

A NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DO QUADRO DE CARGOS DE PESSOAL FRENTE À MODERNIDADE DE SISTEMAS GERENCIAIS

Nome do Pós-graduando¹: Daniel Davi Ramos da Silva Alves

Nome do Orientador²: Eliaura Maria Brito Santos

RESUMO

Este trabalho analisa a necessidade de adequação do Quadro de Cargos Previstos (QCP), do 2º Batalhão de Infantaria Leve, tendo em vista a grande demanda administrativa que a Organização Militar possui na Guarnição da Baixada Santista. A problemática que norteia este estudo é o seguinte questionamento: o quadro de cargos do 2º BIL poderá sofrer alterações com a criação da Base Administrativa, de forma a cumprir as demandas administrativas sob sua responsabilidade, sem perder suas características operativas? O objetivo deste trabalho é analisar o Quadro de Cargos Previstos do 2º Batalhão de Infantaria Leve – 2º BIL, fazendo uma proposta de criação da Base administrativa, frente às demandas administrativas na Guarnição da Baixada Santista, sem perder, contudo, suas características operativas. Para alcançar este propósito realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, com objetivo explicativo e de natureza qualitativa e quantitativa. O estudo evidenciou que não era necessária uma “mudança drástica” no QCP do 2º BIL, tampouco aumento de efetivo de militares, apenas uma melhor organização do QCP e readequação da estrutura organizacional, de forma a melhor realizar as atividades administrativas.

Palavras Chave: Batalhão de Infantaria Leve. Base Administrativa. Quadro de Cargos Previstos. Demanda administrativa. Estrutura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Criada em 1996, a região metropolitana da Baixada Santista é integrada por 09 (nove) municípios: Bertioga, Cubatão, Guarujá, Itanhaém, Mongaguá, Peruíbe, Praia Grande, Santos e São Vicente. Na Baixada Santista existem 3 (três) Organizações Militares do Exército Brasileiro: a 1ª Brigada de Artilharia Antiaérea (1ª Bda AAAe), situada no Guarujá - SP; o 2º Grupo de Artilharia Antiaérea (2º GAAe), situado na Praia Grande - SP e o 2º Batalhão de Infantaria Leve (2º BIL), situado na cidade de São Vicente - SP.

Atualmente, residem na Baixada Santista aproximadamente 900 (novecentas) famílias de militares da ativa, além de mais de 1.300 (um mil e trezentos) pensionistas de militares e militares inativos. O 2º BIL é a Organização Militar responsável por gerir as

¹ Daniel Davi Ramos da Silva Alves aluno do curso de pós-graduação de gestão em administração pública Uniasselvi. Email: danildavi99@hotmail.com

² Profª Eliaura Maria Brito Santos MSc em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social pela Fundação Visconde de Cairu. Email: santoseliaura@gmail.com

demandas administrativas de pessoal (militares da ativa, inativos e pensionistas) de toda Guarnição da Baixada Santista: órgão pagador de inativos e pensionistas, atendimento do Fundo de Saúde do Exército (FUSEx), Unidade Gestora do FUSEx, efetivação de contratos administrativos com as Organizações Civis de Saúde (OCS) e Profissionais de Saúde Autônomos (PSA), além de participante do Grupo de Coordenação de Licitações e Contratos (GCALC).

Para cumprir toda essa demanda administrativa sob sua responsabilidade, de forma a bem satisfazer a família militar em todas as suas necessidades, seja nos atendimentos médicos, odontológicos e hospitalares como, também, no recebimento dos salários a que fazem jus os pensionistas e inativos, é necessário que a distribuição de pessoal para trabalhar nessas atividades esteja muito bem feita.

O fato é que o 2º BIL é uma Organização Militar cujo seu emprego está vocacionado para vertente operativa, sendo subordinado diretamente a 11ª Brigada de Infantaria Leve (11ª Bda Inf L), com sede em Campinas/SP. Acontece que operativamente está subordinado a Brigada de Campinas, como dito acima, porém tem muitas responsabilidades administrativas relacionadas à Guarnição da Baixada Santista.

O Quadro de Cargos Previstos de uma Organização Militar é um documento elaborado pelo Estado-Maior do Exército (EME), que descreve a distribuição de pessoal, tanto na parte operativa como na parte administrativa. Observa-se que o Quadro de Cargos do 2º BIL, atualmente, está totalmente voltado para atividade fim, ou seja, para a área operativa.

Ao final deste trabalho, buscou-se responder ao seguinte problema: o quadro de cargos do 2º BIL poderá sofrer alterações com a criação da Base Administrativa, de forma a cumprir as demandas administrativas sob sua responsabilidade, sem perder suas características operativas?

A fim de contribuir com a melhoria administrativa da OM, o presente estudo tem como objetivo geral analisar o Quadro de Cargos Previstos do 2º Batalhão de Infantaria Leve – 2º BIL, fazendo uma proposta de criação da Base administrativa, frente às demandas administrativas na Guarnição da Baixada Santista, sem perder, contudo, suas características operativas.

Os objetivos específicos, que viabilizaram o alcance do objetivo geral apresentado, seguem o seguinte encadeamento lógico:

- Identificar os principais aspectos doutrinários do 2º BIL.
- Apresentar as principais demandas administrativas do 2º BIL na Guarnição da Baixada Santista.

- Identificar os aspectos relacionados à implantação da Base Administrativa em Organização Militar valor Unidade.
- Apresentar alguns conceitos e definições sobre a Administração de Recursos Humanos nos dias atuais.

A este pesquisador o assunto interessa particularmente pela atual função exercida, de Subcomandante do 2º Batalhão de Infantaria Leve, desde janeiro do corrente ano. Nesta função, de principal assessor de Estado-Maior do Comandante da Unidade, observa-se que uma distribuição de pessoal feita de forma não planejada e sem uma análise pormenorizada poderá acarretar problemas e erros nos pagamentos dos pensionistas e inativos, filas no atendimento do FUSEx; indisponibilidade de clínicas médicas e hospitais para realização de consultas, exames, internações e cirurgias e falta de profissionais autônomos para atendimento, dentre outros.

A presente pesquisa pode, ainda, contribuir com estudos a serem conduzidos por diversas Organizações Militares, no sentido de realizar uma análise do QCP para atender suas necessidades específicas.

No que concerne à metodologia da pesquisa utilizaram-se procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e documental, quanto à natureza foi utilizada a pesquisa aplicada, uma vez que os conhecimentos produzidos pelo presente artigo possam ser aplicados para adequação do Quadro de Cargos da OM. Quanto à abordagem do problema buscou-se a realização de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, pois o investigador tem um contato direto com a realidade do problema, encontrando motivações por trás da situação apresentada, além de também realizar uma série de coleta de dados numéricos para bem enaltecer as demandas administrativas. Concluindo, quanto aos objetivos foi empregada a pesquisa explicativa, procurando explicar o porquê das coisas, de forma a realizar uma análise bem detalhada, construindo os conhecimentos, a fim de se chegar a uma proposta de alteração do Quadro de Cargos do 2º BIL muito bem feita.

Para realizar a pesquisa utilizaram-se procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e documental, observação *in loco* buscando uma abordagem do problema de maneira qualitativa utilizando dados verídicos fornecidos pelos diversos setores, portanto também trará uma visão quantitativa da problemática.

2 A NECESSIDADE DE ADEQUAÇÃO DO QUADRO DE CARGOS DE PESSOAL FRENTE À MODERNIDADE DE SISTEMAS GERENCIAIS

Para que seja mais bem entendida a problemática em questão, serão abordados os principais aspectos doutrinários do 2º BIL, as principais demandas administrativas do Batalhão, os conceitos atuais sobre Administração de Recursos Humanos (ARH), as ideias relevantes sobre a implantação da Base Administrativa, além de definições importantes sobre alteração do Quadro de Cargos Previstos.

Percebemos que estes conceitos atuais de ARH ou Gestão de Pessoas (GP) relaciona a questão de gerenciar as pessoas com base nos objetivos organizacionais. Portanto o RH passou a desenvolver um papel estratégico nas organizações, ou seja, realiza uma gestão integrada com os outros setores auxiliando no processo de planejamento e tomada de decisão, visando o alcance dos objetivos da organização como um todo.

2.1 ASPECTOS DOUTRINÁRIOS DO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA LEVE

No Brasil, a Infantaria Leve surgiu devido à necessidade sentida pela Força Terrestre em possuir um elemento dotado de grande flexibilidade e capacidade operacional, em condições de deslocar-se e atuar com rapidez e eficiência em qualquer parte do território nacional. É a tropa mais apta à execução de operações de assalto aeromóvel (Op Ass Amv).

A Infantaria Leve constitui-se em valioso instrumento de guerra, capaz de contribuir para a decisão do combate. Não se trata de uma Infantaria que se despiu de seu material, armamento e equipamento pesados e de seus meios de transporte orgânicos. Trata-se, sim, de uma tropa dotada de grande flexibilidade, apta ao combate continuado, vocacionada para a execução de tarefas que exijam a aplicação de técnicas especiais de combate, para surpreender o inimigo e facilitar a sua destruição.

Em geral, a força leve deve atuar em zonas restritas, tais como florestas, áreas urbanas, montanhas e redutos inimigos, liberando a força pesada para a manobra e o combate decisivos. O perfeito conhecimento de suas características, possibilidades e limitações darão ao comandante que dispõe de uma tropa de Infantaria Leve excelentes condições de bem utilizar uma das mais eficientes armas do combate moderno.

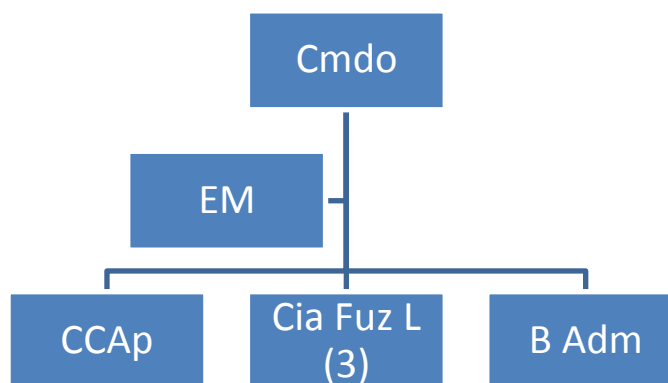
A Infantaria Leve em função da sua destinação e do seu material de dotação possui algumas características que a distinguem dos outros tipos de Infantaria, a saber:

- Apropriada para executar Op Ass Amv.
- Apropriada para realizar infiltrações, através das posições inimigas e atacar seus flancos e retaguarda.
- É orientada para a realização de ações ofensivas.

- Adota a surpresa como seu fundamental princípio tático.
- Obtém a surpresa por intermédio da velocidade e agressividade.
- Possui excelente mobilidade em terreno restrito e sob condições de pouca visibilidade.
- Opera independentemente de eixos de suprimento e de comunicações.
- Seus homens são dotados de elevada iniciativa e criatividade.

No quadro abaixo, vejamos a estrutura organizacional do BIL, composto pelo Comando, Estado-Maior, 1 (uma) Companhia de Comando e Apoio, 3 (três) Companhias de Fuzileiros Leve e 1 (uma) Base Administrativa:

Figura 1 - Estrutura organizacional do BIL



Fonte: Instruções Provisórias IP 7-35 - O Batalhão de Infantaria Leve, 1ª Edição, 1996.

A estrutura organizacional do BIL está prevista, de acordo com a Portaria nº 129 – EME, de 30 de dezembro de 1996, que aprova às Instruções Provisórias IP 7-35 - O Batalhão de Infantaria Leve, 1ª Edição, 1996:

1-7. GENERALIDADES

a. O BIL é organizado de forma a prover todo tipo de apoio às 03 (três) Companhias de Fuzileiros. Ele é estruturado em Comando, 01 (uma) Companhia de Comando e Apoio, 03 (três) Companhias de Fuzileiros e 01 (uma) Base Administrativa, que é encarregada da manutenção das atividades administrativas do dia-a-dia do BIL, não possuindo encargos operacionais.

Observa-se, como prevê as Instruções Provisórias do BIL, que a Base Administrativa é uma subunidade orgânica do Batalhão e que não possui encargos operacionais. No caso de emprego do Batalhão com as 3 (três) Companhias de Fuzileiros, tanto em situações de guerra e de não guerra, a Base Administrativa permanece aquartelada, sendo responsável pela vida vegetativa do Batalhão.

No mesmo diapasão, de acordo com a Base Doutrinária do 2º BIL (material de acesso restrito), uma das necessidades atuais do Quadro de Cargos Previstos é uma Base Administrativa para OM valor Unidade.

2.2 DEMANDAS ADMINISTRATIVAS DO 2º BATALHÃO DE INFANTARIA LEVE

2.2.1 Posto Médico de Guarnição (PMGu) – Tipo II

Os PMGu integram o Sistema de Saúde do Exército, com a missão de prestar assistência à saúde, em regime ambulatorial, aos militares e servidores civis do Exército, na ativa ou na inatividade e respectivos dependentes, assim como aos pensionistas definidos em lei, nas guarnições que não possuam hospital ou policlínica militar, e que atendam às exigências necessárias à sua criação.

Estes postos médicos subordinam-se, para efeitos disciplinares e administrativos, à OM de vinculação (2º BIL) e, tecnicamente, à Diretoria de Saúde (D Sau), por intermédio da Seção de Saúde Regional (SSR), da Região Militar (2ª RM). Eles são classificados em tipo I, II, III ou IV, de acordo com sua estrutura organizacional e suas possibilidades. Os PMGu terão estrutura básica, intermediária ou completa, de acordo com a sua classificação. Os PMGu de estrutura básica são classificados em tipo I ou II e tem como característica ocupar as instalações da Organização Militar (OM) à qual estiverem vinculados, com condições adequadas de funcionamento e acesso ou outras edificações em condições de atender às suas finalidades.

Nos termos do Inciso III, § 1º, Art. 6, da Portaria 728 – Cmt EB, de 7 de outubro de 2009, que aprova às Instruções Gerais dos Postos Médicos de Guarnição (IG 10-86) e dá outras providências, descreve as especialidades de atendimento médico no PMGU - tipo II:

III- Os PMGu - tipo II prestam, quando houver disponibilidade, atendimento nas áreas de: medicina, nas especialidades de clínica médica, ginecologia-obstetrícia e pediatria; odontologia, restrito às especialidades de dentística restauradora, endodontia, periodontia e prótese; farmácia, na especialidade de bioquímica e, também, em fisioterapia.

Compõem os sistemas SAMMED / FUSEx / SAMEx-Cmb / PASS, os militares da ativa, pensionistas, inativos, civis (contribuintes e dependentes) e Ex-combatentes, além dos soldados do efetivo variável e alunos do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva (NPOR). O atendimento aos beneficiários dos sistemas se dará conforme o breve resumo abaixo:

- O beneficiário dos sistemas SAMMED / FUSEx / SAMEx-Cmb / PASS que necessitar de atendimento médico dirigir-se-á ao Posto Médico do Batalhão onde passará por uma triagem e poderá ser encaminhado a um especialista.
- De posse desse encaminhamento, o beneficiário irá procurar a clínica que atende a especialidade pretendida e agendará a sua consulta. A escolha do beneficiário é livre, dentre os conveniados.
- Após o agendamento, o beneficiário irá até a Seção de Atendimento - FUSEx para solicitar a sua Guia de Encaminhamento (GE). Esta GE é o documento que autoriza o atendimento nas clínicas, hospitais e profissionais conveniados e estará assinada pelo Chefe da Seção FUSEx.

A tabela, a seguir, mostra o efetivo de usuários da Guarnição da Baixada Santista:

Tabela 1 - Usuários dos serviços da Guarnição da Baixada Santista

USUÁRIOS CADASTRADOS (dados de agosto de 2020)	TOTAL NA GU
ATIVA CONTRIBUINTE	888
ATIVA DEPENDENTE	764
INATIVO CONTRIBUINTE	378
INATIVO DEPENDENTE	545
PENSIONISTA CONTRIBUINTE	794
PENSIONISTA DEPENDENTE	22
ALUNOS DO NPOR / SOLDADOS RECRUTAS	531
EX – COMBATENTES	04
CIVIL ATIVA	01
CIVIL INATIVO	10
CIVIL PENSIONISTA	24
TOTAL	3.961

Fonte: Seção FUSEx/2º BIL.

Observa-se que o efetivo total de vinculados é de 3.961 (três mil novecentos e sessenta e um) pessoas (dados de agosto de 2020), com uma média de 60 (sessenta) atendimentos/dia no PMGu.

Segue, a produtividade, em quantidade de atendimentos médicos, odontológicos ou sessões de fisioterapia, dos setores que compõem o PMGu:

Tabela 2 - Produtividade por setores

SETOR	Produtividade por Setor (quantidade)	
	2019	2020 (Até agosto)
AMBULATÓRIO	3.861	3.549
CONSULTA MÉDICA	2.953	608
FISIOTERAPIA	2.356	1.557
ODONTOCLÍNICA	2.111	1.483

Fonte: Seção FUSEx/2º BIL.

2.2.2 Seção FUSEx (Fundo de Saúde do Exército)

A Seção FUSEx tem como missão:

- Proporcionar ao usuário dos Sistemas de Saúde do Exército acesso a atendimento médico de qualidade, credenciando e contratando OCS/PSA em todas as áreas necessárias para completar os serviços oferecidos pelo PMGu.
- Encaminhar os usuários para atendimento em OCS/PSA de sua escolha, mediante confecção de Guias de Encaminhamento.
- Planejar, executar e controlar todo o processo orçamentário, financeiro e de faturamento das contas médicas da UG – FUSEx.
- Propiciar ao serviço de auditoria médica na Guarnição da Baixada Santista todas as condições para a execução dos trabalhos pertinentes.
- Realizar os processos de ressarcimento e restituição de despesas médicas.

A Norma Técnica sobre Auditoria Médica no Exército Brasileiro – NTAUMEx, de janeiro de 2017, tem por finalidade orientar os procedimentos a serem adotados pelos Serviços de Auditoria Médica Externa e Interna das OM/OMS (Organização Militar de Saúde) com encargos de Unidades Gestoras do Sistema SAMMED/PASS para o processo de auditoria das contas médicas geradas por encaminhamentos para as OCS/PSA (Organização Civil de Saúde/Profissional de Serviço Autônomo) e por despesas geradas dentro das OMS.

Nos termos do Art. 6º, da NTAUMEx determina a constituição do serviço de auditoria médica em Organizações Militares com encargos administrativos de UG - FUSEx:

Art 6º. As Unidades Gestoras do Sistema SAMMED/PASS deverão constituir o Serviço de Auditoria Médica, com publicação no BI da OM/OMS, diretamente subordinado ao Comandante da OM/OMS, de acordo com o volume de contas a serem auditadas e as peculiaridades locais.

Os Serviços de Auditoria Médica devem organizar seus protocolos de recebimento de faturas, seus instrumentos de controle e os relatórios de auditoria, considerando os dois grandes Sistemas de prestação de serviços em saúde: o ambulatorial e o hospitalar.

- O acompanhamento do Sistema Ambulatorial (contempla pronto-atendimento), junto às OCS/PSA, deve permitir a análise e o controle da totalidade dos encaminhamentos, por prestador de: exames laboratoriais, exames de imagem e outros exames para diagnóstico, além de procedimentos clínicos e cirúrgicos ambulatoriais.

- O acompanhamento do Sistema Hospitalar junto às OCS/PSA deve permitir a análise e o controle individual, por paciente e por prestador, dos encaminhamentos para: internações clínicas, internações cirúrgicas, internações em Unidades de Terapia Intensiva e internações psiquiátricas.

Constituem objetos de análise e verificação de conformidade para o Sistema Ambulatorial e para o Sistema Hospitalar, em consonância com os parâmetros acordados nos termos de credenciamento com OCS/PSA, os seguintes itens: as diárias e as taxas hospitalares; os honorários médicos; os honorários de outros profissionais de saúde; os medicamentos utilizados; os materiais descartáveis empregados; os gases medicinais; a transfusão de sangue e hemoderivados; os exames laboratoriais; os exames de diagnóstico por imagem; outros exames para diagnóstico; e as órteses, próteses e materiais especiais (OPME).

A tabela, abaixo, mostra as principais despesas auditadas, nos anos de 2018, 2019 e 2020 (até maio), pela Seção FUSEx do 2º BIL:

Tabela 3 - Principais despesas auditadas pela Seção FUSEx

PRINCIPAIS DESPESAS AUDITADAS PELA SEÇÃO FUSEx/2º BIL			
(valores em R\$)			
DESPESAS	2018	2019	2020 (até maio)
QTDE GUIAS AUDITADAS	21.897	19.323	5.608
QTDE CONSULTAS	11.607	9.494	3.568
CONSULTAS	875.755,77	686.992,07	268.934,10
EXAMES LABORATORIAIS	725.141,77	652.637,27	177.159,92
INTERNAÇÃO	5.466.837,27	3.465.646,89	1.136.101,01
EXAMES DE IMAGEM	346.649,73	320.300,21	111.889,72
HOME CARE	223.379,81	210.921,76	66.636,86
PROCEDIMENTOS E OUTROS	3.016.188,92	2.976.697,99	1.127.955,24
EXAMES			
SOMA	7.637.776,35	5.336.498,20	1.760.721,61
DESPESA ANUAL	10.653.965,27	8.313.196,19	2.888.676,85

Fonte: Seção FUSEx/2º BIL.

2.2.3 Seção de contratos do FUSEx

A Missão da Seção de contratos do FUSEx é gerir os contratos das OCS/PSA, dando amparo a manutenção da saúde dos militares, seus dependentes, inativos, pensionistas, servidores civis e ex-combatentes, vinculados à Seção FUSEx/2º BIL.

A Seção de Contratos foi criada em 1º de março de 2019 para realizar as atribuições originalmente distribuídas a Seção de Aquisições, Licitações e Contratos do 2º BIL, assumindo todos os encargos administrativos na contratação das diversas OCS/PSA, de acordo com o Edital de Credenciamento nº 1/2019, publicado no DOU 149, de 5 de agosto de 2019.

Na modalidade de “Edital de Credenciamento” utilizada pela Seção de Contratos do FUSEx é estabelecido um “preço” a ser pago pelo serviço que será prestado, através de um parecer técnico emitido pela Diretoria de Saúde do Exército. Todos os interessados (OCS/PSA) que aceitem os valores e atendam a todas as determinações contidas na Lei 8.666/199 serão credenciados e contratos.

Observa-se que, o 2º BIL é uma Organização Militar com encargos de UG – FUSEx e com a responsabilidade de gerir o Sistema de Saúde do Exército Brasileiro, na Guarnição da Baixada Santista, que conta com aproximadamente 3.961 (três mil novecentos e sessenta e um) usuários vinculados à Seção FUSEx/2º BIL. Acrescentando-se a isto, aproximadamente 1.000 (mil) dependentes de usuários, que estão vinculados a outras Organizações Militares de Saúde, residem na Baixada Santista e têm o direito de utilizar os serviços do FUSEx/2º BIL. Exemplo: o militar serve na Guarnição de São Paulo - SP, porém seus familiares residem na Baixada Santista e utilizam os serviços médicos do FUSEx/2º BIL.

Para atender a esta demanda, existem 45 (quarenta e cinco) contratos ativos com diversas OCS/PSA e outros 40 (quarenta) contratos, em fase de processamento, a seguir discriminados:

Mencionamos, agora, os 45 (quarenta e cinco) contratos ativos de OCS/PSA distribuídos nas seguintes especialidades: 05 (cinco) Hospitais, 01 (um) Home Care, 09 (nove) Oftalmologia, 08 (oito) Odontologia, 04 (quatro) Psicologia, 04 (quatro) Laboratório de Análises Clínicas, 03 (três) Diagnóstico por Imagem, 07 (sete) Fisioterapia, 04 (quatro) Múltiplas Especialidades. Outros 40 (quarenta) contratos em fase de processamento, a seguir descritos: 02 (dois) Hospitais, 02 (dois) Oftalmologia, 01 (um) Odontologia, 06 (seis) Psicologia, 05 (cinco) Laboratório de Análises Clínicas, 04 (quatro) Diagnóstico por Imagem, 16 (dezesesseis) Múltiplas Especialidades, 02 (dois) Ginecologia, 02 (dois) Cardiologia.

2.2.4 Órgão pagador

Após mais de 30 (trinta) anos de bons serviços prestados à Força Terrestre e à Nação Brasileira, a passagem para a reserva remunerada é um momento que marca o início de uma nova fase na vida de todo militar, repleta de expectativas, mas também representa a satisfação do dever cumprido.

Para atender às necessidades dessa nova fase, todos os militares que passam para a reserva são vinculados a uma Seção do Serviço de Inativos e Pensionistas (SSIP), orgânica da Região Militar e vinculada à Diretoria de Civis, Inativos, Pensionistas e Assistência Social (DCIPAS), órgão de apoio técnico-normativo do Departamento-Geral do Pessoal (DGP).

Existem no Estado de São Paulo 14 (quatorze) Órgãos Pagadores vinculados à Seção do Serviço de Inativos e Pensionistas da 2ª Região Militar, com efetivo vinculado de aproximadamente 21.385 (vinte e um mil e trezentos e oitenta e cinco) pessoas, entre inativos, pensionistas, ex-combatentes, servidores civis inativos e pensionistas.

Para atender à Guarnição da Baixada Santista temos o Órgão Pagador do 2º BIL, com efetivo vinculado de 378 (trezentos e setenta e oito) militares inativos, 794 (setecentos e noventa e quatro) pensionistas de militares, 139 (cento e trinta e nove) pensionistas de ex-combatentes, 4 (quatro) ex-combatentes, 10 (dez) servidores civis inativos e 24 (vinte e quatro) pensionistas civis, totalizando cerca de 1.349 (um mil trezentos e quarenta e nove) vinculados. É claro, e por motivos óbvios, que este efetivo flutua com o passar do tempo, em decorrência do falecimento dos vinculados e militares que passam para reserva.

A missão do OP/2º BIL é executar, controlar e auditar as atividades relacionadas aos militares inativos, servidores civis aposentados, pensionistas civis, militares, ex-combatentes e demais pensionistas especiais, todos vinculados ao comando do 2º Batalhão de Infantaria Leve.

A Portaria nº 082 – DGP, de 23 de abril de 2014, publicada na Separata ao Boletim do Exército nº 18/2014, em 2 de maio de 2014, aprova às Instruções Reguladoras para a Administração de Civis, Inativos e Pensionistas do Exército (EB30-IR-50.001).

Podemos descrever alguns processos desenvolvidos pelo OP/2º BIL, como forma de elucidar as atribuições orgânicas que os envolvem, conforme abaixo:

- A apresentação anual é realizada no mês de aniversário do pensionista/inativo e somente o titular poderá fazer a apresentação na Organização Militar de vinculação, o que permitirá continuar recebendo seus pagamentos mensalmente.

- O auxílio funeral é um benefício concedido em caso de óbito de militares da reserva remunerada ou reformado; pensionista viúvo(a) do militar instituidor da pensão; ao militar, quando do falecimento do(a) esposo(a), ex-esposo(a) pensionado(a) ou seus dependentes direto, devidamente comprovados, de acordo com o § 2º, do Art. 50º da Lei 6.880, de 9 de dezembro de 1980; o pensionista ex-combatente da FEB; e servidores civis aposentados do Exército.

- A transferência de domicílio bancário é caracterizada pela mudança de conta corrente para outra ou de uma agência bancária para outra ou, ainda, de uma instituição financeira para outra de interesse do correntista. Em todos os casos, ao realizar a transferência do domicílio bancário, o militar inativo ou o pensionista deverá procurar o seu Órgão Pagador (OP) para informar a abertura de uma nova conta corrente, que poderá ser na mesma agência, na mesma instituição bancária ou em outro banco. Somente, a partir daí o Órgão Pagador providenciará um expediente ao Centro de Pagamento do Exército, informando a nova conta corrente do vinculado.

- A pensão militar destina-se a amparar os beneficiários do militar falecido, excluído a bem da disciplina, por deserção ou extraviado em situação de operação militar e será paga conforme o disposto em legislação específica. Para aplicação da pensão militar será considerado como posto ou graduação do militar o correspondente ao soldo sobre o qual forem calculadas suas contribuições para a pensão militar.

Na Diretriz de Comando do 2º BIL está previsto a maneira como o Órgão Pagador deve tratar dos assuntos sob sua responsabilidade: tratar os inativos e pensionistas (civis, militares e especiais) com respeito e urbanidade; dar andamento aos processos com correção, lisura e celeridade; informar e orientar os usuários com precisão, paciência e confiabilidade; valorizar os recursos humanos envolvidos nas atividades inerentes aos inativos e pensionistas (civis, militares e especiais) e atender às demandas dos escalões superiores e órgãos públicos com rapidez e eficiência.

2.2.5 Seção de aquisições, licitações e contratos

O 2º Batalhão de Infantaria Leve é integrante do Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC), cuja Ordem de Serviço é a nº 01/SALC/Fisc Adm/1ª Bda AAAe, de 10 de março de 2020, Licitações Centralizadas para o Exercício Financeiro de 2020, no âmbito da Guarnição da Baixada Santista, que tem por finalidade regular as atividades a serem desenvolvidas pelas Unidades Gestoras (UG) do

Exército Brasileiro, na Guarnição da Baixada Santista, referentes às licitações centralizadas para o exercício financeiro de 2020.

Integram, ainda, o GCALC, o comando da 1ª Brigada de Artilharia Antiaérea (1ª Bda AAAe), sediado no Guarujá – SP; o 2º Grupo de Artilharia Antiaérea (2º GAAAe), sediado em Praia Grande – SP e a Capitania dos Portos de São Paulo (CPSP), sediada em São Paulo – SP, na condição de convidado.

O objetivo do GCALC é otimizar os trabalhos inerentes aos processos licitatórios, reduzindo o número de processos por UG e, também, proporcionar melhores preços e qualidade de produtos e serviços licitados, em face do maior volume e otimização dos trabalhos, empregando de forma judiciosa os recursos financeiros da União.

As atribuições do 2º BIL como integrante do GCALC estão assim definidas, de acordo com a Ordem de Serviço é a nº 01/SALC/Fisc Adm/1ª Bda AAAe, de 10 de março de 2020:

6. Atribuições dos integrantes do GCALC

c. 2º Batalhão de Infantaria Leve

- 1) Definir internamente os setores requisitantes responsáveis pela abertura dos processos licitatórios, tanto como Unidade Gestora Gerenciadora (UGG) como Unidade Gestora Participante (UGP).
- 2) Planejar treinamentos e instruções de qualificação e capacitação do pessoal envolvido, integrantes dos setores requisitantes.
- 3) Apoiar com todos os meios necessários, seja de material e pessoal, o trabalho desenvolvido pelo GCALC.
- 4) Providenciar a execução dos processos licitatórios sob sua responsabilidade, dentro dos prazos predefinidos, atendendo o prescrito na legislação vigente.
- 5) Informar às UGP o andamento dos processos licitatórios, sob sua responsabilidade, até o dia 10 de cada mês.
- 6) Realizar criterioso levantamento das necessidades com detalhada especificação para fins de aquisição que vise à utilização com eficiência e efetividade dos recursos financeiros da União.
- 7) Informar oportunamente, às UGP os itens na condição de desertos, fracassados e cancelados para as medidas decorrentes.
- 8) Reunir, periodicamente, com as UG do GCALC para tratar de assuntos de interesse do grupo.
- 9) Remeter, via e-mail, as atas de registro de preços devidamente assinadas pelos responsáveis e digitalizadas, para as UGP.
- 10) Preencher tempestiva e criteriosamente o Demonstrativo de Necessidade de acordo a natureza do objeto (material/serviço), remetendo-o, por meio de DIEx, juntamente com os Estudos Preliminares, dentro do prazo estabelecido pela UGG, evitando atraso na devolução desses documentos.
- 11) Publicar em Boletim Interno a equipe de planejamento da contratação, para os casos de serviço, conforme a necessidade e especificidade da Organização Militar, que serão responsáveis pela elaboração dos estudos preliminares e gerenciamento de risco.

Os pregões de responsabilidade do 2º BIL no GCALC que mais se destacam são os 4 (quatro) de serviços de manutenção predial: elétrica, telhado/forro, revestimento e hidráulica. Todos estes são enquadrados como serviços de engenharia, demandando um estudo minucioso

e aprofundado de legislações adicionais e específicas, que são constantemente atualizadas (Manual de Obras e Serviços de Engenharia - Advocacia Geral da União). Vale destacar que, 2 (dois) deles possuem valor estimado de contratação acima de 20 (vinte) milhões de reais, não cabendo deslizes ou equívocos em sua confecção, o que exige do pregoeiro extrema dedicação, cautela e foco, visando o resguardo do Ordenador de Despesas.

Pelo fato do 2º BIL se tratar de uma Unidade Gestora possuidora de Posto Médico de Guarnição (PMGu) e encargos de Unidade Gestora FUSEx (UG/FUSEx) aumenta-se, substancialmente, a carga administrativa da Seção de Aquisições, Licitações e Contratos, que possui dentre suas atribuições realizar todas as notas de empenho, contratos administrativos, processos de dispensa de licitação, caronas, diárias e passagens, além dos pregões (não incluídos no GCALC e específicos do PMGu) como por exemplo, o de limpeza hospitalar e o de recolhimento de material hospitalar.

Destaca-se que, o 2º BIL empenha, anualmente, cerca de 10 (doze) milhões de reais. Destes recursos, aproximadamente, 9,5 (nove vírgulas cinco) milhões são referentes à Seção FUSEx.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UM CONTEXTO DE MUDANÇAS

A boa gestão das pessoas trará benefícios tanto para a organização como para os próprios membros, mas afinal o que é Administração de Recursos Humanos (ARH) e como ela acontece? Vejamos alguns conceitos.

Segundo Chiavenato, (2016, p.11) Administração de Recursos Humanos “Permite a colaboração eficaz das pessoas, colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais”.

Ainda por Chiavenato (2016, p.269), “A ARH consiste no planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente das pessoas.

Para Bohlander e Snell (2015, p. 4), “Processo de gestão de talentos humanos para que seja possível alcançar os objetivos da empresa”.

Gil (2016, p. 94), diz que,

A ARH tem como objetivo definir e tomar medidas relativas à movimentação de pessoas para dentro e para fora das organizações [...] auxiliar os gestores na alocação, manutenção e desenvolvimento de pessoas da maneira mais ampla

possível, onde e quando for necessário, para que sejam alcançadas as metas da organização.

Percebemos que estes conceitos atuais de ARH ou Gestão de Pessoas (GP), relaciona a questão de gerenciar as pessoas com base nos objetivos organizacionais. Portanto o RH passou a desenvolver um papel estratégico nas organizações, ou seja, realiza uma gestão integrada com os outros setores auxiliando no processo de planejamento e tomada de decisão, visando o alcance dos objetivos da organização como um todo.

Diante de um ambiente de rápidas mudanças as organizações precisam ter a capacidade de adaptação para atender aos novos desafios e necessidades. No entanto é comum encontramos no ser humano uma resistência a mudança, assim como afirma Gil (2016, p 42) “a resistência à mudança é um fenômeno natural e perfeitamente previsível nas comunidades humanas”.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 13) “a organização resiste às mudanças estruturais que possam mexer com seu status quo, modificando posições, acabando com privilégios e eliminando tradições ultrapassadas que foram adquiridas ao longo do tempo”. Ou seja, as mudanças obrigam que as pessoas saiam da sua atual zona de conforto e se entregue ao novo.

Secaf (2014) destaca que o processo de mudança organizacional compreende a adequação às exigências do mercado, ocasionado pela influência do ambiente externo ou do ambiente interno. Por meio de mudanças é possível alcançar maior produtividade, eficiência e competitividade, além disso, Matos (2010) declara que “não se produz inovação sem mudanças organizacionais”.

As mudanças no âmbito organizacional acontecem em um ritmo cada vez mais acelerado, no qual a organização precisa acompanhar esse ritmo de mudança. Gil (2016) destaca que o profissional de RH deve fazer com que a organização tenha a capacidade de se adequar as mudanças. Assim, diante de mudanças o profissional de RH deve desempenhar dois papéis considerados fundamentais:

Primeiramente, o de iniciar a mudança, superando as resistências, envolvendo os principais interessados no processo e articulando as decisões para o seu início. Segundo, o de sustentar a mudança, institucionalizando-a mediante recursos organizacionais, estrutura de organização, comunicação e aprendizagem contínua (GIL, 2016, p. 67).

Para que uma mudança aconteça é necessário que as pessoas acreditem que essa mudança trará benefícios para elas e para a organização (CHIAVENATO, 2014). Para tal, o profissional de RH deve focar na comunicação com os funcionários, mostrando e destacando

os benefícios da mudança para todos e precisa assegurar que as pessoas entendam o que está sendo mudado, por que, quando e como vamos mudar (RIBEIRO, 2019).

Bohlander e Snell (2010, p. 7) explicam que

[...] para gerenciar a mudança, os executivos e gerentes, incluindo os de RH, devem visualizar o futuro, comunicar essa visão aos funcionários, estabelecer expectativas claras quanto ao desempenho e desenvolver a capacidade para fazê-lo, reorganizando as pessoas e realocando ativos.

Quando as pessoas entendem a importância e necessidade da mudança e como este processo acontecerá, é mais fácil conseguir a aceitação e a colaboração delas.

2.4 IMPLANTAÇÃO DA BASE ADMINISTRATIVA EM ORGANIZAÇÃO MILITAR DE VALOR UNIDADE

O estudo de implantação da B Adm no 2º BIL está seguindo às Diretrizes do Sr Comandante do Exército Brasileiro, Gen Ex Edson Leal Pujol, especificadamente à Diretriz nº 18, que diz: “Prosseguir nos estudos e na implantação das Bases Administrativas e da Base de Administração e Apoio, a fim de reduzir ainda mais o número de Unidades Gestoras do Exército, com prioridade para os projetos e estudos já iniciados”.

A Portaria nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019, que aprova o Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército. Neste Plano está previsto, no item 10.2.2.1 Implantar e Reestruturar Bases Administrativas (2020-2023), conforme figura abaixo:

Figura 2 - Implantação da racionalização administrativa

10.2 Implantação da Racionalização Administrativa	10.2.1 Racionalizar os processos.	10.2.1.1 Implantar ⁽¹⁾ a gestão por processos na Alta Administração. (2020-2023)	-	(2)	EME
	10.2.2 Racionalizar as estruturas organizacionais.	10.2.2.1 Implantar ⁽¹⁾ e reestruturar Bases Administrativas. (2020-2023)			EME DGP DEC SEF C Mil A
	10.2.3 Racionalizar os cargos, cursos e estágios.	10.2.3.1 Racionalizar os Quadros de Cargos Previstos. (2020-2023)			EME DGP DEC DCT DECEX COLOG COTER SEF C Mil A OADI
		10.2.3.2 Racionalizar os cursos e estágios. (2020-2023)			
10.2.3.3 Readequar ⁽¹⁾ os QCP das OM, no tocante às estruturas de fiscalização de produtos controlados (2ª e 3ª Fases). (2020-2021)					

Fonte: Plano Estratégico do Exército 2020-2023.

O projeto encontra-se alinhado sob a Estratégia 10.2 - Implantação da Racionalização Administrativa, sob a Ação Estratégica 10.2.2 - Racionalizar as estruturas organizacionais.

O Exército Brasileiro, por meio da Diretriz de Racionalização Administrativa, constante na Portaria nº 295-EME, de 17 DEZ 14, orienta as Organizações Militares (OM) a buscarem a racionalização administrativa por meio da implantação de ações que permitam realizar a gestão do bem público, sob responsabilidade do Exército, com efetividade e com o adequado emprego de pessoal.

Neste contexto, surgiram as B Adm do EB com o objetivo, dentre outros, de centralizar os processos administrativos comuns a todas as OM vinculadas, permitindo que a execução das tarefas de apoio seja realizada por pessoal qualificado, de forma que os militares da linha militar bélica e técnica sejam empregados essencialmente nas atividades-fim.

Diante desse contexto, nota-se que as demandas administrativas vêm influenciando, cada vez mais, de forma negativa a parte operativa, através da oneração excessiva dos militares que compõem esta área. No 2º BIL observamos na prática é que, aproximadamente, 78 (setenta e oito) % dos militares integrantes, entre oficiais, subtenentes, sargentos, cabos e soldados da 3ª Cia Fuz L estão destinados a cumprir atividades administrativas no dia-a-dia do Batalhão. Ou seja, ao invés de serem empregados na área operativa, para o qual foram formados, estão voltados para área administrativa.

Percebe-se, como descrevemos no item 2.2 Demandas Administrativas, deste Artigo, a alta demanda administrativa que o 2º BIL tem como encargo na Guarnição, principalmente pelo fato de gerir todos os aspectos relacionados ao atendimento na área de saúde para família militar, bem como Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas.

As Bases Administrativas têm um QCP (Quadro de Cargos Previstos) próprio e com militares especializados nas diversas áreas administrativas, aptos a realizarem processos administrativos, bem como a capacidade de absorver a demanda administrativa, desafogando, assim, os militares envolvidos diretamente na área operativa.

Estas Bases Administrativas são estruturas encarregadas de desempenhar determinadas atividades de apoio, necessárias ao funcionamento das OM vinculadas, sendo mobiliadas por quadros administrativos e/ou temporários, preferencialmente, de modo a permitir que os militares das OM vinculadas, da linha bélica ou técnica, possam desempenhar suas funções destinadas para a atividade-fim.

De acordo com o Caderno de Orientação do EME, 1ª Edição, de 2019, que versa sobre Solicitação de Implantação ou Reestruturação de Bases Administrativas no Exército Brasileiro, que tem por finalidade estabelecer as orientações básicas para a solicitação de

projetos de implantação ou reestruturação das Bases Administrativas (B Adm) no Exército Brasileiro (EB), a Base Administrativa poderá ser:

2.2.2 A Base Administrativa poderá ser uma:

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.

Segue, conforme o Caderno de Instrução do EME, algumas premissas básicas que devem ser seguidas para que a solicitação de reestruturação ou implantação das Bases obtenha êxito. São elas:

- Não deverá haver aumento de efetivo, bem como de Quadro de Cargos Previstos.
- Os cargos e militares a serem utilizados na B Adm deverão ser aproveitados do próprio QCP das OM que terão seus processos centralizados.
- Redução de efetivos de militares da linha bélica, empregados na atividade administrativa.
- Deverão ser aproveitadas as instalações existentes, com as adequações necessárias.
- Impossibilidade de construção de novas instalações.
- O EME não destinará recursos financeiros para vida vegetativa da Base.

Os resultados e benefícios pretendidos com a criação da B Adm no 2º BIL estão a seguir descritos:

- Gestão criteriosa nas áreas administrativa, logística e de apoio de pessoal.
- Otimização das atividades administrativas executadas no âmbito da Guarnição da Baixada Santista, objetivando a economia de pessoal na administração e mitigando o desvio de pessoal operacional para ações administrativas.
- Melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais e emprego mais judicioso dos recursos financeiros, de forma a permitir uma gestão administrativa mais eficiente.
- Redução de efetivos empregados na atividade-meio.
- Busca pela melhoria contínua dos processos.

2.5 ALTERAÇÃO EM QUADRO DE CARGOS PREVISTOS

A seguir, relacionam-se algumas definições importantes para o entendimento do assunto:

- OM Operativa – é aquela organizada, equipada e adestrada para emprego em Operações Militares.
- Quadro de Cargos (QC) – é o documento que detalha os cargos que preenchem a estrutura organizacional de cada OM operativa.
- Quadro de Cargos Previstos (QCP) – é o documento específico para cada OM, operativa ou não operativa, que prevê os cargos necessários para seu funcionamento de acordo com suas necessidades.
- Módulo: estrutura organizada e equipada para atender às necessidades específicas de uma Organização Militar (OM). Constará apenas no QCP desta.

Quando da elaboração de um QC/QCP, deve ser observada a legislação que trata do assunto, a Portaria nº 297 - EME, de 9 de novembro de 2015, que aprova às Instruções Reguladoras do Processo de Concepção de Quadro de Organização.

Cabe à 1ª Sch/EME, com base no QC de OM Operativa, elaborar o respectivo QCP. A essa subchefia também cabe à elaboração dos QCP das OM não Operativas.

As propostas de alterações do QC/QCP poderão ser solicitadas pelas OM, via canal de comando. No caso da criação de módulos, como é o caso do módulo da B Adm (em questão), deverão ser indicados quais os cargos devem ser suprimidos.

O Art. 18, da Portaria nº 297 - EME, de 9 de novembro de 2015, que aprova às Instruções Reguladoras do Processo de Concepção de Quadro de Organização menciona o que a OM proponente deverá informar a 1ª Sch/EME para alteração de QCP.

Art.18 Para sugerir alteração de QCP o proponente deverá informar:

I – os dados que identifiquem o QC ou o QCP;

II – se a alteração a ser realizada é doutrinária (QC) ou específica (QCP) para atender uma necessidade da OM.

[...]

No caso do 2º BIL, não faremos um estudo para mudança doutrinária (QC), apenas faremos uma análise para atender a uma necessidade específica da OM.

O que se deseja no 2º BIL é implementar uma Base Administrativa em sua estrutura organizacional, de forma que a OM possa otimizar e melhor gerenciar suas demandas administrativas.

Dessa forma, a mudança de QCP que se sugere é a **exclusão** de alguns módulos do atual que são: o Pelotão de Administração Tipo “A”, a Seção de Serviços Gerais Tipo “D” e o Apoio aos Encargos Administrativos Tipo I e a **inclusão** do módulo da Base Administrativa Tipo “A”. Sugere-se, ainda, a **alteração** do módulo da Banda de Música Categoria “D” para o

módulo da Banda de Música Categoria “E”. Neste caso, da alteração da Banda de Música, apenas para readequação do efetivo.

Vejamos agora a sugestão dos módulos a serem **excluídos** do QCP:

Quadro 1 - Módulo do Pelotão de Administração – Tipo “A”

PELOTÃO DE ADMINISTRAÇÃO – TIPO “A”			
Discriminação do cargo		Ocupante	Efetivo
Comando	Comandante	1º Ten	01
Grupo de Pessoal	Chefe	2º Ten	01
	Auxiliar de Pessoal	1º Sgt	01
	Auxiliar de Administração	3º Sgt	02
	Auxiliar de Contabilidade	3º Sgt	02
	Corneteiro	Cb	02
	Corneteiro	Sd	01
	Operador de Micro	Sd	03
Grupo da Fiscalização Administrativa	Chefe	2º Ten	01
	Auxiliar de Administração	1º Sgt	01
	Auxiliar de Contabilidade	3º Sgt	01
	Auxiliar de Administração	3º Sgt	02
	Operador de Micro	Sd	02
Grupo de Setor de Finanças	Auxiliar de Contabilidade	2º Sgt	01
	Auxiliar de Contabilidade	3º Sgt	01
	Operador de Micro	Sd	01
Grupo de Saúde	Dentista	1º Ten	01
	Auxiliar de Saúde	3º Sgt	01
	Atendente	Sd	02
		TOTAL	28

Fonte: Boletim de Acesso Restrito Especial nº 4 - EME, de 30 de abril de 2020.

Quadro 2 - Módulo da Seção de Serviços Gerais – Tipo “A”

SEÇÃO DE SERVIÇOS GERAIS – TIPO “A”			
Discriminação do cargo		Ocupante	Efetivo
Seção de Serviços Gerais – Tipo “A”	Chefe	Cb	01
	Serviços Gerais	Sd	07
		TOTAL	08

Fonte: Boletim de Acesso Restrito Especial nº 4 - EME, de 30 de abril de 2020.

Quadro 3 - Módulo de Apoio aos Encargos Administrativos – Tipo I

APOIO AOS ENCARGOS ADMINISTRATIVOS – TIPO I			
Discriminação do cargo		Ocupante	Efetivo
Apoio Administrativo	Chefe	1º Ten	01
	Adjunto	2º Ten	01
	Auxiliar	S Ten	03
		TOTAL	05

Fonte: Boletim de Acesso Restrito Especial nº 4 - EME, de 30 de abril de 2020.

Vejamos agora a sugestão dos módulos a serem **incluídos** do QCP:

Quadro 4 - Módulo da Base Administrativa – Tipo “A”

BASE ADMINISTRATIVA – TIPO “A”				
Discriminação do cargo			Ocupante	Efetivo
DIVISÃO DE COMANDO	Comando	Comandante	Cap	01
	Seção de Comando	Encarregado de material	S Ten	01
		Auxiliar	3° Sgt	01
		Operador de Micro	Cb	01
		Corneteiro	Cb	01
		Auxiliar	Sd	01
Corneteiro	Sd	01		
DIVISÃO DE PESSOAL	Chefia	Chefe	2° Ten	01
	Ajudância Geral - Secretaria	Auxiliar de Pessoal	2° Sgt	01
		Auxiliar de Administração	3° Sgt	01
		Operador de Micro	Cb	01
		Auxiliar	Cb	01
		Auxiliar	Sd	01
	Seção de Pagamento de Pessoal	Chefe	2° Sgt	01
		Auxiliar	3° Sgt	01
		Operador de Micro	Cb	01
	Seção de Relações Públicas	Chefe	2° Sgt	01
Operador de Micro		Cb	01	
Seção de FUSEx	Auxiliar	3° Sgt	01	
	Auxiliar	Cb	01	
DIVISÃO ADMINISTRATIVA	Seção de Administração	Auxiliar de Administração	2° Ten	01
		Auxiliar	2° Sgt	01
		Auxiliar	3° Sgt	02
		Operador de Micro	Cb	01
	Seção de Finanças	Chefe	2° Ten	01
		Auxiliar de Contabilidade	3° Sgt	02
	Seção de Próprios Nacionais Residenciais	Chefe	2° Sgt	01
		Auxiliar	Sd	01
	Seção de Almoarifado	Operador de Micro	Cb	01
	Seção de Aproveitamento	Auxiliar de Rancho	3° Sgt	01
Cozinheiro		Cb	02	
Cozinheiro		Sd	02	
Auxiliar de Rancho		Sd	02	
Seção de Manutenção e Transporte	Operador de Micro	Cb	01	
	Auxiliar de Mecânica Auto	Cb	01	
	Auxiliar de Mecânica de Armamento Leve	Cb	01	
	Motorista	Cb	01	
	Motorista	Sd	02	
DIVISÃO DE SAÚDE	Formação Sanitária	Dentista	1° Ten	01
		Operador de Micro	Cb	01
	Atendente	Sd	01	
			TOTAL	47

Fonte: Separata ao BARE nº 12, de 30 de dezembro de 2016.

Vejamos agora a sugestão dos módulos a serem **alterados** do QCP:

Altera-se o módulo da Banda de Música – Categoria “D” para o módulo da Banda de Música – Categoria “E”.

Quadro 5 - Módulo da Banda de Música – Categoria “D”

BANDA DE MÚSICA – CATEGORIA “D”			
Discriminação do cargo		Ocupante	Efetivo
Regente de Música	Regente Músico	1º Ten	01
Mestre de Música	Mestre Músico	S Ten	01
Instrumentistas Grupo 1	Clarinetas Pícolo em Mib	3º Sgt	01
	Clarinetas Soprano em Sib	1º Sgt	01
	Clarinetas Soprano em Sib	2º Sgt	01
	Clarinetas Soprano em Sib	3º Sgt	02
	Clarinetas Soprano em Sib	Cb	04
	Saxofone Alto em Mib	3º Sgt	01
	Saxofone Tenor em Sib	3º Sgt	01
	Saxofone Barítono em Mib	Cb	01
Instrumentistas Grupo 2	Trompete em Sib	1º Sgt	01
	Trompete em Sib	3º Sgt	01
	Cornetim em Sib	2º Sgt	01
	Cornetim em Sib	3º Sgt	01
	Cornetim em Sib	Cb	01
	Flugelhorn em Sib	Cb	01
	Horn em Sib, Fá e Mib	3º Sgt	01
	Horn em Sib, Fá e Mib	Cb	02
	Trombone Tenor em Sib	1º Sgt	01
	Trombone Tenor em Sib	2º Sgt	01
	Trombone Tenor em Sib	3º Sgt	01
	Trombone Tenor em Sib	Cb	01
	Trombone Baixo em Sib	3º Sgt	01
	Saxhorne Barítono em Sib	Cb	01
	Saxhorne Baixo em Sib	2º Sgt	02
	Tuba em Mib	3º Sgt	01
	Tuba em Mib	Cb	01
	Tuba em Sib	3º Sgt	01
Tuba em Sib	Cb	01	
Instrumentistas Grupo 3	Tímpanos e Bombo	Cb	02
	Pratos	Cb	01
	Tarol	Cb	01
	Caixa Surda	Cb	01
Motoristas	Motorista	Sd	01
		TOTAL	41

Fonte: Boletim de Acesso Restrito Especial nº 4 - EME, de 30 de abril de 2020.

Quadro 6 - Módulo da Banda de Música – Categoria “E”

BANDA DE MÚSICA – CATEGORIA “E”			
Discriminação do cargo		Ocupante	Efetivo
Regente de Música	Regente Músico	1º Ten	01
Mestre de Música	Mestre Músico	S Ten	01
Instrumentistas Grupo 1	Clarinetas Pícolo em Mib	3º Sgt	01
	Clarinetas Soprano em Sib	1º Sgt	01
	Clarinetas Soprano em Sib	3º Sgt	02
	Clarinetas Soprano em Sib	Cb	03
	Saxofone Alto em Mib	2º Sgt	01
	Saxofone Tenor em Sib	3º Sgt	01
	Saxofone Tenor em Sib	Cb	01
Instrumentistas Grupo 2	Trompete em Sib	2º Sgt	01
	Trompete em Sib	Cb	01
	Cornetim em Sib	1º Sgt	01
	Cornetim em Sib	3º Sgt	01
	Horn em Sib, Fá e Mib	Cb	03
	Trombone Tenor em Sib	1º Sgt	01
	Trombone Tenor em Sib	3º Sgt	01
	Trombone Tenor em Sib	Cb	01
	Saxhorne Baixo em Sib	2º Sgt	01
	Saxhorne Baixo em Sib	Cb	01
	Tuba em Mib	3º Sgt	01
	Tuba em Mib	Cb	01
	Tuba em Sib	3º Sgt	01
Tuba em Sib	Cb	01	
Instrumentistas Grupo 3	Tímpanos e Bombo	Cb	01
	Pratos	Cb	01
	Tarol	Cb	01
	Caixa Surda	Cb	02
Motoristas	Motorista	Sd	01
		TOTAL	34

Fonte: Separata ao BRE nº 003, de 31 de março de 2004.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A solicitação de alterações de QCP deve seguir o modelo previsto na Portaria nº 297 - EME, de 9 de novembro de 2015, conforme anexo A.

Vejamos abaixo a sugestão dos módulos a serem **excluídos, incluídos e alterados** do QCP do 2º BIL:

Quadro 7 - Alteração em Quadro de Cargos Previstos (QCP)

ALTERAÇÃO EM QUADRO DE CARGOS PREVISTOS (QCP)					
EXCLUIR		INCLUIR		ALTERAR	
Módulo	Efetivo	Módulo/ Fração	Efetivo	Módulo	Efetivo
Pelotão de Administração Tipo "A"	28	Base Administrativa Tipo "A"	47	<u>De:</u> Banda de Música Categoria "D"	41
Seção de Serviços Gerais Tipo "D"	08	1 (um) 3º Sgt Auxiliar de Saúde	01	<u>Para:</u> Banda de Música Categoria "E"	34
Apoio aos Encargos Administrativos Tipo I	05	XX	XX	XX	XX
	Total: 41		Total: 48		Diferença: 07

Cabe destacar que, o efetivo total de militares da OM não poderá ser alterado. A soma de militares dos **módulos excluídos ou alterados** foi de 48 (quarenta e oito) militares, enquanto a soma nos **módulos incluídos** foi de 47 (quarenta e sete) militares. De forma a igualar o efetivo entre os módulos foi sugerido a inclusão de 1 (um) 3º Sgt Auxiliar de Saúde, para não haver alteração do efetivo da OM.

Da análise realizada pelo presente estudo, baseado na exclusão e inclusão de módulos, pode-se concluir que com a criação da Base Administrativa não houve “mudanças drásticas” no QCP do 2º BIL, apenas uma melhor organização do QCP e readequação da estrutura organizacional do Batalhão, de forma a se obter uma melhor realização das demandas administrativas das quais a OM tem responsabilidade, ficando, portanto, evidente que o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado.

Retornando a pergunta inicial, o Quadro de Cargos do 2º BIL poderá sofrer alterações com a criação da Base Administrativa, de forma a cumprir as demandas administrativas sob sua responsabilidade, sem perder suas características operativas, restou comprovada que com a melhor organização do QCP e a readequação da estrutura organizacional, pela criação da Base Administrativa, não implica em perda de operacionalidade, tampouco mudança de efetivo do Batalhão, alvos do presente estudo.

Toda organização que queira prosperar, precisa ajustar-se rapidamente e efetivamente ao ritmo de mudança do ambiente da qual fazem parte (GIL, 2016). Fica claro que mudanças são necessárias em qualquer organização, pois é uma questão de sobrevivência.

Por fim, é importante ressaltar que todas as Organizações Militares podem e devem realizar uma análise do seu QCP, como forma de realizar uma revisão doutrinária, bem como um estudo da sua estruturação de pessoal, com a finalidade de atender a administração militar e a operacionalidade.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. Portaria nº 728 – Cmt Ex, de 7 de outubro de 2009. Aprova às Instruções Gerais dos Postos Médicos de Guarnição (IG 10-86) e dá outras providências. **Boletim do Exército nº 40/2009**, Brasília, DF, 9 out. 2009. 2ª parte, p. 11.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 279 - DGP, de 11 de novembro de 2009. Aprova às Instruções Reguladoras dos Postos Médicos de Guarnição (IR 30-86). **Boletim do Exército nº 45/2009**, Brasília, DF, 13 nov. 2009. 2ª parte, p. 9.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Diretoria de Saúde do Exército. **Norma Técnica sobre Auditoria Médica no Exército Brasileiro – NTAUMEx**, Brasília, DF, D Sau, jan. 2017.
- BRASIL. Edital de Credenciamento nº 1/2019-UASG 160498. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil nº 149**, Poder Executivo, Brasília, DF, 5 ago. 2019. Seção 3, p. 18.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 048 - DGP, de 28 de fevereiro de 2008. Aprova às Instruções Reguladoras para a Assistência Médico-Hospitalar aos Beneficiários do Fundo de Saúde do Exército (IR 30-38). **Boletim do Exército nº 10/2008**, Brasília, DF, 7 mar. 2008. 2ª parte, p. 16.
- BRASIL. Advocacia-Geral da União (AGU). Consultoria-Geral da União (CGU). **Manual de Obras e Serviços de Engenharia: fundamentos da licitação e contratação**. Manoel Paz e Silva Filho. Brasília, DF, AGU, 2014.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. 1ª Brigada de Artilharia Antiaérea. Ordem de Serviço nº 01/SALC/Fisc Adm/1ª Bda AAAe, de 10 de março de 2020. **Licitações Centralizadas para o Exercício Financeiro de 2020, no âmbito da Guarnição da Baixada Santista**. Guarujá, SP, 1º Bda AAAe, 10 mar. 2020.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Secretaria de Economia e Finanças. Portaria nº 40 - SEF, de 2 de maio de 2019. Aprova às Normas para Prestação de Contas dos Recursos Utilizados pelas Unidades Gestoras do Exército Brasileiro (EB90-N-08.002), 3ª Edição, 2019. **Boletim do Exército nº 19/2009**, Brasília, DF, 10 maio. 2019. 2ª parte, p. 31.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 082 - DGP, 23 de abril de 2014. Aprova a Reedição das Instruções Reguladoras para a Administração de Civis, Inativos e Pensionistas do Exército (EB30-IR-50.001). **Boletim do Exército nº 18/2014**, Brasília, DF, 2 maio. 2014. 2ª parte, p. 60.
- BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 129 – EME, de 30 de dezembro de 1996. Aprova às Instruções Provisórias IP 7-35 - **O Batalhão de Infantaria Leve**, 1ª Edição, 1996. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/DanielFXA/instrues-provisrias-o-batalho-de-infantaria-leve-ip-735>>. Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. 2º Batalhão de Infantaria Leve. **Base Doutrinária do 2º Batalhão de Infantaria Leve** – Material de Acesso Restrito, São Vicente, SP, 2º BIL.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **Caderno de Orientação - Solicitação de Implantação ou Reestruturação de Bases Administrativas no Exército Brasileiro**, 1ª Edição, de 2019.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Gabinete do Comandante do Exército. Portaria nº 1.968 – Cmt Ex, de 3 de dezembro de 2019. Aprova o Plano Estratégico do Exército 2020-2023, integrante do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências. **Boletim do Exército nº 51/2019**, Brasília, DF, 20 dez. 2019. 2ª parte, p. 26.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. **Diretriz do Comandante do Exército**, de 2019. Disponível em:
<<https://www.eb.mil.br/documents/10138/9474894/DIRETRIZ+DO+COMANDANTE+DO+EX%C3%89RCITO+2019+OTIMIZADO.pdf/eca42421-8af4-ddfa-e94a-0572f280c37b>>.
Acesso em: 11 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). **Boletim do Exército nº 51/2014**, Brasília, DF, 19 dezembro. 2014. 2ª parte, p. 47.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 015-EME/RES, de 07 de julho de 2011. Aprova a Diretriz para Previsão de Cargos e Preenchimento de Claros no Exército Brasileiro. **Boletim Reservado do Exército nº 7/2011**, Brasília, DF, 29 julho. 2011. 2ª parte, p. 5.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Portaria nº 101-EME, de 1 de agosto de 2007. Aprova as Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro. **Boletim do Exército nº 31/2007**, Brasília, DF, 3 agosto. 2007. 2ª parte, p. 21.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Quadro de Cargos Previstos do 2º BIL. **Boletim de Acesso Restrito Especial nº 4 - EME**, Brasília, DF, 30 abril. 2020. p. 97.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Quadro de Cargos da Base Administrativa Tipo “A”. **Separata ao BARE nº 12 - EME**, Brasília, DF, 30 dezembro. 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. Quadro de Cargos da Banda de Música categoria “E”. **Separata ao BRE nº 003 - EME**, Brasília, DF, 31 março. 2004.

ALBERTON, Marjule Merine; BECKER Keitty Aline Wile. **Gestão de Pessoas I**. 1ª ed. Indaial. Uniassevi-pós. 2020.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. Ministério da Defesa. Exército Brasileiro. Comando de Operações Terrestres. **Orientações para alteração e adoção de Quadro de Organização**, do Comandante de Operações Terrestres. Brasília, DF, 18 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.cdoutex.eb.mil.br/phocadownload/QO/ ORIENTACOES%20QO.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2020.

ANEXO A:**Quadro 8 - Alteração em Quadro de Cargos Previstos (QCP)**

OM: Sede/UF:	Nr QC:	CODOM:	Em vigor:							
ALTERAÇÃO EM QUADRO DE CARGOS PREVISTOS (QCP)										
DISCRIMINAÇÃO DO CARGO	OCUPANTE	CARGOS				OBS	REFERENCIAÇÃO			
		QC	(+)(-)	PREVISTO	NA		POSTO GRAD	ARMA/ QD/ SV-QM	HABILITAÇÕES	
<p>1. <u>Excluir</u></p> <p>a. O Módulo:</p> <p>1) Pelotão de Administração Tipo "A" (6308.90.0)</p> <p>2) Seção de Serviços Gerais Tipo "D" (7127.90.0)</p> <p>3) Apoio aos Encargos Administrativos Tipo I (6338.90.1)</p> <p>2. <u>Incluir</u></p> <p>a. Na fração:</p> <p>1) 2.6.2 Grupo de Triagem 01 - Auxiliar de Saúde</p> <p>b. O Módulo:</p> <p>1) Base Administrativa Tipo "A" (6312.90.2)</p> <p>3. <u>Alterar</u></p> <p>a. O Módulo:</p> <p><u>De:</u> Banda de Música Categoria "D" (7426.90.0)</p> <p><u>Para:</u> Banda de Música Categoria "E" (7427.90.0)</p>	3º Sgt	2	+1	2			24	5393	000	000
Justificativas:										