

# **SISTEMAS DE ATIVIDADES DO EXÉRCITO**

## **DIRETRIZ**

### **1. Finalidade**

A presente Diretriz tem por finalidade estabelecer orientação sobre o funcionamento dos Sistemas de Atividades no Ministério do Exército de conformidade com a Reforma Administrativa (Decreto-lei n.º 200, de 25 Fev 67).

### **2. Conceituações**

#### **a. Atividade:**

A profissão militar tem como uma de suas características a sistematização rigorosa das ações a realizar. Daí a grande variedade de regulamentos, manuais, diretrizes, portarias, boletins, programas de trabalho, ordens, etc., que regulam em detalhe e com precisão todos os atos a serem executados com vistas à colimação dos objetivos da Instituição Militar.

Em qualquer Organização Militar (OM), podem distinguir-se dois tipos de atividades: atividades-fim e atividades-meio.

#### **b. Atividade-fim:**

Atividades-fim de uma OM são as atividades que dizem respeito à missão precípua da OM, aos seus objetivos específicos, aos propósitos que determinaram sua criação. Constituem a própria finalidade da OM.

Atividade-fim de uma OM é o que ela produz (bens ou serviços) em proveito alheio. Assim, operações será a atividade-fim de um BIB; manutenção será a atividade-fim de uma Cia de Parque.

#### **c. Atividade-meio:**

Atividades-meio de uma OM são aquelas atividades que precisam ser executadas pela OM para que sua atividade-fim possa ser exercida.

Atividade-meio de uma OM é o que ela produz (bens ou serviços) em proveito próprio. Assim, manutenção é atividade-meio de um BIB.

d. Atividade-fim e Atividade-meio:

Ao se caracterizar a natureza (meio ou fim) de cada atividade, isto é, ao se definir determinada atividade de uma OM como atividade-meio ou como atividade-fim, não se pode perder de vista o escalão, ou seja, o degrau que a OM considerada ocupa na estrutura administrativa.

Uma certa atividade — que para determinada OM é atividade-fim — para outra OM poderá ser atividade-meio. E vice-versa.

Exemplificando: a atividade-fim do Exército Brasileiro é a segurança, produzida em proveito da Nação como um todo. Para que possa produzir segurança (atividade-fim), o Exército Brasileiro precisa executar diversas outras atividades que possibilitam a produção de segurança. Tais são as atividades-meio do Exército Brasileiro: previsão, ensino, pessoal obras, etc.

As atividades-meio do Exército Brasileiro são por este cometidas a órgãos integrantes de sua estrutura administrativa. Cada um destes órgãos, uma vez recebida a missão de executar determinada atividade-meio do Exército Brasileiro, passa a encarar essa mesma atividade como sua atividade-fim, pois foi exatamente para executá-la que o órgão foi criado; tal atividade é sua própria razão de ser.

e. Sistema de Atividades:

A administração de uma organização constitui em seu todo uma verdadeira máquina, integrada por uma série de mecanismos administrativos que se comportam como Sistemas.

Sistema de Atividade deve ser compreendido como um conjunto de atividades comuns a vários órgãos e inter-relacionadas, desempenhadas por um grande número de indivíduos que se distribuem ao longo dos vários escalões da estrutura da organização e que se encontram sob orientação, coordenação e controle específicos.

f. Subsistemas de Atividade:

Dentro de cada um dos Sistemas as atividades correlatas podem ser grupadas, formando Subsistemas.

### 3. A Administração por Sistemas no Exército

Todas as OM do Exército desempenham atividades vinculadas aos diversos Sistemas. Desta forma, qualquer OM situa-se em uma verdadeira rede de vinculações, recebendo orientação e prestando conta de seus

atos aos diferentes Sistemas identificáveis no conjunto das atividades desempenhadas no âmbito do Ministério do Exército. Tal vinculação múltipla é a essência da Administração por Sistemas.

Dentro de cada Sistema, o desempenho das atividades comporta os seguintes níveis funcionais no Ministério do Exército:

- a. Órgão de Direção Geral (ou Órgão Central): o Estado-Maior do Exército;
- b. Órgãos Setoriais: os Departamentos;
- c. Órgãos de Apoio: As Diretorias;
- d. Órgãos Regionais: As Regiões Militares (quanto a suas funções administrativas);
- e. Órgãos Periféricos: as OM administrativas e as frações administrativas das OM operacionais.

#### 4. Atribuições dos Integrantes dos Sistemas

##### a. EME:

O EME é o Órgão de Direção Geral, incumbido de planejar, orientar, coordenar e controlar tôdas as atividades fundamentais do Exército, na paz e na guerra. É o Órgão Central de todos os Sistemas do Exército.

No âmbito da Administração por Sistemas, o EME é responsável pela proposição da política de cada Sistema e pelo estabelecimento das diretrizes gerais para seu funcionamento. Em decorrência do que estabelece o § 1.º do art. 30 do Decreto-lei n.º 200, ao EME cabe a orientação geral, a supervisão e a fiscalização dos Sistemas do Exército.

##### b. Departamentos:

Os Departamentos são os órgãos de direção setorial dos Sistemas do Exército.

Com base na política baixada pelo Ministro e nas Diretrizes Gerais estabelecidas pelo Órgão Central (EME), cada Departamento é responsável pela formulação de normas, critérios, programas, princípios gerais e Diretrizes Setoriais para o funcionamento do respectivo Sistema, cabendo-lhe a fiscalização do fiel cumprimento desses atos. Os Departamentos são também responsáveis pelo funcionamento eficiente e coordenado dos subsistemas que lhes estiverem afetos.

##### c. Diretorias:

As Diretorias são órgãos de apoio vinculados aos Departamentos. São responsáveis pela elaboração de Normas Técnicas para o funciona-

mento dos respectivos subsistemas, isto é, especificam para os órgãos periféricos (executantes) o "como fazer", como executar cada atividade componente do subsistema.

Cabe ainda às Diretorias o controle da execução das normas técnicas específicas.

d. Regiões Militares (RM) (quanto a suas funções administrativas):

As RM são órgãos territoriais integrantes dos Sistemas de atividades de apoio do Exército.

Visando a eficiência do funcionamento dos Sistemas, as RM mantêm ligação técnica direta com os órgãos de direção dos diversos Sistemas (Departamentos e Diretorias).

São responsabilidades das RM:

(1) a coordenação da execução do apoio às OM, com o objetivo de assegurar a programação e a execução integrada dos serviços que operam na área geográfica sob sua jurisdição.

(2) o fiel cumprimento, por parte das OM localizadas em sua área, das diretrizes, instruções, normas e outros atos baixados pelos órgãos de direção dos Sistemas que lhes são pertinentes.

a. Organizações Militares:

As OM administrativas e as frações administrativas das OM operacionais são os órgãos periféricos de execução propriamente dita das atividades constitutivas dos diversos Sistemas a que se vinculam.

## 5. Funcionamento da Administração por sistemas

Na Administração por Sistema, cada OM está sujeita a vinculações múltiplas, isto é, às normas técnicas dos diferentes Sistemas. Cada OM, independentemente da subordinação ao órgão em que estiver integrada, é vinculada tecnicamente aos órgãos que compõem os diversos Sistemas. Conseqüentemente, no cumprimento das diretrizes, normas, instruções, programas e outros atos baixados pelos órgãos dos Sistemas, todas as OM executarão as atividades que lhes forem pertinentes e ficarão sujeitas à orientação normativa, à supervisão técnica e à fiscalização específica dos órgãos de direção dos Sistemas.

Assim, no exercício das atividades-fim ou das atividades-meio no Exército, as OM são vinculadas a todos os Sistemas e obrigadas ao cumprimento das normas emanadas dos órgãos de direção de cada Sistema. Incide, portanto, sobre cada OM uma multiplicidade de supervisão. Cada Cmt, Chefe ou Diretor de OM é responsável pelo fiel cumprimento, por

parte da OM, das normas de funcionamento dos diferentes Sistemas. Exemplificando, apenas parcialmente: um Cmt de Grupo de Artilharia é responsável, no âmbito de cada Sistema, pela remessa de:

Fólias de alterações ao .....	Sistema de Pessoal
Relatório de informações ao .....	Sistema de Informações
Relatório de instrução ao .....	Sistema de Instrução
Mapas de munição ao .....	Sistema Logístico
Inventário de fardamento ao .....	Sistema Logístico
Mapa de disponibilidade de viaturas ao .....	Sistema Logístico
Consumo mensal de combustível ao .....	Sistema Logístico
Necessidades financeiras ao .....	Sistema de Orçamento
Balancetes ao .....	Sistema de Administração Financeira
Dados ao .....	Sistema de Estatística

A atividade-fim de uma OM tem, em geral, prioridade sobre suas atividades-meio. Entretanto, em caso de segurança interna, de emergência ou de calamidade pública, as atividades do Sistema de Operações podem indicar prioridade sobre outras atividades.

Exemplificando: embora a atividade-fim de uma Escola seja pertinente ao Sistema de Ensino, em caso de emergência (segurança interna, etc.) esta atividade-fim pode ser temporariamente prejudicada pela necessidade de serem tomadas medidas excepcionais que indiquem o empenho da Escola em operações de segurança. Em tal caso, a Escola voltar-se-á, com prioridade temporária, para as atividades do Sistema de Operações.

## 6. Coordenação Externa

Como Órgão Central de todos os Sistemas do Exército, o EME deve pautar seus estudos e planejamentos segundo as diretrizes competentes emanadas dos Órgãos Centrais da Administração Federal (Sistema de Administração Financeira, Contabilidade e Auditoria, de Orçamento, de Pessoal Civil, de Informações, etc.). O EME atenderá a orientação normativa, a supervisão técnica e a fiscalização específica dos Órgãos Centrais dos Sistemas na Administração Federal.