



EXÉRCITO BRASILEIRO
ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO
Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior - CGAEM



Maj Inf MARIO AUGUSTO ESTEVES VIEIRA DE CASTRO

**BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA):
RESTRUTURAÇÃO, FUNCIONAMENTO E RESULTADOS**

**Salvador
2020**

Maj Inf MARIO AUGUSTO ESTEVES VIEIRA DE CASTRO

**BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA):
RESTRUTURAÇÃO, FUNCIONAMENTO E RESULTADOS**

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

Orientador: Prof. Me. Renato Rezende Neto

**Salvador
2020**

Maj Inf MARIO AUGUSTO ESTEVES VIEIRA DE CASTRO

BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA): RESTRUTURAÇÃO, FUNCIONAMENTO E RESULTADOS

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

Aprovado em

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO

Prof. Me. Renato Rezende Neto - Presidente
UNIS

Prof. Dr. Alessandro Messias Moreira – Membro 1
UNIS

Prof. Esp. Gustavo Andrade Abreu – Membro 2
UNIS

BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA): Reestruturação, funcionamento e resultados

ADMINISTRATIVE BASE OF THE 4th LIGHT INFANTRY BRIGADE (MOUNTAIN): Restructuring, operation and results

Mario Augusto Esteves Vieira de Castro¹

Renato Rezende Neto²

RESUMO

Este trabalho descreve, por intermédio de portarias e diretrizes do Exército Brasileiro, a reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), analisando seu funcionamento e estudando seus resultados. Tal abordagem se justifica face ao cenário da Administração Pública Brasileira, que impõe o criterioso emprego do recurso público, com ética, transparência, eficiência e eficácia. Este estudo também se torna necessário no contexto da transformação do próprio Exército Brasileiro, que estabeleceu, como um de seus objetivos estratégicos, o aumento da efetividade na gestão do bem público, adotando ações de racionalização em suas estruturas organizacionais. O propósito desta pesquisa é constatar se as metas elencadas no projeto de reestruturação da mencionada Base Administrativa foram alcançadas e se essa conduta de centralização é vantajosa em termos da Instituição. Este intento será conseguido a partir da revisão bibliográfica e pesquisa nos documentos reguladores do assunto, fundamentando-se em um estudo do caso específico da aludida Base, incluindo Organizações Militares que participaram dessa ação, como o 10º Batalhão de Infantaria Leve de Montanha, o 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve de Montanha e o 4º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado. A análise evidenciou que, a despeito de óbices encontrados, os objetivos impostos foram atingidos, ainda que não em sua totalidade, e que a racionalização administrativa por meio da centralização é uma conduta bem-sucedida, que promoverá um melhor direcionamento e otimização de processos administrativos e, conseqüentemente, aprimorará os níveis de excelência da Força, principalmente, no que diz respeito a sua atividade-fim, seja no adestramento, seja no emprego.

Palavras-chave: Racionalização. Centralização. Base Administrativa.

ABSTRACT

This work describes, through ordinances and guidelines of the Brazilian Army, the restructuring of the Administrative Base of the 4th Light Infantry Brigade (Mountain), analyzing its operation and studying its results. Such approach is justified in view of the Brazilian Public Administration scenario, which imposes the careful use of public resources, with ethics, transparency, efficiency and effectiveness. This study also becomes necessary in the context of the transformation of the Brazilian Army itself, which established, as one of its strategic objectives, the increase of effectiveness in the management of the public goods, adopting rationalization actions in its organizational structures. The purpose of this research is to verify if the goals listed in the project for the retraining of the mentioned Administrative Base were achieved and if this centralization conduct is advantageous in terms of the Institution. This aim will be achieved from the bibliographic review and research in the regulatory documents of the subject, based on a specific case study of the aforementioned Base, including Military Organizations that participated in this action, such as the 10th Light Mountain Infantry Battalion, the 4th Light Mountain Campaign Artillery Group and the 4th Mechanized Cavalry Squadron. The analysis showed that despite the obstacles found, the objectives imposed were achieved, although not in their entirety, and that administrative rationalization through centralization is a successful conduct, which will promote better management and optimization of administrative processes. and, consequently, will improve the Land Force's levels of excellence, especially with regard to its core activity, whether in training or employment.

Keywords: Rationalization. Centralization. Administrative base.

1 Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras, pós-graduando em Gestão em Administração Pública pelo Grupo UNIS. E-mail: marioaugusto.esteves@eb.mil.br

2 Especialista em Direito Penal e Mestre pela Universidade Federal de Alfenas. E-mail: falecomrn@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

A Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) é uma organização de caráter administrativo, vinculada ao Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), que tem, por essência, a incumbência de realizar tarefas consideradas como atividade-meio, tais como aquisições, licitações, contratos, pagamento de pessoal, fiscalização de produtos controlados, recrutamento, mobilização, entre outras, as quais proporcionam suporte àquela Grande Unidade.

A 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) está sediada no município de Juiz de Fora, na Zona da Mata mineira, possuindo diversas Organizações Militares subordinadas, sendo a sua grande maioria naquela cidade e algumas distribuídas no estado de Minas Gerais, chegando até Petrópolis, no Rio de Janeiro. No contexto administrativo dessa Brigada e coerente com o Plano Estratégico do Exército, o qual está aprovado pela Portaria nº 1.042, do Comandante do Exército, de 18 de agosto de 2017 e que será abordado no decorrer deste artigo, a Base Administrativa em questão engloba as Unidades e Subunidades localizadas nas Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, centralizando a execução dos processos comuns dessas organizações em uma única estrutura.

Este trabalho trata da verificação de possíveis impactos decorrentes da centralização administrativa por meio da reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), analisando seu funcionamento e estudando seus resultados.

Tal abordagem se faz necessária face à conjuntura da evolução da Administração Pública Brasileira, que requer, cada vez mais, o judicioso emprego do recurso público, com ética, transparência e, sobretudo, com eficiência e eficácia. Além disso, o Exército Brasileiro, que sempre visa o cumprimento do dever da melhor forma possível, estabeleceu, no supracitado plano, como um de seus objetivos estratégicos, o aumento da efetividade na gestão do bem público, adotando ações de racionalização, seja nos processos, seja nas estruturas organizacionais.

De uma maneira geral, este trabalho, dentre outras finalidades, buscará contribuir para o aprimoramento das missões da própria Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), bem como para a absorção do conhecimento apresentado em outras grandes guarnições militares, que por ventura ainda não tenham adotado tais práticas, gerando uma possível otimização das tarefas administrativas a nível institucional.

O objetivo deste estudo é verificar se as vantagens obtidas nas Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont por meio da centralização administrativa na Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) se sobrepõem a problemas como a redução de autonomia gerencial das Organizações Militares que foram afetadas por essa conduta. Dessa maneira, este artigo se encarrega de verificar se as metas elencadas na Diretriz para a Reestruturação dessa base foram atingidas, observando os óbices encontrados e propondo melhorias para a continuidade dessa realidade.

Este intento será alcançado mediante revisão bibliográfica e pesquisa documental acerca da reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), principalmente em Portarias e Diretrizes do Estado-Maior do Exército e da Secretaria de Economia e Finanças, que regulam o assunto. Ademais, este artigo se fundamentará em um estudo de caso e será subsidiado em pesquisas qualitativas nas organizações que integram esse processo, tanto na composição da base propriamente dita, quanto nas relações indiretas dessa causa, especificamente o 10º Batalhão de Infantaria Leve de Montanha, o 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve de Montanha e o 4º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado.

2 O PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA)

No contexto da transformação da Força Terrestre e face às exigências advindas da Era do Conhecimento, o Exército Brasileiro (EB) vem adotando diversas ações nos campos de Logística, Comando e Controle e Consciência Situacional, com a intenção de atingir uma Nova Doutrina, capaz de proporcionar as condições necessárias a enfrentar os desafios do Século XXI. (BRASIL, 2017)

É nesse conceito que se enquadra a reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), cujo projeto baseou-se no seguinte alinhamento estratégico, conforme estabeleceu a Portaria nº 230-EME, de 28 de setembro de 2015:

- a. Este projeto contribui para a consecução do Objetivo Estratégico do Exército (OEE-10): “Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público”, constante do Plano Estratégico do Exército (PEEx 2015-2018).
- b. O projeto encontra-se alinhado sob a Estratégia 10.2 - “Implantação da Racionalização Administrativa” e sob a Ação Estratégica 10.2.1 - “Implantar e racionalizar as estruturas administrativas comuns”, e dentro do Projeto Gestão e Inovação.

É imprescindível esclarecer que o Plano Estratégico do Exército (PEE) encontra-se, atualmente, em sua 3ª edição, como se observa na Portaria nº 1.042-

Cmt Ex, de 18 de agosto de 2017, a qual foi publicada no Boletim Especial do Exército nº 6/2017, de 12 de setembro de 2017, possuindo em sua visão de futuro, a evolução da Força no período compreendido entre os anos de 2016 e 2022. Embora o projeto de reestruturação em estudo tenha sido concebido em uma edição anterior do PEE, nota-se que o alinhamento estratégico retromencionado é exatamente o mesmo.

Ainda conforme a Portaria que regulou o projeto de reestruturação da aludida base, a qual elencou como suas finalidades o estabelecimento das condições gerais para a execução do projeto, bem como a apresentação dos resultados e benefícios a serem alcançados, nota-se que o objetivo do projeto foi determinado no sentido de buscar a reestruturação da Base Administrativa integrante do Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), possibilitando o atendimento às demandas administrativas das Guarnições de Juiz de Fora/MG e Santos Dumont/MG, tendo como amplitude as seguintes OM: Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), 10º Batalhão de Infantaria Leve, 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve, 17º Batalhão de Logístico Leve, Colégio Militar de Juiz de Fora, Hospital-Geral de Juiz de Fora, 4º Depósito de Suprimento, 12ª Circunscrição do Serviço Militar, Campo de Instrução de Juiz de Fora/Centro de Educação Ambiental e Cultural, 4ª Inspeção de Contabilidade e Finanças do Exército, 4º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, Companhia de Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) e 35º Pelotão de Polícia do Exército. (BRASIL, 2015a)

Esse projeto baseou-se em premissas básicas calcadas na Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, aprovada pela Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que em linhas gerais direcionam os esforços para um aumento da efetividade com o mínimo de despesas, podendo evidenciar seus principais objetivos, entre eles alcançar a efetividade dos processos; racionalizar o emprego dos recursos humanos, priorizando a contratação de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares vocacionados para a atividade fim em atividades administrativas; e conduzir a gestão do bem público sob a responsabilidade do Exército com efetividade e lisura. (BRASIL, 2015b)

Outra premissa interessante, citada no projeto, é a eliminação de tarefas comuns realizadas de forma concomitante pelas diversas OM, centralizando-as sob uma única gestão e economizando, assim, recursos humanos, materiais e financeiros. (BRASIL, 2015a)

Na parte final da Portaria nº 230-EME, de 28 de setembro de 2015, são apresentados os resultados e benefícios pretendidos com o projeto em questão, onde evidencia-se, novamente, aspectos ligados à racionalização de efetivos, centralização de processos comuns e aumento da efetividade, como pode ser constatado na transcrição a seguir:

- a. Gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal.
- b. Centralização das atividades administrativas das OM das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont na Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), permitindo economia de pessoal na administração dessas OM e diminuindo ou eliminando o desvio de pessoal combatente para ações administrativas.
- c. Melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais e judicioso emprego dos recursos financeiros, elaborando e conduzindo os processos de aquisição que atenderão as OM, com base no Sistema de Registro de Preços (SRP).
- d. Centralização das aquisições de materiais e de serviços comuns, buscando a economia de recursos financeiros e humanos envolvidos nas atividades licitatórias.
- e. Centralização de todos os contratos comuns das Guarnições abrangidas pelo projeto.
- f. Redução de efetivos empregados na atividade meio.

Consoante com as diretrizes emanadas pelo Estado-Maior do Exército para as definições da abrangência do projeto de reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), o próprio EME, por meio da Portaria 068, de 16 de março de 2016, aprovou a diretriz para a reestruturação (propriamente dita) daquela base, a qual recebeu a codificação EB20-D-11.004.

Desse modo, as finalidades dessa reestruturação foram estabelecidas diante da necessidade de regular as medidas a serem adotadas, elencando as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos comprometidos com as ações que dão efetividade à diretriz (BRASIL, 2016d)

Sempre de maneira congruente ao inicialmente idealizado, Brasil (2016d) mantém o objetivo geral desse empreendimento como “possibilitar a racionalização e o aprimoramento da administração e das atividades de apoio, assim como de procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo (nas áreas financeira, orçamentária, ambiental e patrimonial)”, além de atender demandas logísticas das OM já citadas neste artigo.

Ademais, em uma concepção geral, a diretriz EB20-D-11.004 apresenta algumas justificativas importantes relacionadas, especialmente, à racionalização nas unidades abrangidas pelo projeto. São exemplos dessas justificativas: significativa economia de pessoal nas estruturas administrativas, centralização da confecção de projetos comuns em estrutura única, redistribuição de efetivos seja da linha bélica, seja de saúde ou ensino, que estavam sendo empregados em tarefas

administrativas e que poderão assumir suas atividades-fim, gestão administrativa mais criteriosa e judicioso emprego do recurso público. (BRASIL, 2016d)

No tocante às atividades administrativas incluídas nessa centralização, fica claro que a intenção do Exército Brasileiro, conforme detalhado na Portaria 068-EME, de 16 de março de 2016, é de proporcionar melhores condições de negociação para a instituição de contratos comuns, beneficiando seu monitoramento, fiscalização e controle. Implicaria, ainda, em uma melhor padronização de materiais adquiridos e serviços executados, gerando sensível economia de recursos.

As atividades administrativas abarcadas pela reestruturação da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) são as seguintes, conforme a diretriz EB20-D-11.004: Aquisições, Licitações e Contratos; Pagamento de Pessoal; Administração e Manutenção de Próprios Nacionais Residenciais; Fiscalização de Produtos Controlados; Serviço de Identificação; Recrutamento e Mobilização Militar

É interessante lembrar que esse projeto é de “alta prioridade para o Comando do Exército, tendo em vista a urgência na aplicação de medidas de racionalização administrativa que resultem na otimização do emprego dos recursos e bens públicos”, mas não é inédito. Por isso, os principais atores devem considerar os macroprocessos já mapeados e analisados pela 3ª Divisão de Exército durante a implantação do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM)” (BRASIL, 2016d)

Segundo Brasil (2011 apud HOPPEN, 2018) o objetivo geral do PRORASAM era conceber, formular e implementar um novo modelo de gestão administrativa na Guarnição de Santa Maria-RS, redesenhando novos processos e estruturas. Mais uma vez, fica nítida a preocupação do Exército Brasileiro em manter suas OM focadas e vocacionadas para suas atividades-fim, racionalizando e centralizando suas bases administrativas.

Para Ceia (2018), o caso de Santa Maria-RS mostrou que a administração pode ser otimizada por meio da centralização, pois naquela cidade, essa medida gerou melhores condições para os gestores de cada OM empregarem o recurso público. Além disso, destacou, ainda, que a adoção dessa prática é mais vantajosa do que a descentralizada, podendo ser replicada para outras guarnições militares.

Corroborando com as desvantagens causadas pela descentralização administrativa, Nascimento (2018) lista uma série de óbices no setor de compras do 4º Batalhão de Polícia do Exército, entre elas a falta de capacitação técnica dos militares designados para esse setor, a grande rotatividade interna de pessoal, bem

como a acumulação de missões típicas daquela OM, como serviços externos, com as tarefas atinentes às compras daquela unidade.

Mendonça (2018) comenta que o Exército Brasileiro vem adotando, desde o ano de 2014, a concentração de autonomia das unidades em uma única organização, chamada de Base Administrativa Regional (BAR), cuja essência é proporcionar medidas de racionalização, especialmente no que tange às aquisições, que passam a ser realizadas de forma centralizada, sobretudo aquelas julgadas comuns.

Ainda no propósito de centralizar as aquisições, a Portaria Nº 01, da Secretaria de Economia e Finanças (SEF), de 27 de janeiro de 2014, transcrita no Boletim do Exército Nº 6/2014, de 07 de fevereiro de 2014 criou uma estrutura denominada de Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC). Tal iniciativa, permitiu que em uma determinada região, cada OM se responsabiliza pelo processo licitatório de um determinado tipo de material, permitindo que as demais participem do pregão. Ademais, uma tarefa indispensável ao GCALC é a aferição dos resultados, medindo os benefícios relacionados à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade.

Coerente com esse pensamento direcionado para a racionalização, diversos são os pontos fortes levantados em um processo de centralização administrativa em guarnições com mais de duas OM, basicamente voltados para as áreas de pagamento de pessoal, pagamento de inativos e pensionistas, administração de Próprios Nacionais Residenciais, além das aquisições, licitações e contratos. (COSTA, 2019)

O próprio Comandante do Exército, por intermédio de sua Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira, determina à Secretaria de Economia e Finanças que oriente e apoie os Comandos Militares de Área a dar sequência às implantações dos GCALC, incentivando as licitações centralizadas, seja para contratações frequentes, seja para aquisições e prestações de serviços comuns. (BRASIL, 2019)

Voltando a analisar o caso de Juiz de Fora e Santos Dumont e a diretriz para reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), algumas OM subordinadas àquela Grande Unidade, tiveram sua autonomia administrativa cassada, sendo convertidas em semiautonomia, “exclusivamente para gestão patrimonial e para geração dos direitos remuneratórios”, como foi o caso do 10º Batalhão de Infantaria Leve. (BRASIL, 2016a)

Outras OM também foram convertidas para a situação de semiautonomia administrativa, a exemplo do 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve de

Montanha, conforme Brasil (2016c) e o 4º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, segundo Brasil (2016b). Todavia, em razão de sua natureza específica, coerente com Brasil (2016d) algumas unidades não perderão suas autonomias, como o 17º Batalhão Logístico Leve de Montanha, o Hospital Geral de Juiz de Fora e o Colégio Militar de Juiz de Fora, os quais terão suas estruturas administrativas modificadas, visto que participarão do arcabouço centralizado para os processos comuns.

De acordo com Brasil (2018), a Secretaria de Economia e Finanças convalidou a vinculação das OM subordinadas à 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) situadas nas guarnições em estudo, exclusivamente para fins de pagamento de pessoal, consolidando, novamente, medidas de centralização administrativa.

Dessa maneira, percebe-se que a reestruturação da aludida base administrativa está totalmente eixada com a missão e com a visão de futuro do Exército Brasileiro, que pretende, até o ano de 2022, atingir uma nova doutrina, empregando modernos e avançados produtos de defesa, com profissionais altamente capacitados e motivados para enfrentar os desafios do século XXI. No tocante à atividade-meio, o êxito da missão será obtido por meio da excelência gerencial, da inovação e da melhoria da gestão, otimizando os resultados, os processos e os serviços sob responsabilidade da Força. (EXÉRCITO, 2019)

Realizado esse primeiro apanhado bibliográfico sobre o tema, serão apresentadas, a seguir, as características do funcionamento da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), com as particularidades práticas de sua reestruturação, bem como os efeitos gerados a partir da centralização administrativa das OM da guarnição de Juiz de Fora e Santos Dumont.

3 O FUNCIONAMENTO DA BASE ADMINISTRATIVA DA 4ª BRIGADA DE INFANTARIA LEVE (MONTANHA)

Como consequência do que foi estabelecido no Plano Estratégico do Exército e na diretriz EB20-D-11.004, que direcionou os trabalhos de reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), as organizações envolvidas passaram a compor o presente projeto e, obviamente, foram afetadas com as medidas necessárias a obter a centralização administrativa almejada.

De acordo com o calendário definido na sequência das ações dessa reestruturação administrativa, foram determinados prazos para que o processo fosse gradativamente sendo colocado em plena execução. Assim, o projeto piloto de centralização das atividades de aquisições, licitações e contratos, bem como as tarefas de pagamento de militar da ativa e a fiscalização de produtos controlados

foram as primeiras responsabilidades reunidas em uma estrutura única. Em seguida, as atividades de administração e manutenção de PNR, além do pagamento de inativos e pensionistas. Logo após, a centralização definitiva das incumbências de aquisições, licitações e contratos. (BRASIL, 2016d)

Ademais, ainda sob as determinações de Brasil (2016d), a reestruturação contou com a desativação da 12ª Circunscrição do Serviço Militar, cujas missões de recrutamento militar foram absorvidas pela base, que pôde readequar sua área física, para exercer algumas de suas tarefas.

A partir daí, a B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) passou a funcionar como um dispositivo centralizador das tarefas comuns no âmbito das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, buscando, em tese, a economia de recursos financeiros e humanos envolvidos com as atividades administrativas, como foi projetado por Brasil (2015a).

Como elucidado pelo Comandante da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), que também exerce a função de ordenador de despesas da mesma Brigada, em questionário aplicado, observa-se que o funcionamento prático dessa estrutura possui as seguintes considerações:

Em primeiro lugar, foi elucidado que a B Adm foi implantada e todas as etapas previstas na Port nº 068-EME, de 16 de março de 2016 foram seguidas. Foi esclarecido, também, que as tarefas administrativas de Pagamento de Pessoal, Administração e Manutenção de Próprios Nacionais Residenciais (PNR), Fiscalização de Produtos Controlados, Serviço de Identificação e Recrutamento e Mobilização Militar já estão funcionando de forma centralizada. A exceção são as licitações e contratos. O Cmt B Adm considerou, ainda, que das OM da Gu JF, o CMJF, o 4º DSup e o HGeJF ainda estão com sua autonomia administrativa, o que contraindica a centralização de aquisições e contratos. Essas OM têm necessidades peculiares e atividades fim não operacionais. O principal motivo da criação da BAdm é a desoneração das OM operacionais dos encargos administrativos que pudessem ser centralizados.

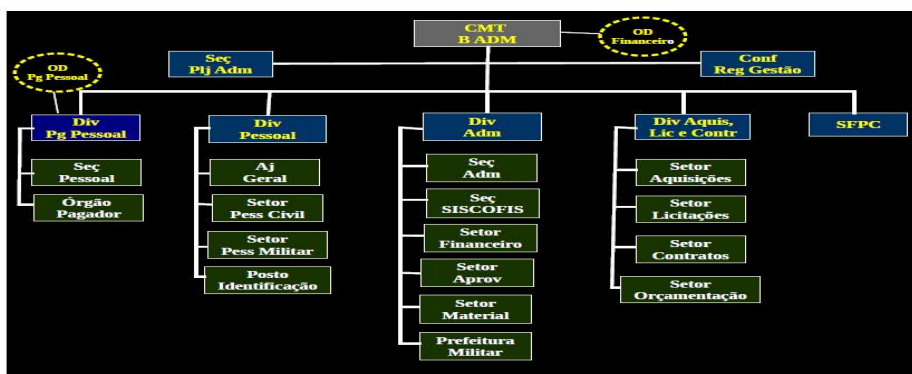
Além disso, houve melhoria em todos os processos administrativos. A centralização propiciou melhor controle e contribuiu para minimizar erros, que trouxe natural aperfeiçoamento aos processos. O Cmt B Adm citou como exemplo o contrato de *outsourcing* para impressão. A UG centralizou os contratos das copiadoras e conseguiu expressiva diminuição do valor unitário.

O Cmt B Adm esclareceu que o organograma da Base está de acordo com a aprovação do EME e, ainda, contribuiu com a visualização das missões

desempenhadas, na medida em que forneceu a organização das diversas seções e divisões existentes em sua estrutura funcional, conforme pode ser constatado na figura abaixo.

Observa-se que a função de ordenador de despesas ficou fracionada, sendo que o próprio Cmt B Adm é o responsável por essa obrigação no aspecto financeiro e o Chefe da Divisão de Pagamento de Pessoal assumiu tal encargo, exclusivamente para esse fim, conforme determinação do Comando da Brigada expresso no Boletim Interno 114, de 26 de junho de 2014.

Figura 01 – Organograma da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth)



Fonte: (ADAMS II, 2019)

Ficou ressaltado que com a extinção de alguns cargos administrativos, houve maior aproveitamento dos efetivos para a atividade fim ou de apoio específicas, mas as estruturas relativas à Fiscalização Administrativa das OM foram pouco afetadas pela reestruturação da B Adm. Ademais, há diversos Oficiais e Sargentos Técnicos Temporários na B Adm, contudo ainda não há Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), por enquanto. Observando a tabela abaixo, pode ser analisado que a B Adm possui uma grande quantidade de militares voltados para a administração, no entanto ainda não está completa, possuindo claros a serem preenchidos.

Tabela 1 – Efetivo total e claros da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth)

SEÇÃO	PREVISTO	EXISTENTE	CLARO
SEÇ PLNJ	3	2	1
CONF REG GESTÃO	4	3	1
DIV PGTO PES	35	32	3
DIV PES	17	14	3
DIV ADM	77	63	14
DALC	35	25	10
SFPC	12	12	0
PRM 04/002	10	9	1
TOTAL	193	160	33

Fonte: (ADAMS II, 2019)

Segundo seu Cmt, a B Adm é orgânica do Cmdo 4ª Bda Inf L (Mth) e não é uma OM. Os processos comuns que afetam toda a Gu é o pagamento de pessoal (mantendo a geração de direitos remuneratórios na OM) e algumas licitações de uso

geral da Gu. Nesse caso a B Adm é responsável pela condução do Grupo de Coordenação de Licitações e Contratos (GCALC) para as necessidades de uso comum.

No ponto de vista do Cmt B Adm, a distância e as peculiaridades de outras Gu inviabilizam a centralização de unidades fora das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont. Por exemplo, o 11º BI Mth possui forte vetor de formação de recursos humanos, pois possui o Centro de Instrução de Operações de Montanha (CIOp Mth) e o 32º BIL Mth é subordinado à 1ª RM. Não há vantagens que justifiquem que pertençam à estrutura da B Adm.

Por fim, na ótica do Cmt B Adm, a centralização administrativa, conforme cada caso, contribui para melhorar em todos os sentidos os processos anteriores, podendo destacar positivamente a racionalização de meios, a melhoria de processos, a padronização de procedimentos, a centralização de contratos e um menor índice de erros ou impropriedades. Entretanto, aparecem como aspectos negativos o afastamento natural das OM operacionais do “clima” da gestão financeira (o que atinge a todos) e a diminuição do esforço da OM com semi autonomia nas questões centralizadas pela BAdm em relação aos processos operacionais.

No sentido de angariar conhecimento relativo às Organizações Militares impactadas com o projeto estudado, também foram direcionados alguns questionamentos aos comandantes de unidades que tiveram sua autonomia administrativa cassada, passando a uma situação de semiautonomia. Tais OM, que tiveram mantida sua independência apenas na gestão de seus patrimônios e na geração dos direitos remuneratórios de seus integrantes, foram as mais afetadas com essa medida e contribuíram com esse artigo com as informações a seguir:

3.1 4º GRUPO DE ARTILHARIA DE CAMPANHA LEVE DE MONTANHA

O Comandante do 4º Grupo de Artilharia Leve de Montanha, OM que também está inserida nessa reestruturação com a perda de sua autonomia administrativa, informou que não exerce a função de Ordenador de Despesas e que não há como negar que houve uma redução de efetivos, na realidade, cargos da OM foram transferidos para a Base. No entanto, devido a quantidade de processos administrativos, a redução das atribuições da OM não foi tão alta como desejado. Desta forma, não houve remanejamentos em sua estrutura interna.

Alegou, também, que nem todas atividades administrativas foram centralizadas, no caso, por exemplo, da manutenção de PNR as obras continuam a cargo da OM detentora do PNR. Existem também as necessidades de se manterem

na OM as tarefas atinentes a Almoxarifado, Aproveitamento, Pagamento (menos as relativas à OD) e as atribuições do Setor Financeiro. Acrescentou, ainda que o termo correto para as OM, após a centralização, seja processos administrativos e não atividades administrativas. Isto ocorre por que dentro das atividades administrativas vários processos permaneceram a cargo das OM.

Ainda coerente com a contribuição do Cmt 4º GAC L Mth, verifica-se que a OM manteve as mesmas estruturas, com exceção da SALC e Tesouraria e que cargos de sua unidade foram passados para a B Adm.

Esse Comandante entende que a centralização proporciona maior eficiência administrativa e logística, refletindo no melhor emprego de sua OM, pois retira encargos do Comandante e melhora, a nível Grande Unidade, os processos administrativos. Os processos que ainda estão à cargo da OM devem ser absorvidos pela Base quando sua estrutura e funcionamento estiverem mais consolidados.

Finalizando, o comando do 4º GAC L Mth, compreende que a perda de autonomia de sua OM foi uma medida eficaz, pois a unidade permanece gerenciando seu patrimônio e gerando os direitos remuneratórios, não acumulando encargos complexos de OD. Seu depoimento conclui que a racionalização por meio da centralização administrativa é uma ação estratégica do EB que está dando muito certo, pois tudo é uma questão de costume e adaptação. A Base proporciona mais tempo ao Comandante para focar na parte operacional de sua OM, nesse sentido, este ganho por si só justifica a criação das Bases.

3.2 4º ESQUADRÃO DE CAVALARIA MECANIZADO

Segundo o Comandante do 4º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, situado em Santos Dumont-MG, na prática, somente as atividades de aquisições, licitações e contratos e pagamento de pessoal estão efetivamente centralizadas. Algumas atividades já eram exercidas pela Brigada antes da perda de autonomia administrativa, como é o caso da fiscalização de produtos controlados e do serviço de identificação. Entretanto, responsabilidades como recrutamento e mobilização, além da administração e manutenção de PNR continuam a cargo de sua OM.

A despeito da situação em que o comandante do Esquadrão deixou de exercer a função de ordenador de despesas, de acordo com esse oficial, a centralização dos processos comuns não propiciou economia de pessoal nas estruturas administrativas de sua OM, pois ainda é necessário manter seções com responsabilidades afins às da Base, para a execução de tarefas preliminares. Em sua opinião, o trabalho ficou redobrado, pois é iniciado na OM, encaminhado para a

base e requer acompanhamento constante da própria OM. Desse modo, ainda é necessário empregar militares da linha bélica desviados de suas atividades-fim, executando trabalhos administrativos.

Assim, mesmo as atividades de aquisições, licitações e contratos e pagamento de pessoal, que se encontram efetivamente centralizadas, exigem estruturas paralelas para produzir as informações. O recrutamento e mobilização militar e a administração de PNR continuam totalmente sob responsabilidade do Esquadrão, por se tratar de uma guarnição isolada. Coerente com o depoimento de seu comandante, por esses motivos a estrutura administrativa da OM sofreu poucas alterações, deixando de possuir apenas a tesouraria e a seção de conformidade de registro de gestão, obrigando-o a manter militares da linha bélica em setores como a SALC, SPP e fiscalização administrativa.

Ademais, conforme informação passada pelo Cmt 4º Esqd C Mec, a OM possui 05 (cinco) militares, todos da linha bélica, à disposição da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), sendo empregados na tesouraria, fiscalização administrativa, seção de inativos e pensionistas, SFPC e seção de transporte.

Uma importante opinião registrada no questionário direcionado ao Cmt 4º Esqd C Mec refere-se a questão da eficiência. Segundo relatado pelo oficial, a centralização administrativa proporcionou maior isonomia e padronização dos serviços, entretanto não significou uma melhoria de qualidade dos processos, resultando em necessidade de redundância de recursos, seja material ou humano, e aumento de tempo para a condução de cada processo. Seu entendimento, portanto, é de que a centralização não gerou eficiência administrativa e logística.

4 MATERIAL E MÉTODO

Conforme salientou-se na introdução, pretende-se examinar os dados obtidos na presente pesquisa, com o foco no objetivo proposto de conferir se a centralização administrativa na B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) assegurou vantagens nas OM das guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont ou, simplesmente, ocasionou óbices a essas unidades com a redução de suas autonomias gerenciais.

Tal pesquisa foi construída, inicialmente, por intermédio da análise de documentos institucionais que regularam as ações de reestruturação da aludida base, bem como de revisão bibliográfica obtida em artigos científicos anteriores, cujos autores se propuseram a estudar assuntos correlatos. Em um segundo momento, tratando do estudo de caso propriamente dito e alicerçado em um universo bastante

relevante, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória e qualitativa, sustentada em um questionário livre, direcionado e aplicado aos comandantes das OM envolvidas, tanto da própria B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), quanto de unidades afetadas com essa racionalização, entre elas o 4º GAC L Mth e o 4º Esqd C Mec.

É interessante destacar que a intenção desta pesquisa não é mensurar consequências baseadas em índices de satisfação de usuários ou indivíduos, tampouco de quantificar os resultados atuais obtidos com a centralização dos processos em estrutura unificada. O propósito deste estudo de caso é identificar se as diretrizes e as finalidades estabelecidas pelo Exército Brasileiro foram atingidas na realidade. Por isso, o questionário foi aplicado de maneira a deixar os participantes à vontade para registrar suas constatações, de maneira subjetiva e espontânea.

Dessa forma, foram divulgados dois questionários distintos. O primeiro deles, específico para o Cmt B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), totalmente voltado para compreender se todos os objetivos propostos nos documentos da Força foram alcançados e como a base está lidando com essa unificação. O segundo, destinado aos comandantes das OM que tiveram autonomia gerencial limitada, com a finalidade de buscar compreender como essas organizações estão enfrentando essa nova sistemática. As perguntas constantes dos questionários foram respondidas no período compreendido entre os dias 15 de agosto e 29 de outubro de 2019.

5 RESULTADO E DISCUSSÃO

Diante dos dados apresentados, percebe-se que, de uma maneira geral, as metas propostas pelo Exército Brasileiro, por intermédio da Port nº 068-EME, de 16 de março de 2016, a qual desencadeou as diretrizes para a reestruturação da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) foram atingidas, em que pese, ainda não em sua plenitude.

Assim, foram observados os seguintes pontos fortes, majoritariamente considerados pelos principais atores atualmente envolvidos nessa medida de centralização administrativa, a saber: racionalização de meios, padronização e melhoria de procedimentos e dos processos, resultando em maior isonomia, menor índice de falhas e impropriedades. Ainda é positivamente notado que a centralização de um contrato contribui para a diminuição de valores, visto que, na medida em que a quantidade do serviço ou produto adquirido aumenta, a Administração Pública obtém nítida redução das cifras unitárias dos itens contratados.

Em relação às OM que perderam autonomia, especificamente o 10º BIL Mth, o 4º GAC L Mth e o 4º Esqd C Mec, o principal objetivo apresentado, que trata da desoneração administrativa de seus comandantes, em prol da atividade-fim, possibilitando-os a focar em suas tropas no viés operacional, embora ainda careça de lapidações práticas, também foi considerado como alcançado. Talvez, esse ponto seja o mais forte de todos até o momento, permitindo concluir que essa medida de racionalização vislumbrada pela Instituição é exitosa e eficaz e que, certamente, está no azimute correto.

Nesse propósito concernente aos aspectos favoráveis à centralização administrativa, é possível verificar, conforme tabela seguinte, que por se tratar de uma estrutura voltada para as atividades dessa natureza, o esforço é obtido no sentido de melhorar a efetividade da Brigada como um todo. Essa assertiva é sensivelmente percebida no momento em que se visualiza a quantidade de licitações produzidas pela Base no ano de 2019.

Tabela 02 – GCALC/4ª Bda Inf L (Mth)

OM	MAT CONS	SERV	MAT PERM	TOTAL
Cmdo 4ª Bda Inf L (Mth)	14	11	3	28
17º B Log L	5	5	2	12
4º D Sup	3	3	1	7
HGJF	9	0	0	9
11º BI Mth	1	0	0	1
CMJF	3	1	1	5
TOTAL	35	20	7	62

Fonte: (ADAMS II, 2019)

Como todo empreendimento e considerando que a reestruturação da B Adm estudada ainda é muito recente, o que requer a quebra de vários paradigmas, é verdadeiro afirmar que inúmeras oportunidades de melhoria se descortinam, principalmente na execução prática das atividades sob responsabilidade centralizada dessa Base.

No tocante à efetivos, com as distribuições de pessoal realizadas no contexto da racionalização, alguns cargos previstos nas OM foram cedidos para a B Adm, como pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 03 – Número de claros reduzidos nas OM

OM	Of	Praças
4º GAC L Mth	- 01 1º Ten QAO - 01 2º Ten QAO	04- S Ten QQ QMS 03- Sgt QE
10º BIL Mth	- 01 1º Ten Int - 02 2º Ten QAO	04- S Ten QQ QMS 06- 3º Sgt Cmb
4º Esqd C Mec	0	0
12º CSM	Extinta	

Fonte: (ADAMS II, 2019)

A despeito da perda de efetivos, segundo o próprio Cmt B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), após a centralização, houve um aproveitamento de militares, os quais foram liberados para as atividades finalísticas em suas OM, especialmente na Fiscalização Administrativa, na Seção de Aquisição, Licitações e Contratos e no Setor Financeiro.

Um item merecedor de análise repousa no fato de que nem toda OM conseguiu reverter seus efetivos administrativos para a atividade-fim, mesmo após a centralização. É lógico que cada OM teve liberdade para definir sua reorganização administrativa interna, contudo, na maioria dos casos, integrantes de seções como Tesouraria e Conformidade de Registro de Gestão, que deixaram de existir, passaram a reforçar as demais seções da administração da Unidade, como Almoarifado e Aproveitamento. Além disso, alguns setores, como o de pagamento de pessoal, não foram extintos, pois a OM ainda é responsável pela geração dos direitos remuneratórios.

Isso se deve ao fato de que alguns macroprocessos realizados sob a batuta da B Adm exigem estruturas paralelas na OM, com a finalidade de realizar as tarefas preliminares de tais processos. A título de conhecimento, citam-se: controle patrimonial por meio do Sistema de Controle Físico (SISCOFIS), descarga de material, concessão de diárias, processos licitatórios diversos como pregão eletrônico, chamada pública, inexigibilidade, dispensa e adesão e, ainda, as inconsistências bancárias de militares ativos e inativos.

Nessa conjuntura, também ficou relatado pelos envolvidos nos processos licitatórios, que as tarefas iniciais, tais como orçamentação, montagem da requisição e contatos com fornecedor, permaneceram com as OM, passando para a base apenas as formalidades relativas à emissão da nota de empenho, à liquidação e ao pagamento, razão pela qual, nesse primeiro momento, por vezes, o trabalho ficou redundante, burocrático e um pouco mais demorado.

Continuando nesse assunto, como o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) não possui ferramenta para individualizar as OM, apresentando somente os dados centralizados, surgiu a necessidade de cada Unidade designar

um Gestor de Créditos, para acompanhar a execução orçamentária, os recursos disponíveis, os empenhos pendentes de liquidação, etc, conforme salientou o Cmt 4º GAC L Mth.

No que tange às licitações, ainda ficaram percebidos problemas como limites para utilização de dispensa de licitação por subitem em cada natureza de despesa. O que antes era satisfatório para cada Unidade Gestora, passou a ser unificado apenas para a B Adm, diminuindo a capacidade de empenho das OM nessas condições. Assim como outros óbices ligados ao controle de itens em pregão, onde, eventualmente, uma unidade utiliza itens planejados por outra e, também, adversidades inerentes a dúvidas de fornecedor em definir o local de entrega do item ou serviço adquirido.

No caso específico do 4º Esqd C Mec, por encontrar-se isolado em outra guarnição, além das questões apresentadas, ainda possui a particularidade de manter sob sua responsabilidade as atividades de administração e manutenção de PNR, recrutamento e mobilização militar.

Desse modo, trazidos à tona os resultados levantados na documentação provocadora da reestruturação da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth), combinados com as observações práticas dos militares gestores tanto da própria Base, quanto de OM afetadas com essas decisões centralizadoras, serão apresentadas, na sequência, as considerações finais desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É oportuno lembrar que este trabalho buscou analisar o funcionamento da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) após sua reestruturação, verificando na teoria e, sobretudo, na prática os impactos decorrentes e os principais resultados da centralização e racionalização administrativa.

Face à evolução da Administração Pública, que exige de cada entidade uma melhor organização administrativa, com medidas efetivas para o aumento da eficiência na gestão da coisa pública, este artigo justificou-se na ideia de verificar se a reestruturação da aludida Base seguiu os preceitos estabelecidos no Plano Estratégico do Exército e se a realidade correspondeu aos previstos nas portarias norteadoras de sua execução.

Desse modo, o estudo do caso proposto demonstrou que a B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) foi redesenhada no escopo da ação estratégica da racionalização das estruturas organizacionais, a qual está inserida na estratégia da implantação da

racionalização administrativa, que, por sua vez, é parte integrante do objetivo estratégico do Exército de aumentar a efetividade na gestão do bem público.

Além disso, concluiu-se que, embora existam algumas oportunidades de melhoria, surgidas justamente no decorrer da execução prática de processos e procedimentos constantes do funcionamento da Base, os objetivos vislumbrados na legislação que regulou o assunto, especialmente na Portaria nº 068-EME, de 16 de março de 2016 (EB20-D-11.004), que aprovou a diretriz para tal reestruturação, foram alcançados.

Rememorando, então, conforme o ordenamento estabelecido na Portaria nº 230-EME, de 28 de setembro de 2015, a qual aprovou a diretriz para o projeto de reestruturação da base analisada, as principais metas impostas foram alicerçadas em prover uma gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal, centralizando as atividades e os processos comuns das OM das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, permitindo economia de pessoal na administração dessas OM, diminuindo ou eliminando o desvio de pessoal combatente para ações administrativas e melhorando o aproveitamento dos recursos humanos, materiais e financeiros.

Ademais, o fato de uma OM não possuir responsabilidades na execução orçamentária e financeira, e, conseqüentemente, seu Comandante não desempenhar a função de Ordenador de Despesas, como o 10º BIL Mth, o 4º GAC L Mth e o 4º Esqd C Mec, é extremamente válido para garantir uma melhor organização tática da Unidade, pois os esforços podem ser direcionados quase que exclusivamente para o adestramento e o emprego, que de fato é a atividade-fim do Corpo de Tropa.

Como ficou sabido, as OM afetadas pela centralização administrativa perderam autonomia gerencial, passando para uma situação de semi-autonomia, ficando responsáveis pela gestão patrimonial e pela geração de direitos remuneratórios. Assim, percebe-se que uma OM, nesse aspecto, não deixará de exercer, por completo, encargos administrativos. Por isso, como sugestão, a fim de minimizar os óbices apresentados, é interessante buscar uma estruturação interna, em cada OM, que atenda as necessidades preliminares da Base, sem que haja redundância e demora. A Base, por conseguinte, deve estabelecer uma maneira de controlar os processos centralizados, principalmente aqueles comuns e rotineiros, sem exigir das OM trabalhos desnecessários ou em duplicidade.

Com base na presente pesquisa, pode-se afirmar que a medida de racionalização que o Exército Brasileiro vem adotando por intermédio da

centralização administrativa é próspera e, não obstante aos ajustes que se fazem necessários para uma melhoria contínua e para atender as peculiaridades de cada caso, assim como ocorre nas Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, a criação de bases administrativas é demasiadamente vantajosa, mesmo que acarrete em redução de autonomia gerencial em algumas OM.

Finalizando, este estudo exige um maior aprofundamento em averiguar qual é a melhor conduta a ser adotada pelo Exército Brasileiro nos casos de guarnições isoladas, em que só exista uma Organização Militar. Na maioria das vezes, essas OM, a exemplo do 32º BIL Mth, sediado em Petrópolis-RJ, possui pesados encargos administrativos, os quais sobrecarregam o seu Comandante, que acumula as funções típicas de Ordenador de Despesas e que, nem sempre pode concentrar sua atenção no adestramento, preparo e emprego de sua Unidade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Exército Brasileiro. Comandante do Exército. **Diretriz Especial de Gestão Orçamentária e Financeira 2019**, Brasília, DF, 1º abr. 2019.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 01-SEF, de 27 de janeiro de 2014**. Normatiza, no âmbito do Exército, o Sistema de Registro de Preços (SRP). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.06, p. 37-45, 07 de fevereiro de 2014.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 029-SEF, de 14 de julho de 2016**. Cassa a autonomia administrativa e concede semi-autonomia administrativa ao 10º Batalhão de Infantaria Leve, vinculando-o ao Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.29, p. 106-107, 22 de julho de 2016a.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 35-SEF, de 19 de setembro de 2016**. Cassa a autonomia administrativa e concede semi-autonomia administrativa ao 4º Esquadrão de Cavalaria Mecanizado, vinculando-o ao Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.38, p. 35, 23 de setembro de 2016b.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 36-SEF, de 19 de setembro de 2016**. Cassa a autonomia administrativa e concede semi-autonomia administrativa ao 4º Grupo de Artilharia de Campanha Leve, vinculando-o ao Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.38, p. 35-36, 23 de setembro de 2016c.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 068-EME, de 16 de março de 2016**. Aprova a diretriz para reestruturação da Base Administrativa/4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) (EB20-D-11.004). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.11, p. 48-54, 18 de março de 2016d.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 77-SEF, de 25 de outubro de 2018**. Convalida a vinculação de organizações militares ao Comando da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha), exclusivamente para fins de pagamento de pessoal. Boletim do Exército, Brasília, DF, n.45, p. 47-48, 09 de novembro de 2018.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 230-EME, de 28 de setembro de 2015**. Aprova a diretriz para o projeto de reestruturação da Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.40, p. 25-27, 02 de outubro de 2015a.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014**. Aprova a diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20-D-01.016). Boletim do Exército, Brasília, DF, n.01, p. 14-21, 02 de janeiro de 2015b.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **Portaria nº 1.042- Cmt Ex, de 18 de agosto de 2017**. Plano Estratégico do Exército 2016-2019. 3.ed. Boletim Especial do Exército, Brasília, DF, n.6, 76 f, 12 de setembro de 2017.
- CEIA, Vinícius Maia. **O processo de aquisições no Exército Brasileiro, o caso da Guarnição de Santa Maria**. 2018. 34 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Assessoramento e Estado-Maior) – Escola de Formação Complementar do Exército, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3181> . Acesso em: 14 jul. 2019.

COSTA, Luiz Gustavo da. **A racionalização como vetor para a melhoria da administração no Exército Brasileiro.** 2019. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Assessoramento e Estado-Maior) – Escola de Formação Complementar do Exército, 2019. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/4034> . Acesso em: 22 set. 2019.

EXÉRCITO. **Missão e Visão de Futuro.** 2019. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 22 set. 2019.

HOPPEN, Giuvânia Streppel. **Os reflexos da centralização do processo de exame de pagamento de pessoal no âmbito da guarnição de Santa Maria-RS.** 2018. 51 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Formação Complementar do Exército/Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3701> . Acesso em: 05 set. 2019.

MENDONÇA, Anderson Carvalho de. **O impacto da criação das bases administrativas regionais e dos grupos de controle e acompanhamento de licitações e contratos no número de pregões eletrônicos realizados pelos hospitais da Região Nordeste do Brasil.** 2018. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Assessoramento e Estado-Maior) – Escola de Formação Complementar do Exército, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/2984>. Acesso em: 14 jul. 2019.

NASCIMENTO, Arinilton Cavalcante do. **Fatores que dificultam o funcionamento do setor de compras do 4º Batalhão de Polícia do Exército e comprometem a disponibilidade do material.** 2018. 23 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão, Assessoramento e Estado-Maior) – Escola de Formação Complementar do Exército, 2018. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/3140>. Acesso em: 14 jul. 2019.

**APÊNDICE A – Modelo de Questionário Aplicado ao Comandante da Base
Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha)**

1. A Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha) já realizou todas as fases previstas na Diretriz para sua Restruturação (EB20-D-11.004), publicada por intermédio da Portaria nº 068-EME, de 16 de março de 2016?
2. A supracitada diretriz determinou a centralização, no âmbito das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, das atividades de Aquisições, Licitações e Contratos; Pagamento de Pessoal; Administração e Manutenção de Próprios Nacionais Residenciais; Fiscalização de Produtos Controlados; Serviço de Identificação; Recrutamento e Mobilização Militar. Na prática, todas essas atividades já são exercidas de forma centralizada? Caso negativo, quais?
3. Com a centralização dos processos comuns, a restruturação da Base propiciou economia de pessoal nas estruturas administrativas das OM localizadas nas guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, redirecionando o pessoal de carreira da linha militar bélica, bem como o pessoal especializado das áreas de saúde e de ensino, para a execução de suas atividades-fim? O senhor poderia complementar sua resposta com exemplos?
4. A centralização administrativa proporcionou melhor qualidade nos processos, maior padronização dos serviços, resultando em economia de recursos (material e pessoal) e de tempo para a condução de cada processo? O senhor poderia complementar sua resposta com exemplos?
5. O QCP da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) está atualizado e aprovado pelo EME? Qual é o organograma da Base? O Sr poderia inserir a figura constando o organograma?
6. O QCP da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) contempla a utilização de militares temporários (OTT e STT) e da reserva (PTTC e PTE)? Em quais cargos/funções? O Sr possui militares das OM da Gu Juiz de Fora ou Santos Dumont à disposição da B Adm? Quantos e em que funções?
7. No ano de 2016, foi cassada à autonomia administrativa do 10º BIL, 4º GAC L, 4º Esqd C Mec e 4º D Sup, que passaram a ter semiautonomia para fins de gestão patrimonial e geração dos direitos remuneratórios. Essa medida foi eficaz? Quais as vantagens e desvantagens dessa medida?
8. O 17º B Log, o HGeJF e o CMJF não perderam suas autonomias em razão de suas especificidades. Essas OM tiveram suas estruturas administrativas redimensionadas? Quais as vantagens e desvantagens dessas OM ainda manterem autonomia, mas estarem inseridas na B Adm, para fins de execução dos processos comuns? Na prática, está tudo ocorrendo conforme previsto na diretriz?

9. A 4ª Bda Inf L (Mth) possui OM fora das guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, como é o caso do 11º BI Mth (São João del Rei) e do 32º BIL Mth (Petrópolis). Considerando as intenções da Força no sentido de racionalizar estruturas e processos, é possível que OM isoladas também pertençam a essa estrutura centralizada? Quais seriam as vantagens e desvantagens, caso a B Adm agregasse essas OM?

10. De acordo com a experiência do senhor, a racionalização por meio da centralização administrativa é uma ação estratégica do EB que está dando certo? O senhor pode apontar os impactos práticos dessa ação? Aponte, por favor, aspectos positivos e negativos:

11. O senhor possui gráficos ou tabelas ou alguma ferramenta que quantifica os resultados obtidos, comparando-os com os resultados dos mesmos processos anteriormente realizados por cada OM separadamente? Caso positivo, é possível disponibilizá-los?

12. O senhor gostaria de contribuir com algum conhecimento, considerado importante nesse contexto, porventura não questionado nas perguntas acima? Quais?

APÊNDICE B – Modelo de Questionário Aplicado aos Comandantes de Organizações Militares Vinculadas à Base Administrativa da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Montanha)

1. A Diretriz para a Restruturação da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth) (EB20-D-11.004), publicada por intermédio da Portaria nº 068-EME, de 16 de março de 2016, determinou a centralização, no âmbito das Guarnições de Juiz de Fora e Santos Dumont, das atividades de Aquisições, Licitações e Contratos; Pagamento de Pessoal; Administração e Manutenção de Próprios Nacionais Residenciais; Fiscalização de Produtos Controlados; Serviço de Identificação; Recrutamento e Mobilização Militar. Na prática, todas essas atividades já são exercidas de forma centralizada, pela B Adm? O Senhor tem encargos com alguma tarefa descrita acima? Caso positivo, quais?
2. Com a centralização dos processos comuns, a restruturação da B Adm propiciou economia de pessoal nas estruturas administrativas da sua OM, redirecionando o pessoal de carreira da linha militar bélica, bem como o pessoal especializado das áreas de saúde e de ensino, para a execução de suas atividades-fim? O senhor exerce a função de Ordenador de Despesas?
3. Quais são as atividades administrativas que a sua OM necessita exercer, mesmo havendo uma centralização administrativa?
4. Como sua OM está estruturada para o cumprimento das tarefas administrativas? Como é o organograma de sua OM? Quais são as suas seções administrativas? A sua OM possui militar da linha bélica ou de saúde desviado da atividade-fim, exercendo função administrativa?
5. Sua OM possui militar à disposição da B Adm/4ª Bda Inf L (Mth)? Caso positivo, quantos? Em que funções? Esses militares são da linha bélica ou de saúde?
6. A centralização administrativa proporcionou melhor qualidade nos processos, maior padronização dos serviços, resultando em economia de recursos (material e pessoal) e de tempo para a condução de cada processo? O senhor entende que a centralização proporciona eficiência administrativa e logística, refletindo no melhor emprego de sua OM? O senhor poderia complementar sua resposta com exemplos?
7. No ano de 2016, foi cassada à autonomia administrativa da sua OM, que passou a ter semiautonomia para fins de gestão patrimonial e geração dos direitos remuneratórios. Essa medida foi eficaz? Quais as vantagens e desvantagens dessa medida?
8. De acordo com a experiência do senhor, a racionalização por meio da centralização administrativa é uma ação estratégica do EB que está dando certo? O senhor pode apontar os impactos práticos dessa ação? Aponte, por favor, aspectos positivos e negativos:

9. O senhor gostaria de contribuir com algum conhecimento, considerado importante nesse contexto, porventura não questionado nas perguntas acima? Quais?