



ESCOLA DE COMANDO E ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO ESCOLA MARECHAL CASTELLO BRANCO

Cel Eng LEONARDO MARIATH MORAES

Metodologia para implantação de Bases de Administração no âmbito do Comando do Exército Brasileiro (EB)



Rio de Janeiro







CEL Eng LEONARDO MARIATH MORAES

Metodologia	para	implantação	de	Bases	de	Administração
no âmbito do	FB					

"Policy Paper" apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Orientador: Cel R1 Art Gerson de Moura Freitas

S586a Moraes, Leonardo Mariath

Metodologia para implantação de Bases de Administração no âmbito do Exército Brasileiro (EB). / Leonardo Mariath Moraes. 30f.; 30 cm.

Orientação: Gerson de Moura Freitas.

"Policy Paper" (Especialização em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército) — Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

Bibliografia: f. 29-30.

- 1. RACIONALIZAÇÃO. 2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.
- 3. ADMINISTRAÇÃO E APOIO. 4. SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO. I. Título.

CDD 355.6

CEL Eng LEONARDO MARIATH MORAES

Metodologia para implantação de Bases de Administração no âmbito do EB.

"Policy Paper" apresentado à Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar.

Aprovado em _	de	de 2020.
	Co	OMISSÃO AVALIADORA
		oura Freitas - Cel Art R1 – Presidente omando e Estado-Maior do Exército
		Nascimento Gomes – Cel Inf R1 omando e Estado-Maior do Exército
		Silveira Guerra – TC Int QEMA omando e Estado-Maior do Exército

SUMÁRIO EXECUTIVO

O presente trabalho estuda estruturas organizacionais de Organizações Militares do Exército Brasileiro, a partir da análise de documentos integrantes da Concepção da Transformação do Exército e do Programa de Racionalização da Guarnição Federal Militar de Santa Maria — RS — PRORASAM. Confrontando com recentes Portarias versando sobre racionalização administrativa e também criação de Bases de Administração e Apoio, conclui pela existência de pontos comuns - estruturas administrativas e de apoio que devem necessariamente existir em Guarnições com concentração de Organizações Militares, eximindo Unidades de emprego operativo de atividades específicas de gestão e possibilitando-lhes voltarem-se unicamente à sua missão precípua. Apresenta evidências de boas práticas na estruturação de atividades de gestão e de apoio já existentes na Força Terrestre, e que deverão ser consideradas em implantações futuras. Apresenta, ao final, proposta de sistemática de implantação de Bases de Administração e Apoio no âmbito do Comando do Exército Brasileiro (EB), em alinhamento ao objetivo estratégico de racionalização de recursos e estruturas organizacionais existentes.

Palavras-chave: Estrutura organizacional. Administração e apoio. Sistemática de implantação.

EXECUTIVE SUMMARY

The present work studies the organizational structures of Military Organizations of the Brazilian Army, based on the analysis of documents integrating the Conception of Transformation of the Army and the Rationalization Program of the Federal Military Garrison of Santa Maria - RS - PRORASAM. Confronting recent Ordinances dealing with administrative rationalization and also the creation of Bases for Administration and Support, it concludes by the existence of common points - administrative and support structures that must necessarily exist in Garrisons with a concentration of Military Organizations, exempting operative Units of specific activities management, and enabling them to return only to their core mission. It presents evidences of good practices in structuring management and support activities that already exist in the Army, and that should be considered in future deployments. At the end, it presents a proposal for systematic implementation of Administration and Support Bases within the Brazilian Army, in alignment with the strategic goal of rationalizing existing resources and organizational structures.

Keywords: Rationalization. Organizational structure. Administration and support. Implantation policy.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 METODOLOGIA	9
3 REFERENCIAL TEÓRICO	9
4 POLÍTICAS APLICÁVEIS NA SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO	
5 ESTUDO DE CASO E MELHORES PRÁTICAS	24
6 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	31

1 INTRODUÇÃO

Como parte integrante do Estado e da sociedade, é esperado das estruturas militares otimização dos resultados pretendidos, sem significar dispêndio maior de recursos – humanos, materiais e/ou financeiros. No âmbito do Exército Brasileiro (EB), tal aspecto encontra alinhamento no Objetivo Estratégico Nº 10 (OEE-10) constante do Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020 – 2023¹ de "Aumentar a efetividade na gestão do bem público". Decorrente do PEEx 2020 – 2023, a pretendida racionalização de estruturas e processos é consoante, ainda, com a Estratégia 10.2 - Implantação da Racionalização Administrativa, sob a Ação Estratégica 10.2.2 - Racionalizar as estruturas organizacionais (e seus processos), conforme observado no QUADRO 1:

QUADRO 1 - Extrato do PEEx 2020 - 2023

	10.2.1 Racionalizar os processos.	10.2.1.1 Implantar ⁽¹⁾ a gestão por processos na Alta Administ (2020-2023)	
	10.2.2 Racionalizar as estruturas organizacionais.	10.2.2.1 Implantar ⁽¹⁾ e reestruturar Bases Administrativas. (2020-2023)	
10.2 Implantação da		10.2.0.1 Pacionalizar os Quadros de Cargos Previstos. (2020-2020)	
Racionalização Administrativa		10.2.3.2 Racionalizar os cursos e estágios. (2020-2023)	
	10.2.3 Racionalizar os cargos, cursos e estágios.	10.2.3.3 Readequar ⁽¹⁾ os QCP das OM, no tocante às estruturas de fiscalização de produtos controlados (2ª e 3ª Fases). (2020-2021)	

Fonte: PEEx 2020 - 2023

Assim, deve-se buscar a estruturação de <u>cargos</u>, de <u>tarefas</u> e de <u>atividades</u> que seja compatível com o resultado operativo e administrativo, baseado em menor esforço, maior velocidade e maior eficiência. Pode-se citar, como exemplo, a aquisição por processos licitatórios em mesma ou vizinhas Guarnições militares, onde a entrega de bens e serviços ficará facilitada, impactando positivamente o interesse

¹ O PEEx 2020 – 2023 direciona o esforço dos investimentos do Exército Brasileiro para o quadriênio 2020-2023, dando prosseguimento ao processo de transformação do Exército, orientado pela missão, visão de futuro, por Indicações Estratégicas do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército (SIPLEx) e por Diretriz do Comandante do Exército.

público. Ainda neste mesmo exemplo, é possível afirmar que aquisições de mesma natureza de bens e /ou serviços serão aplicáveis a todos entes públicos que do certame licitatório quiserem participar.

Dessa forma, foram estudados o Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição Federal de Santa Maria - RS – **PRORASAM**², bem como documentos de criação de Bases Administrativas integrantes de projeto-piloto de responsabilidade do Comitê Gestor da Racionalização do Exército / 2ª Subchefia do Estado-Maior do Exército (EME).

O escopo do **problema** constituiu-se em definir o rol de estruturas e atividades possíveis de racionalização, com base no estudo das estruturas atualmente existentes na Força Terrestre; e, ainda, da lista de tarefas administrativas e de apoio das quais se incumbem as Guarnições Federais Militares.

O **objetivo geral** do trabalho foi, portanto, propor sistemática e abarcar variáveis envolvidas na implementação de Bases de Administração e Apoio em Guarnições Federais Militares, onde a concentração de Unidades sugere racionalização de estruturas e processos, baseada nas especificidades de seus componentes.

Em consonância com a proposta de transição para as B Adm e centralização de atividades de gestão e de apoio ora redundantes, os **objetivos específicos** do presente estudo foram :

- a) orientar os trabalhos relativos à implantação/transformação das B Adm Ap;
- b) definir a missão, a organização e os encargos das B Adm Ap; e
- c) definir as providências (sistemática) a serem adotadas para a implantação de B Adm Ap (de Gu Mil, de Comando Operativo ou Administrativo ou outro definido por autoridade competente).

Definidos o **objetivo geral** e os **objetivos específicos**, fez-se necessário elencar hipóteses que respondessem ao problema. Dessa forma, definiram-se como **hipóteses**: possíveis <u>supressões de estruturas redundantes</u>, da <u>conjunção de umas com outras</u> e, eventualmente, <u>criação de novas estruturas</u> organizacionais pertencentes à Base de Administração e Apoio, objeto do presente estudo.

-

² O PRORASAM, criado pela Portaria 193, de 23 de novembro de 2012 do Estado-Maior do Exército, tem por objetivo a concepção, formulação e implementação de nova sistemática para a gestão dos processos administrativos no âmbito da Guarnição Militar de Santa Maria – RS, visando à melhoria de processos.

Diante das hipóteses supramencionadas, constitui-se do **prognóstico** o seguinte rol de impactos positivos e esperados da adoção da sistemática contida no *policy paper*.

- a) alocação de pessoal especificamente a tarefas de administração e apoio,
 aumentando a efetividade e o controle da gestão do processo envolvido;
- b) supressão de estruturas administrativas e de apoio redundantes em OM vizinhas, reduzindo o efetivo de Unidades operativas empregado na atividade-meio;
- c) diminuição do tempo de execução de processos administrativos e de apoio,
 baseado em centralização e simplicidade, e apoiados na tecnologia da informação;
- d) aprimoramento da administração e atividades de apoio segurança, conservação e reparação de instalações; e
- e) padronização de procedimentos e processos comuns de caráter administrativo nas áreas financeira, orçamentária e patrimonial, contribuindo para a melhoria da gestão.

Para aplicação das hipóteses formuladas e estudo de prognóstico, fez-se necessário delimitar a aplicação às Guarnições Militares, por serem o ambiente físico onde de forma mais tangível identificam-se oportunidades de racionalização. Outrossim, delimitou-se a pesquisa a Guarnições onde houvesse a concentração de, no mínimo, 3 (três) OM.

Destaque-se, ainda, a **delimitação** do presente *policy paper* à criação de Bases de Administração e Apoio – constituindo-se como apenas um dos vetores de racionalização, mas não o único. Nesse sentido, a pesquisa limitar-se-á à implantação das B Adm Ap, considerando portanto abrangidos no escopo os Grupos de Acompanhamento de Licitações e Contratos – GCALC, já existentes em determinadas Gu Mil como como uma de suas estruturas integrantes.

A **importância** da pesquisa reside em sua aplicabilidade e nos resultados esperados, pois a sistemática de racionalização padroniza procedimentos de identificação de estruturas, sua conjunção e mesmo supressão quando redundantes, resultando em economia de tempo e meios nas fases de concepção e planejamento.

O presente trabalho baseou-se no compêndio normativo de criação de B Adm Ap e resultados alcançados, bem como trabalhos formulados no Estado-Maior do Exército - EME e pesquisas científicas versando sobre o tema "racionalização" – com estudo de caso para Bases de Administração já implantadas.

2 METODOLOGIA

Quanto ao tipo, pode-se classificar a pesquisa realizada como sendo:

- a) <u>qualitativa</u>, pois caracterizou-se pela não utilização de estatísticas na análise do problema geral. Assim, analisou e explicou variações na integração de estruturas organizacionais através de comparação de exemplos recentes, assim como da investigação de documentos e atividades comuns às B Adm Ap já existentes;
- b) descritiva, pois evidenciou características comuns do PRORASAM e de B
 Adm Ap recém-criadas, identificando estruturas integrantes comuns que efetivamente eximem outras OM de idênticos encargos;
- c) <u>aplicada</u>, visto que motivada pela necessidade de atender a Objetivo Estratégico do Exército – OEE de racionalizar estruturas existentes, com finalidade prática; e
- d) <u>documental</u>, haja vista que baseada em consulta a documentos institucionais referentes à racionalização administrativa, de elaboração do PRORASAM e de criação (Portarias) de B Adm Ap.

No terceiro tópico do referido "Policy Paper" - REFERENCIAL TEÓRICO, fezse referência aos principais documentos normativos versando sobre o tema
"racionalização administrativa" com a inserção dos principais conceitos necessários à
compreensão do assunto. No quarto tópico - OPCÕES DE POLÍTICAS APLICÁVEIS,
foram identificadas variantes que devem integrar a sistemática proposta para implantação; e no quinto tópico - EXEMPLOS DE BOAS PRÁTICAS ADOTADAS, foram
elencadas as estruturas de administração e de apoio comuns concentradas sob
comando único da Base de Administração e Apoio já existente.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Define-se racionalização administrativa como o "estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e

aperfeiçoar a <u>gestão</u> (processos), as <u>estruturas organizacionais</u> e o <u>pessoal</u> empregado, [...]". Assim, o presente estudo delimitou-se qualitativamente à transformação de estruturas organizacionais, considerando que:

- a) Os <u>processos</u> já se encontram consagrados no diploma normativo e legal, e têm sua forma regulada em diversos manuais e normas; sendo regularmente executados em alguma estrutura organizacional já existente; e que
- b) o <u>pessoal</u> a ser alocado (em regra, por movimentação de OM de mesma sede, a ocorrer após sua implantação) em nova estrutura constituinte da Base de Administração e Apoio será função do efetivo, meios, estruturas, patrimônio e processos das Unidades que serão por ela atendidas.

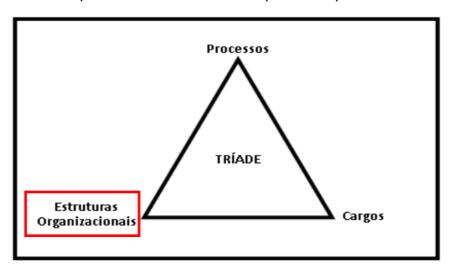


FIGURA 1 - Tríade da racionalização administrativa Fonte: o Autor

A Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército - republicada pela Portaria 295 — Comandante do Exército de 17 de dezembro de 2014 referencia que as Bases Administrativas se constituem projetos-pilotos acompanhados e controlados pelo Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa; e que integram a validação da metodologia, a fim de possibilitar que a implantação em determinadas Gu Mil possa ser replicada a todo o Exército.

Com relação ao alinhamento, a edição do Plano Estratégico do Exército para o quadriênio 2016 - 2019 e a presente edição 2020 – 2023 (EB 10-P-01.007 Plano Estratégico do Exército 2020 – 2023) citam restrições orçamentárias para a Defesa, apontando para média de orçamento equivalente a ¼ (um quarto) do necessário. Diante de tal aspecto é que o atual PEEx 2020 – 2023 prevê a racionalização

administrativa – de cargos, processos e de estruturas – bem como racionalização de outras atividades: de missões de cooperação com outros exércitos, da tecnologia de informação e comunicações (TIC) e da produção de informações no âmbito do Sistema de Informação do Exército – SINFOEx.

Na Concepção da Transformação do Exército 2013 – 2022 - documento orientador do Processo de Transformação do Exército Brasileiro, são ratificadas as expectativas por limitações orçamentárias para o acréscimo de efetivos das Forças Armadas em anos vindouros, sendo determinante que os aumentos sejam qualitativos e focados em profissionais temporários e de servidores civis direcionados à atividademeio para que sejam efetivados. Dessa forma, deve-se privilegiar o aproveitamento de instalações e estruturas já existentes (restringindo-se o investimento com obras às adequações julgadas necessárias), não devendo haver aumento de efetivos.

O presente estudo considerou <u>administração</u> como sendo o rol de atividades que por exclusão deixam de corresponder àquelas voltadas ao emprego da Força Terrestre. De acordo com Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101 - O Exército Brasileiro, 1ª Edição, 2014, "[...] o Exército Brasileiro se faz integrar por especializações que abrangem os diversos campos de atividade relacionados ao combate, ao apoio ao combate, ao apoio logístico e à administração." Considerará, portanto, que a atividade de administração se refere a todo espectro de ações desenvolvidas pelo EB que não estejam voltadas ao combate, ao apoio ao combate ou ao apoio logístico no emprego operativo da Força Terrestre.

O termo <u>apoio</u> é utilizado para definir o espectro de atividades que, não envolvendo atos de gestão administrativa nas áreas financeira, orçamentária ou patrimonial, integram o rol de tarefas não compreendidas pelo emprego operativo. Nesse sentido, mesmo o apoio doutrinariamente abarcado pelas funções de combate comando e controle, fogos, bem como o apoio à mobilidade e contramobilidade prestado pela Arma de Engenharia, foram excluídos de tal definição. Ainda em mesmo sentido, o apoio logístico — nos grupos funcionais suprimento e transporte, manutenção e saúde de campanha tampouco serão objeto da presente abordagem, considerando a existência de Unidades operativas que já detêm tais encargos.

Em síntese, propõe-se que atividades de administração ou de apoio, definidas como todas que por exclusão não sejam de natureza operativa, sejam executadas por Bases de Administração e Apoio. Destaque-se, a título de exemplo, a Brigada de Infantaria Paraquedista – Grande Unidade composta de Unidades de combate, apoio

ao combate e apoio logistico voltadas ao emprego da Força Terrestre; e que também ja dispõe de Base Administrativa, conforme ilustrado na FIGURA 2.

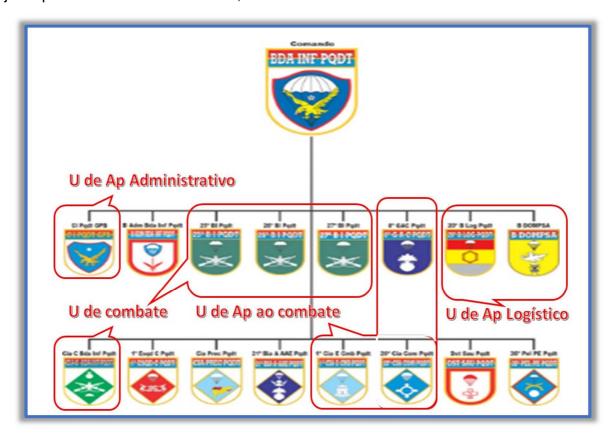


FIGURA 2 - Organização básica da Brigada de Infantaria Paraquedista Fonte: o Autor

A última edição do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – RISG (R-1), aprovada pela Portaria 816 de 19 de dezembro de 2003, prevê as atividades de administração orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de pessoal como de responsabilidade das Bases de Administração e Apoio. No entanto, considera somente a hipótese de existirem como subunidades incorporadas. Diante de tal aspecto, o presente estudo considerou a extinção de tal estrutura das OM operacionais, voltando-as exclusivamente à sua atividade-fim: o combate, apoio ao combate ou apoio logístico.

Outrossim, o RISG preconiza em seu Artigo 315 que "em todas as Gu Mil, quando a contiguidade de duas ou mais OM e suas peculiaridades permitirem, devese buscar a progressiva centralização e racionalização das atividades comuns de segurança dos aquartelamentos, de apoio administrativo (rancho, saúde, transporte, lavanderia, suprimento e manutenção) e de recreação e assistência ao pessoal."

Assim, deve-se ter por premissa o foco da racionalização administrativa na centralização das supracitadas atividades, em proposta regulamentar não impositiva. O resultado efetivamente pretendido é a redução do emprego de militares combatentes em atividades administrativas, por meio do emprego de temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo nas atividades de administração e apoio, em alinhamento com objetivo contido na Diretriz de Racionalização do Exército Brasileiro³ (EB20D-01.016), qual seja "[...] aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas [...]".

Cabe destacar que a racionalização de estruturas e processos, objeto do presente estudo, é interdependente da ação estratégica de racionalização de tecnologia da informação e comunicações (TIC) em áreas com Organizações Militares (OM) fisicamente próximas. Considerar-se-á, portanto, a tecnologia de informação e de comunicações como atividade de apoio, consequentemente incluindo as estruturas de TIC no escopo de estudo do presente *policy paper*.

Ressalte-se por fim que a implantação de novas Bases de Administração e Apoio em Guarnições Militares que as justifiquem não deve ser considerada como criação de nova estrutura, a despeito de seu estabelecimento sobre base física que poderá por ora inexistir, haja vista que sua implantação condicionará a supressão de cargos em Unidades vizinhas.

4 POLÍTICAS APLICÁVEIS NA SISTEMÁTICA DE IMPLANTAÇÃO

De maneira geral, as atuais B Adm desenvolvem as seguintes atividades de administração e apoio, identificadas como possíveis de serem transferidas de OM objeto do presente estudo:

 a) <u>conformidade de registros de gestão – CRG</u> no âmbito da Gu Mil, visualizando-se a cassação de autonomia administrativa de OM por ela atendida, sempre que possível;

_

³ A Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB 20 D-01.016), republicada pela Portaria 295 – EME de 17 de dezembro de 2014 é o documento que estabelece as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro.

- b) gestão da tecnologia de informação e comunicações, sempre que a Gu Mil não for sede de Centro de Telemática – CT ou Centro de Telemática de Área – CTA;
- c) <u>pagamento de pessoal</u> militares da ativa, inativos, servidores civi, inativos e pensionistas;
- d) <u>administração de Próprios Nacionais Residenciais PNR</u> e de atos de gestão relativos às Vilas Militares, tais como cessão de uso de áreas comuns e associações de compossuidores;
- e) <u>execução orçamentária e financeira</u>, considerando o Comando da B Adm
 Ap como responsável pela ordenação de despesas no âmbito da Gu Mil
 e/ou da Grande Unidade enquadrante considerada;
- f) <u>recebimento, catalogação e estocagem</u> de material adquirido junto a fornecedores, constituindo-se no <u>Almoxarifado da Gu Mil</u> e no controle de entrada e saída de bens móveis;
- g) <u>aquisições, licitações e contratos</u> de serviços e bens materiais de uso comum (informática, limpeza, higiene, expediente etc), proporcionando economia de recursos financeiros e humanos envolvidos nas atividades licitatórias e base em Sistema de Registro de Preços (SRP);
- h) <u>abastecimento, lavagem e lubrificação, estacionamento e manutenção de viaturas administrativas</u>, centralizando a manutenção preventiva, preditiva e corretiva de 1º e 2º escalão em instalação dedicada à manutenção e transportes administrativos;
- i) <u>abastecimento de água</u> (Estação de Tratamento de Água) e tratamento/esgotamento sanitário, sediando a Estação de Tratamento de Efluentes – ETE;
- j) <u>abastecimento de viaturas operacionais e administrativas</u> sempre que OM (B Log, B Sup, B Trnp, Cia Trnp) ou instalação logística da Gu Mil ainda não detiver tal encargo, constituindo-se como o OC – Órgão controlador de combustível;
- k) <u>estocagem de gêneros alimenticios</u> secos e frigorificados, preparo e confecção de etapas de alimentação, cozinha, cassinos e ranchos, centralizando o <u>serviço de aprovisionamento</u> da Gu Mil;
- fiscalização de produtos controlados quando a Gu Mil não se constituir sede de RM, legando à B Adm Ap encargo de enquadrar o Serviço de

- Fiscalização de Produtos Controlados de acordo com a jurisdição atribuída pela RM de vinculação, sobre a própria e adjacentes Guarnições;
- m) <u>pagamento de inativos, pensionistas e servidores civis</u>, possuindo estrutura própria como órgão pagador de inativos e pensionistas – OPIP;
- n) <u>gestão do Fundo de Saúde do Exército FuSEx</u>, sempre que a Gu Mil não dispuser de Organização Militar de Saúde – OMS gestora de tal fundo – UG FuSEx; e
- o) gestão dos meios de hospedagem da Gu Mil e de áreas de lazer e círculos militares, constituindo-se em elo de ligação com a RM de vinculação e com a Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social DCIPAS, quando não for a Gu Mil sede de RM.

A FIGURA 3 ilustra o rol de atividades de gestão e de apoio das quais pode incumbir-se uma Base de Administração e Apoio a ser implantada:

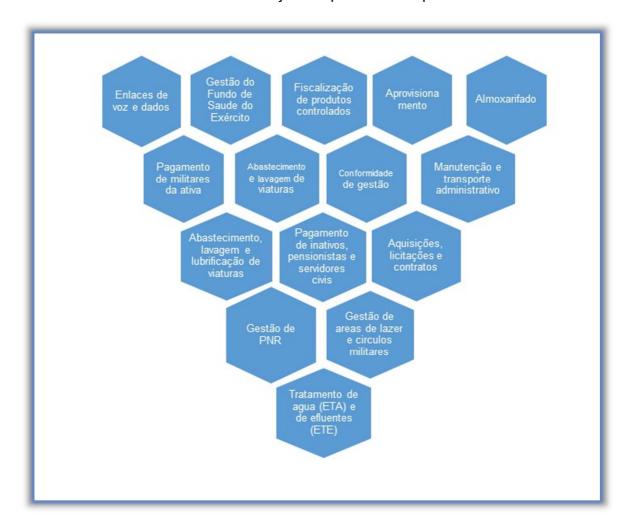


FIGURA 3 - Espectro de atividades de gestão e de apoio não operativo Fonte: o Autor

Para estabelecer a sistemática de implantação de uma Base responsável por atividades de administração e de apoio, há que se considerar que a plenitude das capacidades somente será alcançada por completa interrelação entre fatores determinantes. Portanto, na proposta de sistemática de implantação considerou-se a organização (estrutura organizacional), a infraestrutura, e o pessoal e sua capacitação como os fatores a serem considerados. Considerou, ainda, que a doutrina será posteriormente consolidada em documento intitulado "Base organizacional", elaborado conforme a gama de atividades e tarefas que irá cumprir, e conforme as especificidades e estruturas que integrarão a B Adm. Considerou, outrossim, que demais fatores determinantes de uma capacidade operativa⁴ – instrução (educação) individual dos integrantes e adestramento para execução de processos de gestão e de apoio, bem como a incorporação do material necessário, serão decorrentes de planos de ação para a implantação das estruturas integrantes e de posterior elaboração de Quadro de Distribuição de Material Previsto – QDMP (FIGURA 4).



FIGURA 4 - Fatores determinantes da capacidade operativa, com destaque para os que serão objeto do presente estudo

Fonte: o Autor

A sistemática proposta considerou a Base de Administração e Apoio como estrutura pertencente e subordinada à Região Militar de vinculação; ou ainda como

⁴ De acordo com o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre,1ª Edição, 2014, capacidade é a aptidão requerida a determinada tarefa, obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura.

Organização Militar Diretamente Subordinada - OMDS às Brigadas que as enquadram. Ou seja, ainda que em mesma sede de Comando Militar de Área⁵, Grande Comando, Grupamento Logístico – Gpt Log ou de Engenharia – Gpt E ou Divisão de Exército, a subordinação direta à Região Militar de vinculação (decisão a ser adotada preferencialmente se a RM situar-se em mesma sede) possibilitará a Grandes Comandos e Unidades voltarem-se exclusivamente ao preparo e emprego operativo. Quando da impossibilidade da B Adm apoiar territorialmente toda a Guarnição ou todas as Unidades subordinadas à Região Militar, a delimitação territorial do apoio é o fator que, alternativamente, definirá a subordinação da B Adm Ap.

Em síntese, nas Guarnições que se constituam sedes de Comando de Região Militar, o enquadramento proposto da B Adm Ap será à RM de vinculação, ainda que em mesma sede situem-se outros Grandes Comandos. As FIGURA 5a e 5b a seguir ilustram tal proposição, a fim de prevenir a existência de mais de 1(uma) Base Administrativa sediada em mesma sede, evitando redundâncias de processos administrativos:

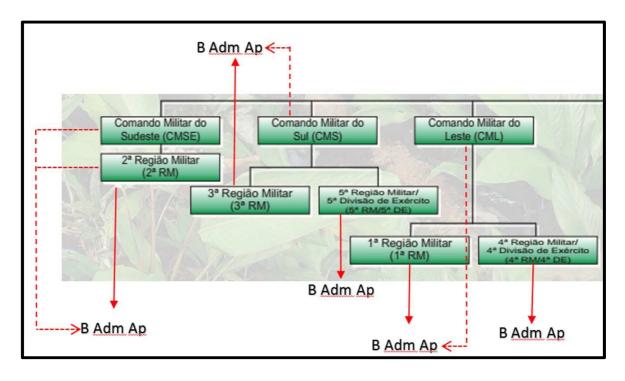


FIGURA 5a - Proposta de subordinação de B Adm Ap - caso esquemático CML, CMS e CMSE Fonte: o Autor

⁵ De acordo com o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.102 Doutrina Militar Terrestre,1ª Edição, 2014, capacidade é a aptidão requerida a determinada tarefa, obtida a partir de um conjunto de sete fatores determinantes, inter-relacionados: Doutrina, Organização (e/ou processos), Adestramento, Material, Educação, Pessoal e Infraestrutura.

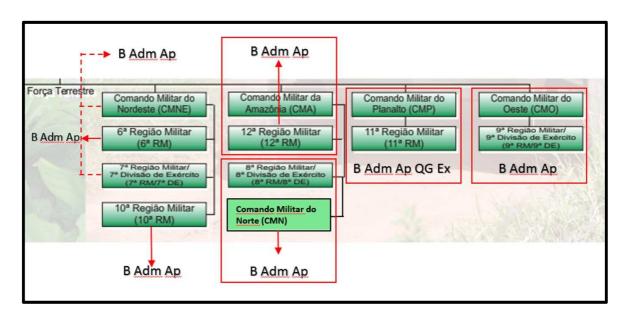


FIGURA 5b - Proposta de subordinação de B Adm Ap - caso esquemático CMA, CMN, CMNE, CMO e CMP Fonte: o Autor

Ademais, a metodologia considerou como pressuposto existir a delegação de competência na Ordenação de Despesas ao Comando da Base de Administração e Apoio quando não for a Guarnição sede da Grande Unidade (Brigada) enquadrante.

Outrossim, identificando-se o extenso rol de atividades de gestão das quais se incumbirão e considerando que constituir-se-ão de OM nível Unidade, para o Comando de B Adm Ap a serem implantadas deve ser priorizada a escolha de Oficiais Superiores. As B Adm Ap devem ser preferencialmente comandadas por Oficiais possuidores com Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM, realizado por Oficiais Superiores anualmente na Escola de Formação Complemetar do Exército – EsFCEx (Salvador – BA); e cuja realização é precedida pelo Curso de Preparação aos Cursos de Altos Estudos Militares - CP/CAEM, ministrado pela Escola de Comado e Estado-Maior do Exército – ECEME (Rio de Janeiro – RJ).

O perfil profissiográfico do Comandante de B Adm Ap envolve atitudes, capacidades cognitivas de análise, atenção seletiva, expressão oral e escrita e raciocínio sintético e comparativo, além de atuar como agente diretor da administração na gestão de pessoal, orçamentária, financeira e patrimonial e de mobilização. O QUADRO 2 sintetiza em mapa funcional as competências profissionais propostas:

QUADRO 2 - Mapa funcional de competências profissionais do Comandante de B Adm Ap

UNIDADES DE COMPETÊNCIAS	ELEMENTOS DE COMPETÊNCIAS			
	Atuar na área administrativa da gestão de saúc ambulatorial, quando a OM constituir-se UG do FuSE			
Participar da gestão de pessoal do Exército.	Realizar a gestão de pessoal civil, de inativos, de pensionistas e de assistência social.			
	Realizar a gestão na área do serviço militar.			
Participar da gestão orçamentária,	Realizar a gestão na área orçamentária e financeira.			
financeira e patrimonial do Exército.	Realizar a gestão do patrimônio.			
	Realizar licitações, contratos e convênios.			
Atuar aama aganta diretar da	Participar da gestão de projetos no Exército.			
Atuar como agente diretor da administração.	Participar de atividades da administração pública.			

Fonte: o Autor

Considerando a B Adm Ap como Unidade implantada com o propósito de absorver atividades de gestão, deve-se priorizar seu estabelecimento próximo ao Comando da Gu Mil ou ao Comando de RM (se na mesma sede), de forma a facilitar e agilizar processos administrativos que envolvam a formalização, por assinatura, da tomada de decisão. São exemplos de atividades que recomendam tal proximidade a ordenação de despesa, em suas 3(três) fases – empenho, liquidação e pagamento; e a conformidade de registros de gestão dos atos administrativos.

Outro aspecto que imperiosamente deve ser considerado é a atribuição de Unidade Gestora – UG para a B Adm Ap, possibilitando-lhe imediatamente após sua implantação absorver os encargos orçamentários e financeiros para os quais foi criada. A FIGURA 6 sintetiza atividades regionais e de engenharia que poderão constituir-se encargos da B Adm Ap / RM ou B Adm Ap / Bda, conforme o caso.

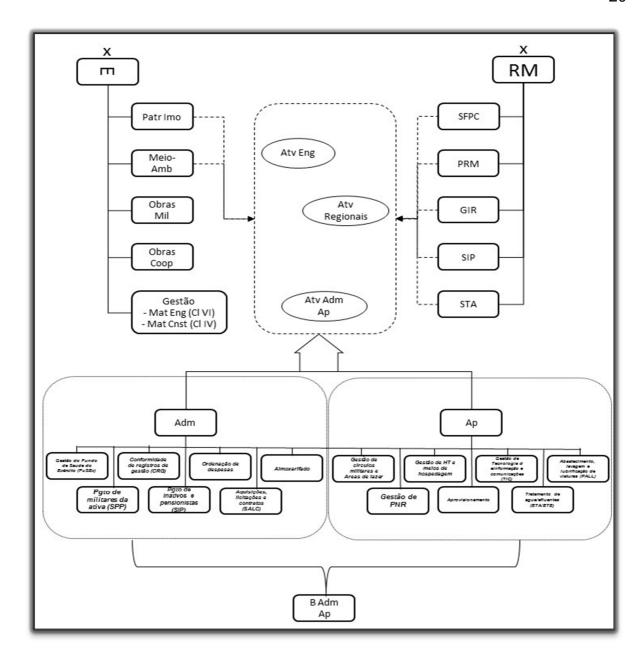


FIGURA 6 - Fluxograma de integração de atividades regionais, de engenharia e administração Fonte: o Autor

Outrossim, propõe-se a supressão de bases de valor subunidades incorporadas às Unidades operativas, mantendo-se meramente os respectivos Fiscais Administrativos como integrantes de GCALC da Guarnição a que pertencerem. A exceção à regra de existir uma única B Adm encarregada de processos de gestão orçamentária e financeira é a Guarnição de Brasília , por sediar o Órgão de Direção Geral do Exército – ODG – o Estado-Maior do Exército, bem como os Órgãos de Direção Setorial – Departamentos, Comando Logístico e Secretaria de Economia e Finanças. O QUADRO 3 ilustra a proposta de supressão de B Adm, bem como a já referida fusão de algumas B Adm Ap coexistentes em mesma Guarnição:

QUADRO 3 - Proposta de fusão e supressão de B Adm Ap no âmbito do Exército Brasileiro

	B Adm / Bda Inf Pqdt GUEs/9* Bda Inf Mtz Cmdo 1* DE Cmdo 1* DE Cmdo CML CCFEX / FSJ B Adm Cmplx Sau / RJ B Adm Ap / Ibirapuera Cmdo 11* Bda Inf L Cmdo 12* Bda Inf L (Amv) Cmdo 1* Bda AAAe	B Adm Orgânica HCE Cia C 2º RM B Adm Orgânica	Fundem-se para formar a B Adm Ap VM Realengo B Adm Ap / 1a RM B Adm Ap / Cmptx Militar da Zona Sul (ECEME / IME / PMPV / PMZS) B Adm Ap / Cmptx Benfica, atendendo HCE, IBEx e EsSEx B Adm Ap / 2a RM Mantém-se como OMDS / 11* Bda Inf L Mantém-se como OMDS / 12* Bda Inf L (Amv)	Cmdo "Gu Realengo" (Comando 1a DE) 1* RM 1* RM HCE
2° RM	Cmdo 1* DE Cmdo CML CCFEX / FSJ B Adm Cmplx Sau / RJ B Adm Ap / Ibirapuera Cmdo 11* Bda Inf L Cmdo 12* Bda Inf L (Amv)	B Adm Orgânica B Adm Orgânica B Adm Orgânica HCE Cia C 2* RM B Adm Orgânica	B Adm Ap / Cmplx Militar da Zona Sul (ECEME / IME / PMPV / PMZS) B Adm Ap / Cmplx Benfica, atendendo HCE, IBEx e EsSEx B Adm Ap / 2a RM Mantém-se como OMDS / 11° Bda Inf L	1° RM 1° RM
	CCFEX / FSJ B Adm Cmplx Sau / RJ B Adm Ap / Ibirapuera Cmdo 11 ² Bda Inf L Cmdo 12 ² Bda Inf L (Amv)	B Adm Orgânica HCE Cia C 2º RM B Adm Orgânica	B Adm Ap / Cmplx Militar da Zona Sul (ECEME / IME / PMPV / PMZS) B Adm Ap / Cmplx Benfica, atendendo HCE, IBEx e EsSEx B Adm Ap / 2a RM Mantém-se como OMDS / 11° Bda Inf L	1° RM
	B Adm Cmplx Sau / RJ B Adm Ap / Ibirapuera Cmdo 11 ^a Bda Inf L Cmdo 12 ^a Bda Inf L (Amv)	HCE Cia C 2ª RM B Adm Orgânica	(ECEME / IME / PMPV / PMZS) B Adm Ap / Cmplx Benfica, atendendo HCE, IBEx e EsSEx B Adm Ap / 2a RM Mantém-se como OMDS / 11 ^a Bda Inf L	100000
	B Adm Ap / Ibirapuera Cmdo 11ª Bda Inf L Cmdo 12ª Bda Inf L (Amv)	Cia C 2ª RM B Adm Orgânica	B Adm Ap / 2a RM Mantém-se como OMDS / 11º Bda Inf L	HCE
	Cmdo 11 ^a Bda Inf L Cmdo 12 ^a Bda Inf L (Amv)	B Adm Orgânica	Mantém-se como OMDS / 11 ^a Bda Inf L	
3° RM	Cmdo 12ª Bda Inf L (Amv)			2ª RM
3° RM	and the second control of the second control	B Adm Orgânica		Mantém-se subordinada ao Cmdo 11a Bda Inf L Mantém-se subordinada
3° RM	Cmdo 1ª Bda AAAe		Mantém-se como OMDS / 12 Bda Mil E (AMV)	ao Cmdo 12a Bda Inf L Mantém-se subordinada
3° RM	D. 1 T	B Adm Orgânica B Adm Orgânica do	Mantém-se como OMDS / CAvEx	ao Cmdo 1ª Bda AAAe Mantém-se como OMDS
2 KW	B Av T B Adm Ap / 3° RM	CAVEX Cia C 3° RM	Fundem-se na B Adm Ap / Gu Porto Alegre	do CAvEx
	Cmdo CMS	B Adm Orgánica	**************************************	3 _j ° RM
	B Adm Ap / 3 DE	B Adm Orgânica	B Adm Ap / Gu Santa Maria	Cmdo Gu Santa Maria (Cmdo 3a DE)
	Cmdo 1ª Bda C Mec	B Adm Organica	Mantém-se como OMDS / 1ª Bda C Mec	1ª Bda C Mec
	Cmdo 2ª Bda C Mec	B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / 2ª Bda C Mec	2ª Bda C Mec
L	Cmdo 3ª Bda C Mec	B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / 3ª Bda C Mec	3ª Bda C Mec
4° RM	Cmdo 8ª Bda Inf Mtz	B Adm Orgânica B Adm Orgânica	Mantém-se como OMDS / 8ª Bda Inf Mtz	8° Bda Inf Mtz 4° Bda Inf L Mth
4 KW	Cmdo 4ª Bda Inf L Mth Cmdo 4ª RM	B Adm Organica B Adm Organica	Mantém-se como OMDS / 4ª Bda Inf L Mth B Adm Ap / Gu Belo Horizonte	4ª Bda Inf L Mth
5° RM	B Adm Ap / 5° DE	Cia C 5º RM/DE	B Adm Ap / Gu Beio Horizonte	5° RM
5 ruii	Cmdo 5º Bda C Bld	B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / 5ª Bda C Bld	5ª Bda C Bld
	Cmdo 14° Bda Inf Mtz	B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / 14ª Bda Inf Mtz	14° Bda Inf Mtz
	Cmdo 15° Bda Inf Mec	B Adm Organica	Mantém-se como OMDS / 15° Bda Inf Mec	15° Bda Inf Mec
6° RM	Cmdo 6ª RM	B Adm Orgânica	B Adm Ap / Gu Salvador	6º RM
	28° BC	B Adm Orgânica	Recomenda-se extinção	
7° RM	B Adm / Curado	Cia C 7º RM/DE	B Adm Ap / Gu Recife	7° RM
	B Adm / Gu João Pessoa	23° CSM	B Adm / Gu João Pessoa	Cmdo Gu Joao Pessoa (Cmdo 1o Gpt E)
	B Adm / Gu Natal	24ª CSM	B Adm / Gu Natal	Cmdo Gu Natal (Cmdo 7a Bda Inf Mtz
	59° BI Mtz 71° BI Mtz 72° BI Mtz	B Adm Orgn - VIr U B Adm Organica B Adm Organica	Recomenda-se extinção	
8° RM	B Adm Ap / CMN	Cia C 8º RM/DE	B Adm / Gu Belém	8° RM
	Cmdo 22ª Bda Inf SI	B Adm Orgânica	Mantém-se como OMDS / 22º Bda Inf SI	22° Bda Inf SI
	Cmdo 23ª Bda Inf SI	B Adm Orgânica	Mantém-se como OMDS / 23ª Bda Inf SI	23° Bda Inf SI
	24° BIS	B Adm Orgánica	Recomenda-se extinção	
9° RM	B Adm Ap / CMO	Cia C 9ª RM/DE	B Adm / Gu Campo Grande	9° RM
	Cmdo 4º Bda C Mec	B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / 4º Bda C Mec	4° Bda C Mec
L	Cmdo 13ª Bda Inf Mtz	B Adm Organica	Mantém-se como OMDS / 13º Bda Inf Mtz	13° Bda Inf Mtz
L	Cmdo 18ª Bda Inf Fron	B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / 18° Bda Inf Fron	18° Bda Inf Fron
402 DM	3ª Bia AAAe	B Adm Orgânica	Recomenda-se extinção	402 014
10° RM	B Adm Gu Fortaleza 25° BC	25° CSM	B Adm / Gu Fortaleza	10° RM
		B Adm Orgn	Recomenda-se extinção Fundem-se para formar a B Adm Ap / QGEx	11° RM
		OM NOVA		11- KIVI
	B Adm / QGEx	OM NOVA	random do para formar a 2 riam r p r a dest	
	B Adm / QGEx B Adm Ap / CMP	Cia C CMP/11* RM		CCOMGEX
	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C Op Esp	Cia C CMP/11 ^a RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C Op Esp	CCOMGEX C Op Esp
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX	Cia C CMP/11 ^a RM OM NOVA	Mantém-se como OMDS / CCOMGEx	C Op Esp 3° Bda Inf Mtz
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C Op Esp	Cia C CMP/11 ^a RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C Op Esp	C Op Esp
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz	Cia C CMP/11ª RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgånica Em Implt / Cmdo	Mantém-se como OMDS / CCOMGEx Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz	C Op Esp 3° Bda Inf Mtz
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz B Adm / C MA	Cia C CMP/11ª RM OM NOVA Cia C Bda OP Esp B Adm Orgánica Em Implt / Cmdo CMA Em Implt / Cmdo 12ª	Mantém-se como OMDS / CCOMGEx Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz	C Op Esp 3° Bda Inf Mtz
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C COMGEX C B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz B Adm / CMA B Adm / 12* RM	Cia C CMP/11* RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgánica Em Implt / Cmdo CMA Em Implt / Cmdo 12* RM B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz Fundem-se para formar a B Adm Ap / Gu Manaus	C Op Esp 3* Bda Inf Mtz 12* RM
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz B Adm / CMA B Adm / CMA B Adm / L2* RM Cmdo 1* Bda Inf SI Cmdo 2* Bda Inf SI	Cia C CMP/11* RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgánica Em Implt / Cmdo CMA Em Implt / Cmdo 12* RM B Adm Orgánica B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C OP Esp Mantem-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz Fundem-se para formar a B Adm Ap / Gu Manaus Mantém-se como OMDS / 1* Bda Inf SI Mantém-se como OMDS / 2* Bda Inf SI	C Op Esp 3* Bda Inf Mtz 12* RM 1* Bda Inf SI 2* Bda Inf SI
11º RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz	Cia C CMP/11* RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgânica Em Implt / Cmdo CMA	Mantém-se como OMDS / CCOMGEx Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz	C Op Esp 3° Bda Inf Mtz
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCOMGEX B Adm / C COMGEX C B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz B Adm / CMA B Adm / 12* RM	Cia C CMP/11* RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgánica Em Implt / Cmdo CMA Em Implt / Cmdo 12* RM	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz Fundem-se para formar a B Adm Ap / Gu Manaus	C Op Esp 3* Bda inf Mtz 12* RM
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCDMGEX B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz B Adm / CMA B Adm / CMA CMA B Adm / 12* RM Cmdo 1* Bda Inf SI	Cia C CMP/11* RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgánica Em Implt / Cmdo CMA Em Implt / Cmdo 12* RM B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz Fundem-se para formar a B Adm Ap / Gu Manaus Mantém-se como OMDS / 1* Bda Inf SI	C Op Esp 3* Bda Inf Mtz 12* RM
11° RM	B Adm / QGEX B Adm Ap / CMP B Adm / CCDMGEX B Adm / C Op Esp Cmdo 3* Bda Inf Mtz B Adm / CMA B Adm / CMA CMA B Adm / 12* RM Cmdo 1* Bda Inf SI	Cia C CMP/11* RM OM NOVA Cia C Bda Op Esp B Adm Orgánica Em Implt / Cmdo CMA Em Implt / Cmdo 12* RM B Adm Orgánica	Mantém-se como OMDS / CCOMGEX Mantém-se como OMDS / C Op Esp Mantém-se como OMDS / 3* Bda Inf Mtz Fundem-se para formar a B Adm Ap / Gu Manaus Mantém-se como OMDS / 1* Bda Inf SI	C Op Esp 3* Bda Inf Mtz 12* RM

Fonte: o Autor

Em relação ao estabelecimento físico da B Adm Ap, fator importante a ser observado é a possibilidade de ocupação de estruturas que na mesma Gu Mil possam ser desativadas, aproveitando o patrimônio imobiliário sob jurisdição do Exército.

Considerando como servidões da administração o recebimento, catalogação e estoque de bens e serviços adquiridos, a B Adm Ap deve se situar territorialmente nas sedes de forma a proporcionar vantagens inerentes à intermodalidade de transporte.

A integração com políticas públicas, programas e projetos governamentais que possam contemplar a ocupação de áreas, em proveito da instalação da B Adm Ap, também deve ser considerada na avaliação e escolha do local. Cabe destacar que o órgão no âmbito do EB responsável pela gestão do patrimônio é a Diretoria de Patrimônio Imobiliário e Meio Ambiente – DPIMA⁶, encarregada da gestão de imóveis jurisdicionados ao Exército, em ligação técnica com a Secretaria de Patrimônio da União – SPU - órgão federal vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão responsável pela administração do patrimônio imobiliário pertencente à União.

Resultante de pesquisa sobre implantações recentes e que se deram de forma heterogênea, motivando o presente *policy paper*, o diagrama a seguir (FIGURA 7) esquematiza rol de ações que, desde o estudo inicial de viabilidade, devem compor o planejamento estratégico para implantação das Bases Administrativas:

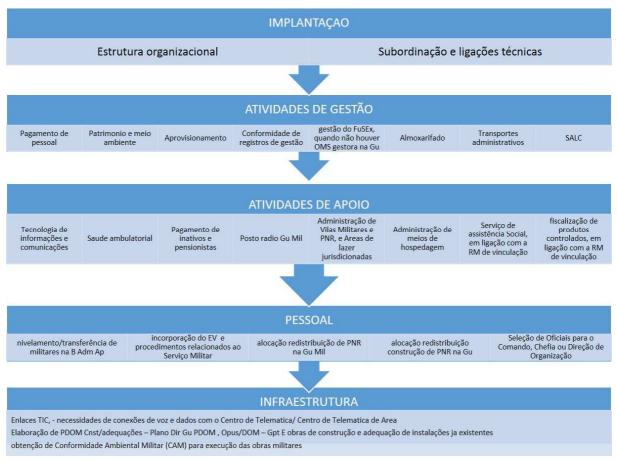


FIGURA 7 - Sistemática de implantação, com ênfase nos aspectos de pessoal e infraestrutura Fonte: o Autor

⁶ A DPIMA é órgão de apoio técnico-normativo-consultivo do Departamento de Engenharia e Construção (DEC) do EB, e que tem por finalidade superintender as atividades relacionadas com a administração dos bens imóveis da União jurisdicionados ao Comando do Exército e o patrimônio ambiental nessas áreas.

_

No referente à implantação, e observando-se boas práticas do PRORASAM - Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição Militar de Santa Maria – RS, observa-se que o prescrito no referido Programa constitui-se de ação estratégica, haja vista sua amplitude, evidenciada na abrangência de Unidades e efetivo de servidores militares e civis, inativos e pensionistas impactados positivamente. Nesse sentido, o PRORASAM pode ser definido como estratégia para que a criação da Base de Administração e Apoio da 3ª Divisão de Exército - B Adm Ap/3ª DE7 constitua-se ação estratégica destinada a encarregar a Unidade dos macroprocessos administrativos que até então vinham sendo executados pelo PRORASAM.

Dessa forma, a existência pregressa de Diretriz de Iniciação e Estudos de viabilidade na criação de Bases de Administração e o aproveitamento de boas práticas contidas no PRORASAM tornam dispensável a elaboração de programas congêneres ao PRORASAM, podendo tal sistemática ser traduzida em diretriz de implantação da B Adm Ap (FIGURA 8).

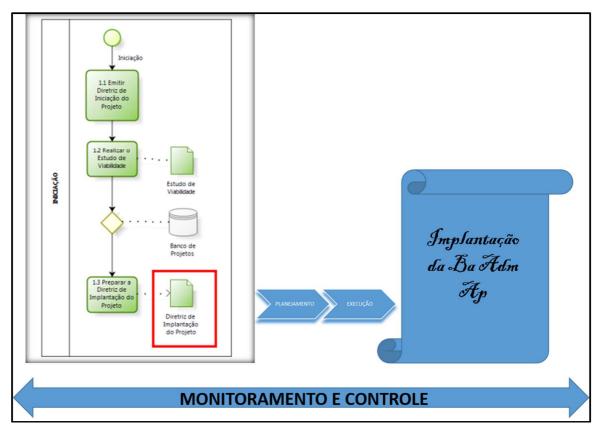


FIGURA 8 - Ciclo de iniciação, planejamento e implantação de Base de administração e Apoio Fonte: o Autor

⁷ A B Adm Ap/3ª DE foi criada pela Portaria Nº 513 – Cmt EB, de 23 maio de 2017, decorrente de diretriz contida na Portaria Nº 298-EME, de 9 de novembro de 2015, prevendo o apoio a todas as OM da Gu de Santa Maria e a responsabilidade pelos macroprocessos administrativos que houvera o PRORASAM já mapeado.

_

Em síntese, propõe-se que a sistemática para implantação de Bases de Administração – objeto do presente estudo – represente ação estratégica alinhada com o propósito da racionalização, consequentemente possuindo os planos de ação decorrentes.

5 ESTUDO DE CASO E MELHORES PRÁTICAS

O aproveitamento de boas práticas reveste-se de suma importância, haja vista que a implantação de Bases Administrativas no âmbito do EB constituir-se-á de método que visa a efetivamente a desonerar Unidades apoiadas. Assim, a definição de responsabilidade por processos licitatórios, por exemplo, deve ser buscada quando da implantação de forma a evitar redundâncias. Nesse sentido, a Portaria 01 – Secretaria de Economia e Finanças, de 27 de janeiro de 2014 normatizou o Sistema de Registro de Preços (SRP) no âmbito do Exército, prevendo que nas Gu Mil seja constituído Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC), a fim de possibilitar a coordenação das licitações, sob responsabilidade de cada UGG – Unidade Gestora Gerenciadora.

À guisa de exemplo, destaque-se o caso da Guarnição de Brasília - DF, onde a implantação de 2 (duas) Bases de Administração e Apoio distintas (B Adm Ap QG Ex e B Adm Ap / CMP) deslocou a ambas as atividades de administração e apoio. Para atividades orçamentárias e financeiras (com destaque para licitações e contratos), há estrutura *ad hoc* da B Adm Ap CMP responsável pelo Sistema de Aquisição Regional Centralizada e Coordenada – ARCCO e integrando seu GCALC, até que tal encargo possa ser repassado ao escalão logístico da 11ª Região Militar. Assim, definiu-se que na Guarnição de Brasília o SRP⁸ seja realizado para as UG com instalações sediadas no Quartel-General do Exército, sob a coordenação de um GCALC chefiado pela Base Administrativa do Quartel-General do Exército (B Adm QGEx); e que para as demais UG da Guarnição de Brasília o SRP seja realizado mediante a coordenação de um GCALC chefiado pela B Adm Ap do Comando Militar do Planalto (B Adm Ap / CMP), conforme a FIGURA 9.

⁸ O SRP é o conjunto de procedimentos para registro formal de preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens para contratações futuras pela Administração Pública Federal, em conformidade com o Decreto 7.892, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto na Lei 8.666 – que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública.

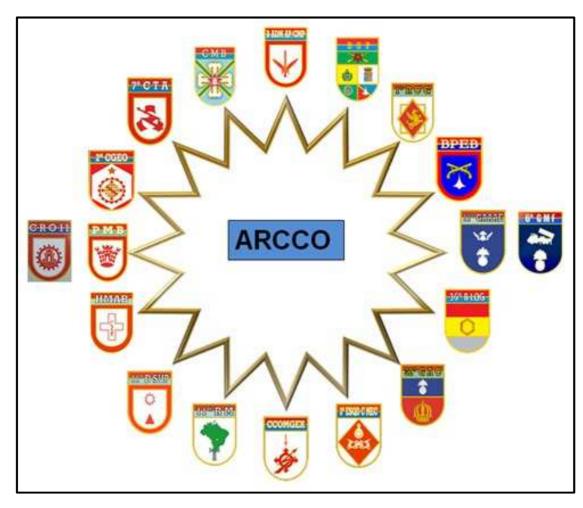


FIGURA 9 - responsabilidades de licitações e contratos na Guarnição de Brasília — DF Fonte: B Adm / CMP

A configuração acima deu-se em consonância com normas instituídas pela Portaria 01 – SEF normas regulando a utilização do Sistema de Registro de Preços – SRP, dentre as quais a previsão do emprego das supracitadas Bases Administrativas no gerenciamento de processos licitatórios envolvendo bens e serviços comuns às Unidades apoiadas. A boa prática de concentrar atividades de gestão e apoio nas supracitadas B Adm Ap teve impactos positivos, tais como:

- a) 20 (vinte) UG, sendo 10(dez) apoiadas por cada B Adm Ap, deixaram de assumir encargos de processos licitatórios de aquisição de bens e serviços comuns:
- b) maior especialização dos Agentes da Administração, contribuindo para maior lisura;
- c) permitiu-se a cada UG dedicar-se a aquisições peculiares a seu sistema;
- d) melhor padronização de bens adquiridos;
- e) aumento do número de processos licitatórios homologados;

- f) incremento da competição, gerando vantagens à Administração Pública;
- g) incremento de segurança jurídica à Administração; e
- h) intensificação na troca de experiências entre as UG.

Identificou-se a viabilidade na aquisição centralizada sobre as B Adm Ap de bens e serviços comuns, tais como material de tecnologia da informação, telefonia móvel e fixa, insumos para limpeza e conservação de instalações, passagens aéreas, manutenção de equipamentos (ar condicionado, copiadoras e impressoras) e peças para manutenção de viaturas.

No referente ao apoio, é prevista semelhante distribuição de responsabilidades. À exceção de atividades afetas à gestão orçamentária e financeira (objeto de abordagem no parágrafo anterior), o apoio a Unidades sediadas no Quartel-General do Exército é prestado pela Base Administrativa do Quartel-General do Exército - B Adm QGEx. Para as demais UG da Guarnição de Brasília - DF, tal apoio é prestado pela B Adm Ap do Comando Militar do Planalto - B Adm Ap / CMP, haja vista a inexistência de uma B Adm orgânica da 11ª RM, conforme ilustrado na FIGURA 10.

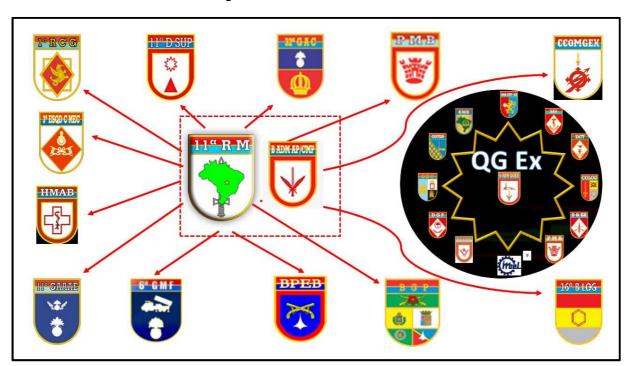


FIGURA 10 - definição de responsabilidades de apoio na Guarnição de Brasília⁹ - DF Fonte: o Autor

⁹ A Indústria de Material Bélico do Brasil – IMBEL é empresa pública vinculada ao Exército Brasileiro com a missão de fabricar e comercializar produtos de defesa e segurança para as Forças Armadas e Forças Policiais, também subordinada aos princípios da administração pública e ao contido na Lei 8666/93 – que instituiu normas para licitações e contratos da Administração Pública.

Em que pese ser recomendada a existência de uma B Adm Ap / 11ª RM que se encarregue de atividades de gestão e apoio, a fim de exonerar o Comando Militar do Planalto – CMP e restringí-lo ao preparo e emprego em sua área de responsabilidade, tal prática evidencia obediência ao princípio da territorialidade na distribuição das funções afetas.

Outra boa prática também identificada nos exemplos pesquisados foi a estruturação da Diretriz de Iniciação, observada na implantação do PRORASAM, cujos aspectos poderão ser replicados a todos os projetos congêneres. A Portaria 193 do EME, de 23 de novembro de 2012 – que instituiu a racionalização administrativa em Santa Maria abarcou todo o espectro de planejamento e as atividades de gestão e de apoio, quais foram:

- a) instituição do GEGAP Grupo de Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento do Programa (PRORASAM) pelo Comando da Guarnição (Comando da 3ª DE - Grande Comando instituído como Gerente do Programa);
- b) definição da missão e encargos da B Adm Ap da Gu Mil de Santa Maria;
- c) atividades de gestão orçamentária, financeira, de pessoal e patrimonial sob sua responsabilidade;
- d) definição das estruturas de apoio necessárias;
- e) estrutura organizacional a ser adotada, identificando-se Divisões/Seções atualmente existentes na Gu que pudessem integrar a B Adm Ap / Gu SM;
- f) aspectos de localização, tais como acesso e áreas de estacionamento, necessidade de construção e/ou reforma/adequação de instalações já existentes; e alinhamento ao Plano Diretor da Guarnição;
- g) criação de QCP, QDM, aquisição de meios em TI, comunicações e demais estruturas básicas necessárias ao funcionamento das seções da OM;
- h) definição dos encargos de alimentação, alojamento, vestiários, banheiros, garagens, manutenção de viaturas, reservas de material, etc; e
- i) considerações sobre reflexos em outras OM da Gu com a implantação da Base Adm Ap.

Observando-se a sistemática adotada para implantar a racionalização administrativa em Santa Maria – RS, os aspectos acima elencados integrarão a Diretriz de Implantação. Cabe ressaltar que tal rol não deve ser considerado como

impositivo. No entanto, reveste-se de requisitos mínimos a serem observados quando do estudo de viabilidade para implantação.

Com objetivo de racionalização administrativa na Gu Mil de Santa Maria – RS, o PRORASAM passou a prever para a B Adm Ap todas as atividades de pagamento de pessoal – militares da ativa, inativos, pensionistas e servidores civis - dentre elas o exame de contracheques. A FIGURA 11 ilustra o comparativo de efetivo em pessoal empregado outrora (2014) – quando realizado no âmbito das OM, de forma independente; e após – quando implementada Seção de Pagamento de Pessoal integrante da B Adm Ap / Gu SM:

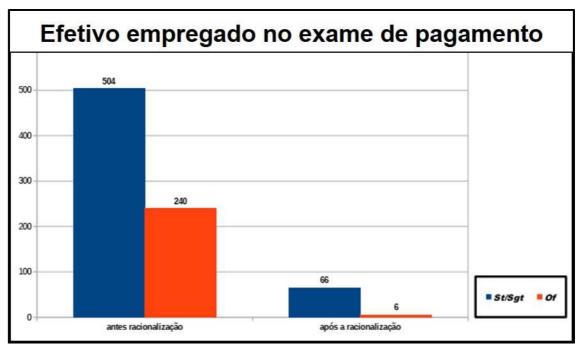


FIGURA 9 - Comparativo de efetivo empregado em exame de pagamento de pessoal Fonte: PRORASAM

Outra boa prática consoante o princípio da territorialidade proposto na presente sistemática é a instituição de Base Administrativa do Complexo de Saúde do Rio de Janeiro - B Adm / Cmpl Sau RJ, Unidade criada em dezembro de 2019 com o propósito de assunção dos encargos de administração nas áreas financeira, orçamentária, ambiental e patrimonial (centralizando as atividades de Pagamento de Pessoal, Gestão do FuSEx e Gestão da TI), bem como de atendimento às demandas logísticas das Organizações Militares de Saúde (OMS) situadas nas Guarnições do Rio de Janeiro-RJ e Niterói-RJ: Hospital Central do Exército (HCE), Hospital Geral do Rio de Janeiro (HGeRJ), Policlínica Militar do Rio de Janeiro (PMRJ), Policlínica Militar da Praia Vermelha (PMPV), Policlínica Militar de Niterói (PoMN), Odontoclínica Central do Exército (OCEx), Instituto de Biologia do Exército (IBEx), Laboratório Químico e

Farmacêutico do Exército (LQFEx) e Escola de Saúde do Exército (EsSEx), conforme FIGURA 10.

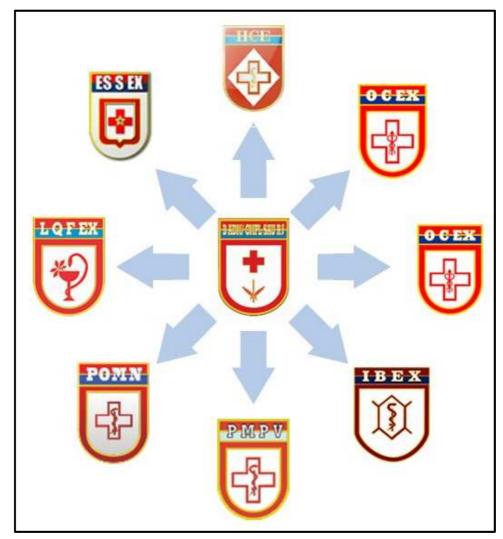


FIGURA 10 - B Adm Cpl Sau RJ e Unidades de Saúde apoiadas Fonte: o Autor

Desde a criação e implantação da B Adm / Cpl Sau RJ, foi possivel identificarse os seguintes impactos positivos:

- a) centralização das aquisições, licitações e contratações, implicando maior padronização dos materiais e serviços a serem executados;
- b) sensível economia de recursos e de tempo para a condução dos processos licitatórios na area de saúde:
- c) judicioso emprego dos recursos financeiros, conduzindo os processos licitatórios com base no Sistema de Registro de Preços (SRP);

- d) centralização dos contratos com as Organizações Civis de Saúde (OCS) e com os Profissionais de Saúde Autônomos – PSA das Guarnições do Rio de Janeiro-RJ e Niterói-RJ;
- e) melhores condições de negociação para o estabelecimento dos contratos, facilitando seu acompanhamento, fiscalização e controle; e
- f) melhoria no atendimento aos usuários do Sistema de Saúde do Exército.

6 CONCLUSÃO

Indubitavelmente, a transformação do Exército Brasileiro – EB não poderia deixar de incluir como objetivo estratégico a racionalização administrativa, perpassando pelas premissas de apoiar-se em novas tecnologias de informação e comunicações, simplificação de processos e reestruturação organizacional de efetivos e das atuais estruturas.

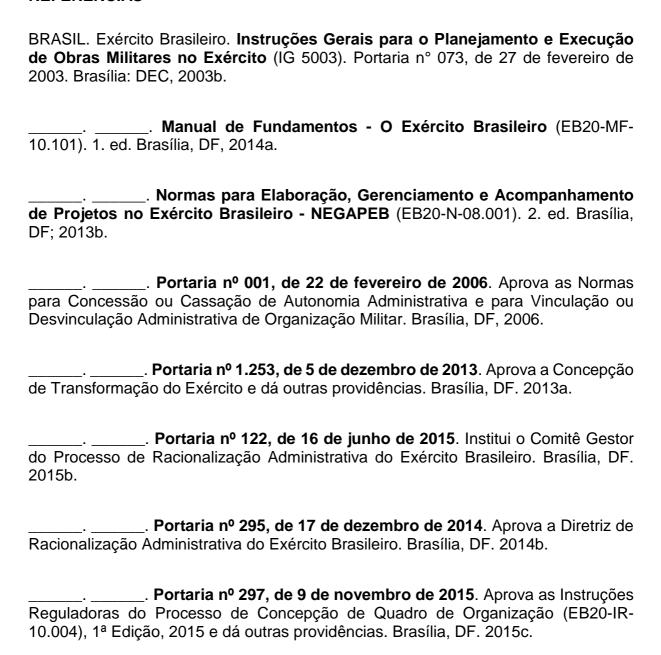
Após identificação de estruturas de administração e de apoio necessárias às atividades de gestão, foram enumeradas as capacidades das quais uma B Adm Ap a ser implementada deverá dispor. Verificou-se que a sistemática proposta para implantação de B Adm Ap constitui-se de ação estratégica aplicável a diversas Gu Mil onde a concentração de efetivos e de processos desde já a recomenda, possibilitando a existência de OM que, utilizando-se do princípio da matricialidade dos processos de gestão e de apoio, absorverá encargos de OM racionalizadas, extintas ou transformadas.

A centralização de atividades de gestão sobre a B Adm Ap privilegiará a qualidade do apoio prestado, bem como permitirá melhor composição das estruturas que a integrarem. Pela opção proposta de sistemática para implantação, exigir-se-á minucioso estudo para indicar quais Unidades manterão suas estruturas de apoio completas e as que poderão centralizar os seus meios.

Conclui-se que, pelas inúmeras ligações técnicas que serão estabelecidas, a centralização de atividades na B Adm Ap demandará precisa definição à qual escalão a estrutura organizacional deverá subordinar-se, ultrapassando as relações doutrinárias atuais (canais técnicos) existentes entre os diversos escalões de apoio ao combate e apoio logístico. O aspecto da territoralidade é o principal fator a ser considerado em sua subordinação e designação.

Para que o processo de racionalização administrativa possa efetivamente conduzir o EB a resultado operativo e administrativo baseado em menor esforço, maior velocidade e eficiência. Para tanto, criterioso e coerente planejamento estratégico traduzido em sistemática de implantação de Bases de Administração e Apoio se faz necessário. Dessa forma, contribui-se para que o Exército Brasileiro mantenha junto à sociedade a percepção como instituição de Estado, referência na gestão do bem público, forte e respeitado como sempre foi.

REFERÊNCIAS



Portaria nº 298, de 9 de novembro de 2015. Aprova a Diretriz para o projeto de criação da Base de Administração e Apoio da 3ª Divisão de Exército. Brasília, DF. 2015d.
Portaria nº 299, de 9 de novembro de 2015. Aprova a Diretriz para o projeto de criação da Base de Administração e Apoio do Comando Militar da Amazônia. Brasília, DF. 2015e.
Portaria nº 064, de 8 de março de 2016. Aprova a Diretriz para a Implantação da Base Administrativa do Complexo de Saúde do Rio de Janeiro (EB20D-11.003). Brasília, DF. 2019.
Portaria nº 2001, de 13 de dezembro de 2019. Ativa a Base Administratva do Complexo de Saúde do Rio de Janeiro. Brasília, DF. 2019.
BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 301, de 10 de novembro de 2015 . Aprova a Diretriz de Racionalização de Cargos nos Quadros de Cargos e nos Quadros de Cargos Previstos das Organizações Militares do Exército Brasileiro (EB20-D-01.027). Brasília, DF. 2015f.
Regulamento Interno e dos Serviços Gerais - RISG (R-1, EB20-N-08.001). Brasília, DF; 2003a.
Lei nº 8.666, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, 21 de junho de 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm. Acesso em: 10 de agosto de 2020.
Ministério da Defesa. Estratégia Nacional de Defesa (END). 1. ed. Brasília, DF, 2008. 3. ed. Brasília, DF, 2016a.
Glossário das Forças Armadas (MD35-G-01). Brasília, DF. 2015a.
Manual de Abreviaturas, Siglas, Símbolos e Convenções Cartográficas das Forças Armadas (MD33-M-02). 3. ed. Brasília, DF, 2008.
Política Nacional de Defesa. Brasília, DF. 2016b.

SECRETARIA DE ECONOMIA E FINANÇAS. **Portaria nº 001, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços (SRP). Brasília, DF, 2014.