



Ten Cel Cav Robson Vanderli de Sá

**PERDA DA AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E IMPACTOS NA GESTÃO  
ORÇAMENTÁRIA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: um estudo de caso na  
Guarnição de Bagé**

**Salvador  
2020**

**Ten Cel Cav Robson Vanderli de Sá**

**PERDA DA AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E IMPACTOS NA GESTÃO  
ORÇAMENTÁRIA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: um estudo de caso na  
Guarnição de Bagé**

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. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior**

**Salvador  
2020**

**Ten Cel Cav ROBSON VANDERLI DE SÁ**

**PERDA DA AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E IMPACTOS NA GESTÃO  
ORÇAMENTÁRIA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: um estudo de caso na  
Guarnição de Bagé**

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 05 de Agosto de 2020.

**COMISSÃO DE AVALIAÇÃO**

---

Profa. Ma. Leticia Veiga Vasques - Presidente  
UNIS

---

Prof. Dr. Pedro dos Santos Portugal Júnior – Membro 1  
UNIS

---

Prof. Dr. Fabrício Pelloso Piurcosky – Membro 2  
UNIS

**PERDA DA AUTONOMIA ADMINISTRATIVA E IMPACTOS NA GESTÃO  
ORÇAMENTÁRIA DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES: um estudo de caso na  
Guarnição de Bagé**

**PÉRDIDA DE AUTONOMÍA ADMINISTRATIVA E IMPACTOS EN LA GESTIÓN  
PRESUPUESTARIA DE ORGANIZACIONES MILITARES: un estudio de caso en la  
Guarnición de Bagé**

Robson Vanderli de Sá<sup>1</sup>  
Pedro dos Santos Portugal Júnior<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este trabalho analisa o impacto da centralização administrativa por meio da implantação de Base Administrativa e redução de autonomia gerencial das Organizações Militares (OM), nos custos gerenciais do Exército Brasileiro (EB). Tal abordagem se faz necessária tendo em vista a Implantação da Base Administrativa da Guarnição de Bagé. O objetivo deste estudo é verificar óbices ou dificuldades para tal implantação, buscando com isso, analisar o processo adotado atualmente, bem como a sua eficiência. Este intento será conseguido através de um estudo de caso e aplicação de questionário com envolvidos no processo, somado a uma revisão bibliográfica, sendo assim uma pesquisa de natureza quantitativa, aplicada e exploratória. O estudo demonstrou que há uma expectativa positiva quanto à implantação da Base Administrativa na Guarnição, principalmente na economia de recursos financeiros, esperados na ordem de dez por cento dos recursos totais recebidos. Mas em contrapartida, os militares diretamente envolvidos no processo ressentem-se de falta de conhecimento do assunto, bem como da falta de uma capacitação capitaneada pelo Escalão Superior.

**Palavras-chave:** Orçamento. Racionalização de recursos. Base Administrativa Militar.

**RESUMEN**

Este trabajo analiza el impacto de la centralización administrativa por medio de la implantación de Base Administrativa y reducción de autonomía gerencial de las Organizaciones

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras – Resende/RJ, Aperfeiçoamento em Operações Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – Rio de Janeiro/RJ, e Especialização em Bases Geo Históricas para Formulação Estratégica pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército – Rio de Janeiro/RJ e atualmente cursando o Curso de Gestão e Assessoramento de Estado-Maior. E-mail: vanderli98@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Econômicas e especialista em Gestão de Negócios pela FACECA Varginha. Mestre, doutor e pós-doutorado em Desenvolvimento Econômico pelo Instituto de Economia da Unicamp. Professor e pesquisador do Centro Universitário do Sul de Minas - UNIS/MG. E-mail: Pedro.junior@professor.unis.edu.br

Militares (OM), en los costos gerenciales del Ejército Brasileño (EB). Este enfoque es necesario para la implantación de la base administrativa de la guarnición de Bagé. El objetivo de este estudio es verificar óbices o dificultades para tal implantación, buscando con ello, analizar el proceso adoptado actualmente, así como su eficiencia. Este intento se logrará a través de un estudio de caso y aplicación de cuestionario con involucrados en el proceso, sumado a una revisión bibliográfica, siendo así una investigación de naturaleza cuantitativa, aplicada y exploratoria. El estudio ha demostrado que hay una expectativa positiva en cuanto a la implantación de la Base Administrativa en la Guarnición, principalmente en el ahorro de recursos financieros, esperados en el orden del diez por ciento de los recursos totales recibidos. Pero en cambio, los militares directamente involucrados en el proceso se resienten de falta de conocimiento del asunto, así como de la falta de una capacitación capitaneada por el Escalón Superior.

**Palabras clave:** Presupuesto. Racionalización de recursos. Base Administrativa Militar.

## 1 INTRODUÇÃO

Dentro das expressões do Poder Nacional (política, econômica, psicossocial, militar e científico e tecnológico), a expressão econômica é de suma relevância, tendo em vista a ampla dimensão que alcança, sendo sempre reconhecida a sua importância.

Nesse contexto, e visando se adequar às condições econômicas do país, o Exército Brasileiro (EB) vem trabalhando com um projeto denominado Racionalização Administrativa, a qual está inserida dentro do Projeto Estratégico do Exército (PEE), motivado pela percepção de que é necessária uma adequação administrativa/financeira/organizacional para promover uma efetividade dos recursos financeiros recebidos.

Este artigo analisa o impacto da centralização administrativa por meio da implementação de Bases Administrativas e redução de autonomia gerencial das Organizações Militares (OM), nos custos gerenciais do Exército Brasileiro (EB), levantando possíveis óbices ou dificuldades para tal implementação, buscando com isso, analisar o processo adotado atualmente, bem como a sua eficiência.

Neste sentido, aborda-se a implantação da Base Administrativa/3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada na Guarnição de Bagé, local onde será realizado o presente estudo.

É importante salientar que a implantação de Bases Administrativas por parte do Exército Brasileiro terá uma continuidade, com isso a contribuição do presente estudo será na verificação dos pontos que necessitam de melhorias nesse processo, a fim de serem aplicados na implantação de novas Bases Administrativas em território nacional.

De uma forma específica, o objetivo deste estudo é analisar o atual processo de implantação das bases, levantando possíveis dificuldades para as OM envolvidas.

Este propósito será conseguido mediante análise dos processos existentes, bem como com uma pesquisa de campo, aplicada através de um questionário a todos os Agentes da Administração (Ordenador de Despesa, Fiscal Administrativo, Encarregado do Setor Financeiro, Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, Chefe do Setor de Pagamento de Pessoal, Almojarife e Aproveitador) das Organizações Militares da Guarnição de Bagé.

Para isso o assunto é abordado da seguinte forma: o funcionamento e o que é uma Base Administrativa, a implantação na Guarnição de Bagé, o material e método utilizado no presente trabalho, resultados e as considerações finais.

## 2 FUNCIONAMENTO DE UMA BASE ADMINISTRATIVA

A partir de dezembro de 2014, a Força Terrestre começa a planejar uma nova reestruturação, principalmente após a publicação da Portaria 295 – EME, que aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro que, entre outros objetivos, relacionava:

...

b. Estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação.

c. Aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva. (BRASIL, 2015, p. 15)

Nesse escopo, de reestruturação, foi aprovado o Plano Estratégico do Exército, o qual possui 15 (quinze) objetivos, os chamados Objetivos Estratégicos do Exército (OEE).

Buscando cumprir a meta de sua racionalização administrativa, no seu OEE 10 – Aumentar a Efetividade na Gestão do Bem Público, Estratégia 10.2 - Implantação da Racionalização Administrativa, e Ação Estratégica 10.2.2 – Racionalizar as Estruturas Organizacionais, o Comando do Exército começou a implantação de Bases Administrativas em todo o território nacional, de forma progressiva.

Por racionalização administrativa, Ciocci (1975, p. 2), entende-se como sendo o estudo das causas e soluções dos problemas administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar os processos, os métodos e a estrutura organizacional.

Então, essas novas Organizações Militares (OM) surgiram da necessidade de racionalizar e tornar mais eficiente as atividades administrativas.

Dessa forma, teriam por missão planejar e conduzir, de maneira centralizada, atividades comuns inerentes à vida vegetativa das demais OM, buscando com isso liberar seus militares das funções/encargos administrativos e financeiros, dando condições para que os mesmos possam se concentrar exclusivamente na atividade fim das Unidades Militares (UM) operacionais, o combate.

Tal centralização de processos acarreta uma maior padronização das aquisições, tanto de materiais/equipamentos quanto de serviços. Com uma aquisição centralizada, essa nova OM Administrativa terá melhores condições de negociar preços, pois o volume adquirido em uma única operação será maior. Essa prática resulta em sensível economia de recursos financeiros e de pessoal, podendo ocorrer também uma economia de tempo.

Dessa forma, acredita-se que se torna mais judicioso o emprego dos recursos financeiros da Força Terrestre.

Nesse intento foram criadas as Bases Administrativas em cidades que possuem mais de uma OM, ou seja, onde não seja uma guarnição isolada, e possua mais quartéis naquela guarnição (cidade).

E para atender de forma mais adequada cada guarnição, as mesmas podem ser estruturadas da seguinte forma:

a. Estrutura incorporada a uma OM/Unidade Gestora (UG), sem autonomia administrativa, atendendo aos encargos administrativos das OM existentes em uma Guarnição ou geograficamente próximas;

- b. Estrutura incorporada a um(a) Grande Comando (G Cmdo)/Guarnição (Gu), sem autonomia administrativa, atendendo aos encargos administrativos do G Cmdo/Gu, das OM subordinadas do(a) G Cmdo/GU e de outras OM que estejam na mesma Gu ou geograficamente próximas; ou
- c. OM (UG) Subordinada a um(a) G Cmdo/Gu, com autonomia administrativa, atendendo aos encargos administrativos das OM vinculadas. (BRASIL, 2019, p. 6)

Existem atualmente no Exército Brasileiro 08 (oito) Bases Administrativas em pleno funcionamento, a saber: do Quartel General do Exército (Brasília), do Comando Militar do Oeste (Campo Grande), do Comando Militar do Norte (Belém), da 4ª Brigada de Infantaria Leve (Juiz de Fora), do Ibirapuera (São Paulo), de Campinas (Campinas), de Caçapava (Caçapava) e da 3ª Região Militar (Porto Alegre).

Em estudo para viabilização somente 01 (uma), a Base Administrativa da 22ª Brigada de Infantaria de Selva (Macapá).

E em processo de implantação, existem atualmente 17 (dezesete) Bases Administrativas, entre elas, a Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (3ª Bda C Mec), localizada em Bagé-RS, foco do presente estudo de caso.

## 2.1 IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA NA GUARNIÇÃO DE BAGÉ

A Guarnição de Bagé é composta por organizações operacionais, subordinadas à 3ª Divisão de Exército (OM integrantes da 3ª Bda C Mec), e organizações de apoio, subordinadas à 3ª Região Militar, como é o caso do Hospital da Guarnição de Bagé (HGuBa).

A Base Administrativa em estudo, abrangerá, após análises do Comando do Exército, somente as OM da 3ª Bda C Mec, deixando de fazer parte dessa nova estrutura o HGuBa, devido às suas funcionalidades muito particulares, de uma Organização Militar de Saúde (OMS), já modificando a Portaria 257-EME, que Cria o Projeto da Base Administrativa da 3ª Bda C Mec:

Implantar a Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (B Adm/3ª Bda C Mec), na Guarnição de Bagé-RS, com a finalidade de possibilitar a racionalização e o aprimoramento da administração, das atividades de apoio, conservação e reparação das instalações, assim como de procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo nas áreas financeira, orçamentária e patrimonial das OM localizadas naquela Guarnição, a saber: Comando da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (Cmdo 3ª Bda C Mec), Esquadrão de Comando da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada (Esqd C/3ª Bda C Mec), 3º Regimento de Cavalaria Mecanizado (3º RC Mec), 25º Grupo de Artilharia de Campanha Autopropulsado (25º GAC AP), 3º Batalhão Logístico (3º B Log), 3º Pelotão de Polícia do Exército (3º Pel PE) e Hospital de Guarnição de Bagé (HGuBa). (BRASIL, 2016, p. 27)

Importante salientar que tanto as Bases Administrativas já em pleno funcionamento quanto as que estão em processo de implantação, há algumas diferenças pontuais nas suas estruturas organizacionais, bem como na sua própria gestão, de autonomia administrativa, semiautônoma ou até mesmo sem autonomia administrativa.

No caso da Base Administrativa da 3ª Bda C Mec, a mesma será sem autonomia administrativa, ficando subordinada ao Comando da Brigada, e terá especificamente as seguintes finalidades:

- ...
- 4) Sinteticamente, a implantação da B Adm/3ª Bda C Mec propiciará o(a):
  - a) gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal;

b) economia de pessoal na administração das OM/OMS, eliminando o desvio de pessoal combatente e especializado da área de saúde para atividades administrativas;

c) judicioso emprego dos recursos financeiros, conduzindo os processos licitatórios necessários, sempre que possível, com base no Sistema de Registro de Preços (SRP); e

d) centralização de todos os contratos comuns às OM/OMS abrangidas pelo projeto, permitindo melhores condições de negociação para o estabelecimento dos contratos, bem como facilitando seu acompanhamento, fiscalização e controle. (BRASIL, 2017, p. 24)

Com isso, em junho de 2017 começaram os primeiros estudos, contatos e acordos para a execução das medidas que colocariam em prática a estruturação da Base Administrativa na Guarnição de Bagé, visando à perda da autonomia administrativa de algumas OM da guarnição, bem como os impactos na gestão orçamentária das mesmas.

Para Lunkes (2007) a gestão orçamentária consiste em instrumentos de condução que nos permitem chegar ao objetivo que estava previamente proposto, sendo uma importante forma de gestão de recursos financeiros.

Levando em conta tais estudos, o Comando da 3ª Bda C Mec estipulou que faria essa transição por fases, onde o 3º RC Mec será a primeira OM a perder a sua autonomia administrativa, prevista para ocorrer em 31 de outubro de 2019.

A Guarnição de Bagé é uma guarnição de médio porte para pequeno porte, levando-se em consideração outras guarnições, como Santa Maria, Porto Alegre, Manaus, Juiz de Fora, entre tantas outras. Importante salientar ainda que se excluam as guarnições isoladas, onde há somente uma Organização Militar na cidade.

Para compreender a justificativa da racionalização administrativa proposta pelo Exército Brasileiro, há que se abordar o montante de recursos que essas OM gerem.

Por isso, para a melhor visualização do que se entende por racionalização, é descrito na tabela 1 os valores recebidos em R\$ (reais) das OM envolvidas no processo.

Tabela 1 – Valores Recebidos por OM

OM / ANO	2017	2018	2019 (1º semestre)
3º RC Mec	2.746.987,80	2.778.481,93	1.383.480,75
25º GAC	1.850.574,60	1.827.958,90	1.380.903,10
3º B Log	4.197.903,16	4.781.792,50	1.856.049,49
Comdo 3ª Bda C Mec	1.997.201,62	2.159.150,14	1.169.281,82
<b>TOTAL</b>	<b>10.792.667,18</b>	<b>11.547.383,47</b>	<b>5.792.715,16</b>

Fonte: Adaptado pelo autor com base no SIAFI

Os valores indicados representam somente os recursos destinados à aquisição de materiais, equipamentos e serviços, tanto os de despesas obrigatórias como as discricionárias, excetuando o pagamento de pessoal, que é realizado pelo Centro de Pagamento do Exército (CPEX).

Nota-se que é um volume de recursos considerável a ser gerido. Por isso a preocupação e urgência da Força Terrestre em colocar em prática a Racionalização Administrativa, inserida na diretriz de implantação da Base Administrativa da Guarnição de Bagé:

...

c. Premissas



1) A implantação da B Adm/3ª Bda C Mec 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.

...  
(BRASIL, 2017, p. 24)

Com isso, cumpre-se a determinação de que seja realizada a Racionalização Administrativa no âmbito do Exército Brasileiro, com a necessária perda da autonomia administrativa por parte de algumas OM.

Outro ponto que merece destaque nessa abordagem refere-se à perda da autonomia administrativa das OM, tendo em vista a complexidade da transferência da autonomia administrativa de uma OM para outra organização, em uma primeira fase somente 01 (uma) Unidade Militar perderá/passará sua autonomia na guarnição, sendo ela o 3º RC Mec.

Essa perda de autonomia significa que o Comandante desta OM, antes também Ordenador de Despesa, não poderá mais gerir sozinho os recursos recebidos para sua Unidade, ou seja, não fará mais aquisições isoladas, terá que solicitar o tipo e a quantidade de material necessário para o OD da Base Administrativa da Guarnição.

### 3 MATERIAL E MÉTODO

Conforme se destacou na introdução, e a fim de atender o objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso com aplicação de um questionário, onde se pretende analisar os dados nele obtidos, sobre a implantação da Base Administrativa na Guarnição de Bagé.

O estudo apresenta-se como de natureza quantitativa, propondo um questionário com perguntas fechadas; aplicada, pois se entende uma utilização imediata de seu resultado e; exploratória, sendo analisado um grupo fechado de agentes da administração, e os resultados apresentados são hipóteses, utilizando também de uma pesquisa bibliográfica e documental, juntamente com a realização de um estudo de caso:

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados. (GIL, 2008, p. 58)

O questionário foi aplicado a um universo de 28 (vinte e oito) oficiais do Exército Brasileiro, todos em função de agentes da administração em OM da Guarnição de Bagé incluídas na presente reestruturação, a saber, Ordenador de Despesas (OD), Fiscal Administrativo (Fisc Adm), Chefe da Seção de Pagamento de Pessoal (SPP), Encarregado do Setor Financeiro (Set Fin), Chefe da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC), Almojarife (Almox) e Aprovevisionador (Aprov).

Tal questionário foi enviado via correio eletrônico, através da ferramenta *Survey Monkey*, onde os participantes tiveram respeitados seu anonimato em relação as respostas emitidas.

Neste tópico, também através do questionário aplicado aos agentes elencados anteriormente, será verificado as expectativas positivas ou negativas a respeito da implantação da Base, bem como um prazo para que os primeiros resultados comecem a serem sentidos nas OM envolvidas no processo.

Importante salientar que tal questionário foi submetido à apreciação do Comitê de Ética, via Plataforma Brasil, sendo aprovado através do Parecer Consubstanciado de número 3.616.584, de 02 de outubro de 2019.

#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

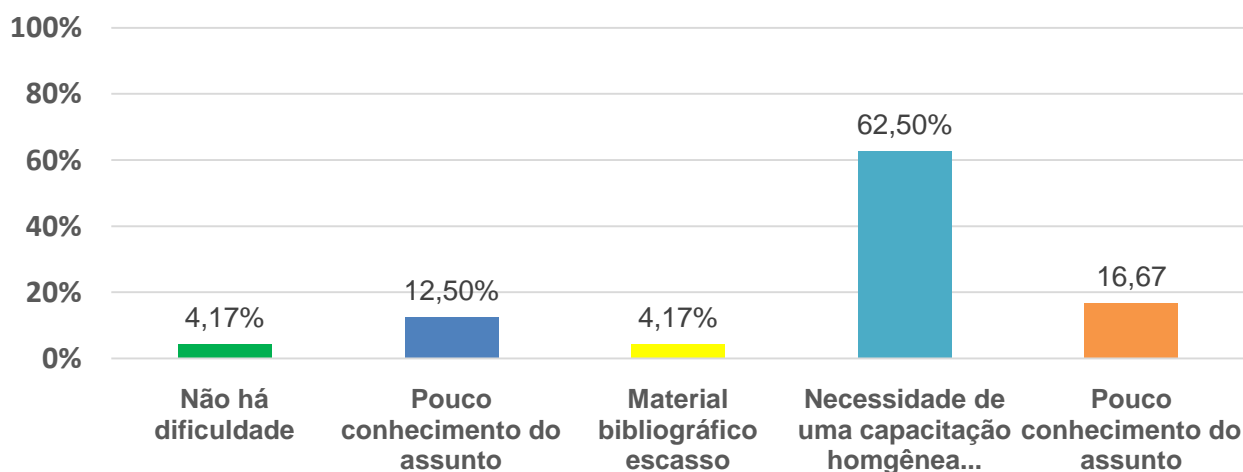
Através das respostas ao questionário realizado nas OM da guarnição envolvidas na presente reestruturação (implantação da Base Administrativa), aplicados aos Ordenadores de Despesas, Fiscais Administrativos, Encarregados dos Setores Financeiros, Encarregados das Seções de Aquisições, Licitações e Contratos e Encarregados dos Setores de Pagamento de Pessoal, serão analisados possíveis óbices e os possíveis benefícios da perda da autonomia administrativa, na **perspectiva** dos agentes da administração.

Ao todo participaram/responderam o questionário, 24 (vinte e quatro) agentes da administração, dos 28 (vinte e oito) questionários enviados via correio eletrônico.

Para o presente estudo, o questionário foi elaborado com 9 (nove) questões, todas objetivas, as quais obtiveram os resultados abaixo, que serão analisados individualmente.

Primeiramente, os militares foram questionados se haveriam dificuldades para a implantação da Base Administrativa na Guarnição de Bagé, obtendo os seguintes resultados:

Gráfico 1. Principais dificuldades do processo



Não há dificuldade	4,17%	1
Pouco conhecimento do assunto	12,50%	3
Material bibliográfico escasso	4,17%	1
Necessidade de uma capacitação homogênea para os Agentes da Administração regulado por órgão superior	62,50%	15
Pouco tempo para a transição	16,67%	4
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

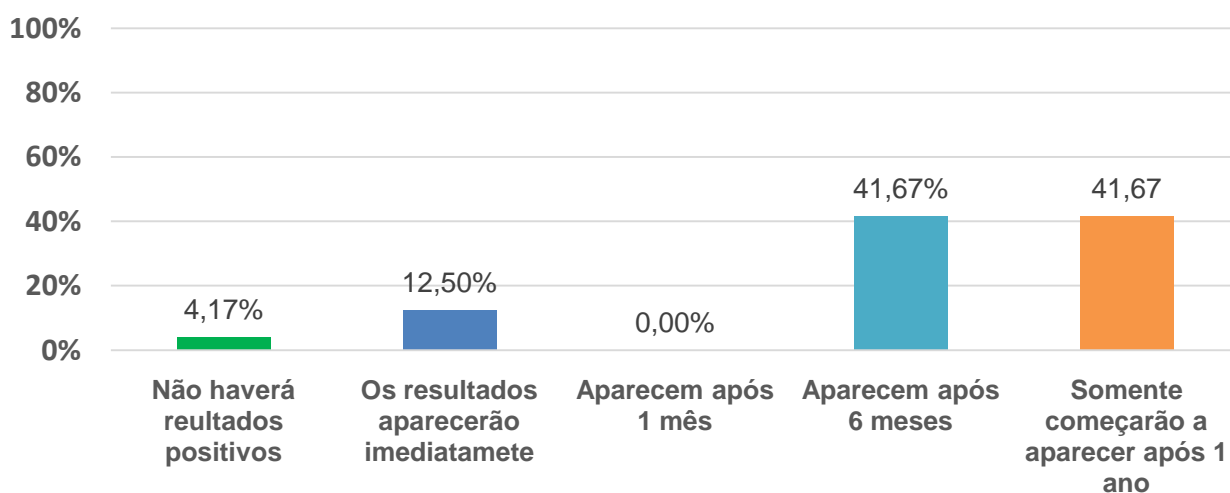
Fonte: o autor

Conforme o gráfico 1, constata-se que os agentes carecem de um suporte de capacitação maior por parte dos escalões superiores, que poderá auxiliar e muito nessa transição.

Ainda que o tempo para essa transição tenha que ser dilatado, bem como o pouco conhecimento do assunto, isto também advém de uma falta de capacitação/informações para quem irá trabalhar/administrar tal implantação.

Na sequência, os militares foram instados a responderem se os mesmos tem uma percepção de quando começariam a aparecer os primeiros resultados, positivos ou não, da implantação da Base Administrativa na Gu, chegando aos seguintes resultados:

Gráfico 2. Tempo esperado para os primeiros resultados



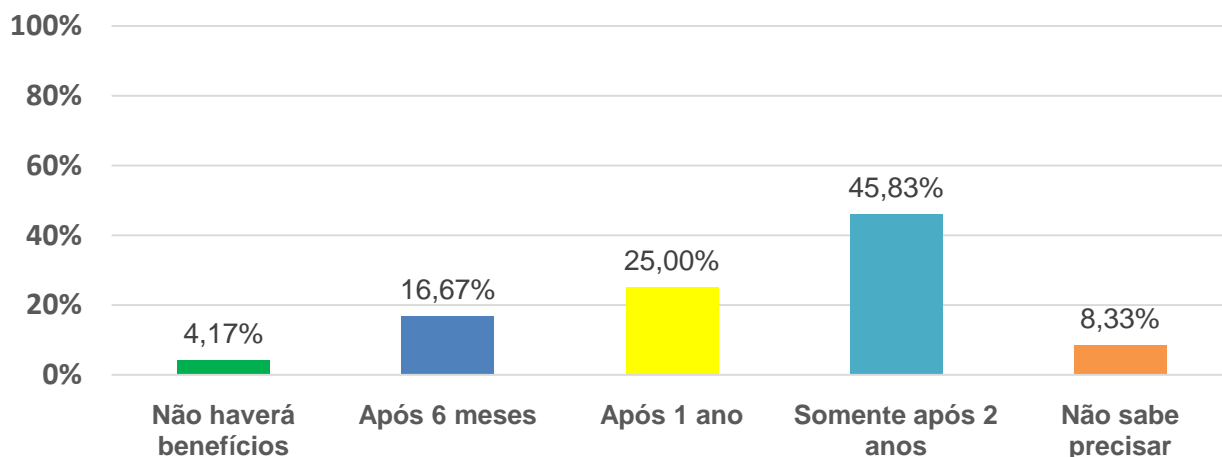
Não haverá resultados positivos	4,17%	1
Os resultados aparecerão imediatamente	12,50%	3
Aparecem após 1 mês	0,00%	0
Aparecem após 6 meses	41,67%	10
Somente começarão a aparecer após 1 ano	41,67%	10
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

Fonte: o autor

Nesta questão, os militares questionados avaliam que haverá sim resultados positivos, mas que os mesmos não devem aparecer de imediato, somente após o sexto mês ou mesmo após 1 (um) ano da implantação da Base Adm.

Considerando que a racionalização administrativa, através da implantação de uma Base, seja benéfica, questionou-se os militares a se pronunciarem a respeito de quanto tempo seria necessário para que TODOS os benefícios da Base sejam visíveis, sendo obtido o seguinte resultado:

Gráfico 3. Tempo necessário para todos os objetivos serem atingidos



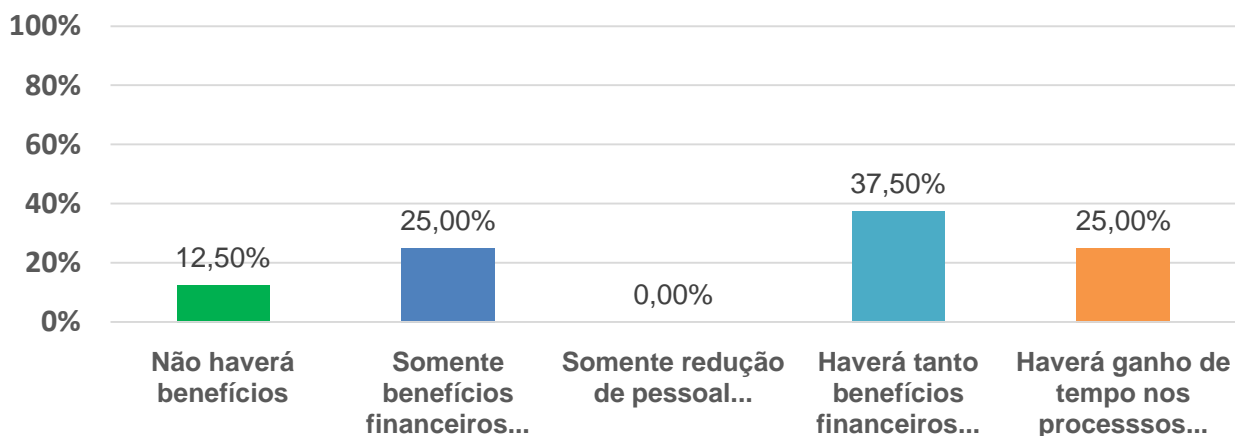
Não haverá benefícios	4,17%	1
Após 6 meses	16,67%	4
Após 1 ano	25,00%	6
Somente após 2 anos	45,83%	11
Não sabe precisar	8,33%	2
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

Fonte: o autor

Tendo em vista que conforme já analisado anteriormente, são esperados resultados positivos, e que os mesmos devem começar a aparecer somente após seis meses ou até mesmo após 1 (um) ano, mas a **totalidade** desses resultados positivos, conforme expectativas, é que sejam sentidos pelas OM envolvidas no processo somente após 2 (dois) anos da implantação pretendida.

Nessa senda, os Agentes da Administração foram concitados também a se posicionar a respeito dos benefícios que as OM conseguirão com a implantação da Base Administrativa, sendo que os mesmos se posicionaram conforme gráfico 4:

Gráfico 4. Benefícios a serem atingidos



Não haverá benefícios	12,50%	3
Somente benefícios financeiros (economia de R\$)	25,00%	6
Somente redução de pessoal na área administrativa/financeira	0,00%	0
Haverá tanto benefícios financeiros como redução de pessoal na área administrativa/financeira	37,50%	9
Haverá ganho de tempo nos processos administrativos	25,00%	6
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

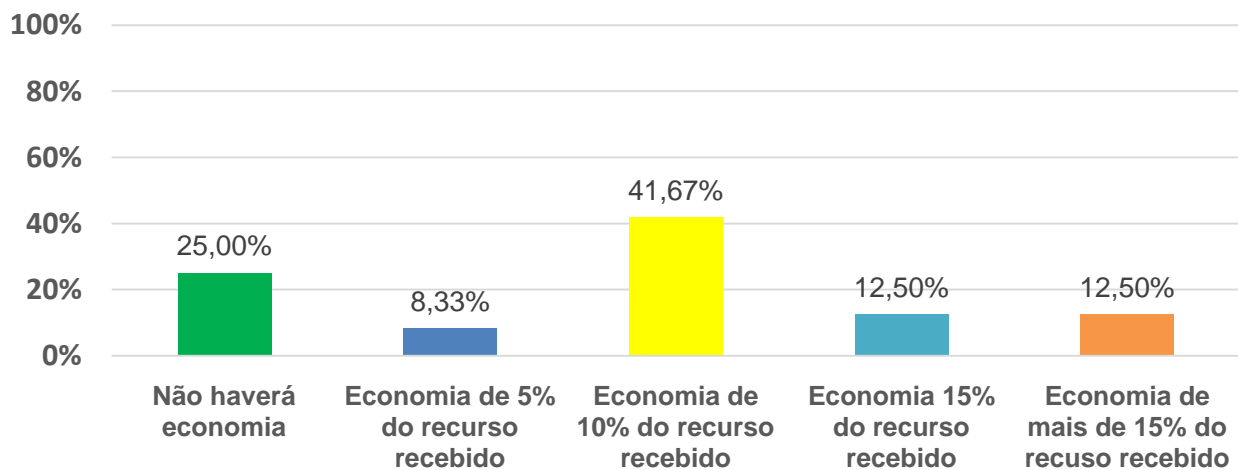
Fonte: o autor

Com relação aos benefícios que deverão advir com a racionalização administrativa na Guarnição de Bagé, os militares ouvidos creem que tal mudança traga tanto benefícios financeiros (economia) quanto redução de pessoal na área administrativa/financeira das OM afetadas.

Há também quem considere que uma parcela dos mesmos visualizam um ganho de tempo na execução dos processos administrativos afetados a nova estrutura, corroborando para a efetivação das Bases Administrativas no Exército Brasileiro.

E quanto à economia, talvez o tópico a seguir seja o de maior relevância, sendo assim os participantes foram fomentados a se posicionarem a respeito da expectativa de economia dos recursos financeiros advindos da centralização proposta pela Base Administrativa, os quais responderam conforme o resultado a seguir:

Gráfico 5. Expectativa de economia de recursos



Não haverá benefícios	25,00%	6
Economia de 5% do recurso recebido	8,33%	2
Economia de 10% do recurso recebido	41,67%	10
Economia de 15% do recurso recebido	12,50%	3
Economia de + de 15% do recurso recebido	12,50%	3
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

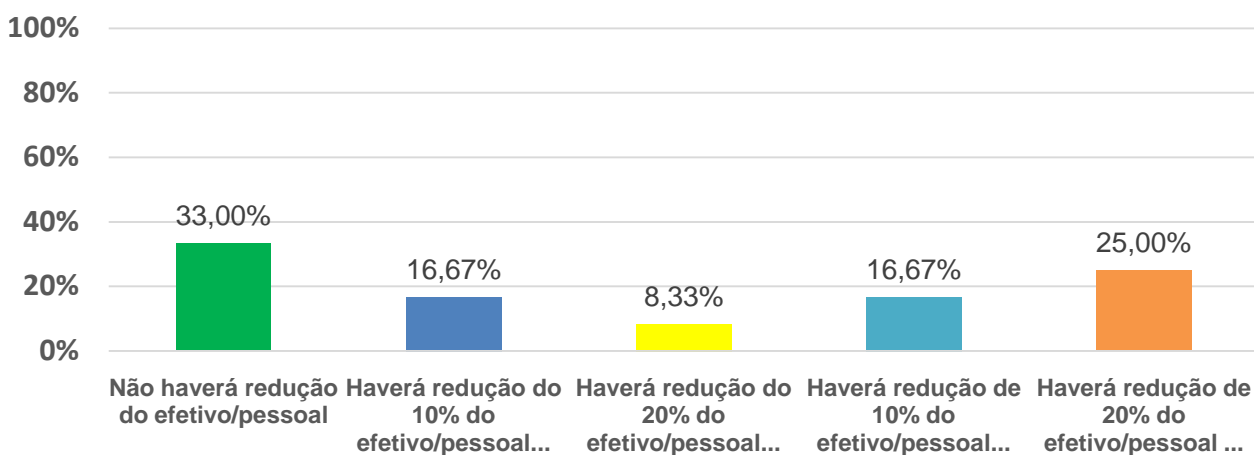
Fonte: o autor

Questão muito importante quando se fala em racionalização administrativa, é também a questão da economia financeira, pois tal mudança somente será válida se apresentar os resultados esperados.

E conforme anseio dos arguidos, transmitidos através de suas respostas, conforme a grande maioria (75% das respostas) é que realmente aconteça uma economia de recursos financeiros, e sobressaindo entre elas, acreditam que a economia seja no valor de 10% de todos os recursos administrados pelas OM, conforme o gráfico 5.

Sendo uma das grandes propostas da implantação das Bases Administrativas, no que tange a diminuição de efetivos de militares nas seções administrativas das OM envolvidas no processo, principalmente os da linha militar bélica, os inquiridos tem a seguinte percepção.

Gráfico 6. Expectativa de redução do efetivo



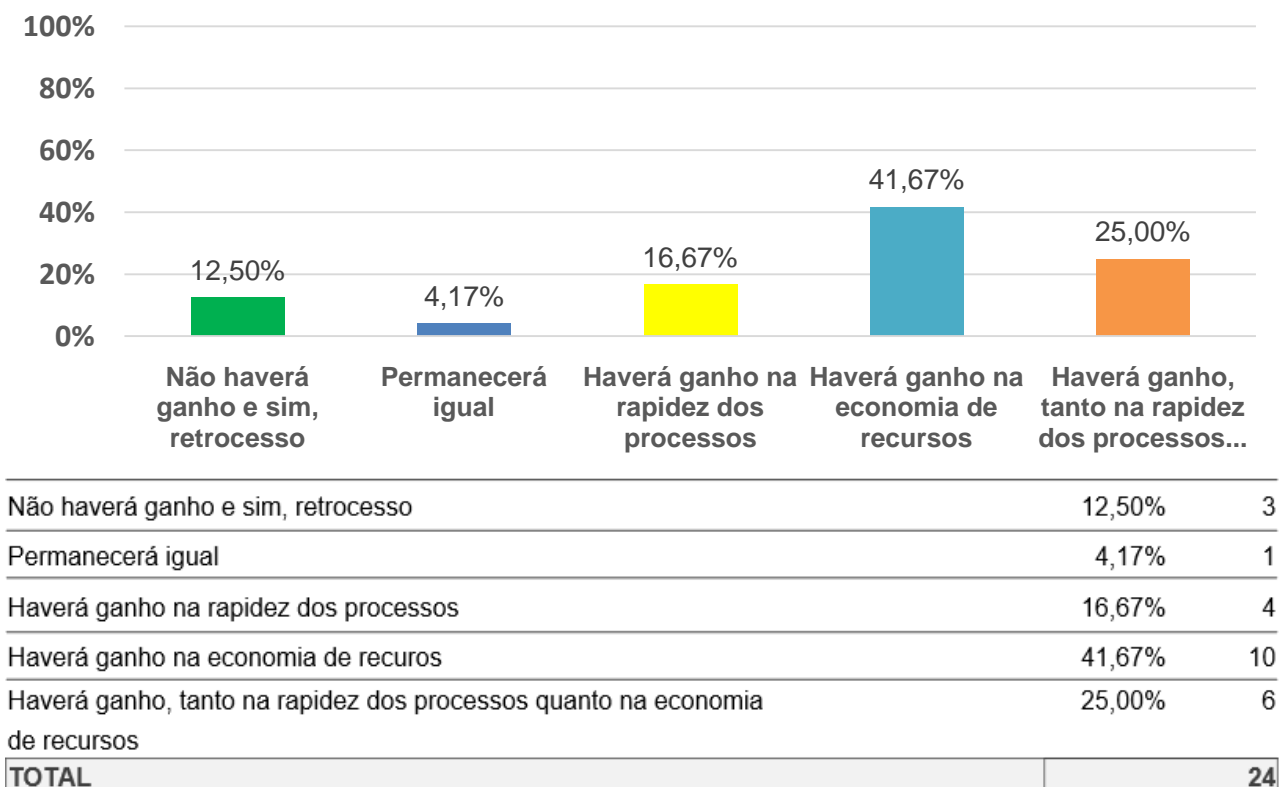
Não haverá redução de efetivo/pessoal	25,00%	8
Haverá redução do 10% do efetivo/pessoal nas seções	8,33%	4
Haverá redução do 20% do efetivo/pessoal nas seções	41,67%	2
Haverá redução de 10% do efetivo/pessoal nas seções, com exceção do aprovisionamento	12,50%	4
Haverá redução de 20% do efetivo/pessoal nas seções, com exceção do aprovisionamento	12,50%	6
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

Fonte: o autor

Em relação à tão esperada diminuição de efetivos na área administrativa/financeira, há uma parcela que acredita que não será alcançada, apesar de haver em números absolutos, percentual considerável (66,67%) dos entrevistados que esperam que seja cumprida essa meta, com valores diferenciados de ganho.

Prosseguindo, os colaboradores foram questionados quanto à percepção na aquisição de materiais/produtos/serviços, se a Base Administrativa proporcionará ganhos ou não.

Gráfico 7. Expectativa quanto à aquisição de materiais/produtos/serviços



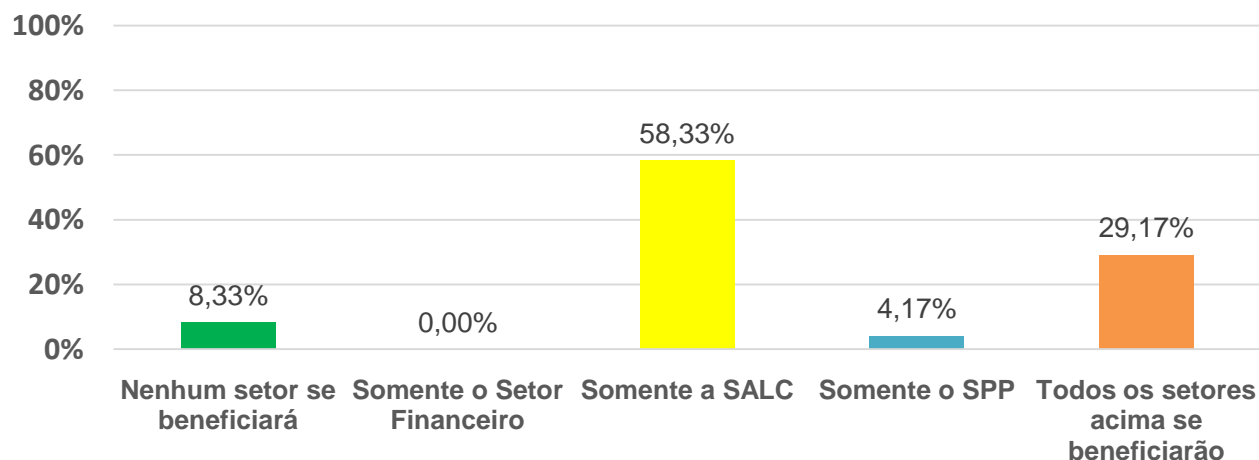
Fonte: o autor

Com isso, quanto à parte de aquisições diversas, mais de 80% das respostas refletem expectativas de que haverá ganho, tanto na economia de recursos quanto na rapidez da execução dos processos envolvidos, mas com foco principal na economia.

Menciona-se também que uma pequena parcela acredita que não haverá nenhum ganho, com possível retrocesso.

Visualizando a expectativa de diminuição dos efetivos nas seções administrativas das OM, neste item, os agentes da administração vislumbram como possíveis beneficiários dessa implantação as seguintes seções:

Gráfico 8. Seções mais beneficiadas



Nenhum setor se beneficiará	8,33%	2
Somente o Setor Financeiro	0,00%	0
Somente a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos	58,33%	14
Somente o Setor de Pagamento de Pessoal	4,17%	1
Todos setores acima se beneficiarão	29,17%	7
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

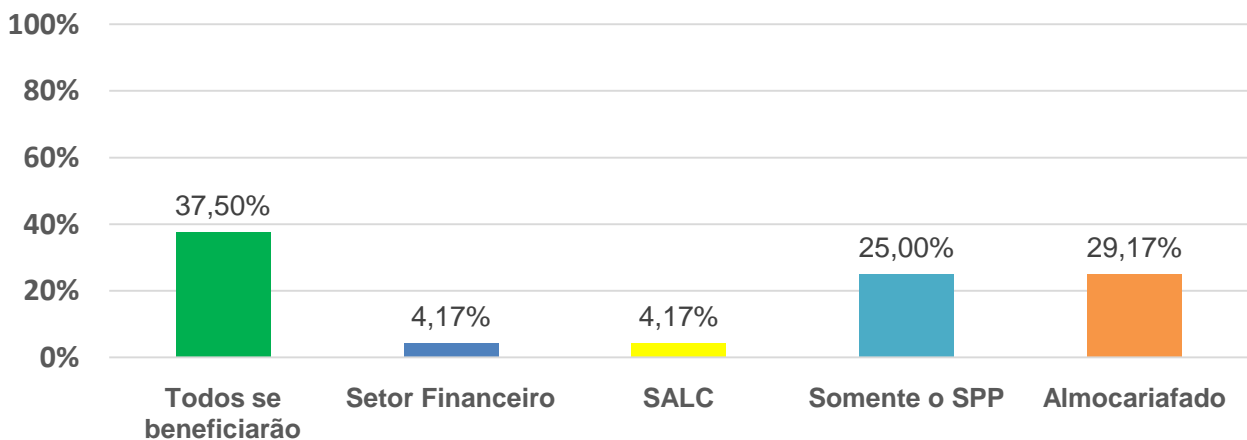
Fonte: o autor

A maioria dos entrevistados (+ de 90%) entende que os setores administrativos dos quartéis envolvidos se beneficiarão com a mudança, mas com grande vantagem para a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos (SALC).

Gize-se mencionar que esta é a seção responsável pela montagem de todos os processos de licitações (pregões, dispensas de licitações e Sistema de Registro de Preços), contratos (Receitas e Despesas) e emissão de empenhos.

Importante também salientar a visão dos entrevistados quanto à seção que possivelmente não se beneficiará com esta reestruturação, conforme o gráfico 9:

Gráfico 9. Setores que não serão beneficiados



Todos se beneficiarão	37,50%	9
Setor Financeiro	4,17%	1
Seção de Aquisições, Licitações e Contratos	4,17%	1
Setor de Pagamento de Pessoal	25,00%	6
Almoxiariado	29,17%	7
<b>TOTAL</b>		<b>24</b>

Fonte: o autor



Verificando o gráfico acima, é fácil perceber que a expectativa dos agentes da administração é a de que **todas** as seções administrativas serão beneficiadas, mas também acreditam que caso algumas não consigam tal intento, serão o almoxarifado e o setor de pagamento de pessoal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Já decorridos mais de 1 (um) ano do *start* para o processo de Implantação da Base Administrativa na Guarnição de Bagé, e conforme percebido em alguns resultados obtidos no questionário aplicado, o processo será prorrogado, tendo em vista a complexidade das atividades administrativas envolvidas.

Neste momento, foi analisado o impacto da centralização administrativa por meio da implementação de Base Administrativa e redução de autonomia gerencial das Organizações Militares, nos custos gerenciais do Exército Brasileiro, levantando óbices ou dificuldades para tal implementação, buscando com isso, analisar o processo adotado atualmente, bem como a sua eficiência. Conforme o estudo, essa nova sistemática gerará um impacto positivo na gestão das OM envolvidas na reestruturação, e segundo resultados obtidos através do questionário trabalhado, os agentes da administração envolvidos, todos já com experiência na função, acreditam que haverá grandes benefícios para as suas Organizações Militares.

Pode-se afirmar que há uma lacuna de conhecimento entre o Escalão Superior envolvido na reestruturação com as Unidades Militares do processo, as quais anseiam por capacitação específica para embasá-las e auxiliar em tão importante transformação.

Ainda são aguardados grandes resultados, com benefícios diversos, principalmente de que realmente seja conseguida a diminuição de militares da linha militar bélica nas atividades administrativas/financeiras, mas o grande anseio dos agentes é na economia dos recursos, que acreditam que seja em torno de 10% de todo o recurso administrado, que nos valores de hoje renderia uma **economia** de aproximadamente R\$ 1.100.000,00 (um milhão e cem mil reais) por ano. Caso se confirme tal expectativa, a presente racionalização realmente terá surtido efeito.

Também importante salientar que todos estão cientes que tais mudanças, realmente profundas, não trarão resultados imediatos, começarão a surgir somente após seis meses ou até mesmo um ano, e terão seu ciclo completo, ou seja, transparecendo todos seus benefícios somente após dois anos de implantado completamente o sistema.

Este estudo requer, para a sua consolidação, que seja realizado novo trabalho ao final da implantação da Base Administrativa da Guarnição de Bagé, nos períodos supracitados de um e dois anos, para que seja consolidada a percepção dos agentes da administração envolvidos diretamente na transformação, a qual poderá subsidiar novas implantações de bases administrativas.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 197-EME, de 1° de setembro de 2015. Manual Técnico EB20-MT-02.001 Padrão de Modelagem de Processos do Exército Brasileiro, 1 ed. Brasília, 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Caderno de Orientação Solicitação de Implantação ou Reestruturação de Bases Administrativas no Exército Brasileiro, 1 ed. Brasília, 2019.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 176 – EME, de 29 de agosto de 2013. Aprova as Normas para Elaboração, Gerenciamento e Acompanhamento de Projetos no Exército Brasileiro, 2 ed. Brasília, 2013.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 295 – EME, de 17 de dezembro de 2014. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro, 1 ed. Brasília, 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 39 – SEF, de 8 de dezembro de 2015. Aprova as Normas para Concessão ou Cassação de Autonomia Administrativa e para a Vinculação ou Desvinculação Administrativa de Organização Militar, 1 ed. Brasília, 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 1.881 – EME, de 28 de dezembro de 2015. Aprova Plano Estratégico do Exército 2016-2019, 2 ed. Brasília, 2015.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 257 – EME, de 4 de julho de 2016. Aprova a Diretriz para o Projeto de criação da Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, 1 ed. Brasília, 2016.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Portaria n° 161 – EME, de 18 de abril de 2018. Aprova a Diretriz para Implantação da Base Administrativa da 3ª Brigada de Cavalaria Mecanizada, 1 ed. Brasília, 2017.
- CIOCCI, J. A. **Caderno de Estudo: Introdução à Racionalização Administrativa**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 1975.
- GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2008.
- LUNKES, R. J. **Contabilidade Gerencial – Um enfoque na tomada de decisão**. 1ª. ed. Florianópolis: Visual Books, 2007.
- SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública**. 2ª. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- PEREIRA, J. M. **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5ª ed. São Paulo: Atlas 2018.