

# **CENTRALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA E REDUÇÃO DE AUTONOMIA GERENCIAL DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES NOS CUSTOS OPERACIONAIS DO EXÉRCITO BRASILEIRO: O CASO DA BASE ADMINISTRATIVA DA GUARNIÇÃO DE NATAL**

AUTORA: GABRIELA DE SOUSA MAGALHÃES

## **1 INTRODUÇÃO**

Em 2014 foi aprovada a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro a qual estabeleceu as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa da Força Terrestre (BRASIL, 2014).

A racionalização administrativa é o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência, e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional (BRASIL, 2014).

Nesse sentido uma das principais decisões tomadas pela Alta Administração do Exército foi a criação de bases administrativas e bases de administração e apoio. Essas Organizações Militares (OM) são responsáveis pelas atribuições relativas às atividades de administração orçamentária, financeira, contábil, patrimonial e de pessoal de uma determinada quantidade de quartéis com o objetivo de desonerá-los e liberá-los para a execução das atividades fins a que se destinam. Assim, tem-se a centralização de estruturas administrativas comuns a várias unidades em um único aquartelamento.

Atualmente, há quarenta bases administrativas e de apoio no Exército Brasileiro. Destas, quatro estão no Comando Militar do Nordeste (CMNE) em pleno funcionamento: Base Administrativa do Curado (B Adm Curado), Base Administrativa de Fortaleza (B Adm Fortaleza), Base Administrativa de Natal (B Adm Natal) e Base Administrativa de João Pessoa (B Adm João Pessoa).

De posse disso tem-se o seguinte questionamento: em que medida a centralização administrativa por meio da implementação de bases administrativas e redução de autonomia gerencial de Organizações Militares pode contribuir para a redução de custos operacionais e, conseqüentemente, a racionalização administrativa no Exército Brasileiro?

Para tanto, o presente trabalho abordará os princípios constitucionais da administração pública, o processo de racionalização administrativa do Exército Brasileiro, as bases administrativas e sua relação com o Comando Militar do Nordeste e, por fim, apresentará um estudo de caso da Base Administrativa da Guarnição de Natal (B Adm Gu Natal).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Com o fim da Guerra Fria, os Estados europeus também passavam por um período de reforma administrativa e contenção de despesas. Em toda a Europa, os países não alinhados com a ex-União Soviética procuravam reduzir os gastos públicos, e o setor de defesa foi um dos alvos principais desses governos. A redução dos efetivos militares foi uma das principais políticas adotadas no período, incluindo

no pacote da reforma, a necessidade da efetividade e eficiência das Forças Armadas (SOUSA, 2018).

Posteriormente, esse movimento tomou vulto na América Latina, especificamente na Argentina e no Chile. Na mesma década, o Brasil editou sua primeira edição do Livro Branco de Defesa Nacional e estabeleceu metas relacionadas ao aumento da eficiência e poder de combate de suas Forças Armadas, tendo por base os princípios norteadores da Administração Pública brasileira.

## **2.1 Princípios constitucionais da Administração Pública**

Os princípios são premissas centrais existentes no Direito, que podem estar explícitos ou implícitos, e determinam a interpretação e atuação conforme os ditames legais. Como integrante da Administração Pública Federal, o Comando do Exército executará suas atividades em consonância com os princípios previstos no ordenamento jurídico, de acordo com o disposto no art. 5º do Regulamento de Administração do Exército (EXÉRCITO, 2021).

A Constituição Federal de 1988 prevê em seu art. 37 que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (BRASIL, 1988).

Segundo a Cartilha Fundamentos da Administração Militar com foco na gestão orçamentária e financeira, editada pela Secretaria de Economia e Finanças (SEF), a legalidade determina ao administrador público realizar somente o que a lei permite, de acordo com suas competências funcionais; a impessoalidade determina que deve ser feito somente o que o interesse público espera que seja feito; a moralidade significa ter um comportamento ético e jurídico adequado; a publicidade determina que os atos sejam públicos e publicados; e, a eficiência propõe a entrega de um melhor trabalho ao custo mais vantajoso para a administração (Exército, 2019).

Assim, os cinco princípios constitucionais são basilares para toda a atuação do Exército Brasileiro, o qual possui por objetivo efetividade em suas ações e aumento do poder de combate.

Nesse sentido e com base na experiência no Haiti e nos Processos de Transformação ocorridos no Chile e na Espanha, o Exército Brasileiro editou seu Processo de Transformação em 2010, tendo por vetores de transformação a doutrina; o preparo e emprego; a educação e cultura; a gestão de recursos humanos; a gestão corrente e estratégica; a ciência, tecnologia e modernização do material; e a logística.

No vetor gestão de recursos humanos tem-se como uma das medidas a ser adotadas a racionalização administrativa de OM operacionais, a qual será tratada com maiores detalhes no próximo tópico.

## **2.2 Processo de racionalização administrativa no Exército Brasileiro**

A Racionalização Administrativa é o estudo das causas e soluções dos processos administrativos, abrangendo a responsabilidade básica de planejar e aperfeiçoar a gestão, as estruturas organizacionais e o pessoal empregado, com o

objetivo de realizar a gestão do bem público sob responsabilidade do Exército com eficiência e, assim, proporcionar o alcance da eficácia e da efetividade organizacional (EXÉRCITO, 2014).

De acordo com a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro:

A gestão dos processos administrativos e planejamentos no âmbito do Exército devem primar pelo alcance conjunto da eficiência, eficácia e efetividade. Quanto a esses conceitos deve-se compreender que:

- por eficiência, entende-se como um conceito relacionado ao custo-benefício empregado na realização das tarefas, atividades, ações, projetos e operações; trabalhar com eficiência é objetivar produzir um nível ideal de serviços demandando menos recursos, ou seja, é a capacidade do administrador de obter bons resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis;

- por eficácia, entende-se ser o alcance dos objetivos propostos na missão organizacional e nas estratégias do Exército, sejam elas no nível estratégico, operacional ou tático. A eficácia pode ser medida por indicadores e padrões previamente estabelecidos pelas próprias OM. Para tanto, pressupõem-se que na Gestão Pública o alcance da eficácia depende também da necessidade de melhor gerir o bem público; e

- por efetividade, entende-se como a medida do alcance das ações do Exército considerando para isto os seus principais propósitos: atender aos anseios da sociedade brasileira e do Estado quanto à Defesa da Pátria, o emprego em operações de Garantia da Lei e da Ordem (GLO) e o apoio à Defesa Civil. A efetividade é a verificação da amplitude das ações finais do Exército, ou seja, a entrega de resultados para a sociedade; ela deve caracterizar as boas práticas administrativas na condução de sua gestão na medida em que permite atingir os objetivos e as metas estabelecidas sob uma ótica conceitual que vai além da eficiência e da eficácia (EXÉRCITO, 2014, p. 48 e 49).

O processo de racionalização administrativa da Força tem por foco o compromisso pelo resultado e satisfação do cliente, sendo assim, objetiva a efetividade dos processos institucionais. Atualmente, a racionalização administrativa é prevista no Plano Estratégico do Exército (PEEx) 2020-2023, especificamente no Objetivo Estratégico do Exército (OEE) 10 – Aumentar a efetividade na gestão do bem público.

O OEE10 possui duas estratégias principais: aperfeiçoamento da governança administrativa e implantação da racionalização administrativa. A segunda estratégia tem três ações estratégicas, dentre as quais se destaca racionalizar as estruturas organizacionais por meio da atividade de implantar e reestruturar bases administrativas (2020-2023).

Para Tinoco Junior (2021), a racionalização administrativa é de vital importância para otimizar o emprego de militares combatentes em suas atividades finalísticas, sendo estimado que um terço do efetivo incorporado no Exército seja empregado em atividades distintas de atividades-fim.

Ainda segundo esse autor, a racionalização traria os seguintes benefícios diretos: a centralização de compras, a gestão unificada de contratos administrativos, a padronização de compras e de editais e a redução de encargos administrativos às OM operacionais (Tinoco Junior, 2021).

Nesse sentido, o Exército Brasileiro iniciou o projeto de criação de bases administrativas que será tratado mais a miúdo no próximo tópico.

## 2.3 Bases Administrativas

Tendo por base a tríade processos, estruturas organizacionais e cargos, com base no contexto da administração, o Exército Brasileiro realizou o Projeto de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), que virou referência para as demais guarnições realizarem seus projetos de racionalização, ressalvadas as particularidades de cada região (Exército, 2014).

Para tanto, o projeto de racionalização administrativa deve ter por focos: o mapeamento, análise e melhoria de processos; a gestão de pessoal; a capacitação de pessoal; a estrutura, cargos e quadro de cargos previstos (QCP); e a gestão e administração. (Exército, 2014).

A remodulação de estrutura, pessoal e recursos pode acarretar a criação de bases administrativas, as quais são aquartelamentos especializados na execução de atividades-meio, como gestão de pessoal, recursos financeiros, patrimoniais e orçamentários.

A base administrativa poderá centralizar os seguintes encargos administrativos comuns a todas as organizações militares vinculadas: pagamento de pessoal (ativa e reserva); processos licitatórios para as aquisições; assinatura de contratos de aquisição; empenho das despesas; pagamento das despesas liquidadas; organização da prestação de contas; inclusão e transferência de material do patrimônio da OM; contabilização das aquisições de bens e serviços; execução da Conformidade dos Registro de Gestão; processos do Sistema de Inativos e Pensionistas; serviço de identificação; fiscalização de produtos controlados; processos da Operação Carro Pipa (OCP); administração de Prefeitura Militar; e meios de hospedagem (BRASIL, 2018, p. 5).

Dentre as atuais 40 (quarenta) organizações militares desse modelo, pode-se distinguir três tipos de bases administrativas:

- a) Base de administração e apoio;
- b) Base administrativa; e
- c) Base administrativa estrutura incorporada.

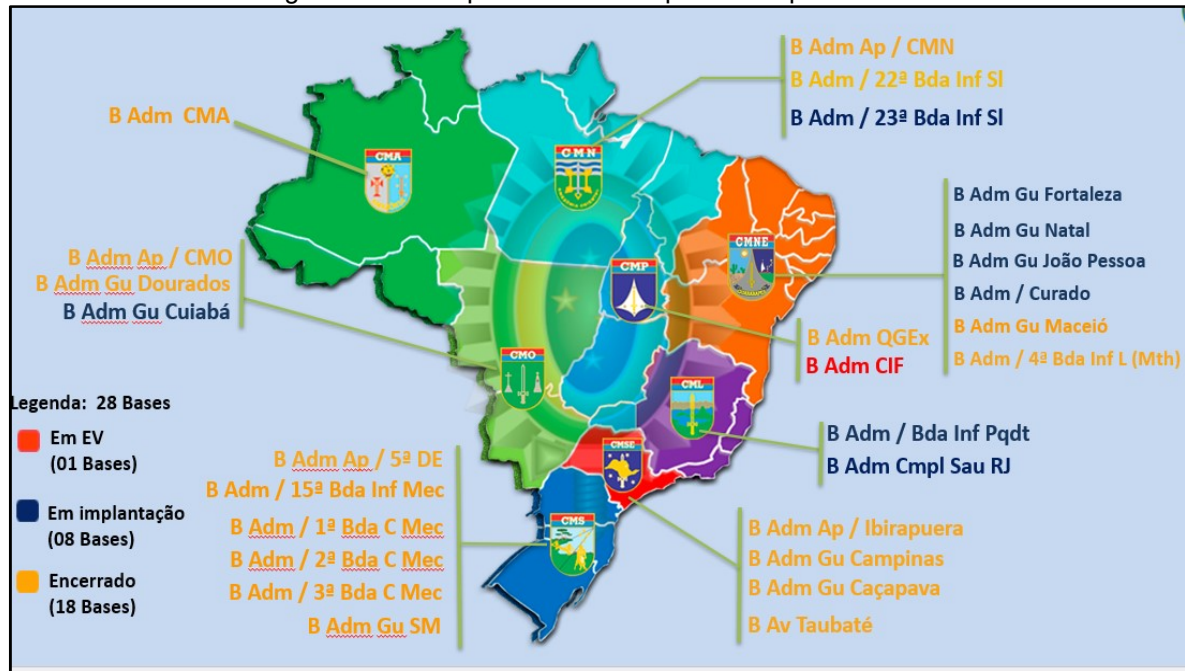
Os tipos de base administrativa podem ser classificados de acordo com a posição ocupada por estes quartéis no organograma da região. Segundo Brasil (2018), a base administrativa pode ser uma estrutura incorporada a uma OM, atendendo aos encargos administrativos apenas desta OM; estrutura incorporada a um grande comando (G Cmdo) ou uma guarnição (GU), atendendo aos encargos administrativos deste G Cmdo ou GU, das OM subordinadas ao G Cmdo/GU e de outras OM que estejam na mesma guarnição ou geograficamente próximas; ou organização militar subordinada a um G Cmdo/UG, atendendo aos encargos administrativos das demais organizações militares vinculadas.

A base administrativa possui papel específico no contexto da racionalização que ocorre na Força, sendo de importância para a desoneração dos comandantes de OM de encargos administrativos, possibilitando maior dedicação à atividade-fim; segregação de função no processamento de pagamento de pessoal e controle patrimonial; melhor planejamento de necessidades e acompanhamento cerrado da execução financeira; redução da quantidade de unidades gestoras (UG); racionalização de licitações, aquisições e contratações; centralização dos processos administrativos de natureza comum de forma a contribuir para a racionalização e gerar poder de combate; dentro outros.

O Exército Brasileiro possui em sua estrutura um escritório destinado ao acompanhamento do projeto de reestruturação e implantação de bases administrativas e bases de administração e apoio das 28 (vinte e oito) estruturas em transformação: o Escritório de Racionalização Administrativa do Exército (ERAEx), vinculado ao Estado-Maior do Exército (EME).

A Figura 1 apresenta as bases administrativas acompanhadas pelo ERAEx atualmente, conforme abordado no Simpósio de Bases Administrativas ocorrido na cidade de Brasília em 2020.

Figura 1-B AdmAp e B Adm acompanhadas pelo ERAEx



Fonte: ERAEx, 2020.

Este escritório realiza o diagnóstico e orientação técnica às diversas guarnições para atendimento do PEEEx, sendo um dos casos de destaque o Comando Militar do Nordeste (CMNE) e suas bases administrativas que serão tratados a seguir.

## 2.4 O Comando Militar do Nordeste e as Bases Administrativas

De posse da diretriz do Comando do Exército de racionalização administrativa, o CMNE editou o projeto “CMNE-Comando Militar de Área Piloto em Transformação e Racionalização”, tendo por foco a “qualidade dos serviços e possibilitar a desoneração substancial das OM, já assoberbadas com o contínuo acréscimo de missões subsidiárias e de Garantia da Lei e da Ordem” (Exército, 2018).

Este Comando Militar de Área (C Mil A) publicou o Caderno de Orientação das Bases Administrativas no CMNE para uniformizar e orientar os processos de criação dessas organizações militares em sua área, bem como cumprir a meta de reduzir a quantidade de Unidades Gestoras (UG).

No CMNE, as B Adm foram implantadas conforme orientação do Comandante do Exército, evitando criar novas UG, porém transformando organizações militares, como as Circunscrições de Serviço Militar (CSM) e as Companhias de Comando de

Grandes Comandos ou Guarnição (Cia Cmdo de G Cmdo/GU), dando lugar a estruturas que permitam assimilar as tarefas administrativas das OM apoiadas (BRASIL, 2018).

Com a criação de bases administrativas, o CMNE busca os seguintes benefícios: redução da quantidade de OM com autonomia administrativa; gestão criteriosa dos processos nas áreas administrativa, financeira, orçamentária e de apoio de pessoal; otimização das atividades administrativas comuns executadas no âmbito da guarnição, objetivando a economia de pessoal na administração das OM e mitigando o desvio de pessoal operacional para ações administrativas; melhor aproveitamento dos recursos humanos e materiais e o emprego mais judicioso dos recursos financeiros, de forma a permitir, à guarnição, uma gestão administrativa mais eficiente; centralização das aquisições de insumos básicos, de materiais de consumo, buscando a economia de recursos financeiros e humanos envolvidos nas atividades licitatórias; centralização de contratos das OM da guarnição; padronização de editais e termos de referência; busca pela melhoria contínua dos processos; dinamização e racionalização dos processos relativos aos inativos e pensionistas; centralização de outras atividades que permitam a redução de encargos administrativos das OM operacionais; e judiciosa redução de efetivos de militares da linha bélica empregados na atividade administrativa (Brasil, 2018).

Atualmente estão em operação as seguintes bases administrativas no CMNE:

- a) Base Administrativa do Curado (B Adm CURADO);
- b) Base Administrativa de Fortaleza (B Adm FORTALEZA);
- c) Base Administrativa de Natal (B Adm Natal); e
- d) Base Administrativa de João Pessoa (B Adm JOÃO PESSOA).

Para facilitar o controle e apuração dos resultados das bases administrativas, o CMNE utiliza sistemas de apoio à administração, como o Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI), o Sistema de Controle Físico do Exército (SISCOFIS), o Sistema Gerencial de Custos do Exército (SISCUSTOS) e os Sistemas de Pagamento de Pessoal (SIAPPES e SIPPEs). Além disso, este C Mil A buscou desenvolver o sistema de apoio à atividade de acompanhamento e controle das B Adm (SiSALC).

Este sistema criado no âmbito do CMNE tem por objetivo atender às necessidades de acompanhamento e gestão de contratos e recursos financeiros e licitações das OM vinculadas, por intermédio da Divisão de Licitação e Contratos da B Adm (BRASIL, 2018).

O SiCALC apresenta as seguintes possibilidades: cadastro de fiscal de contratos e respectivos substitutos, para os diversos serviços geridos pela OM; centralização do livro do fiscal de contrato, com acompanhamento dos eventos associados e produção de sinalizadores relacionados aos prazos dos diferentes contratos e aditivos de contratos; cadastro de notas de empenho com associação a diferentes Unidades Administrativas (UA) e atualização dos valores correspondentes às notas de crédito recebidas; criação de um perfil para o Fiscal Administrativo da OM, com vistas ao gerenciamento dos fiscais de contrato associados; acompanhamento das notas de crédito, associadas às diferentes notas de empenho, afim de facilitar a tomada de decisão do gestor a respeito do uso dos créditos; acompanhamento do Cadastro de Empresas Inidôneas e Impedidas (CEIS), a fim de facilitar os diversos processos de licitação e geração de empenhos em andamento nas diferentes unidades; e cadastro das empresas prestadoras de serviços para diferentes UA e empresas impedidas de licitar (BRASIL, 2018, p. 37-38).

## 2.5 Base Administrativa da Guarnição de Natal

Por intermédio da Portaria nº 1.696, de 8 de outubro de 2018, o Comando do Exército transformou a antiga 24ª Circunscrição do Serviço Militar (24ª CSM) em Base Administrativa. Em seguida, a Portaria nº 1.950, do Comandante do Exército, de 29 de novembro de 2018, ativou a B Adm Gu Natal, permanecendo essa data como seu aniversário, sendo subordinada ao Comando da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada (Cmdo 7ª Bda Inf Mtz).

A missão da B Adm Gu Natal é racionalizar as atividades administrativas na guarnição de Natal, centralizando os procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo, nas áreas financeira, contábil, orçamentária e pagamento de pessoal, bem como os encargos relativos ao Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas, ao Posto de Identificação e ao Posto de Recrutamento e Mobilização (BRASIL, 2020).

De acordo com a Diretriz para Transformação da 24ª Circunscrição do Serviço Militar em Base Administrativa da Guarnição de Natal, a B Adm Gu Natal tem os objetivos de: racionalizar a estrutura dos órgãos de execução do Serviço Militar e Seção Mobilizadora de Guarnição, adequando-as à realidade e aos avanços tecnológicos atuais; centralizar os procedimentos e processos comuns, de caráter administrativo nas áreas financeira, contábil, orçamentária, patrimonial e pagamento de pessoal; centralizar os procedimentos dos encargos do Órgão Pagador de Inativos e Pensionistas (OP/SIP), Pagamento do Pessoal da Ativa, Posto de Identificação (PI), Recrutamento e Mobilização (PRM), Aquisição, Licitação e Contratos (SALC), das áreas financeiras, contábil e orçamentária das OM da Guarnição de Natal; e centralizar os procedimentos de acompanhamento, controle e execução financeira, contábil, orçamentária e patrimonial da Operação Carro-Pipa (OCP). (Brasil, 2018b)

Este aquartelamento administrativo atende às seguintes organizações militares: Comando da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada (Cmdo 7ª Bda Inf Mtz); 16º Batalhão de Infantaria Motorizado (16º BI Mtz); 7º Batalhão de Engenharia de Combate (7º BE Cmt); 17º Grupo de Artilharia de Campanha (17º GAC); Companhia de Comando da 7ª Brigada de Infantaria Motorizada (Cia C/7ª Bda Inf Mtz); e 7º Pelotão de Polícia do Exército (7º BPE). Somado a estes, o Hospital da Guarnição de Natal (H Gu N) também é parcialmente atendido tendo por critério a complexidade dos processos atinentes a uma organização militar hospitalar. Ainda, com a criação do Escritório Regional da Operação Carro Pipa, a B Adm Gu Natal passou a centralizar os procedimentos de acompanhamento, controle e execução financeira, contábil, orçamentária e patrimonial da Operação Carro Pipa.

Para a implantação da B Adm Gu Natal foram realizadas orientações como a vinculação logística do Posto de Recrutamento e Mobilização 07/004-Natal à B Adm Gu Natal; a destinação do imóvel em que funcionava a 24ª CSM para a B Adm Gu Natal; os encargos dos Próprios Nacionais Residenciais (PNR) da 24ª CSM passaram para a B Adm Gu Natal; os setenta e nove cargos existentes na 24ª CSM fora direcionados à B Adm Gu Natal, dentre outras.

A B Adm Gu Natal é uma organização militar independente, com autonomia administrativa, subordinada ao Cmdo 7ª Bda Inf Mtz e não recebe encargos de formação de cabos e soldados. O efetivo a ser incorporado pela OM tem sua formação realizada em outro aquartelamento.

Primeiramente, procedeu-se a centralização de processos relacionados ao pagamento de pessoal de parte das organizações militares apoiadas (iniciando-se

pelo ativos, inativos e pensionistas da própria B Adm Gu Natal e do 17º GAC), atendendo a um cronograma de duas OM ao ano. Com isso, chegou-se ao final do ano de 2021 com a centralização do pagamento de pessoal de toda a guarnição de Natal, conforme objetivo inicial do projeto e, por conseguinte, tem-se procedido à cassação parcial da autonomia administrativa das OM apoiadas para a realização desse tipo de processo.

Somado a isso, as organizações militares apoiadas perderam parcialmente sua autonomia administrativa para diversos procedimentos (como realização de licitações, pagamentos a fornecedores, dentre outros), deixando de realizar a gestão financeira e orçamentária e permanecendo com a execução da gestão patrimonial e a geração dos direitos remuneratórios do efetivo.

Esta OM administrativa editou um regimento interno de caráter experimental contendo as diretrizes de ação aos diversos agentes constantes do organograma, com suas atribuições funcionais e prescrições diversas. Com a conclusão da implantação, a B Adm Gu Natal objetiva a elaboração de uma diretriz ou norma de ação em caráter definitivo para delinear sua atuação.

Com a finalidade de realizar uma análise ampla da implantação desta organização militar, foram identificadas seis áreas base para centralização de processos administrativos comuns em conformidade com a racionalização administrativa em vigor no Exército Brasileiro, as quais serão tratadas no próximo tópico.

### **3 ANÁLISE E RESULTADOS**

Por meio da metodologia escolhida foi realizada uma análise da implantação da B AdmGu Natal sobre os aspectos de Quadro de Cargos Previstos (QCP); pagamento de pessoal; aquisições, licitações e contratações; Operação Carro Pipa; migração orçamentária, financeira e de sistemas; e riscos que porventura surgiram e ainda podem surgir.

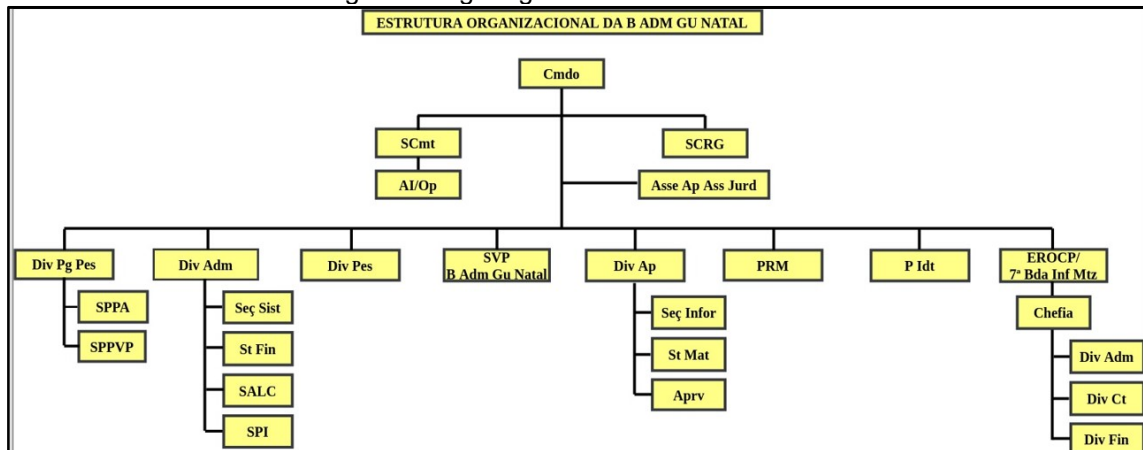
Estas áreas foram identificadas de acordo com a diretriz de implantação da OM, tendo em vista que os processos relacionados a serem executados por uma base administrativa dependem da área geográfica, das atividades dos comandos militares de área, dos serviços desenvolvidos pelos quartéis apoiados, dentre outros fatores.

#### **3.1 Quadro de Cargos Previstos**

A B Adm Gu Natal recebeu setenta e nove cargos com a transformação da 24ª CSM para atender seu organograma (Figura 2). No entanto, esse quantitativo não atende às demandas existentes.



Figura 2-Organograma da B AdmGU Natal



Fonte: B Adm Gu Natal.

Atualmente, esta organização militar possui o efetivo previsto de 144 militares, sendo 34 oficiais, 50 subtenentes e sargentos e 60 cabos e soldados. Por outro lado, se contabilizar toda a força de trabalho existente, incluindo o pessoal à disposição da B Adm Gu Natal, tem-se o seguinte cenário: 37 oficiais, 75 subtenentes e sargentos, 68 cabos e soldados, 14 prestadores de tarefa por tempo certo (sendo 11 oficiais e 3 subtenentes e sargentos) e dois servidores civis, totalizando 196 pessoas.

Cabe destacar que as organizações militares vinculadas destinam parte do seu efetivo à B Adm Gu Natal, no total de 47 militares, sendo 4 oficiais, 17 subtenentes e sargentos, 16 cabos e soldados e 10 prestadores de tarefa por tempo certo (8 oficiais e 2 subtenentes e sargentos), com o objetivo de realizar as atividades meio dos quartéis operacionais.

O quantitativo existente não atende aos complexos e dispendiosos processos realizados pela B Adm Gu Natal. Diante disso, a própria organização tem procurado rever seu QCP e solicitou a migração de treze cargos das organizações militares vinculadas e apoiadas para suprir sua necessidade.

### 3.2 Pagamento de Pessoal

Desde 2019 os processos relacionados a pagamento de pessoal foram migrados das organizações militares e centralizados na B Adm Gu Natal, com o planejamento de ser realizado duas organizações militares por vez, com a finalidade de tornar o processo de centralização eficiente e com mínima incidência de erros. E, atualmente, todo o pagamento de pessoal da ativa, da reserva e pensionistas é de responsabilidade desta OM.

Ao analisar o período em que esta OM passou a ser responsável pelo ciclo de pagamento de pessoal, verificou-se que o índice de resolutividade de solicitações de pagamento apresentou uma média de 98,18%, significando que houve uma baixa ocorrência de erros de processamento de direitos. Somado a isso, caso seja realizada uma análise horizontal da performance, tem-se que há uma melhora significativa de um ano para outro.

Tabela 1-Índice de Resolutividade de Solicitações de Pagamento

OMV	VINC ADM	CICLOS ANUAIS		
		Índice de Resolutividade de Solicitações de Pagamento		
		2020	2021	MÉDIA GERAL
B AdmGu Natal	1º JAN 2019	97,00	98,32	<b>97,63</b>
OP/B AdmGu Natal	1º JAN 2019	91,76	93,90	<b>92,98</b>
17º GAC	1º OUT 2019	97,85	99,56	<b>98,83</b>
16º BI Mtz	1º SET 2020	-	99,22	<b>99,22</b>
QG 7ª BdaInfMtz (Cmdo, Cia C e 7 Pel PE)	1º OUT 2020	-	98,81	<b>98,81</b>
H Gu N	1º AGO 2021	-	-	-
7º BE Cmb	1º NOV 2021	-	-	-
<b>MÉDIA ANUAL</b>		<b>96,16</b>	<b>98,50</b>	<b>98,18</b>

Fonte: B Adm Gu Natal.

Assim, tem-se que a B Adm Gu Natal enviou 3.276 solicitações de pagamento em 2020 apresentando 125 erros e, no ano seguinte, este número de solicitações aumentou substancialmente (5.091) e apresentou redução na quantidade de erros (76). Pode-se verificar o percentual de 3,81% de erros em 2020 e, em 2021, apesar do aumento de solicitações, foi apresentado o percentual de erros de 1,49%.

### 3.3 Aquisições, Licitações e Contratações

A B Adm Gu Natal é responsável pelo Grupo de Coordenação e Acompanhamento das Licitações e Contratos (GCALC) da guarnição, tendo em vista que o Hospital da Guarnição de Natal e o 7º Batalhão de Engenharia de Combate permanecem com autonomia administrativa devido à complexidade de seus processos. As demais OM são, atualmente, responsáveis pela demanda inicial de aquisições, conforme previsão normativa (elaboração de estudo preliminar, parte requisitória, dentre outros documentos).

Ao analisar a tabela 2 a seguir, tem-se que as licitações realizadas em anos anteriores pelo Cmdo 7ª Bda Inf Mtz, 16º BI Mtz e 17º GAC passaram a ser executadas pela B Adm Gu Natal, representando uma desoneração de atividades administrativas do pessoal daquelas unidades e liberação para execução das atividades fim das OM.

Tabela 2- Quantidade de licitações realizadas por OM.

OM	LICITAÇÕES		
	2020	2021	2022
Comdo 7ª BdaInfMtz	3	2	0
16º BI Mtz	4	2	0
17º GAC	4	0	0
7º BE Cmb	6	4	6
B AdmGu Natal	6	13	19
H Gu N	3	3	3
Projeto de Compras Colaborativas	4	4	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>28</b>

Fonte: B Adm Gu Natal.

Dessa forma, tem-se que as atividades relacionadas às aquisições, licitações e contratações de bens e serviços comuns de maneira centralizada pela B Adm Gu Natal ocorreu rapidamente ainda que o pessoal disponível para execução das atividades seja insipiente.

### 3.4 Operação Carro Pipa

Devido à complexidade das ações realizadas quanto à centralização administrativa de atividades rotineiras e da Operação Carro Pipa, por meio da Portaria – SEF/C Ex nº 160, de 29 de outubro de 2021, a Secretaria de Economia e Finanças autorizou a delegação de competência da função de ordenador de despesas da B AdmGu Natal para até dois oficiais superiores. Assim, o comandante deste aquartelamento decidiu pela delegação exclusiva das atribuições de ordenador de despesas da Operação relacionadas aos encargos de execução orçamentária e financeira dos recursos recebidos pelo Escritório Regional da Operação Carro Pipa em Natal (EROCP/Natal).

Somado a isso, a criação do escritório regional tem como missão a desoneração das Organizações Militares Executoras (OME) do Rio Grande do Norte de atividades ligadas à operação por meio da realização de ações complementares de apoio às atividades de distribuição de água potável às populações atingidas por estiagem e seca no semiárido. Em primeiro momento a absorção de atividades das OM de Natal e, a partir de 2023, a inclusão de atividades do 1º Batalhão de Engenharia de Construção, em Caicó. Para tanto, foram direcionados cargos dos QCP de diferentes aquartelamentos, que já desempenhavam atividades inerentes à operação, para o escritório criado.

O escritório regional é responsável por desempenhar as seguintes atividades: contratação do serviço de transporte de água; planejamento de entrega de água; fiscalização da execução do serviço de maneira física e remota; comprovação da execução do serviço; realização de pagamentos e atividades de apoio (como qualificação de militares, controle de pessoal e material, atendimento ao público, dentre outras).

Atualmente o Escritório Regional da Operação Carro Pipa em Natal atende a sessenta e três municípios, abrangendo uma população de 141.507 habitantes com

5.206 cisternas e 214 contratados, totalizando 564.509 m<sup>3</sup> de água distribuídos. O 1º Batalhão de Engenharia de Construção atende a vinte e um municípios, com uma população total de 28.783 habitantes com 1.422 cisternas e 77 contratados, representando 120.889 m<sup>3</sup> de água distribuída.

Em termos financeiros, até o mês de julho de 2022 o escritório regional emitiu 2.266 notas de empenho, realizou 1.849 liquidações e efetuou 1.775 pagamentos a fornecedores. Assim, foram movimentados R\$17.415.694,65 com contratação de pipeiros, locação de veículos de apoio, diárias de militares e atividades meio.

No entanto, foram identificadas algumas dificuldades enfrentadas pelo aquartelamento. Ainda há resistência a mudanças por parte de alguns militares no tocante à passagem de funções dos escritórios até então existentes nos diversos quartéis executores da operação para centralização em um escritório regional. O efetivo existente no QCP do escritório regional está aquém do necessário para cumprimento das atividades, sendo primordial a revisão do quadro e designação de militares para a OM. O aumento do preço de combustíveis tem influenciado na execução dos contratos firmados com os pipeiros, ocasionando desistências, rescisões, danos ao erário e sanções.

### 3.5 Migração orçamentária, financeira e de sistemas

A B Adm Gu Natal e suas OM vinculadas possuem um cronograma detalhado para a execução de extinção de atribuições, cassação de autonomia administrativa e centralização de processos, conforme pode ser visualizado na tabela 3:

Tabela 3: Cronograma de migração por OM.

OM	2019		2020		2021		2022	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
B AdmGu Natal	consolidação /readequação	-	-	-	-	-	-	-
17º GAC	-	PgPes (1º OUT)	-	-	ExecOrç /Fin	Perda Aut Adm	OCP	-
16º BI Mtz	-	-	-	PgPes (1º SET)	-	-	Exec Orç/Fin e OCP	Perda Aut Adm
Cmdo 7º BdaInfMtz	-	-	-	PgPes (1º OUT)	-	-	-	Exec Orç/Fin Perda Aut Adm
H Gu N	-	-	-	-	PgPes (1º AGO)	-	-	-
7º BE Cmb	-	-	-	-	-	PgPes (1º NOV)	OCP	-

Fonte: B Adm Gu Natal.

Atualmente, a migração está ocorrendo nas atividades desempenhadas pelo 17º GAC, tendo essa OM passado à condição de autonomia administrativa parcial para fins de controle patrimonial, a exemplo do que ocorreu com os demais quartéis. Cabe frisar que todo o processo de migração orçamentária, financeira e de sistema

ocorre com reuniões periódicas entre as OM envolvidas e possui a supervisão e acompanhamento dos respectivos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças (CGCFEx) relacionados.

### **3.6 Riscos**

Durante a execução do projeto de implantação da B Adm Gu Natal foram identificados riscos que podem comprometer sua eficiência. Primeiramente, as instalações ora ocupadas pela unidade são antigas e não possuem espaço necessário para acomodação da totalidade de militares e servidores civis que lá atuam e a guarda de documentos conforme previsão legal. Diante disso, está sendo elaborado um projeto de novas instalações nas proximidades do Comando da 7ª Bda Inf Mtz.

Outro risco a destacar é falta de pessoal para cumprimento das atividades atinentes à B Adm Gu Natal. O QCP existente, conforme descrito em tópico específico neste trabalho, não atende a demanda de pessoal, tanto militares quanto civis, sendo assim, é premente a necessidade de atualização do quadro em vigor. Uma alternativa identificada para designação de militares seria a contratação de militares Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), em consonância com diretriz adotada pelo Exército para preenchimento dos claros existentes.

## **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A racionalização administrativa é um processo longo e contínuo necessário à adequação do Exército Brasileiro às demandas da sociedade no século XXI, atendendo aos princípios constitucionais.

O processo iniciado no Exército Brasileiro tem apresentado resultados como a desoneração de comandantes de OM de grande parte dos processos administrativos, possibilitando maior direcionamento de atenção para a atividade fim; segregação das funções no processamento de pagamento de pessoal e de aquisição de materiais e contratação de serviços; especialização contínua de pessoal para o desempenho de suas atribuições, sem detrimento do necessário rodízio de função; redução de encargos de atividade meio das OM operacionais; melhoria do planejamento das necessidades e acompanhamento efetivo da execução financeira; centralização de licitações proporcionando aquisições e contratações mais vantajosas, reduzindo custos ao governo; dentre outros.

Assim, este trabalho verificou por meio do estudo de caso da Base Administrativa da Guarnição de Natal que a centralização administrativa por meio da implementação de bases administrativas e redução de autonomia gerencial de Organizações Militares pode contribuir para a redução de custos operacionais e, consequentemente, a racionalização administrativa no Exército Brasileiro.

No entanto, cabe salientar que racionalizar não é necessariamente sinônimo de reduzir pessoal, tendo em vista que aquela proporciona melhoria de processos e qualidade de prestação de serviço e, não, diminuição de efetivo.

Com relação às limitações do estudo estas relacionam-se ao fato de que a B Adm Gu Natal ainda está em processo de implantação, tendo previsão de término em dezembro de 2022.

As limitações do método adotado na pesquisa relacionam-se ao fato de ser único, não se almeja a contestação de teoria existente. Assim, tem-se que a limitação está na generalização do estudo. Não obstante, acredita-se que este

trabalho poderá contribuir para a análise de implantação de bases administrativas no Exército Brasileiro e nos demais integrantes das Forças Armadas, caso sejam aplicados os procedimentos metodológicos apropriados a cada caso.

Ressalta-se que, no futuro serão necessárias novas pesquisas, com o intuito de analisar os resultados da racionalização administrativa por meio da implantação de bases administrativas. Uma vez que esta pesquisa trata dos primeiros anos de implantação de um aquartelamento deste tipo, faz-se imperioso um estudo mais abrangente da implantação e reestruturação das bases administrativas do Exército Brasileiro.

## 5 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 26/07/2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Regulamento de Administração do Exército (EB10-R-01.003). Disponível em:  
<[http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/2021/port\\_1555\\_cex\\_rae.pdf](http://www.sef.eb.mil.br/images/a2/assessoria2/2021/port_1555_cex_rae.pdf)>. Acesso em 26/07/2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016). Disponível em:  
<[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/estado\\_maior\\_do\\_exercito.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/estado_maior_do_exercito.html)>. Acesso em 25/07/2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Diretriz para a Transformação da 24ª Circunscrição do Serviço Militar em Base Administrativa da Guarnição de Natal (EB20-D-03.029). Disponível em:  
<[http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_200\\_eme\\_06set2018.html#:~:text=Aprova%20a%20Diretriz%20que%20regulamenta,que%20lhe%20conferem%20o%20art.](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_200_eme_06set2018.html#:~:text=Aprova%20a%20Diretriz%20que%20regulamenta,que%20lhe%20conferem%20o%20art.)>. Acesso em 26/07/2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Secretaria de Economia e Finanças. Cartilha Fundamentos da Administração Militar com foco na gestão orçamentária e financeira. 1ª ed, 2019, 47 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Plano Estratégico do Exército 2020-2023. Disponível em:  
<<https://pt.calameo.com/books/0033910752b1fa1eac6f6>>. Acesso em: 24/07/2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Caderno de Orientação Bases administrativas no CMNE. 1ª ed, 2018, 95 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Memória Base Administrativa e Base de Administração e Apoio – Proponente: Estado-Maior do Exército. 1ª ed, 2020, 8 p.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Plano de Gestão Organizacional 2020/2023 – B Adm Gu Natal. Disponível em: <[https://badmgunatal.eb.mil.br/images/noticia/PlanoGesto\\_2021.pdf](https://badmgunatal.eb.mil.br/images/noticia/PlanoGesto_2021.pdf)>. Acesso em 13/09/2022.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Exército Brasileiro**. Palestra realizada durante o simpósio de bases administrativas. Brasília, DF: 2020.

SERRÃO, A. de A. **A otimização da operacionalidade da Brigada de Infantaria Paraquedista por meio da racionalização administrativa**. Disponível em: <http://ebrevistas.eb.mil.br/ADN/article/view/1312>. Acesso em: 31/07/2022.

SOUSA, G. J. B. de. **Livros brancos de defesa: realidade ou ficção?**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2018.

TINOCO JUNIOR, E. G. **O modelo de racionalização administrativa na Base Administrativa do Quartel-General do Exército por meio do Almoxarifado Central**. Revista O Gestor Militar. Brasília: Secretaria de Economia e Finanças. Ano I, volume I, número I, p. 40 – 45, 2021.