmente, estão em busca de grande aperfeiçoamento profissional e, muitas vezes, já garantem o conhecimento profissional no meio civil rico em experiências que só acrescentam eficácia ao EB. Já uma demanda urgente de ser resolvida é a adequação da

quantidade de pessoal envolvido no SvIPEX, dada à demanda crescente percebida pela Instituição, ou seja, apesar das tecnologias utilizadas e da melhoria dos processos, que a quantidade de pessoal nas diversas atividades relacionados ao SvIPEX deve ser reavaliada, de modo a atender o público alvo da forma mais eficiente possível.

4.2 Processos

Uma gestão por processos permite às empresas reestruturarem seus sistemas de trabalho com o objetivo de alcançarem uma melhoria em seus resultados, fazendo uso dos recursos organizacionais de modo eficiente e propiciando a maximização do valor entregue ao cliente. Em um panorama de mudanças no mercado, competitividade crescente e busca acelerada por aumentos de qualidade e produtividade, as organizações procuram adaptar-se a esta realidade, fazendo uso de diversas técnicas existentes com o objetivo de otimizar e melhorar o seu desempenho. Neste contexto, a gestão por processos surge como um modelo que possibilita aos gestores visualizar esta transformação organizacional, além de servir de base para a melhoria contínua, a partir da eliminação de etapas e erros e consequente redução dos custos de produção (Lopes et Bezerra, 2008; Mororó, 2008). Horbe, Moura, Silva, Vargas e Machado (2015).

Nesse contexto, serão abordados neste tópico as ações já implementadas pelo EB no quesito Processos:

4.2.1 Gestão de Processos - Mapeamento de Processos

A Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016, enfatiza que: “a Gestão de Processos, numa concepção simplificada, é uma forma de gerenciar e transformar as atividades correntes. Tem o objetivo de promover melhorias e otimizar os processos envolvidos na geração de resultados, por meio da identificação, da padronização, da institucionalização e do controle dos processos de trabalho. Para tanto, a organização deve ter um claro entendimento de alguns aspectos importantes para a gestão dos seus processos.”

A base regulatória da Gestão de Processos no Exército é o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2016-2019, que estabeleceu como um de seus objetivos estratégicos: “Aumentar a efetividade da gestão do bem público, através da racionalização dos processos e da implantação da Gestão de Processos na Alta Administração”.

A Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, estabeleceu “a necessidade de mapeamento, análise e melhoria de processos, tornando-se necessário, pois, intensificar e agilizar as ações voltadas ao mapeamento, análise e melhoria de processos de maneira sistêmica e com capacidade de abranger todo o Exército Brasileiro”. A adoção de tal metodologia visa à simplificação e à melhoria contínua dos processos da organização e de seus resultados.

4.2.2 Sistema de Excelência no Exército Brasileiro

De acordo com o PORTAL SE-EB (Sistema de Excelência no Exército Brasileiro): “o EB, ao longo dos últimos anos, vem passando por profundas e importantes transformações, com preservação de seus valores históricos e em perfeita sintonia com o processo de evolução dos cenários político, econômico e social do Brasil e do mundo, no contexto de uma nação emergente e globalizada. Por outro lado, buscando uma melhor eficácia administrativa, o governo federal, nos últimos trinta anos, adotou uma série de inovações na área de planejamento, tendo como objetivos melhorar a qualidade do serviço público e otimizar o emprego dos recursos federais.”

Dessa forma, o Comandante do Exército Brasileiro instituiu, em 2003, por meio da Portaria Nr 348, de 1º de julho de 2003, o Programa Excelência Gerencial do Exército (PEG) que tinha como buscava a melhoria contínua da gestão do EB, tendo como objetivos a operacionalidade e o bem-estar do público interno e de seus dependentes.

Dando prosseguimento à evolução administrativa, no ano de 2007, o Comandante do Exército, por meio da Portaria Nr 220 - Cmt Ex, de 20 de abril de 2007, estabeleceu o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB), visando integrar as informações gerenciais do Exército para auxiliar as decisões do Comandante e do Alto-Comando da Força.

Em setembro de 2015, foi publicada a Portaria 1.266 do EME, atualizando o SE-EB, e determinando as atividades que comporiam o sistema, com vistas ao processo de transformação do EB e com foco na Racionalização Administrativa, principal norteador das atividades de gestão na busca pela excelência. (PORTAL SE-EB, 2018)

4.2.3 Manuais do CPEX, Normas Técnicas da DCIPAS e outros documentos normativos

Tendo como fator norteador o Mapeamento de Processos, pode-se destacar a existência de manuais do CPEX e de Normas Técnicas da DCIPAS que auxiliam na execução das tarefas correlatas à Administração de Inativos e Pensionistas, servindo como suporte essencial aos operadores do Sistema. Um exemplo importante são os manuais do CPEX que tratam das atividades relacionadas ao pagamento de pessoal, seja de inativos e pensionistas, seja do pessoal da Ativa. Além de treinamentos EaD, já citados anteriormente, os operadores do Sistema de Pagamento contam com a disponibilidade de diversos manuais que visam propiciar o auxílio necessário ao Operador, visando a execução correta dos lançamentos, com o objetivo de atender ao público final, salvaguardando os interesses da Instituição.

4.2.4 Dificuldades, desafios e oportunidades observados (Processos)

As **dificuldades** observadas em relação ao item Processos são aquelas relacionadas à difusão do conhecimento.

Os **desafios** são decorrentes do reconhecimento pelos integrantes da Instituição da importância de se pensar nos processos realizados como um todo, bem como em se descrever tais processos através dos mais diversos mecanismos disponíveis, sejam eles: fluxograma, Procedimento Operacional Padrão, entre diversos outros. Outro desafio é o tempo demandado para o mapeamento propriamente dito dos processos, o que exige treinamento e preparo dos militares, ainda que de forma básica, visando o conhecimento do objetivo de tais dispositivos, pois, só assim, com a devida conscientização da importância desse mapeamento é que se torna possível o alcance do objetivo proposto, visando delimitar os processos existentes, suas correlações, suas deficiências e pontos fortes, de forma que seja possível trabalhar a melhoria dos mesmos.

As **oportunidades** são aquelas decorrentes das atividades já existentes no âmbito da Força. O sistema de Excelência Gerencial deve ser aperfeiçoado, visando o acompanhamento das novidades existentes no que diz respeito à Gestão de Processos, servindo de suporte para a tomada de decisões da Alta Administração, visando a melhoria contínua dos mesmos.

4.3 Tecnologia

A base tecnológica do EB é a EBNet, que é a intranet do Exército, sendo o alicerce que suporta grande parte dos Sistemas Corporativos do Exército, possibilitando o tráfego de dados, voz e vídeo (videoconferência) entre as OM do Exército, e que atualmente está passando por transformações, visando a melhoria da qualidade dos serviços. (CITEx, 2015)

Na parte relacionada à Tecnologia, pode ser destacado o seguinte:

4.3.1 PIPEX

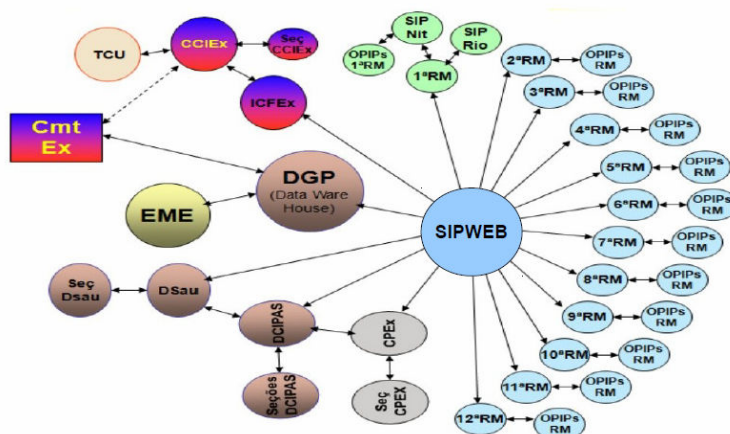
Em 29 de agosto de 2011, com a expedição da Portaria nº 544 do Comandante do Exército, começou a ser implementado o Programa de Inativos Pensionistas do Exército (PIPEX). O programa visa à busca da modernidade e à melhoria dos serviços prestados aos inativos e pensionistas. (PIPEX, 2016)

O Programa foi implementado inicialmente na 1ª Região Militar, sendo denominado como Projeto Piloto de Implantação do Novo Sistema de Inativos e Pensionistas. Atualmente já está sendo expandido para as demais Regiões Militares do país. (PIPEX, 2016)

Este programa é constituído pelos seguintes módulos: SIPWEB, PAPIRO e SGA.

4.3.2 SIGA-SIPWEB

O SIGA-SIPWEB faz parte do PIPEX e visa, através de um sistema único, integrado à Base de Dados Corporativa do Exército, dar maior agilidade aos processos de inativos e pensionistas, bem como a realização de auditorias em todas as demandas do sistema de modo eletrônico e sem a necessidade de tramitação física. (PIPEX, 2016)



Fonte: CITEx, 2015.

4.3.3 PAPIRO

O PAPIRO foi idealizado para, inicialmente, atender às necessidades de gestão arquivística de documentos das Seções de Inativos e Pensionistas do Exército Brasileiro, entretanto, é flexível o suficiente para atender às demandas de outros segmentos. O sistema destina-se à captura, à organização, ao armazenamento e ao acesso de documentos que compõem as unidades de arquivamento.

Júnior (2015) afirmou que:

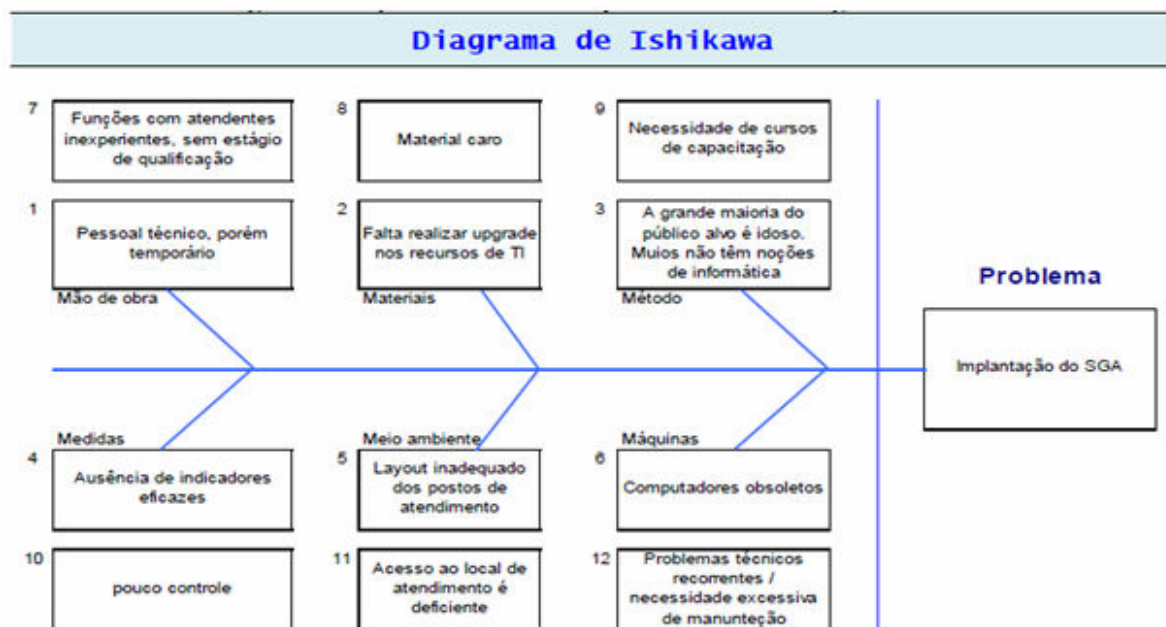
A Diretoria de Inativos, Civis e Pensionistas e de Assistência Social (DCIPAS) possui processos em que a burocracia limita a qualidade no atendimento a seus usuários, mas que podem ser modificados através da nova abordagem de infraestrutura. O sistema Papiro, utilizado pela DCIPAS, tem papel fundamental no cenário de concessão de benefícios e direitos previdenciários, por coordenar o armazenamento e acesso aos documentos relacionados aos militares e seus dependentes. A proposta foi apresentada à equipe gestora dos dados cadastrados no sistema Papiro, e sua utilização fica condicionada ao provimento de hardware nos Comandos Militares destinados à hospedagem do sistema. A arquitetura apresentada terá utilidade na rede corporativa do Exército, sincronizando os ambientes de armazenamento do sistema Papiro, e assim prover os resultados esperados em sua adoção. A arquitetura proposta nesta pesquisa trará melhorias para o processo de concessão de benefícios previdenciários, e o maior resultado será sentido pelos usuários dos serviços providos pelo DGP. A partir da maior disponibilidade do sistema oferecida na rede corporativa do Exército, em que os usuários poderão cadastrar documentos diretamente na origem, o trâmite de documentos de geração de direitos será muito mais ágil, favorecendo assim uma resposta efetiva para quem mais precisa, e sobretudo em momentos de fragilidade, como ocorre durante a perda de um familiar.

4.3.4 SGA

O SGA é o Sistema de Agendamento e Gestão de Atendimento das SSIP, desenvolvido totalmente com tecnologias de software livre e de código aberto. Tem como objetivo auxiliar na administração dos atendimentos realizados nos Postos das SSIP e agendamentos realizados pelo próprio cliente (Inativos e Pensionistas) através da Web. (PIPEX, 2016)

Coelho (2016, p. 2) informa que a vantagem do SGA é que o cliente no ato do pré-agendamento tomará conhecimento de todos os documentos que precisa levar ao posto e a pessoa é obrigada a estar agendada para comparecer no posto de atendimento, fato que evita o excesso de pessoas na repartição e atraso nos atendimentos. No antigo sistema de agendamento a pessoa ia até o local de atendimento muitas vezes despreparada e tinha que retornar devido à falta de alguns documentos, isso contribuía para uma grande demanda que recebia um atendimento precário.

O mesmo autor citado acima realizou um trabalho científico a respeito da implantação do SGA na SSIP/1 (1ª Região Militar), localizada na cidade do Rio de Janeiro, e apresentou o seguinte diagrama:



Fonte: Coelho, 2016.

No diagrama acima é possível identificar os empecilhos elencados pelo autor no que se refere à consolidação do SGA na 1ª Região Militar, divididos em: Mão-de-obra, Materiais, Método, Medidas, Meio Ambiente e Máquinas.

4.3.6 SIAPPES x SIPPES

O SIAPPES (Sistema Automático de Pagamento de Pessoal do Exército) é o sistema corporativo do Exército Brasileiro responsável pelo pagamento de todo o pessoal da ativa, inativos e pensionistas da Força Terrestre. A manutenção das bases física e lógica deste sistema cabe ao Centro Integrado de Telemática do Exército (CITEx), que hospeda e opera o referido sistema utilizando sua infraestrutura de redes de dados e parque computacional. Devido a sua importância e quantidade de recursos geridos pelo mesmo, é considerado um sistema crítico no âmbito do Exército. Em janeiro de 2011, o SIAPPES começou a apresentar problemas de desempenho (CITEx, 2011), sendo necessária, portanto, uma reestruturação do sistema, de maneira que fosse realizada uma tentativa de se minimizar os erros de lançamentos mais comuns e facilitar a disponibilidade, rastreabilidade e auditoria dos dados de pagamento de pessoal. Esta iniciativa tem ainda como objetivos a diminuição das despesas

de custeio, com vistas à obtenção de maior capacidade de investimento, aliada à redução do número de militares empregados em atividades administrativas. Nesse sentido, o emprego de ferramentas de tecnologia da informação dotadas de maior automação e segurança tem o objetivo de favorecer a consecução destes objetivos. O SIPPEs (Sistema de Pagamento de Pessoal) é o novo sistema, em fase de implantação, que visa ao atendimento das necessidades acima expostas.

4.3.7 SICAPEx

O SiCaPEx (Sistema de Cadastramento do Pessoal do Exército) é utilizado por todas as OM do Exército, inclusive as SSIP/OPIP, e órgãos fora da Força, como porta de entrada na Base de dados Corporativa de Pessoal (BDCP) para os novos integrantes da Instituição, ou pessoas que venham a receber direitos remuneratórios (pensionistas), e para o cadastramento dos diferentes registros funcionais, entre eles os relativos à concessão de medalhas, a cursos e estágios militares dentro do Exército, a proficiência linguística, e ao Teste de Aptidão Física e Teste de Aptidão de Tiro, ações que passarão a ser realizadas pela própria OM ou pelo Estabelecimento de Ensino responsável.

O SiCaPEx disponibiliza para os Comandantes, Chefes e Diretores, em diferentes níveis da estrutura organizacional do Exército, relatórios gerenciais de apoio a decisão e de gestão e controle do pessoal, conforme o perfil e nível de acesso concedidos pelo DGP mediante solicitação formal. O Sistema permite, também, a consulta pelos gestores das Ficha Cadastro do Pessoal vinculado ao Exército, dependendo do escalão considerado. O relatório gerencial de controle de efetivos está entre os mais importantes.

Com o SiCaPEx, também será institucionalizada a auditoria dos dados cadastrais do pessoal nos diferentes níveis da estrutura organizacional do Exército, e pela própria pessoa vinculada.

Os principais objetivos do SiCaPEx são:

- 1. Proporcionar agilidade ao cadastramento dos dados individuais e do registro funcional na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDCP), visando a celeridade dos processos relativos a gestão do pessoal no Exército Brasileiro;*
- 2. Assegurar a confiabilidade do cadastro, por meio de auditoria;*
- 3. Permitir a inclusão dos novos integrantes da Força na Base de Dados Corporativa de Pessoal (BDCP) pelas SIP/OPIP e OM com tal encargo, com agilidade e rapidez;*
- 4. Definir responsabilidades pelo cadastramento dos dados individuais e do registro funcional do pessoal vinculado ao Exército;*
- 5. Integrar processos de atualização do cadastro e de consultas a relatórios gerenciais;*
- 6. Permitir auditorias frequentes e descentralizadas;*

7. Descentralizar os processos de atualização do cadastro;
8. Minimizar a possibilidade da existência de base de dados paralela de pessoal;
9. Permitir a difusão oportuna das informações;
10. Possibilitar a utilização dos dados do pessoal, pela OM e SIP/OPIP, nos seus processos internos;
11. Permitir o acompanhamento, pelo interessado, do seu cadastro na BDCP;
12. Permitir ao Comando do Exército, aos comandos operacionais enquadrantes, ao Órgão de Direção Geral (ODG), aos Órgãos de Direção Setorial (ODS), aos Órgãos fora da Força e as OM e SIP/OPIP em geral, o controle de seu pessoal através de relatórios gerenciais; e
13. Fornecer as informações de pessoal necessárias ao processamento do Sistema de Pagamento do Exército, do Centro de Pagamento do Exército (CPEx).

4.3.8 Dificuldades, desafios e oportunidades observados (Tecnologia)

As **dificuldades** percebidas em relação ao item Tecnologia são as decorrentes de investimentos em infra-estrutura que comporte as inovações necessárias, incluindo investimento em hardware e software que possibilitem o alcance dos objetivos propostos, com o empenho dos que executam diretamente as tarefas correlatas, bem como relacionadas, ainda, à, por exemplo, alimentação dos dados nos novos sistemas criados. Exemplo disso é citado por Oliveira, J (2016):

“Cabe lembrar que até o momento está se falando em um único universo de beneficiários do sistema de pagamento – o de militares da ativa – permanecendo excluídos da migração os dados relativos aos outros dois universos constituídos pelos militares inativos e pelos pensionistas militares. Diante da já apresentada característica do SIPPEs de vinculação ao EB Corp, o grande desafio se refere ao cadastramento junto à Base de Dados Corporativa de todos os militares inativos e pensionistas militares, o que está em andamento e demanda um esforço hercúleo das OM de vinculação destes dois universos de beneficiários.”

Os **desafios** são aqueles provenientes da implantação dos diversos sistemas até então previstos, tendo em vista que, em grande parte, não há migração dos dados entre os mesmo, ocasionando as dificuldades acima citadas. E o fator inicial é ainda o preparo das Pessoas que estarão envolvidas no processo, pois sem a resposta ideal na execução de implantação dos sistemas, as demandas futuramente existentes poderão não corresponder às expectativas e metas propostas.

As **oportunidades** em relação à Tecnologia são as relacionadas ao ganho de confiabilidade no processamento das informações e de tempo de execução das atividades diversas relacionadas ao Pagamento de Pessoal, facilitando até mesmo o controle e auditoria dos dados.

4.4 Outros Resultados

4.4.1 Estrutura Física (Programa Irmãos de Armas)

A Portaria nº 93-DGP, de 8 de maio de 2013, que aprovou as normas para a execução do Projeto Irmãos de Arma, determina que o seu objetivo é proporcionar às OM com encargos relacionados ao pagamento de inativos e pensionistas meios para ampliar, reformar, modernizar e reaparelhar as instalações da DCIPAS, SIP e OPIP, objetivando buscar rapidez, eficiência e bom atendimento, em todos os serviços prestados, visando o conforto e o aperfeiçoamento do atendimento dos inativos e pensionistas.

4.4.2 Ações Sociais diversas voltadas para os militares inativos e pensionistas

4.4.2.1 PPREB – Programa de Preparação para a Reserva do EB

O PPREB (Programa de Preparação para a Reserva do EB) tem por finalidade criar um espaço para reflexão sobre as questões que envolvem a reserva e o impacto provocado pela ruptura com o mundo do trabalho; visando oferecer aos militares em vias de ingressar na reserva uma oportunidade de mudança de atitude frente aos seus preparativos para esta nova e futura situação; orientar o desenvolvimento de novos ou antigos projetos de vida, sensibilizar sobre a necessidade de planejamento, estimular a preparação individual e ampliar a percepção de futuro; e orientar o planejamento da implantação de suas ações, assim como garantir os procedimentos institucionais decorrentes. (PPREB, 2019)

O Programa tem como objetivos principais:

- *Minimizar as dificuldades e os possíveis problemas psicológicos acarretados aos militares que passam para a reserva, bem como o impacto provocado pelo processo de transição do trabalho para o pós-trabalho*
- *Proporcionar ao militar que ingressa na reserva a oportunidade de planejar e orientar essa experiência na direção de uma efetiva realização pessoal*
- *Criar condições para que seja possível tomar decisões relativas à preparação para a reserva em tempo hábil de execução, tendo o militar, por meio da metodologia indicada, o conhecimento adequado aos seus interesses pessoais e à realidade que o cerca*
- *Contribuir para uma mudança de visão em relação ao “passar para a reserva”, a fim de que essa situação não se constitua em um problema existencial e social, mas numa efetiva oportunidade para a melhoria na qualidade de vida do militar, com a construção de seu próprio projeto de vida*
- *Facilitar o acesso às informações relativas aos aspectos saúde, lazer, finanças, familiar e empreendedorismo que farão parte de seu novo estágio*
- *Motivar o militar a manter um bom desempenho profissional nos anos restantes de serviço ativo, tendo em vista o seu projeto de vida pessoal e o trabalho, como forma de realizá-lo*

- Promover o equilíbrio e a harmonia entre os interesses da Força e os pessoais
- Possibilitar ao militar uma maneira de aproveitar seus potenciais e conhecimentos para desenvolver outra atividade
- Oferecer uma alternativa para uma melhor inserção do militar na comunidade
- Possibilitar a participação da família no desenvolvimento do projeto pessoal do militar da reserva, respeitando as suas particularidades
- Disponibilizar para o pré-reservista um espaço para que situações, emoções e sentimentos sejam discutidos
- Contribuir para a manutenção de vínculos positivos entre a Instituição e os militares da reserva
- Promover um novo conceito teórico e vivencial sobre os processos de envelhecimento e da vivência na reserva, favorecendo uma mudança de paradigmas
- Estabelecer suporte técnico e institucional para que o militar faça seu planejamento e prepare-se para a reserva
- Disseminar a cultura de planejamento de vida no âmbito do Exército

Fonte: PPREB, 2019.

São considerados participantes do Programa de Preparação para a Reserva os militares do Exército, com vinte e cinco anos ou mais de serviço ativo, ou em vias de ingressar na reserva remunerada *ex officio*, que se inscrevem, voluntariamente, para participar desse Programa. Podem participar do Programa também os militares da reserva remunerada ou reformados. As ações previstas neste Programa estendem-se, sempre que aplicáveis, aos servidores civis do Exército, como Programa de Preparação para a Aposentadoria dessa importante parcela de pessoal da Instituição. O Programa está estruturado nas seguintes áreas de interesse a serem trabalhadas, cada uma com objetivos e estímulos específicos: Educação e Cultura; Educação Financeira; Empreendedorismo; Familiar; Integração Social; Aspectos Legais; Lazer; e Saúde.

A metodologia aplicada é a de atividades interativas e motivacionais, com conteúdo expositivo (palestras, demonstrações, workshops, entre outras), dinâmicas (terapias de grupo), entrevistas individuais e em grupo, e outras ações diversas, inseridas no “Curso de Preparação para o Ingresso na Reserva”, com funcionamento no âmbito das RM.

4.4.2.2 Programa Pé na Estrada

Criado pela Portaria nº 98-DGP, de 20 de maio de 2013, o Programa Pé na Estrada, tem em vista o papel social desempenhado pelos Hotéis de Trânsito (HT) e pelas Áreas de Lazer (AL) em benefício da família militar, visando estimular a criação e/ou organização destes locais, bem como orientar e apoiar as atividades ali desenvolvidas.

O Programa destina-se a reformar, modernizar e reaparelhar os HT e as AL, tais como os círculos militares, os clubes, as agremiações recreativas, as associações, as áreas de lazer

de OM e outras associações congêneres instaladas em imóveis da União jurisdicionados ao Comando do Exército, melhorando sobremaneira as suas estruturas, reforçando os benefícios sociais disponibilizados ao público interno, como a ampliação da oferta de hospedagem com bom padrão de atendimento e preços acessíveis.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os novos desafios da Administração de Inativos e Pensionistas no âmbito do Exército Brasileiro (EB), tendo como base a Triáde da Gestão do Conhecimento (GC), Pessoas, Processos e Tecnologia (PPT), são, principalmente, os relacionados ao fator humano, pois são as pessoas que tornam qualquer planejamento real, isso dependendo da dedicação e capacitação das mesmas. Os processos agem como fator norteador das ações realizadas pelas pessoas, sendo determinados pela Instituição, tendo como base o Planejamento definido, tornando possível, mediante disseminação da informação, o alcance das metas e objetivos definidos. As ações executadas pelas pessoas são organizadas de acordo com os processos definidos. Por fim, a tecnologia viabiliza o alcance do planejado, fazendo com que as pessoas atendam aos processos para os quais foram treinadas.

O fator mais importante da Administração de Inativos e Pensionistas é atender bem aos seus vinculados e, para isso, de acordo com a demanda crescente relacionada ao SvIPEX, de acordo com os dados de pesquisas recentes apresentados no presente trabalho, e com a transformação geral pela qual passa a Sociedade Moderna, o Exército Brasileiro tem buscado inovações tecnológicas que consigam facilitar o trabalho realizado, com capacitação do pessoal envolvido, através do estabelecimento de novos procedimentos, cada vez mais confiáveis e eficazes.

O EB é uma Instituição que preza pelo seu pessoal e, em especial, pelos militares inativos e pensionistas, buscando sempre a satisfação dos mesmos, com cordialidade no atendimento prestado, presteza na análise das solicitações, com atendimento rápido e eficaz, e qualidade na solução a ser disponibilizada aos vinculados.

Por fim, o caminho a ser trilhado em relação à Administração de Inativos e Pensionistas no âmbito do EB é ainda novo, exigindo empenho da Instituição como um todo, visando sempre o melhor atendimento aos seus vinculados.

REFERÊNCIAS

BENÍTEZ HURTADO, Segundo Raimundo CARPES, Carlos Eduardo Pereira; INOMATA, Danielly Oliveira; VARVAKIS, Gregório Jean. Aproximações entre Gestão do Conhecimento e Processos de Negócios: uma revisão de literatura a partir do mapeamento dos artigos mais citados na ISI Web of Science. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Ano 7, nº 3, jul-set/2012, p. 57-74.

BRASIL, Constituição Federal de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 30 de agosto de 2019.

BRASIL, Decreto nº 9.632, de 26 de dezembro de 2018. Acesso em 30 AGO 19: http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56970182/do1-2018-12-27-decreto-n-9-632-de-26-de-dezembro-de-2018-56969968.

CARTAXO, Mac Amaral, A Gestão de Processos no Exército Brasileiro. Brasília: 2016.

CITEx, Rede Corporativa do Exército EBNET 2015. Disponível em <<http://www.citex.eb.mil.br>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

COELHO, Cláudio Domingues. Implantação do Sistema de Gestão de Atendimentos na Seção do Serviço de Inativos e Pensionistas no Âmbito do Exército Brasileiro. Rio de Janeiro: UFF, 2016.

CPEX, Centro de Pagamento do Exército. Visita de Orientação Técnica – 4ª RM – 2019. Disponível em: <<http://www.cpex.eb.mil.br>>. Acesso em 18 de setembro de 2019.

EME, Estado Maior do Exército. Sistemas de Empresas de Interesse da Defesa Nacional (EIDN). Disponível em: <https://pt.slideshare.net/vitorpinheiro8/sistema-46335957>. Acesso em 30 de agosto de 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Missão e Visão de Futuro. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>>. Acesso em: 26 de julho de 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Militar Temporário. Disponível em: <<http://www.eb.mil.br/web/ingresso/militar-temporario-old>>. Acesso em: 30 de agosto de 2019.

HOPPEN, Giuvânia Streppel, Os reflexos da centralização do processo de Pagamento de Pessoal no âmbito da Guarnição de Santa Maria-RS. Rio de Janeiro: EsAO, 2018.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves; MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Andressa Hennig; VARGAS, Katuscia Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto. Gestão por Processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma empresa do ramo de alimentação. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão Volume 10, Número 2, 2015, pp. 226-237.

VALOR, População idosa no Brasil cresce 26% em seis anos. Acesso em 30 de agosto de 2019. <https://www.valor.com.br/brasil/6270253/populacao-idosa-no-brasil-cresce-26-em-seis-anos>.

JÚNIOR, Fausto Andrade dos Santos. Tolerância a falhas para Sistemas Legados: um Estudo de Caso no Exército Brasileiro. Brasília: Universidade de Brasília, 2015.

MARQUEZAN, Luiz Henrique Figueira; DIEHL, Carlos Alberto; e LISBOA, Sidnei de Moura. Análise das Barreiras Encontradas na Implementação do BSC: Estudo de Caso em uma Organização Militar do Exército Brasileiro. São Paulo: 2016.

NETO, Arlindo José da Cruz; NETO, Luís Moretto; e SCHMITT, Valentina Gomes Haensel, A redução de encargos administrativos nas organizações militares operacionais do exército brasileiro. Quito: XIX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2014.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; e VARVAKIS, Gregório Jean. Pessoas, Processos e Tecnologia na Gestão do Conhecimento: uma revisão da literatura. Revista de Ciências da Administração - v. 20, n. 51, p. 152-167, Novembro. 2018.

NEVES, Maria Lúcia Corrêa; e VARVAKIS, Gregório Jean. Gestão do Conhecimento Organizacional e os elementos Pessoas, Processos e Tecnologia: uma revisão integrativa. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação. Foz do Iguaçu/PR. 2017.

OLIVEIRA, Henrique. Pessoas, processos e tecnologia – Parte I. <<https://podiumconsultoria.wordpress.com/2016/09/09/pessoas-processos-e-tecnologia-parte-1/>>. Acesso em: 2 de agosto de 2019.

OLIVEIRA, Júlio César Tenório de. Eficiência do novo Sistema de Pagamento de Pessoal do Exército Brasileiro: percepção do usuário. Braga, 2016.

OLIVEIRA, Wallace. Entenda a importância do mapeamento de processos de RH e como realizá-lo passo a passo. < <https://www.heflo.com/pt-br/rh/mapeamento-de-processos-de-rh/>>. Acesso em: 25 de julho de 2019.

PINHEIRO, Vítor. 2015. Sistema de Empresas de Interesse da Defesa Nacional (EIDN). < <https://www.slideshare.net/vitorpinheiro8/sistema-46335957>>. Acesso em: 2 de agosto de 2019.

PIPEX, 2016. Institucional. Disponível em <http://pipex.eb.mil.br/index.php/institucional>. Acesso em 30 de agosto de 2019.

SILVA, Alano da. Capacitação Técnica dos Servidores Militares do Setor de Pagamento de Pessoal do 5º RCC. Rio Negro: UFP, 2013.

PORTAL SE-EB, Disponível em <http://www.portalse.eb.mil.br/index.php/sobre-se-eb>. Acesso em 30 de agosto de 2019.

Portaria nº 1.029, de 17 de agosto de 2017, aprova as Instruções Gerais para a Administração de Civis, Inativos e Pensionistas do Exército (EB10-IG-02.002)

Portaria Nº 104-EME, de 12 de abril de 2016 - Cria o Curso de Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do Exército (CASIPEX) para Oficiais.

Portaria Nº 105-EME, de 12 de abril de 2016 - Estabelece condições de funcionamento do Curso de Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do Exército para Oficiais (CASIPEx).

Portaria Nº 106-EME, de 12 de abril de 2016 - Cria o Curso de Administração do Serviço de Inativos e Pensionistas do Exército (CASIPEx) para Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais, Subtenentes e 1º Sargentos.

Portaria Nº 107-EME, de 12 de abril de 2016 - Estabelece as condições de funcionamento do Curso de Administração do serviço de Inativos e Pensionistas do Exército (CASIPEx) para Oficiais do Quadro Auxiliar de Oficiais, Subtenentes e 1º Sargentos.

USP. Em 2030, Brasil terá a quinta população mais idosa do mundo. Jornal da USP. Acesso em 30 AGO 19. <https://jornal.usp.br/atualidades/em-2030-brasil-tera-a-quinta-populacao-mais-idosa-do-mundo/>