



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INF KLEDSON JOACI DE ALMEIDA MENDES**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERATIVAS:  
COMO DESONERAR O PESSOAL MILITAR DOS PROCESSOS  
ADMINISTRATIVOS**

**Rio de Janeiro  
2020**



**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**

**CAP INF KLEDSON JOACI DE ALMEIDA MENDES**

**GESTÃO ADMINISTRATIVA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERATIVAS:  
COMO DESONERAR O PESSOAL MILITAR DOS PROCESSOS  
ADMINISTRATIVOS**

Trabalho acadêmico apresentado à  
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,  
como requisito para a especialização  
em Operações Militares com ênfase em  
Gestão Organizacional.

**Rio de Janeiro  
2020**



MINISTÉRIO DA DEFESA  
EXÉRCITO BRASILEIRO  
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS  
(EsAO/1919)

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf KLEDSON JOACI DE ALMEIDA MENDES**

Título: **GESTÃO ADMINISTRATIVA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERATIVAS: COMO DESONERAR O PESSOAL MILITAR DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS**

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

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

**BANCA EXAMINADORA**

Membro	Menção Atribuída
<b>ARONES LIMA DA ROSA – TC</b> Cmt Curso e Presidente da Comissão	
<b>DIEGO MOURA ORNELAS – Cap</b> 1º Membro	
<b>ARTHUR NUNES E SILVA – Maj</b> 2º Membro e Orientador	

**KLEDSON JOACI DE ALMEIDA MENDES – Cap Alu**

# GESTÃO ADMINISTRATIVA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERATIVAS: COMO DESONERAR O PESSOAL MILITAR DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Kledson Joaci de Almeida Mendes<sup>\*</sup>  
Arthur Nunes e Silva<sup>\*\*</sup>

## RESUMO

A inserção do princípio da eficiência na Constituição Federal fez surgir o modelo de gestão gerencial na Administração Pública. Para o Exército Brasileiro, isto representou o aumento da autonomia administrativa das suas organizações militares (OM). As OM operativas, em especial as de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia, tiveram suas atribuições administrativas aumentadas. A capacidade de trabalho destas OM passou a ser utilizada no preparo e emprego de tropa e na gestão administrativa. O objetivo geral deste trabalho é apresentar uma forma de racionalizar a execução dos processos administrativos nessas OM. A metodologia adotada na pesquisa constituiu-se por abordagem quantitativa com caráter transversal, exploratória e descritiva e pela revisão da literatura. O instrumento utilizado para coleta de informações foi um questionário construído na plataforma Google Forms. Respeitando o nível de confiança de 90% e o erro amostral de 8%, a amostra foi composta por 89 capitães alunos do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais – 2º ano, da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), em 2020. Foi possível analisar que 46,1% do pessoal militar das OM operativas citadas destinam, no máximo, duas horas diárias para as atividades de preparo e emprego de tropa, e cerca de 40% utilizam, no mínimo, cinco horas diárias na gestão administrativa sob sua responsabilidade. Como resultado principal, destacou-se necessário desonerar o pessoal militar das OM operativas de determinados processos administrativos. A partir deste panorama, ressaltou-se a necessidade da realização de mais pesquisas sobre esta temática, a fim de buscar e aprimorar maneiras cada vez mais adequadas para se realizar a racionalização administrativa nas OM operativas.

**Palavras-chave:** Autonomia administrativa. Organização militar operativa. Preparo e Emprego. Racionalização administrativa.

## ABSTRACT

The inclusion of the efficiency principle into the Federal Constitution created the management model in public administration. For the Brazilian Army this represented the increase of administrative autonomy in its military organizations (MO). The operational MO (especially the ones of infantry, cavalry, artillery, and engineering) had its administrative attributions increased. The work capacity of such MO started being used for the training and employment of troops and for administrative management. The general aim of this paper is to present a form to rationalize the execution of administrative processes in these MO. The methodology employed for the research was composed by a cross-sectional, exploratory and descriptive study with a quantitative approach and by literature review. The tool used to collect data was a questionnaire hosted on Google Forms. Considering the confidence level of 90% and the sampling error of 8%, the sample was composed by 89 captains students of the Captains Career Course – 2<sup>nd</sup> Year, from the Captains Career School (EsAO), in 2020. It was possible to analyze that 46.1% of the military personnel from the operative MO mentioned allocate the maximum of two daily hours for activities of training and employment of troops, and about 40% use the minimum of five daily hours for the administrative management under their responsibility. As a main result, it is highlighted the need to relieve some administrative process for MO operational personnel. From this panorama, the need to perform further researches about this subject, in order to search and develop better ways to perform the administrative rationalization in the operative MO is emphasized.

**Key words:** Administrative autonomy. Operative military organization. Training and employment. Administrative rationalization.

---

\* Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2011.

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

## 1 INTRODUÇÃO

A partir de meados da década de 1990, ocorreu no Brasil sistemática alteração de ordem legal e constitucional que reformou a organização e o funcionamento da Administração Pública, tanto na esfera federal, quanto na dos demais entes federados. Fruto desta conjuntura, surgiu, por meio da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, o que se conhece como Administração Pública Gerencial, cuja base é o princípio da eficiência e não mais o princípio da legalidade, fundamento da Administração Pública Burocrática até então vigente (BRASIL, 1998).

Decorrente dessa mudança, alguns aspectos atinentes à gestão pública passaram a ser evidenciados por ampliar a autonomia dos órgãos e entidades integrantes da Administração Pública, principalmente a descentralização administrativa e o aumento da autonomia administrativa dos seus órgãos.

A Administração Militar é parte integrante da Administração Pública Federal, portanto, partilha dos seus princípios e normas gerais. No âmbito do Exército Brasileiro, a implementação da Administração Pública Gerencial pôde ser enfatizada, dentre outros aspectos, pelo aumento da autonomia administrativa das suas organizações militares (OM). Segundo a Diretoria de Gestão Orçamentária (DGO), em março de 2020, havia 656 (seiscentos e cinquenta e seis) organizações militares na Força Terrestre, das quais 402 (quatrocentos e duas) detinham autonomia administrativa (BRASIL, 2020a). Aliado a isso, o volume de recursos financeiros geridos pelo Exército Brasileiro, em 2019, foi de aproximadamente R\$ 43,1 bilhões (quarenta e três bilhões e cem milhões de reais), além dos demais recursos patrimoniais e humanos sob sua responsabilidade (BRASIL, 2019a).

O limite máximo do efetivo do Exército Brasileiro é regulado pela Lei nº 7.150, de 1º de dezembro de 1983 (BRASIL, 1983), alterada pela Lei nº 12.918, de 20 de dezembro de 2013, cujo total é de 325.692 (trezentos e vinte e cinco mil seiscentos e noventa e dois) militares, dos quais 40.000 (quarenta mil) são oficiais e 75.000 (setenta e cinco mil) são subtenentes e sargentos (BRASIL, 2013). Em outubro de 2019, o quantitativo existente no serviço ativo dessa Força Armada era de 220.550 (duzentos e vinte mil quinhentos e cinquenta) militares, dos quais 30.472 (trinta mil quatrocentos e setenta e dois) eram oficiais e 46.988 (quarenta e seis mil novecentos e oitenta e oito) eram subtenentes e sargentos, portanto um efetivo de

9.528 (nove mil quinhentos e vinte e oito) oficiais e 28.012 (vinte e oito mil e doze) subtenentes e sargentos aquém do teto legal (BRASIL, 2020b).

No que tange ao preparo e emprego, observou-se recrudescimento nas demandas do Exército Brasileiro, em especial a partir da primeira década deste século, as quais são atendidas majoritariamente por meio das suas organizações militares (OM) operativas, principalmente das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia. Isso tem sido evidenciado pela sua participação em diversas operações de garantia da lei e da ordem, operações de paz sob a égide de organismos internacionais, operações de cooperação e coordenação com agências (OCCA), ações subsidiárias e, até mesmo, em ações humanitárias. Esse fato, aliado à evolução doutrinária que o Exército Brasileiro vem experimentando, desencadeou permanente situação de exercício operativo e adestramento contínuo, especialmente nas OM suprarreferidas.

Os capitães alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO), por sua vez, especificamente os das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia que serviram em organizações militares operativas, constituem um grupo de militares que vivenciaram destacadamente as exigências dos últimos oito anos, tanto operacionais, quanto administrativas, quer pela ótica do seu planejamento, quer pela ótica da sua execução.

## 1.1 PROBLEMA

Uma vez que a Administração Militar segue – grosso modo – os mesmos ditames legais e normativos que a Administração Pública Federal, a autonomia administrativa das OM operativas, ainda que não seja plena, submete-as ao integral protocolo legal da gestão financeira, orçamentária e patrimonial federal. Com isso, os quadros dessas organizações militares dão cabo a todo o rol de atos e fatos administrativos a ela atinentes.

O emprego cada vez mais frequente de tais OM, precedido do seu preparo necessário, onera-as por si só.

Do exposto, convém indagar: em que medida o exercício das tarefas administrativas afeta o desenvolvimento das atividades de preparo e emprego da tropa nas OM operativas das armas base (infantaria e cavalaria) e das armas de apoio ao combate (artilharia e engenharia), e de que forma pode-se racionalizar a

execução de processos administrativos nestas OM, para melhor desenvolver as suas gestões administrativa e operacional?

## 1.2 OBJETIVOS

A fim de fornecer subsídios para futuros estudos a respeito do tema, pretende-se apresentar uma forma de se racionalizar a execução de processos administrativos nas OM operativas das armas base (infantaria e cavalaria) e das armas de apoio ao combate (artilharia e engenharia), para melhor desenvolver as suas gestões administrativa e operacional.

Com o intuito de viabilizar a consecução desse objetivo geral, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Elencar os principais processos administrativos geridos pelas organizações militares (OM) operativas de infantaria, cavalaria, engenharia e artilharia;
- b) Analisar o emprego de recursos humanos na gestão administrativa da OM;
- c) Analisar o emprego de recursos humanos no preparo e emprego de tropa da OM.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

A gestão administrativa de recursos financeiros, orçamentários e patrimoniais é complexa e despende significativo volume de recursos humanos; ao mesmo tempo, a conjuntura nacional e internacional tem exigido das OM operativas – principalmente das armas de infantaria, cavalaria, engenharia e artilharia, por serem as de atuação mais requisitada pela Força Terrestre – cada vez mais eficiência e eficácia nas atividades de preparo e emprego. O exercício cumulativo de atividades correlatas à gestão administrativa e à gestão operacional por parte dessas OM, no entanto, pode afetar a excelência dos seus resultados em ambas, uma vez que a vocação para a atividade-fim (preparo e emprego) da unidade pode restar-se confundida com a sua atividade-meio (gestão administrativa).

Atualmente, os sistemas de controle interno e externo praticados pelos órgãos de controle competentes são consideravelmente efetivos para os aspectos da gestão administrativa. Da mesma forma, o acompanhamento social e pela imprensa o são para as atividades de emprego de tropa, expondo a imagem do Exército Brasileiro positiva ou negativamente a depender dos resultados alcançados. Nesse

sentido, suscita-se que quaisquer afetações negativas nos resultados relacionados, tanto à gestão administrativa, quanto ao preparo e emprego, importarão problemas de vulto para a Instituição, pois estarão relacionados, ou ao correto uso de recursos públicos, ou à defesa nacional.

Dessa feita, pretende-se criar um panorama, a partir da experiência profissional do capitão aluno, que construa noções que servirão como base para solucionar a forma como os militares são empregados na gestão administrativa das OM operativas. Além disso, este trabalho buscará auxiliar no desenvolvimento de novos estudos a este relacionados, a fim de evoluir o conhecimento neste tema que tem a capacidade de afetar sobremaneira estruturas fundamentais do Exército Brasileiro, quais sejam: suas capacidades administrativa e operativa. Projeta-se, como estado da arte, sugestões a respeito do modo mais eficiente e eficaz possível, compatível com as características da Instituição, para o desenvolvimento concomitante da gestão administrativa e do preparo e emprego nas suas OM operativas, especialmente nas das armas base (infantaria, cavalaria) e de apoio ao combate (engenharia e artilharia).

## **2 METODOLOGIA**

O procedimento metodológico adotado neste trabalho se caracterizou por ser transversal, exploratório e descritivo. De acordo com Bordalo (2006), o estudo é transversal, ou seccional de prevalência, por ser realizado em determinado local e tempo; exploratório e descritivo, por buscar investigar hipóteses, aumentar a familiaridade com um tema específico, ou ainda por buscar clarificar conceitos, a fim de descrever e criar parâmetros para a realização de futuras pesquisas (MARCONI; LAKATOS, 1990).

A abordagem metodológica adotada foi a quantitativa, que é formalizada visando garantir o máximo de exatidão nos resultados obtidos e evitar interpretações ou distorções de análise, proporcionando assim maior possibilidade de confiança na pesquisa (TEIXEIRA; PACHECO, 2005).

### **2.1 REVISÃO DA LITERATURA**

Para melhor entender o embasamento teórico deste estudo, a seguir serão apresentados alguns conceitos e ideias correlatas, inicialmente, à administração



pública gerencial; em seguida, será dado enfoque à administração militar praticada pelo Exército Brasileiro e, por fim, ao seu preparo e emprego de tropa.

### 2.1.1 A Administração Pública Gerencial

A Administração Pública Gerencial surgiu com o advento da Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998, que, decorrente do Plano Bresser, instituído no final da década de 1980, buscou distanciar a gestão pública federal do sistema administrativo burocrático e aproximá-la do método aplicado no setor privado, baseando-se no princípio da eficiência que passou a ser expresso no caput no Art. 37 da Constituição Federal de 1988. Isto reduzia os controles de procedimentos, ou seja, das atividades-meio, e focava nos resultados (atividades-fim) (BRASIL, 1998).

Segundo Alexandrino e Paulo (2018a, p. 144),

[...] a partir da noção de 'administração gerencial', que privilegia o princípio da eficiência, procura-se deslocar o foco dos controles administrativos para a obtenção de resultados pela máquina estatal; busca-se ampliar a autonomia dos órgãos e entidades integrantes da administração pública [...].

Devido a esse modo de gestão da Administração Pública, houve amplo movimento de descentralização e desconcentração de competências na estrutura estatal federal. A primeira – descentralização administrativa – é entendida como a transferência de titularidade de determinada competência de algum órgão ou instituição para outro, já a segunda é a distribuição destas competências dentro do mesmo órgão da Administração Pública (ALEXANDRINO; PAULO, 2018b). A consequência desse movimento foi a ampliação do exercício da autonomia gerencial, orçamentária e financeira de unidades administrativas no escopo da Administração Pública Direta e Indireta. Ainda de acordo com Alexandrino e Paulo (2018a, p. 146), da implementação do princípio da eficiência decorreu a

[...] ampliação da autonomia administrativa de autarquias e fundações públicas, que podem ser qualificadas como **agências executivas** mediante celebração de contrato de gestão com o respectivo Ministério supervisor, para o fim de cumprir objetivos e metas com estes acertados.

Para o Exército Brasileiro, essa conjuntura resultou no aumento da autonomia administrativa das suas organizações militares, das quais 402 (quatrocentos e duas) – o que equivale a aproximadamente 61% (sessenta e um por cento) – são unidades gestoras executoras, ou unidades administrativas, dentre as quais está a maioria das unidades operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia.

Conceitualmente, unidade gestora executora (UGE) é, conforme definido no Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército - EB20-MF-03.109, aprovado pela Portaria nº 42 - EME, de 20 de março de 2018 (BRASIL, 2018), a “Unidade responsável pela utilização do crédito recebido da Unidade Gestora Repassadora, com o objetivo de atingir o objeto acordado no instrumento”; e unidade administrativa (UA), segundo o Regulamento de Administração do Exército (RAE), aprovado pelo Decreto nº 98.820, de 12 de janeiro de 1990, é “a Organização Militar estruturada para o exercício de administração própria, possuindo competência para gerir bens da União e de terceiros e à qual foi concedida autonomia ou semiautonomia administrativa” (BRASIL, 1990, p. 6).

### **2.1.2 A Administração Militar**

De início, é providencial o entendimento de que a Administração Militar faz parte da Administração Pública Federal, ou seja, não é por si só um sistema administrativo independente. Segundo o Regulamento de Administração do Exército, a “Administração do Exército é parte integrante da Administração Federal e a ela se subordina, segundo normas legais” (BRASIL, 1990, p. 4), afirmando também ser aquela obediente aos princípios desta, conforme a seguir transcrito:

Art. 5º As atividades administrativas do Ministério do Exército obedecerão aos mesmos princípios previstos em lei para a Administração Federal e, ainda, a outros princípios particulares necessários ao atendimento de suas peculiaridades (BRASIL, 1990, p. 5).

A partir deste ponto, portanto, é possível concluir que o vínculo administrativo excede os conceitos principiológicos e passa, inclusive, pela vinculação às normas gerais da Administração Pública Federal.

Segundo o Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército - EB20-MF-03.109, aprovado pela Portaria nº 42 - EME, de 20 de março de 2018 (BRASIL, 2018, p. 18), a Administração Militar é o

Conjunto de atividades administrativas relacionadas com o poder militar visando ao planejamento, à organização, à coordenação e ao controle de pessoal, recursos e instalações, tudo com a finalidade de proporcionar condições para a aplicação da força militar.

Logo, a Administração Militar é entendida como a gestão dos recursos financeiros, patrimoniais e humanos sob responsabilidade da Força Armada voltada “para a aplicação da força militar”, logo, é atividade-meio para esta instituição.

É prudente salientar que o RAE trata da gestão administrativa geral – aquela comum aos órgãos da Administração Pública Federal – e não da específica à atividade militar, posto que em seu Art. 1º, § 2º, cita que “as atividades administrativas em campanha obedecerão a manuais de campanha e a outras publicações especificamente elaboradas para tal fim” (BRASIL, 1990, p. 3).

No âmbito das OM operativas com autonomia administrativa das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia, os seus respectivos organogramas contemplam, de um modo geral, as seguintes seções: Secretaria, Arquivo, Seção de Pagamento do Pessoal, Seção de Apoio para Assuntos Jurídicos, Seção Fundo de Saúde do Exército (FUSEx), Comissão de Auditoria de Contas Médicas, Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas, Seção Mobilizadora, Formação Sanitária, Serviço de Fiscalização de Produtos Controlados, Serviço de Aproveitamento, Seção de Aquisição, Licitação e Contratos, Setor Financeiro, Setor de Material, Seção de Informática, Conformidade do Registro de Gestão e Seção de Gestão de Risco e Projetos. Priva-se de discorrer sobre a organização e atribuições destas seções, por não contribuir diretamente ao objeto deste estudo.

Gerenciando diretamente essas repartições está o estado-maior da OM – chefiado pelo subcomandante e composto pelo oficial de pessoal (S-1), oficial de inteligência (S-2), oficial de operações (S-3), oficial de logística (S-4), oficial de comunicação social e de assuntos civis (S-5), que pode ser exercido cumulativamente pelo S-2 – e o fiscal administrativo. Tudo isso dirigido pelo comandante e pelo ordenador de despesas, função esta exercida, na grande parte das OM operativas, também pelo comandante da unidade.

A estrutura citada advém da concessão de autonomia administrativa por parte do escalão superior às unidades em questão. Ainda que esta não seja autonomia plena, uma vez que não atribui competência integral para realizar determinadas aquisições, alienações e contratações, é uma desconcentração administrativa tal capaz de permiti-las firmar contratos administrativos de aquisição de bens e prestação de serviços suficientes para suprir as próprias demandas. O Regulamento de Administração do Exército conceitua Unidade Administrativa (UA) autônoma e semiautônoma assim:

Art. 11 [...] § 1º UA autônoma é a que dispõe de organização e meios para exercer plena administração própria e tem competência para praticar todos os atos e fatos administrativos decorrentes da gestão de bens da União e de terceiros, bem como estudar, encaminhar, dar parecer e julgar direitos.

§ 2º UA semi-autônoma é a que fica vinculada a uma UA autônoma para fins administrativos específicos, tendo, porém, competência para exercer, de forma autônoma, determinadas atividades administrativas (BRASIL, 1990, p. 6).

A autonomia administrativa, plena ou não, é concedida e cassada pelo comandante do Exército, conforme determina o Art. 17 do RAE. No âmbito do Exército Brasileiro, a autonomia administrativa plena é concedida, fundamentalmente, aos comandos das regiões militares, comandos militares e área, órgãos de direção setorial e órgão de direção geral. A semiautonomia administrativa, por conseguinte, é concedida às grandes unidades (brigadas) e organizações militares – operativas, administrativas e de ensino – valor unidade e subunidade (BRASIL, 1990).

É possível enunciar, ainda que superficialmente, o funcionamento de todo esse sistema gerencial administrativo a partir da sua capacidade de aquisição e contratação de bens e serviços; da competência para a instauração de processos administrativos investigativos internos, os quais são capazes, também, de subsidiar o poder de autotutela da Administração; da competência para a efetivação de direitos e deveres do pessoal militar, ativo e inativo, e dos pensionistas, inclusive o direito de amparo médico-hospitalar; do exercício do controle interno, por meio da sua conformidade de registros de gestão; e da mobilização e desmobilização de pessoal, tudo isso segundo a sua base legal e regulamentar, a saber: Estatuto dos Militares – Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, atualizada pela Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019 (BRASIL, 2019b); Lei das Licitações e Contratos – Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993 (BRASIL, 1993); Lei do Processo Administrativo Federal – Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999 (BRASIL, 1999a); Lei do Serviço Militar – Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (BRASIL, 1964); RAE (BRASIL, 1990); Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R1) (BRASIL, 2003); Regulamento Disciplinar do Exército (BRASIL, 2002); afora o vasto arcabouço normativo existente.

Organização militar (OM), por sua vez, é conceituada, também segundo o RAE, nos seguintes termos:

Art. 9º Organização Militar (OM) é toda organização do Exército que possua denominação oficial e Quadro de Organização (QO) ao Quadro de Lotação de Pessoal Militar (QLPM), com respectivo Quadro de Distribuição de Efetivos (QDE) (BRASIL, 1990, p. 6).

Nas OM operativas, segundo o Art. 372, § 1º, do Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (RISG), o Quadro de Organização (QO) é composto por base doutrinária, estrutura organizacional, Quadro de Cargos (QC) e Quadro de Distribuição de Material (QDM) (BRASIL, 2003). Oriundo do QC há o Quadro de Cargos Previstos (QCP) que:

[...] é o documento que prevê os cargos que possui uma OM, permitindo seu funcionamento em tempo de paz, expressando as supressões ou os acréscimos necessários nos cargos dos respectivos QC, indispensáveis ao atendimento das peculiaridades da OM (BRASIL, 2003, p. 103).

Nessa acepção, infere-se que a estrutura organizacional das organizações militares operativas, assim como as demais, baseia-se na previsão dos seus QCP, uma vez que atualmente o ambiente de normalidade está estabelecido. Logo, a distribuição de pessoal pelos cargos previstos obedece a disponibilidade existente nesse quadro, segundo a sua estruturação. Portanto, as seções existentes no organograma de uma determinada OM devem ser precedidas de claros dos cargos previstos no seu QCP.

### **2.1.3 O Preparo e o Emprego**

O emprego, atividade-fim do Exército Brasileiro, deve suceder ao preparo. O exercício destas atividades fundamenta-se primeiramente na seguinte norma constitucional:

Art. 142. 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 (BRASIL, 1988, p. 105-106).

Segue-se a tal amparo todo o cabedal legal e normativo que regula a atividade de preparo e emprego da tropa, do que será pontuado o estritamente necessário ao presente trabalho.

No Exército Brasileiro, as atividades de preparo e emprego seguem a cadeia de comando. De início, a determinação do comandante dessa Força Armada, já processada pelo Estado-Maior do Exército – órgão de direção geral –, é transmitida ao Comando de Operações Terrestres (COTER) – órgão de direção operacional – que a planeja e coordena, passando-a para o componente Força Terrestre que é constituído pelos comandos militares de área. Destes as determinações são passadas aos grandes comandos operativos (divisões de exército e regiões

militares), destas às grandes unidades (brigadas) e, por fim, às organizações militares operativas. Em cada nível da Força Terrestre há o planejamento, coordenação e execução específicos e voltados às suas atribuições. Para a execução das atividades de preparo, segue-se o previsto no Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB), no Programa de Instrução Militar (PIM), nos diversos Programas-Padrão (PP) e demais diretrizes impostas e normas existentes. Para as atividades de emprego, são elaboradas ordens específicas de acordo com a doutrina vigente e a legislação em vigor.

Reduzindo o campo de análise ao universo deste estudo, percebe-se que as estruturas organizacionais das organizações militares operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia assemelham-se, sendo, fundamentalmente, constituídas por: um comandante; um estado-maior chefiado pelo subcomandante e formado pelo oficial de pessoal (S-1), oficial de inteligência e comunicação social (S-2), oficial de operações (S-3) e oficial de logística (S-4); por uma subunidade de apoio, ou de comando e apoio; e por subunidades peças manobra, para as armas de infantaria e cavalaria, ou subunidades de apoio ao combate, características das armas de artilharia e engenharia. Somado a esta estrutura há outros componentes específicos advindos das especificidades de cada arma e de cada comando militar de área, mas tais peculiaridades não restam ser significativas no plano da estrutura organizacional dessas OM como um todo, por se tratarem de aspectos pontuais incapazes de modificar significativamente a estrutura organizacional descrita.

A atividade-fim da Força inicia com o preparo, cuja formatação, segundo o Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB) do ano de 2019, é: um Período de Instrução Individual e um Período de Adestramento. O primeiro período é composto pela Fase Básica e pela Fase de Qualificação, naquela é desenvolvida a Instrução Individual Básica (IIB), cujo objetivo de preparar o combatente básico; nesta é aplicada a Instrução Individual de Qualificação (IIQ), que visa à formação do combatente mobilizável. O segundo período é dividido em Fase de Adestramento Básico e Fase de Adestramento Avançado. O foco da primeira Fase é capacitar frações – nível pelotão, subunidade e unidade – ao emprego em operações de combate e é segmentado nas subfases de Adestramento Básico de Pelotões, de Adestramento Básico de Subunidades, de Adestramento Básico de Unidades e de Adestramento em Operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO). A segunda Fase objetiva capacitar grandes unidades (brigadas) e grandes comandos

operativos (divisões de exército) ao emprego em operações de combate (BRASIL, 2019c).

O emprego é a expressão do poder militar terrestre propriamente dita, e baseia-se no desencadeamento de operações militares, quer sejam de combate ou não, e de ações subsidiárias. As operações militares englobam as ações de defesa externa, a garantia da lei e da ordem, a participação em operações de paz sob a égide de organismos internacionais e ações humanitárias e são conceituadas, de acordo com o Manual de Campanha – Operações (EB70-MC-10.223), com se segue:

**2.1.6** Operação militar é o conjunto de ações realizadas com forças e meios militares, coordenadas em tempo, espaço e finalidade, de acordo com o estabelecido em uma diretriz, plano ou ordem para o cumprimento de uma atividade, tarefa, missão ou atribuição. É realizada no amplo espectro dos conflitos, desde a paz até o conflito armado/guerra, passando pelas situações de crise, sob a responsabilidade direta de autoridade militar competente.

**2.1.7** As operações militares devem ser consideradas prioritariamente em um ambiente conjunto, excluindo raras situações em que elementos da F Ter conduzem operações terrestres de forma singular. Deve-se ter presente que, normalmente, a F Ter irá atuar em um contexto conjunto ou conjunto-combinado e, na quase totalidade, em ambiente Interagências (BRASIL, 2017, p. 2-1).

As ações subsidiárias, por sua vez, são aquelas executadas com o fim de promover “o desenvolvimento nacional e a defesa civil, na forma determinada pelo Presidente da República” (BRASIL, 1999b, p. 6), e são enumeradas – de forma não exaustiva – assim:

Art. 17-A. Cabe ao Exército, além de outras ações pertinentes, como atribuições subsidiárias particulares:

I – contribuir para a formulação e condução de políticas nacionais que digam respeito ao Poder Militar Terrestre;

II – cooperar com órgãos públicos federais, estaduais e municipais e, excepcionalmente, com empresas privadas, na execução de obras e serviços de engenharia, sendo os recursos advindos do órgão solicitante;

III – cooperar com órgãos federais, quando se fizer necessário, na repressão aos delitos de repercussão nacional e internacional, no território nacional, na forma de apoio logístico, de inteligência, de comunicações e de instrução (BRASIL, 1999b, p. 7-8).

Em que pese a conjuntura nacional e internacional predominantemente pacífica, as duas primeiras décadas do século XXI coadjuvaram quanto ao emprego da Força Terrestre. Nesse período, as OM operativas do Exército Brasileiro frequentemente cumpriram operações militares e ações subsidiárias, quer fruto do cenário nacional, quer decorrente da política externa nacional. Logo, o volume de

operações militares e ações subsidiárias caracterizadas pelo emprego de tropa por parte dessas OM restou-se aumentado.

## 2.2 COLETA DE DADOS

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou os seguintes instrumentos: coleta documental e questionário.

### 2.2.1 Coleta Documental

A pesquisa documental, de acordo com Santos (2000), é realizada por meio de diversas fontes, dentre elas: estatísticas, tabelas, atas, relatórios, notas, projetos de lei, mapas, inventários, ofícios e certidões.

A pesquisa realizada abrangeu proposta de emenda constitucional, leis, decretos, decretos-lei e portarias do governo federal, assim como manuais de campanha, portarias, organogramas, programas de instrução, diretrizes e relatórios do Exército Brasileiro, do período de outubro de 1988 a abril de 2020, cujos conteúdos tratassem sobre a organização e o funcionamento da administração pública federal, mobilização, preparo e emprego de tropa do Exército Brasileiro e a sua organização administrativa e funcionamento.

Excetuaram-se ao período delimitado a Lei do Serviço Militar, Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964, e a Lei que fixa os efetivos do Exército Brasileiro em tempo de paz, Lei nº 7.150, de 1 de dezembro de 1983.

Com este instrumento foi possível respaldar a organização e o funcionamento das atividades fim e meio do Exército Brasileiro, de modo geral, e das organizações militares operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia, de modo específico.

### 2.2.2 Questionário

Este instrumento constituiu-se de entrevista formulada virtualmente e distribuída de forma indireta por meio do link <https://forms.gle/4hRxuPxWL98zVguHA> direcionado a ambientes virtuais que atingissem a amostra pretendida. As respostas foram coletadas nos meses de abril e maio de 2020.



O Questionário (Anexo A) foi estruturado em 18 (dezoito) itens com o propósito de delimitar a experiência profissional do entrevistado em OM operativas, evidenciando aspectos relacionados, tanto à gestão administrativa no seu exercício funcional, quanto à gestão operacional.

A amplitude do universo foi estimada com o efetivo dos capitães alunos das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia que já serviram em organizações militares operativas, por ser tratar de um público que planejou e executou atividades correlatas ao preparo e emprego e à gestão administrativa, além de ter sido empregado em operações militares e não militares na última década.

A amostra foi composta por capitães alunos das armas acima citadas que cursaram o Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (2º ano), da Escola de Aperfeiçoamento do Exército de Oficiais – EsAO, localizada no Rio de Janeiro – RJ, no ano de 2020.

A população a ser estudada foi estimada em 318 (trezentos e dezoito) militares do Exército Brasileiro, sendo 137 (cento e trinta e sete) discentes do Curso de Infantaria, 63 (sessenta e três) do Curso de Cavalaria, 68 (sessenta e oito) do Curso de Artilharia e 50 (cinquenta) do Curso de Engenharia. Buscou-se atingir maior confiabilidade nos resultados, para tanto se fixou como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 8%, com margem de erro de 7,94%. Com isso, a amostra dimensionada como ideal foi de 80 (oitenta) militares. O número de respostas obtidas foi de 89 (oitenta e nove).

Foi realizado um pré-teste em 3 (três) capitães alunos, sendo um da arma de infantaria, um da arma de cavalaria e um da arma de engenharia. Não foram detectadas falhas no instrumento.

Os dados foram analisados e expostos através de gráficos e tabelas gerados do Google Forms com suas respectivas descrições e discussões.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A pesquisa realizada obteve um total 89 (oitenta e nove) participações, sendo 38 (trinta e oito) capitães alunos da arma de infantaria, 15 (quinze) da arma de cavalaria, 14 (quinze) da arma de artilharia e 22 (vinte e dois) da arma de engenharia.

Quanto à quantidade de tempo em que serviram nesse tipo de OM, pôde-se observar que 74,2% têm mais de cinco anos de exercício, destes 63,6% afirmaram possuir mais de seis anos de serviço em OM operativas. Do restante, 18% tinham entre três e quatro anos de vivência operacional e aproximadamente 7,8% tinham de um a dois anos. Com isso, pode-se inferir que a amostra é experiente profissionalmente no ambiente de trabalho operativo.

**Gráfico 1 – Funções exercidas em organizações militares operativas**



Fonte: O autor

<sup>1</sup> Curso de Formação de Sargentos/Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva

<sup>2</sup> Chefe da seção de fiscalização de produtos controlados

<sup>3</sup> Chefe da seção de aquisição, licitações e contratos

O Gráfico 1 mostra as funções exercidas pelos oficiais ao longo do período em que estavam nas OM operativas. O participante poderia responder mais de uma função neste item, dependendo da realidade vivida por cada um. Dentre tais funções se destacaram as de comandante de pelotão e comandante de subunidade com 85,4% e 78,7%, respectivamente. Seguindo estas, observa-se que as funções relacionadas ao estado-maior da unidade (S-1, S-2, S-3, S-4 e adjunto do S3) e a função de instrutor de Curso de Formação de Sargentos ou de cursos de formação de oficiais da reserva foram as mais representativas, variando entre 14,6% e 25,8%, o que fez o gráfico em análise caracterizar predominância no exercício de cargos

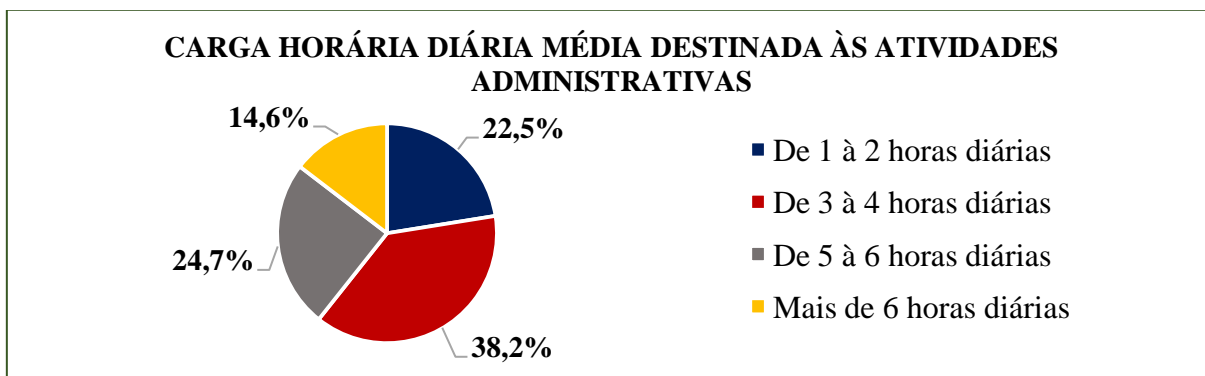
relacionados ao preparo e emprego de tropa, indicados pelas funções acima citadas, em detrimento dos cargos ligados às atividades-meio.

Sabe-se que o fator tempo pode ser adotado como instrumento de mensuração de capacidades, portanto relacionado à eficiência na medida em que se admite ter aumento de capacidade ao se realizar uma tarefa em menor tempo. Da mesma forma, esse fator também pode mensurar a relevância de uma tarefa em detrimento da outra, a partir do instante em que se disponibiliza mais tempo para realizar uma ação e menos tempo para outra.

Sob a ótica acima e baseando-se na gestão dos recursos humanos nas OM operativas já relacionadas, foi analisada a distribuição de tempo destinado às atividades-fim e atividades-meio desenvolvidas cotidianamente pelos entrevistados.

A seguir, o Gráfico 2 trata da quantidade de horas diárias que a amostra julga destinar, em média, ao cumprimento das tarefas administrativas sob sua responsabilidade.

**Gráfico 2 – Carga horária diária média destinada às atividades administrativas**

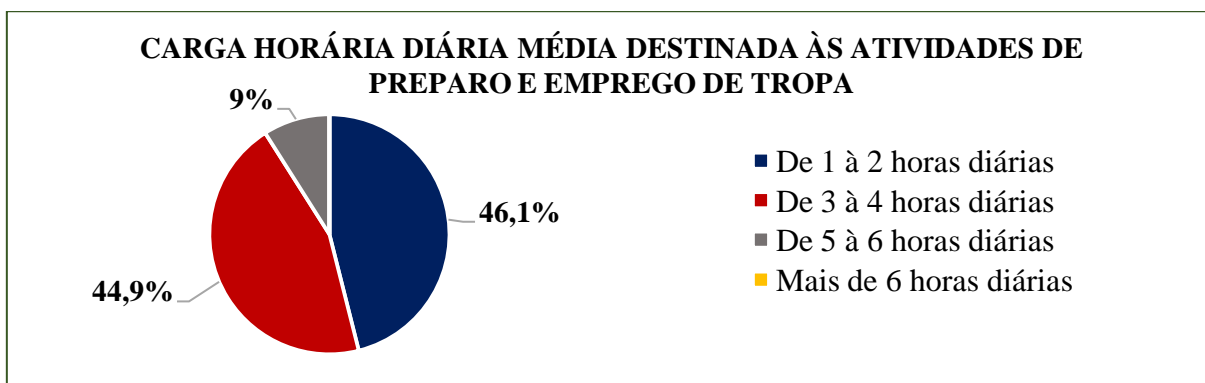


Fonte: O autor

Aproximadamente 78% da amostra afirma utilizar três ou mais horas diárias na gestão administrativa sob sua competência. Destes, aproximadamente 50,7% dos militares despendem mais de cinco horas diárias nessa atividade, o que implica concluir que cerca de dois quintos dos componentes das OM operativas utiliza de 37,5% a 50% do seu tempo de trabalho em procedimentos administrativos, considerando uma carga horária de oito horas diárias. Outros dois quintos utilizam de 62,5% a 100% do seu tempo nessas atividades.

O Gráfico 3 expressa o comportamento da amostra quanto ao tempo diário destinado à execução de atividades relacionadas ao preparo e emprego de tropa.

**Gráfico 3 – Carga horária diária média destinada às atividades de preparo e emprego de tropa**

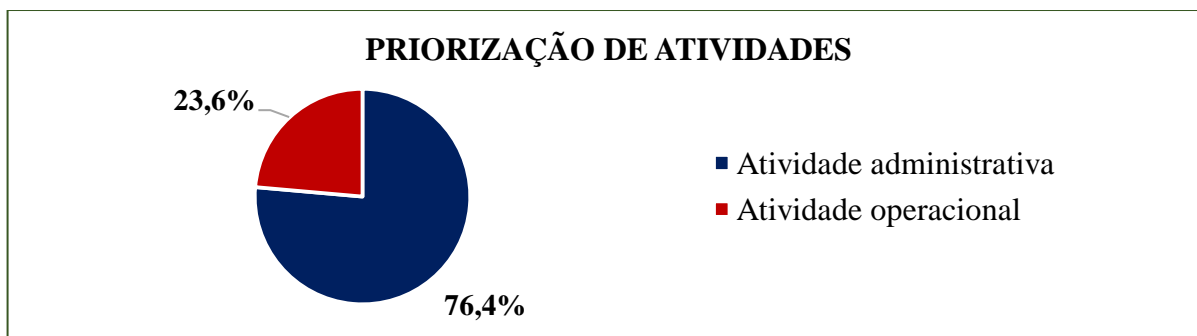


Fonte: O autor

Ainda que se trate do exercício da atividade-fim da instituição, 91% das respostas afirmaram dispor de, no máximo, quatro horas diárias para as atividades de preparo e emprego. Desse quantitativo, aproximadamente a metade afirma utilizar até duas horas diárias para essas atividades. Nenhum militar da amostra afirmou destinar mais de seis horas diárias a elas e apenas 9% destinavam de cinco a seis horas diárias.

A partir da análise da distribuição do tempo para as atividades-meio (gestão administrativa) e atividades-fim (preparo e emprego) dos militares nas OM operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia, pode-se concluir que 46,1% da amostra destina, no máximo, duas horas diárias para as atividades de preparo e emprego de tropa, e por volta de 40% utiliza, no mínimo, cinco horas da sua carga horária diária para a gestão administrativa sob sua responsabilidade. Logo, a capacidade de trabalho dessas OM está empenhada prioritariamente na atividade-meio.

O Gráfico 4 expressa a opinião do entrevistado quanto a atividade que habitualmente priorizava no seu dia a dia e ratifica a conclusão sobredita, uma vez que mais de 76% afirmaram priorizar as atividades administrativas em detrimento das atividades operacionais.

**Gráfico 4 – Priorização entre atividades administrativas e atividades operacionais**

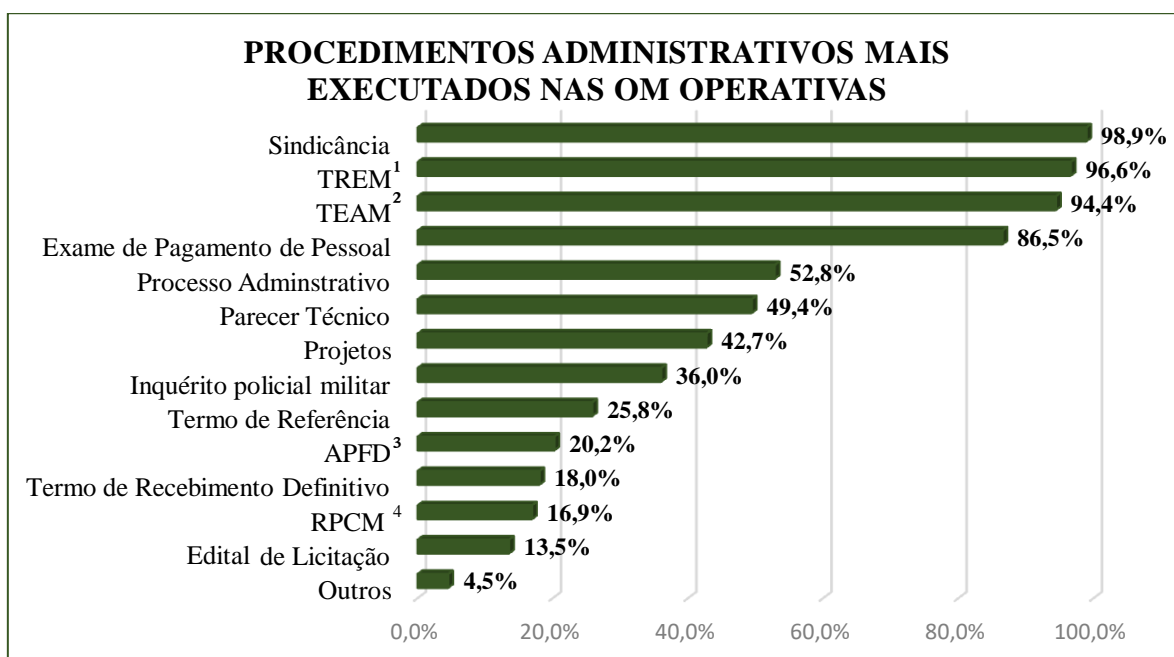
Fonte: O autor

Ao relacionar esta informação com os dados constantes no Gráfico 1, referente às funções mais desempenhadas pelos participantes, constata-se que a destinação de tempo acima apresentada deu-se em torno do período de tempo em que os indivíduos exerciam as seguintes funções: comandante de pelotão, comandante de subunidade, S-2, instrutor do Curso de Formação de Sargentos ou de Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva, adjunto do S-3, S-3, S-1, S-4 ou chefe da seção de fiscalização de produtos controlados. Em outras palavras, no espaço de tempo quando exerciam majoritariamente funções correlatas ao preparo e emprego destinavam parcela considerável do seu tempo de trabalho às atividades administrativas. Neste caso, deduz-se que as funções de comandante de comandante de subunidade e de chefes de seção de estados-maiores de unidades, juntamente com os seus adjuntos, (S-1, S-2, S-3, S-4 e adjunto do s-3) que têm atribuições afetas, tanto a atividade-fim, quanto a atividade-meio, desenvolvem-se predominantemente com foco na gestão administrativa.

A condição apresentada é consequente do movimento de desconcentração administrativa que possibilitou a autonomia e a semiautonomia administrativas de grande parte das OM operativas do Exército Brasileiro. Em termos práticos este aspecto avoluma a quantidade de atos e processos administrativos sob responsabilidade do pessoal militar integrante dessas OM.

O Gráfico 5 elenca os procedimentos administrativos mais comumente executados pela amostra nas OM operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia. Convém ressaltar que neste gráfico o participante também poderia informar mais de um procedimento.

**Gráfico 5 – Procedimentos administrativos mais executados pelos participantes nas organizações militares operativas**



Fonte: O autor

<sup>1</sup> Termo de recebimento e exame de material

<sup>2</sup> Termo de exame e averiguação de material

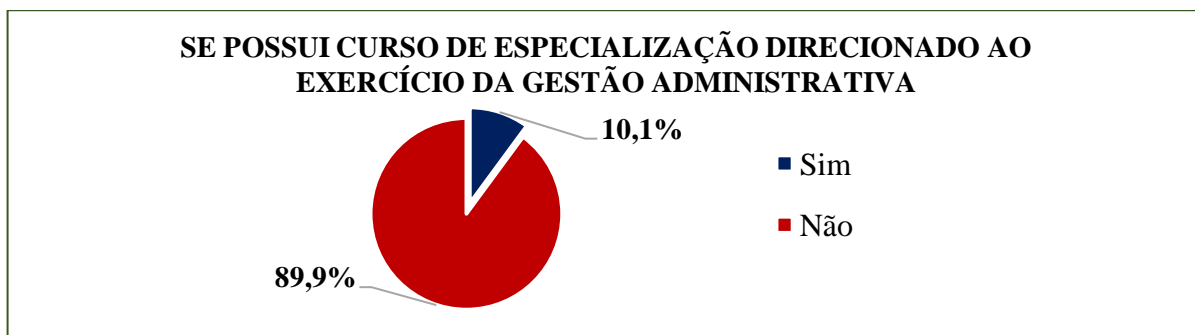
<sup>3</sup> Auto de prisão em flagrante delito

<sup>4</sup> Relatório de prestação de contas mensal

Dentre esses atos e processos administrativos, destacaram-se os seguintes: sindicâncias, termos de recebimento e exame de material, termos de exame e averiguação de material, exame de pagamento de pessoal e processos administrativos, com a indicação de 52,8% a 98,9% dos entrevistados. Disto, é possível concluir que majoritariamente recaía sobre os militares ligados às funções de preparo e emprego os atos administrativos diretamente relacionados com as atividades que desempenhavam, assim como os não relacionados a elas, demonstrando que o gestor (comandante e/ou ordenador de despesas) valia-se deste recurso humano para dar solução a parte das demandas administrativas da OM.

O Gráfico 6 retrata o nível de capacitação específica para o exercício da gestão administrativa.

**Gráfico 6 – Se possui curso de especialização direcionado ao exercício da gestão administrativa**



Fonte: O autor

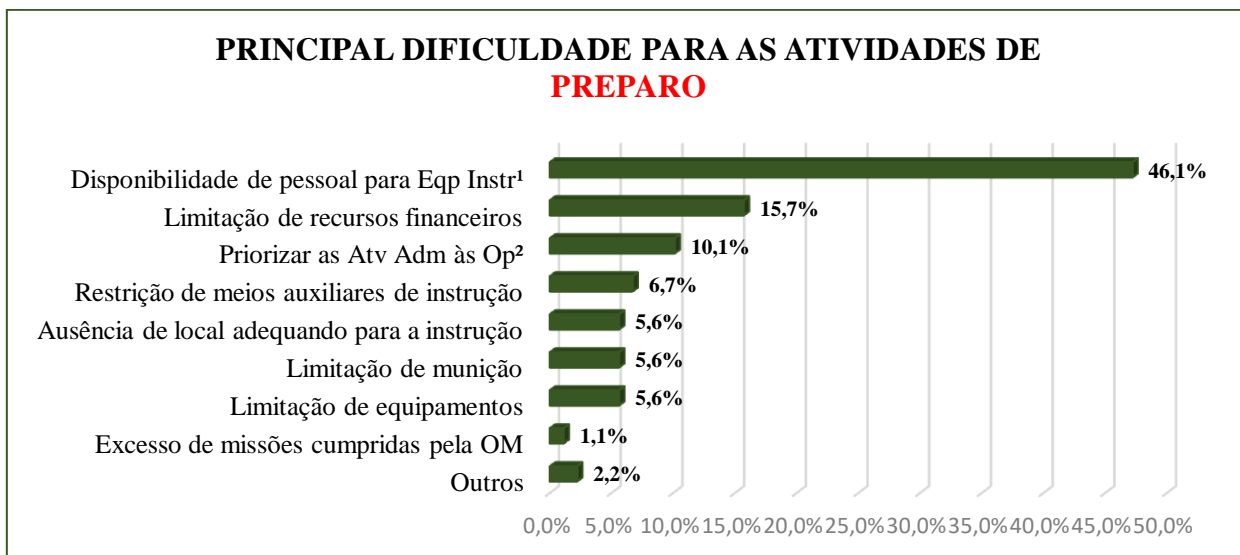
A maioria, cerca de 90%, não possui qualquer tipo de especialização nesta área. Os que possuem alguma especialização estão distribuídos com os seguintes índices: 2,2% possuem curso de graduação em instituição civil (pública ou privada); 4,5% detêm algum curso de especialização ou Master in Business Administration (MBA) em instituição civil (pública ou privada); e 5,6% possuem algum curso de especialização do Exército Brasileiro. Com isso, percebe-se que aproximadamente 2% dos militares têm dois desses cursos.

A autopercepção da amostra no que diz respeito a sua capacitação para o exercício de atividades administrativas é relevante, pois 61,8% da amostra se considera pouco capacitada, 28,1% se considera capacitada e 9% não se considera capacitada. Neste ponto, apenas 1,1% considerou-se plenamente capacitado. É possível concluir que este fato vincula-se fundamentalmente à falta de capacitações específicas voltadas à gestão pública, que podem ser obtidas por meio de cursos de especialização com carga horária pouco extensa, na modalidade presencial ou de ensino a distância, ministrados por instituições militares ou civis, uma vez que 100% dos entrevistados possuem curso superior completo (Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, equiparado ao curso de Administração de Empresas).

Do exposto, até o presente momento entende ser lógico depreender que os recursos humanos das OM operativas das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia executam atos e processos administrativos em volume considerável. Por isso, os pontos seguintes tratarão sobre a interferência dessas atividades na consecução das atividades de preparo e emprego.

Os entrevistados foram indagados a respeito da principal dificuldade existente para o desenvolvimento da atividade de preparo de tropa na OM operativa (Gráfico 7).

**Gráfico 7** – Identificação da principal dificuldade para o desenvolvimento das atividades de preparo nas organizações militares operativas



Fonte: O autor

<sup>1</sup> Disponibilidade de pessoal para formar as equipes de instrução

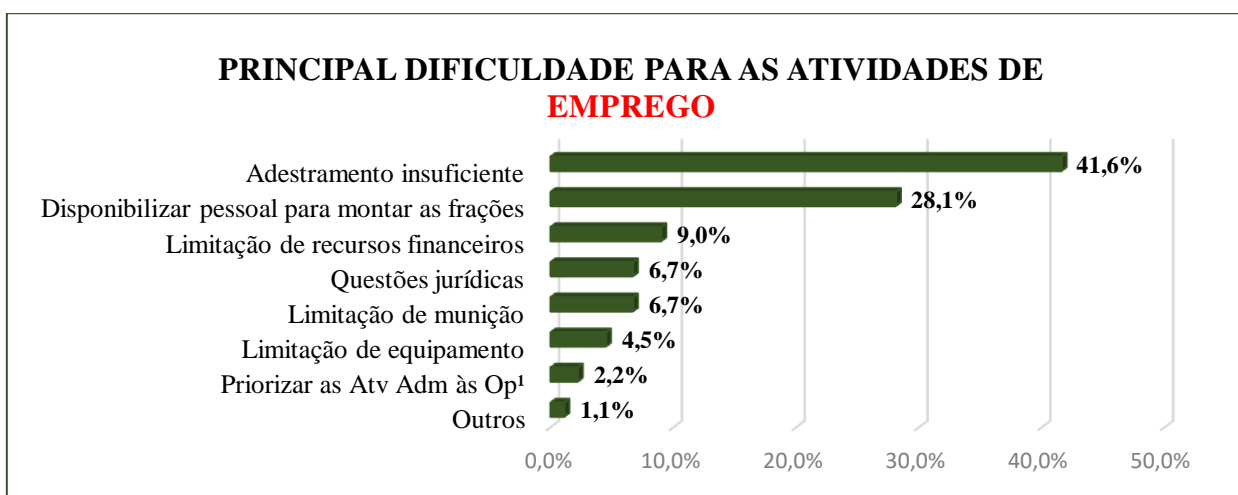
<sup>2</sup> Priorizar as atividades administrativas às operacionais

A “disponibilidade de pessoal para montar as equipes de instrução” foi a mais relevante com 46,1% das opiniões. O segundo problema mais relevante elencado foi a “limitação de recursos financeiros” com 15,7%.

O mesmo foi feito quanto ao emprego de tropa (Gráfico 8), e a principal dificuldade evidenciada foi o “adestramento insuficiente”, com 41,6%, seguido da “disponibilidade de pessoal para montar as frações”, com 28,1%.



**Gráfico 8** – Identificação da principal dificuldade para o desenvolvimento das atividades de emprego nas organizações militares operativas



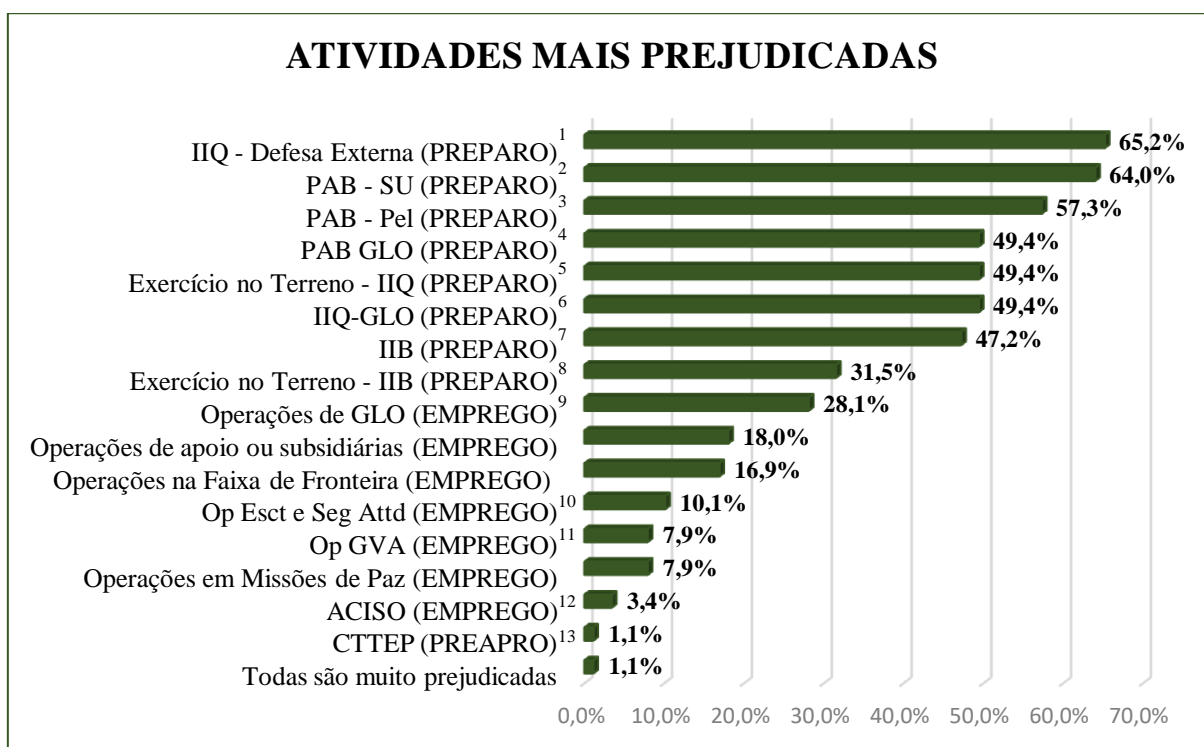
Fonte: O autor

<sup>1</sup> Priorizar as atividades administrativas às operacionais

O aspecto “disponibilidade de pessoal” destaca-se nas atividades de preparo e de emprego, posto que é o mais proeminente nas atividades de preparo, e nas atividades de emprego ficou atrás apenas do “adestramento insuficiente”. Considerando que o adestramento da tropa é um objetivo do preparo que reflete nos resultados do emprego e que para se desenvolver necessita de meios tais como recursos humanos, recursos financeiros e materiais de emprego militar, é compreensível que o seu déficit em parte também decorra da limitação de pessoal para a sua consecução. Isto faz com que a limitação na disponibilidade de pessoal invista-se de substancial relevância no que tange às principais dificuldades para a realização de atividades-fim. Este fato é corroborado pela redução do efetivo em relação ao teto previsto para o Exército Brasileiro na ordem de 23,82% para oficiais e 37,35% para subtenentes e sargentos (dados referentes ao quarto trimestre do ano de 2019), conforme consta no Memento da Secretaria Geral do Ministério da Defesa, Edição nº 86, publicado em julho deste ano (BRASIL, 2020b).

No estudo, foi-se questionado sobre a ocorrência ou não de prejuízos para a atividade-fim devido ao exercício cumulativo com a atividade-meio, e 97,8% afirmaram haver algum prejuízo no preparo e emprego de tropa. A partir daí buscou-se elencar quais atividades específicas seriam mais afetadas (Gráfico 9). Neste item, o participante também poderia informar mais de uma atividade.

**Gráfico 9 – Atividades mais prejudicadas devido ao exercício cumulativo da atividade-meio e atividade-fim nas organizações militares operativas**



Fonte: O autor

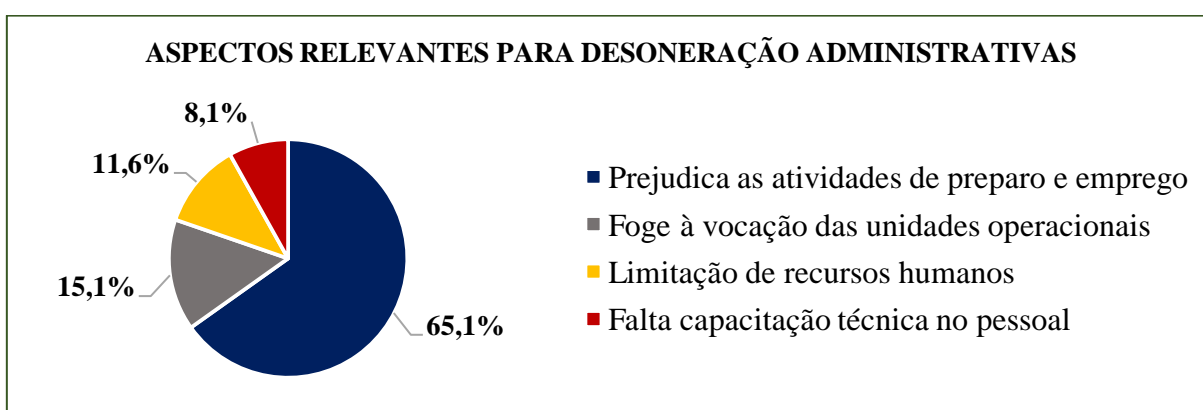
- <sup>1</sup> Instrução Individual de Qualificação – Defesa Externa
- <sup>2</sup> Período de Adestramento Básico de Subunidade
- <sup>3</sup> Período de Adestramento Básico de Pelotão
- <sup>4</sup> Período de Adestramento Básico em Operações de Garantia da Lei e da Ordem
- <sup>5</sup> Exercício no terreno da Fase de Instrução Individual de Qualificação
- <sup>6</sup> Instrução Individual de Qualificação – Operações de Garantia da Lei e da Ordem
- <sup>7</sup> Instrução Individual Básica
- <sup>8</sup> Exercício no terreno da Fase de Instrução Individual Básica
- <sup>9</sup> Operações de Garantia da Lei e da Ordem
- <sup>10</sup> Operações de Escolta e Segurança de Autoridades
- <sup>11</sup> Operações de Garantia da Votação e Apuração do Pleito Eleitoral
- <sup>12</sup> Ações Cívico-Sociais
- <sup>13</sup> Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional

De antemão, deduz-se que as atividades afetas ao preparo da tropa são mais prejudicadas se comparadas às do seu emprego. A Capacitação Técnica e Tática do Efetivo Profissional é a atividade do preparo menos prejudicada pelo exercício cumulativo das atividades-fim e meio pelas OM operativas, seguem-se a ela o exercício no terreno da fase de instrução individual básica (IIB) e esta fase propriamente dita. As mais prejudicadas são as atividades relacionadas à instrução individual de qualificação (IIQ) e ao adestramento básico em defesa externa e em operações de garantia da lei e da ordem. Com isso, constata-se que as fases de

instrução do preparo perdem prioridade no decorrer do ano de instrução, principalmente a fase da IIQ que figurou como a atividade mais prejudicada.

Por fim, mas ainda na análise do problema deste estudo, a maioria da amostra (96,6%) entende ser necessária a desoneração administrativa nas organizações militares operativas das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia. O motivo mais relevante exposto foi “prejudicar as atividades de preparo e emprego”, com 65,1% (Gráfico 10).

**Gráfico 10** – Aspectos mais relevantes para necessidade de desoneração administrativa nas organizações militares operativas



Fonte: O autor

Não obstante ao discorrido até o presente momento, é possível apresentar que os principais processos administrativos geridos pelas OM operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia são: sindicâncias, termos de recebimento e exame de material, termos de exame e averiguação de material, exames de pagamento de pessoal, processos administrativos, pareceres técnicos, projetos diversos, inquéritos policiais militares, termos de referência e autos de prisão em flagrante delito – todos afetos diretamente à atividade-meio, ainda que relacionados à atividade-fim. Na mesma linha, ao se analisar o emprego de recursos humanos na gestão administrativa dessas OM operativas, identifica-se certa priorização na destinação destes recursos para o exercício da atividade-meio, dado que cerca de 40% do efetivo utiliza entre 37,5% e 50% do seu tempo de trabalho em procedimentos administrativos e outros 40% utilizam de 62,5% à 100% do seu tempo para as mesmas atividades. Em contrapartida, ao se analisar o emprego de recursos humanos no preparo e emprego de tropa nessas OM, viu-se que mais de 90% da amostra afirmou utilizar no máximo quatro horas diárias na execução de

atividades-fim, e aproximadamente 45% dela afirmou utilizar até duas horas diárias para essas atividades, significando que as atividades de preparo e emprego, para este segmento, podem estar resumidas ao treinamento físico militar e atividades de formaturas ou instruções diárias com carga horária máxima de cento e vinte minutos.

Depois de identificado o problema e a sua dimensão, torna-se plausível expor a linha que o Exército Brasileiro optou para lidar com a ocorrência da gestão administrativa nas OM e aprimorá-la, como também aprimorar a sua gestão operacional.

Segundo LARA (2018), a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, aprovada pela Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, representa um marco inicial neste aprimoramento, pois:

Para executar um planejamento eficiente que determinasse o conjunto de ações estratégicas que conduziram a Transformação da Força Terrestre, o Exército Brasileiro lançou o Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA). Coerente com esta premissa, o PROFORÇA estabelece as bases para a transformação do Exército Brasileiro, constituindo-se no seu principal projeto integrador.

O PROFORÇA apresentou uma concepção do Exército Brasileiro, baseada em capacidades, abrangendo diversos aspectos e estabelecendo os marcos temporais de 2015, 2022 e 2031 para implantação da transformação do Exército. Esse projeto diagnosticou que o primeiro requisito para o alcance dos objetivos é a imediata racionalização do Exército Brasileiro, com o intuito de otimizar o emprego dos recursos em investimentos e custeio da Força [...] (LARA, 2018, p. 48).

O Projeto de Força do Exército Brasileiro destacou a necessidade de reformular a gestão administrativa da Instituição, a fim de torná-la mais eficiente. As Diretrizes do Comandante do Exército, do ano de 2019 (BRASIL, 2019d), a seguir citadas, apontam para a continuidade da racionalização administrativa com o processo de implantação de Bases Administrativas e de Bases de Administração e Apoio, assim como buscou o aumento da operacionalidade da Força Terrestre:

**18.** Prosseguir nos estudos e na implantação das Bases Administrativas e da Base de Administração e Apoio a fim de reduzir ainda mais o número de Unidades Gestoras do Exército, com prioridade para os projetos e estudos já iniciados (BRASIL, 2019d, p. 17).

[...]

**26.** Orientar a organização, o preparo e o emprego da Força Terrestre por capacidades e prosseguir no aperfeiçoamento do Sistema Operacional Militar Terrestre (BRASIL, 2019d, p. 19).

A ativação dessas bases possibilitará uma concentração da gestão administrativa nas suas respectivas guarnições, que são as localidades onde estas se encontram. Este aspecto não fere a descentralização e desconcentração administrativa federal por manter a gestão administrativa local (por guarnição), ao

mesmo tempo em que valoriza o princípio da eficiência, uma vez que o grosso das atividades-meio seria exercido por OM vocacionada para este fim, otimizando a utilização de recursos financeiros.

“Aumentar a efetividade na gestão do bem público” é o décimo objetivo estratégico do Exército Brasileiro (OEE), segundo o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, cuja base é o aperfeiçoamento da governança corporativa e a implementação da racionalização administrativa na Força Terrestre (BRASIL, 2019e), assim enumerado:

- 10.1 Aperfeiçoamento da Governança Corporativa:
    - 10.1.1 Aperfeiçoar o sistema de gestão do Exército
    - 10.1.2 Adotar procedimentos para melhorar a qualidade da execução orçamentária
    - 10.1.3 Otimizar a atuação do Controle Interno do Exército
  - [...]
  - 10.2 Implantação da Racionalização Administrativa:
    - 10.2.1 Racionalizar os processos.
    - 10.2.2 Racionalizar as estruturas organizacionais
    - 10.2.3 Racionalizar os cargos, cursos e estágios
- (BRASIL, 2019e, p. 11).

Este OEE ratifica a relevância da racionalização administrativa para o Exército Brasileiro, garantindo a continuidade do processo de aprimoramento da sua gestão administrativa. Isto propiciará o aumento continuado da sua operacionalidade, na medida em que a Força Terrestre aumentar a sua capacidade de investimento e as OM operativas orientarem-se, sobretudo, para a atividade-fim.

Contraparte, a semiautonomia financeira é salutar para a consecução das diversas atividades por parte das OM operativas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia, pois possibilita ao comandante e/ou ordenador de despesas terem a capacidade de solucionar com oportunidade óbices específicos da OM em particular. Assim, é providencial que não seja cassada esta semiautonomia, mas concentrada nas bases administrativas de guarnição ou bases de administração e apoio as demandas administrativas de vulto das OM operativas, tais como: prestação do serviço de fiscalização de produtos controlados, órgão pagador de inativos e pensionistas, seção Fundo de Saúde do Exército (FUSEx), comissão de auditoria de contas médicas, escritório da operação carro-pipa, seção de projetos e, parcialmente, atividade de aquisições, licitações e contratos e de apoio para os assuntos jurídicos.

Entende-se cabível manter sob responsabilidade da OM operativa as seguintes atribuições, uma vez que são providenciais à solução dos óbices citados

acima, não sendo apropriado centralizá-las em termos de pessoal, devido à obediência ao princípio da segregação de funções, quais sejam: o pagamento de pessoal, o recebimento e controle de material (setor de material), a gestão financeira e orçamentária (setor financeiro), o controle interno (conformidade do registro de gestão), a formação sanitária, a seção de informática, o serviço de provisionamento, a mobilização de pessoal e parte das atividades de aquisição licitações e contratos e de apoio para assuntos jurídicos. Estas duas últimas atribuições permaneceriam na OM operativa apenas com competências residuais, para atender exclusivamente suas demandas específicas. Agregando pertinência a esta ideia, torna-se oportuno citar a seguinte opinião do Entrevistado 1: “Desonerar completamente as atividades administrativas pode ser inviável, mas delimitar um pessoal nessas OM encarregados de todos os processos adm (administrativos) pode ser mais viável” (E.1).

Em se tratando do organograma de tais OM, passaria a ser previsto em QCP, além das seções atualmente existentes, a seção para apoio aos assuntos jurídicos – composta por 1 (um) oficial subalterno (chefe), preferencialmente do quadro auxiliar de oficiais, e 1 (um) subtenente ou 1º sargento (auxiliar) – e a seção de aquisições, licitações e contratos – composta por 1 (um) oficial subalterno (chefe), preferencialmente do quadro auxiliar de oficiais, e 2 (dois) subtenentes ou 1º sargentos (auxiliares, sendo um deles oriundo do serviço de intendência, o qual exerceria a função de pregoeiro e seria responsável pelos processos de aquisições e contratações, e o outro encarregado dos termos dos contratos e empenhos). A depender da disponibilidade de pessoal, os chefes dessas duas seções poderiam ser oriundos do quadro complementar de oficiais, ou, em último caso, oficiais técnicos temporários.

A alteração do QCP da unidade não importaria em aumento do efetivo, mas no remanejamento dos cargos a partir do previsto no pelotão de administração e na fração denominada apoio aos encargos administrativos, pertencentes às companhias de comando e apoio, ou às bases administrativas de OM para as unidades que já possuem tal base. Os cargos ligados às atribuições que passariam a ser centralizadas nas bases administrativas de guarnição ou bases de administração e apoio seriam remanejados para estas, constituindo-as. Ainda dentro da organização das OM operativas, buscar-se-ia centralizar todas as seções ligadas à gestão administrativa da unidade na base administrativa de OM, sob o comando

do fiscal administrativo ou do ordenador de despesas, caso este não seja o comandante da unidade.

Aquelas OM que não possuem instalações adequadas para que isso seja implementado, incluiria esse pessoal em fração única subordinada à companhia de comando e apoio.

O método para OM isoladas seria o mesmo, exceto pela incapacidade de transferência de encargos para bases administrativas ou de administração e apoio, condição que seria solucionada com a previsão em QCP dos cargos necessário à sua execução, centralizando o pessoal militar encarregado destas atividades sob o comando único, conforme anteriormente apresentado.

Salienta-se ser esta proposta valorizada também sob a ótica do Entrevistado 2 que considera “[...] necessário que haja a previsão de claros para preencher a Adm OM (administração da OM) e desonerar as atividades operativas. Quando um militar ocupa claro operacional e realiza atividades administrativas na OM a operatividade da OM fica defasada” (E.2).

A mudança na titularidade dos encargos administrativos de vulto das OM operativas, por si só, já tem a aptidão de reverter grande parte das circunstâncias anteriormente discutidas e entendidas prejudiciais ao exercício do preparo e emprego de tropa nessas OM, tais como a dificuldade na disponibilidade de pessoal para montar equipes de instrução e frações e o pouco adestramento. A redução das demandas administrativas importaria em maior disponibilidade de recursos humanos para a atividade-fim. Mensurar esta conjuntura excede o objetivo deste trabalho, porém se reveste de importância e é cabível para um estudo específico.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quanto às questões de estudo e objetivos a que este trabalho se propôs, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, apresentando uma forma de se racionalizar a execução de processos administrativos nas OM operativas das armas base (infantaria e cavalaria) e das armas de apoio ao combate (artilharia e engenharia), para melhor desenvolverem as suas gestões administrativa e operacional.

A revisão da literatura possibilitou identificar conceitos e ideias correlatas à administração pública gerencial que desencadearam, a partir da implementação do princípio da eficiência, a descentralização e desconcentração administrativa federal.

Para a administração militar praticada pelo Exército Brasileiro, o movimento de desconcentração administrativa pôde ser evidenciado na grande quantidade de organizações militares com autonomia ou semiautonomia administrativa, o que imprimiu considerável demanda administrativa a cargo delas.

Dessa maneira, entende-se que isso se relaciona ao preparo e emprego de tropa, uma vez que as OM operativas, especialmente as de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia, passam a ser demandadas substancialmente no tocante a sua gestão administrativa, levando a uma divisão da sua capacidade de trabalho entre as atividades-meio e atividade-fim. Tal divisão desfavoreceu o emprego de recursos humanos para a atividade-fim.

Os dados compilados permitiram identificar que o pessoal militar, ainda que predominantemente empregado no exercício de cargos relacionados ao preparo e emprego de tropa das OM operativas, destina a maior parte da sua carga horária laborativa para as atividades correlatas à gestão administrativa sob sua responsabilidade. Apesar disso, a maioria dos entrevistados não possui qualquer especialização nesta área.

O aspecto “disponibilidade de pessoal” destaca-se como dificuldade mais relevante para a realização das atividades de preparo e de emprego, fato plenamente compreensível já que o pessoal militar da OM é destinado, tanto para as atividades-meio, quanto para a atividade fim, além do que o efetivo previsto do Exército Brasileiro está aquém do teto legal. Neste fator, o preparo é mais prejudicado que o emprego, especificamente as fases de instrução individual de qualificação, de adestramento básico de subunidade e de pelotão.

O Exército Brasileiro tem buscado aumentar a efetividade na gestão do bem público com o aperfeiçoamento da governança corporativa e a implementação da racionalização administrativa na Força Terrestre, aprimorando tanto a gestão administrativa, como a operacional. Uma das consequências deste processo é a implantação de Bases Administrativas e de Bases de Administração e Apoio que desonerarão as OM operativas de parcela dos seus encargos administrativos, possibilitando que estas foquem na execução da atividade-fim.

Nesse sentido e considerando a implementação das sobreditas bases, recomenda-se que a autonomia, ou semiautonomia, administrativa das OM operativas não seja cassada, mas que algumas atribuições administrativas sejam transferidas para aquelas, juntamente com o respectivo cargo em QCP. Afora isto,



sugere-se o remanejamento no QCP da OM operativa, criando as seções de aquisição licitações e contratos e de apoio para assuntos jurídicos, concentrando todo o pessoal responsável pela gestão administrativa sob o comando único.

Assim, conclui-se que é possível racionalizar a execução dos processos administrativos das OM operativas das armas base (infantaria e cavalaria) e das armas de apoio ao combate (artilharia e engenharia), desonerando o pessoal militar destes processos por meio de redistribuição de encargos para as Bases Administrativas e Bases de Administração e Apoio e readequação no QCP daquelas OM.

## REFERÊNCIAS

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. Reforma Administrativo e Terceiro Setor. In: ALEXANDRINO, M; PAULO, V (org.). **Direito Administrativo Descomplicado**. São Paulo: MÉTODO, 2018a. p. 143 – 225.

ALEXANDRINO, M; PAULO, V. Administração Pública. In: ALEXANDRINO, M; PAULO, V (org.). **Direito Administrativo Descomplicado**. São Paulo: MÉTODO, 2018b. p. 18 – 128.

BORDALO, A. A. Estudo transversal e/ou longitudinal. **Revista Paraense de Medicina**, Belém, v.20, n.4, dez. 2006.

BRASIL. **Lei nº 4.375**, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1964. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L4375.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L4375.htm)> Acesso em: 24 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 7.150**, de 1 de dezembro de 1983. Fixa os efetivos do Exército em tempo de paz e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1983. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L7150.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L7150.htm)> Acesso em: 23 abr. 2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 23 abr. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 98.820**, de 12 de janeiro de 1990. Aprova o Regulamento de Administração do Exército. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1990-1994/D98820.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D98820.htm)> Acesso em: 23 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1993. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm)> Acesso em: 24 abr. 2020.

BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Poder Executivo, Brasília, DF, 4 jun. 1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/Ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)> Acesso em: 10 mar. 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.784**, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1999a. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm)> Acesso em: 24 abr. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97**, de 9 de junho de 1999. Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 1999b. Disponível em:

<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp97compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp97compilado.htm)> Acesso em: 23 abr. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Regulamento Disciplinar do Exército**. Aprovado pelo Decreto nº 4.346, de 26 de agosto de 2002. Brasília, DF, 1ª Edição, 2002.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais - R-1 (RISG)**, Aprovado pela Portaria nº 816 – Gabinete do Comandante do Exército, de 19 de dezembro de 2003. Brasília, DF, 2003.

BRASIL. **Lei nº 12.918**, de 20 de dezembro de 2013. Altera o Art. 1º da Lei nº 7.150, de 1 de dezembro de 1983, que fixa os efetivos do Exército em tempo de paz. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Lei/L12918.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12918.htm)> Acesso em: 23 abr. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Manual de Campanha - Operações** – EB70-MC-10.223. Aprovado pela Portaria nº 51 - COTER, de 8 de junho de 2017. Brasília, DF, 5ª Edição, 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército** - EB20-MF-03.109. Aprovado pela Portaria nº 42 - EME, 20 de março de 2018. Brasília, DF, 2018.

BRASIL. Orçamento de Despesa Pública. **Portal da Transparência**, 2019a. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/orcamento/despesas?paginacaoSimples=false&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&de=219&ate=2019&orgaos=OR52121%2COR52904&colunasSelecionadas=ano%2CorgaoSuperior%2CorgaoVinculado%2Cfuncao%2CsubFuncao%2Cprograma%2Cacao%2CcategoriaEconomica%2CgrupoDespesa%2CelementoDespesa%2CorcamentoInicial%2CorcamentoAtualizado%2CorcamentoRealizado%2CpercentualRealizado&ordenarPor=ano&direcao=desc>> Acesso em: 18 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 13.954**, de 16 de dezembro de 2019. Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 - Estatuto dos Militares. Presidência da República, Casa Civil, Brasília, DF, 2019b. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13954.htm)> Acesso em: 24 abr. 2020.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro (SIMEB)**. Brasília, DF, 2019c.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Diretrizes do Comandante do Exército**, Ministério da Defesa, Brasília, DF, 2019d.

BRASIL. Exército Brasileiro. EB 10-P01.007. **Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023**, Ministério da Defesa, Brasília, DF, 2019e.

BRASIL. Exército Brasileiro. **Relação de Organizações Militares do Comando do Exército, Exceto os Tiros-de-guerra e Delegacias do Serviço Militar**. Secretaria de Economia e Finanças, Diretoria de Gestão Orçamentária, Brasília, DF, 2020a.

Disponível em: <[http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/Rela%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_OM/OM-UG-RM.pdf](http://www.dgo.eb.mil.br/images/seo/Rela%C3%A7%C3%A3o_de_OM/OM-UG-RM.pdf)> Acessado em: 18 abr. 2020.

BRASIL. Memento nº 86. **Ministério da Defesa**: Departamento de Organização e Legislação, Brasília, DF, p. 37 - 41, 2020b.

LARA, A. S. **Licitações compartilhadas no âmbito de uma guarnição**. 2018. 124 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Militares) - Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, Rio de Janeiro, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

SANTOS, A. R. **Metodologia Científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

TEIXEIRA, R. & PACHECO, M. Pesquisa social e a valorização da abordagem qualitativa no curso de administração: a quebra dos paradigmas científicos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.12, n. 1, p. 55-68, jan./mar. 2005.

## ANEXO A

**ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS**  
**SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO****QUESTIONÁRIO**

O presente instrumento é parte integrante da especialização em Operações Militares do Cap Inf Kledson Joaci de Almeida Mendes, cujo tema é **GESTÃO ADMINISTRATIVA NAS ORGANIZAÇÕES MILITARES OPERATIVAS: COMO DESONERAR O PESSOAL MILITAR DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.**

Pretende-se, através da compilação dos dados coletados, fornecer subsídio para um direcionamento mais preciso sobre a forma de se racionalizar a execução de processos administrativos nas organizações militares (OM) operativas das armas base (infantaria e cavalaria) e das armas de apoio ao combate (artilharia e engenharia), para melhor desenvolver as suas gestões administrativa e operacional.

O senhor foi selecionado, dentro de um amplo universo, para responder as perguntas deste questionário. Solicito-vos a gentileza de respondê-lo o mais completamente possível.

A experiência profissional do senhor irá contribuir sobremaneira para a pesquisa, colaborando nos estudos referentes à racionalização da execução de processos administrativos nas OM operativas do Exército. Será muito importante, ainda, que o senhor complemente, quando assim o desejar, suas opiniões a respeito do tema e do problema.

Desde já agradeço a colaboração e coloco-me à disposição para esclarecimentos através dos seguintes contatos:

*Kledson Joaci de Almeida Mendes (Capitão de Infantaria – AMAN 2011)*

*Celular: (83) 99950-8719*

*E-mail: kledsonjoaci@hotmail.com*

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

A pesquisa tem como objetivo geral compreender de que forma o exercício da gestão administrativa nas organizações militares operacionais das armas base e de apoio ao combate afeta o desenvolvimento das atividades de preparo e emprego da sua tropa. Minha participação é voluntária. Será garantido meu anonimato. Autorizo ao pesquisador para o uso dos dados obtidos com as respostas que eu fornecer ao instrumento de coleta da pesquisa.

- a.  ACEITO  
b.  NÃO ACEITO

**1. QUAL É A SUA ARMA?**

- a.  Infantaria
- b.  Cavalaria
- c.  Artilharia
- d.  Engenharia

**2. O SENHOR JÁ SERVIU EM OM OPERATIVA?**

- a.  Sim
- b.  Não

**3. SE SIM, POR QUANTOS ANOS?**

- a.  De 1 (um) à 2 (dois) anos
- b.  De 3 (três) à 4 (quatro) anos
- c.  De 5 (cinco) à 6 (seis) anos
- d.  Mais de 6 (seis) anos

**4. QUAIS FUNÇÕES EXERCEU, QUANDO SERVIU EM OM OPERATIVA (SELECIONE UMA OU MAIS) ?**

- a.  Oficial de pessoal (S-1)
- b.  Oficial de informações (S-2)
- c.  Oficial de operações (S-3)
- d.  Oficial de logística (S-4)
- e.  Fiscal Administrativo
- f.  Oficial de comunicação social
- g.  Comandante de subunidade
- h.  Comandante de pelotão
- i.  Instrutor de Curso de Formação de Sargentos ou do Curso de Formação de Oficiais da Reserva
- j.  Adjunto do S-3
- k.  Adjunto do S-4
- l.  Adjunto do fiscal administrativo
- m.  Encarregado do setor financeiro (tesoureiro)
- n.  Encarregado do setor de material (almoxarife)
- o.  Chefe da seção de aquisição, licitações e contratos
- p.  Chefe ou adjunto do escritório da operação carro-pipa
- q.  Chefe do serviço de fiscalização de produtos controlados
- r.  Outro(s): \_\_\_\_\_

**5. QUAIS PROCEDIMENTOS ADMINISTRATIVOS JÁ EXECUTOU ENQUANTO ESTEVE EM OM OPERATIVA (SELECIONE UM OU MAIS)?**

- a.  Sindicância
- b.  Processo administrativo
- c.  Inquérito policial militar
- d.  Auto de prisão em flagrante delito
- e.  Termo de recebimento e exame de material
- f.  Termo de exame e averiguação de material
- g.  Parecer técnico
- h.  Termo de referência

- i.  Edital de licitação
- j.  Exame de pagamento do pessoal
- k.  Projeto
- l.  Relatório de prestação de contas mensal
- m.  Outro(s): \_\_\_\_\_

6. DA SUA CARGA HORÁRIA DIÁRIA NA OM OPERATIVA, QUANTAS HORAS, EM MÉDIA, ERAM DESTINADAS ÀS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS SOB SUA RESPONSABILIDADE?

- a.  De 1 (uma) à 2 (duas) horas diárias
- b.  De 3 (três) à 4 (quatro) horas diárias
- c.  De 5 (cinco) à 6 (seis) horas diárias
- d.  Mais de 6 (seis) horas diárias

7. VOCÊ POSSUI ALGUM CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DIRECIONADO AO EXERCÍCIO DA GESTÃO ADMINISTRATIVA?

- a.  Sim
- b.  Não

8. SE SIM, QUAL(AIS)?

- a.  Curso de especialização ou MBA em instituição civil (pública ou privada)
- b.  Curso de especialização no Exército
- c.  Curso de especialização em outras Forças Armadas
- d.  Graduação em instituição civil (pública ou privada)
- e.  Mestrado em instituição civil (pública ou privada)
- f.  Outro(s): \_\_\_\_\_

9. QUAL SUA AUTOPERCEPÇÃO QUANTO A CAPACITAÇÃO PARA O EXERCÍCIO DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS?

- a.  Sou plenamente capacitado
- b.  Sou capacitado
- c.  Sou pouco capacitado
- d.  Não me sinto capacitado

10. DA SUA CARGA HORÁRIA DIÁRIA NA OM OPERATIVA, QUANTAS HORAS, EM MÉDIA, ERAM DESTINADAS ÀS ATIVIDADES DE PREPARO E EMPREGO DA TROPA?

- a.  De 1 (uma) à 2 (duas) horas diárias
- b.  De 3 (três) à 4 (quatro) horas diárias
- c.  De 5 (cinco) à 6 (seis) horas diárias
- d.  Mais de 6 (seis) horas diárias

11. QUAL A PRINCIPAL DIFICULDADE QUE O SENHOR CONSIDERA HAVER PARA O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DE PREPARO NA OM OPERATIVA (SELECIONE UMA)?

- a.  Disponibilidade de pessoal para montar equipes de instrução
- b.  Ausência de local adequado para a instrução
- c.  Restrição de meios auxiliares de instrução
- d.  Limitação de recursos financeiros

- e.  Limitação de munição
- f.  Limitação de equipamentos
- g.  Outro(s): \_\_\_\_\_

12. QUAL A PRINCIPAL DIFICULDADE QUE O SENHOR CONSIDERA HAVER PARA O DESENVOLVIMENTO DA ATIVIDADE DE EMPREGO NA OM OPERATIVA (SELECIONE UMA)?

- a.  Disponibilidade de pessoal para montar as frações
- b.  Adestramento insuficiente
- c.  Questões jurídicas
- d.  Limitação de recursos financeiros
- e.  Limitação de munição
- f.  Limitação de equipamentos
- g.  Outro(s): \_\_\_\_\_

13. DENTRE AS ATIVIDADES OPERACIONAL E ADMINISTRATIVA, QUAL O SENHOR HABITUALMENTE PRIORIZAVA NO SEU DIA A DIA NA OM OPERATIVA?

- a.  Atividade administrativa
- b.  Atividade operacional

14. PARA VOCÊ, É NECESSÁRIA A DESONERAÇÃO ADMINISTRATIVA NAS OM OPERATIVA DO EXÉRCITO BRASILEIRO?

- a.  Sim
- b.  Não

15. SE SIM, POR QUÊ (SELECIONE A MAIS RELEVANTE)?

- a.  Falta capacitação técnica no pessoal
- b.  Limitação de recursos humanos
- c.  Limitação de recursos materiais (material de expediente, informática e instalações, dentre outros)
- d.  Prejudica as atividades de preparo e emprego
- e.  Foge à vocação das unidades operativas
- f.  Outro(s): \_\_\_\_\_

16. EM SUA OPINIÃO, HÁ PREJUÍZO ÀS ATIVIDADES DE PREPARO E EMPREGO DEVIDO AO EXERCÍCIO CUMULATIVO COM ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS NAS OM OPERATIVAS?

- a.  Sim
- b.  Não

17. SE SIM, QUAIS ATIVIDADES SÃO MAIS PREJUDICADAS (ESCOLHA UMA OU MAIS)?

- a.  Fase de Instrução Individual Básica (PREPARO)
- b.  Fase de Instrução Individual de Qualificação – Defesa Externa (PREPARO)
- c.  Fase de Instrução Individual de Qualificação – Garantia da Lei e da Ordem (PREPARO)
- d.  Exercício no terreno da fase de Instrução Individual Básica (PREPARO)



- e.  Exercício no terreno da fase de Instrução Individual de Qualificação – Defesa Externa (PREPARO)
- f.  Fase de Adestramento Básico de Pelotão – Garantia da Lei e da Ordem (PREPARO)
- g.  Fase de Adestramento Básico de Pelotão – Defesa Externa (PREPARO)
- h.  Fase de Adestramento Básico de Subunidade – Defesa Externa (PREPARO)
- i.  Operações em missões de paz (EMPREGO)
- j.  Operações de Garantia da Lei e da Ordem (EMPREGO)
- k.  Operações de Cooperação e Coordenação com Agências e Operações Subsidiárias (EMPREGO)
- l.  Operações de Garantia de Votação e Apuração (EMPREGO)
- m.  Operações de escolta e segurança de autoridades (EMPREGO)
- n.  Operações na faixa de fronteira e em portos, aeroportos e pontos de desembarço alfandegário (EMPREGO)
- o.  Ação Cívico Social (EMPREGO)
- p.  Outro(s): \_\_\_\_\_

18. SINTA-SE À VONTADE EM REALIZAR COMENTÁRIOS ESPONTÂNEOS E/OU SUGESTÕES AO OBJETO DO ESTUDO.

---

---

---

---

---

---

**Obrigado pela participação!**

## **ANEXO B**

### **SOLUÇÃO PRÁTICA**

Esta pesquisa concluiu que o pessoal militar das organizações militares (OM) operativas das armas de infantaria, cavalaria, artilharia e engenharia destina a maior parte da sua carga horária laborativa às atividades relacionadas à gestão administrativa sob sua responsabilidade, em detrimento daquelas relacionadas ao exercício da atividade-fim.

Com o intuito de adequar as demandas administrativas dessas OM às suas capacidades, reduzindo a sua interferência no planejamento e execução das atividades operativas, sugere-se a implementação das seguintes medidas:

- continuar a ativação das Bases Administrativas e Bases de Administração e Apoio de Guarnição;

- transferir para tais bases estas atribuições, como também o seu respectivo cargo: prestação do serviço de fiscalização de produtos controlados; órgão pagador de inativos e pensionistas; seção Fundo de Saúde do Exército; comissão de auditoria de contas médicas; escritório da operação carro-pipa; seção de projetos e, parcialmente, atividade de aquisição, licitações e contratos, assim como a de apoio para os assuntos jurídicos;

- manter a semiautonomia administrativa das OM em questão e a competência delas para exercer os atos e fatos administrativos inerentes a estas atribuições, por serem essenciais a sua finalidade legal e a sua manutenção orgânica, quais sejam: pagamento de pessoal; recebimento e controle de material (setor de material); gestão financeira e orçamentária (setor financeiro); registro, auditoria e controle interno (conformidade do registro e gestão); arquivo permanente; secretaria; formação sanitária; gestão dos meios de tecnologia da informação e comunicação; serviço de aprovisionamento; mobilização de pessoal e parte das atividades de aquisição, licitações e contratos e de apoio para os assuntos jurídicos (apenas competências residuais);

- readequar o quadro de cargos previstos (QCP) das OM operativas adicionando a Seção para Apoio aos Assuntos Jurídicos e a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos; e

- centralizar todo o pessoal empregado na gestão administrativa das OM operativas em única fração (bases administrativas de batalhão/regimento/grupo ou pelotão de administração das companhias de comando e apoio, segundo o quadro de cargos previstos de cada OM).

Por fim, no que tange às OM isoladas, segue-se o mesmo método, exceto pela transferência das suas atribuições administrativas para as Bases Administrativas e Bases de Administração e Apoio de Guarnição, que não ocorrerá. Tal fato se resolve por meio da adequação do seu QCP e da centralização do pessoal responsável por tais atividades nas bases administrativas de batalhão/regimento/grupo, cuja criação passa a ser imprescindível.