

## **LIÇÕES DE SUCESSO DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA PARA MELHORIA DA OPERACIONALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES MILITARES**

Autor: Cel Inf Pedro **Cardoso** da Cunha Neto.

Bacharel em Ciências Militares pela AMAN/1998, especialista em Política, Estratégia e Alta Administração do Exército pela ECEME/2024.

### **RESUMO**

Sob o tema de racionalização administrativa para melhoria da operacionalidade das Organizações Militares, foram realizadas pesquisas quantitativas com 40 (quarenta) oficiais superiores, no último posto, com quase 30 anos de serviço às Forças Armadas. Acrescenta-se que esses militares exerceram as funções de comando, chefia ou direção de Organizações Militares da Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira, distribuídas em todo território nacional, nos anos de 2018 a 2023. Completando a pesquisa quantitativa, entrevistou-se, de forma estruturada e qualitativa, 16 (dezesesseis) oficiais ex-comandantes, dentro do universo citado. O estudo objetivou-se apurar boas práticas atuais e exequíveis de racionalização administrativa que causaram impactos positivos na operacionalidade da Unidade. No trabalho, foram apresentadas ações de racionalização em cinco vertentes, que são: remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alteração de estruturas, revisão de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle. Portanto, as iniciativas apresentadas podem contribuir com os comandantes/diretores/chefes militares, tornando as suas gestões mais dinâmicas, práticas, eficientes, econômicas e seguras.

**Palavras-chave:** racionalização. gestão. pessoas. operacionalidade. militar.

### **1. INTRODUÇÃO**

A racionalização administrativa é implantada no Brasil de forma contínua na administração pública federal por meio de normas do Tribunal de Contas da União (TCU) e leis federais. Também, é estimulada institucionalmente nos planos estratégicos do Exército para serem colocadas em prática nas Organizações Militares (OM). Nesse contexto, os comandantes, chefes e diretores de OM devem buscar implementar medidas de racionalização, mantendo e melhorando a operacionalidade da Unidade.

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar boas práticas de racionalização administrativas que impactam positivamente na operacionalidade da OM.

Para alcançar o objetivo descrito de maneira metodológica e ordenada, foram selecionados 40 (quarenta) oficiais superiores, entre as três Forças Armadas, com

quase 30 anos de serviço, que exerceram as funções de comandantes, chefes e diretores de OM distribuídas no território nacional, nos anos de 2018 a 2023. Com esse público citado, foram realizadas pesquisas quantitativas, por meio de formulário digital. Após a análise quantitativa, entrevistou-se, de forma estruturada, 16 (dezesseis) oficiais superiores do universo descrito acima que mais se destacaram na implementação de medidas de racionalização com impacto na operacionalidade da OM. Ao término das análises quantitativas e qualitativas das informações, obteve-se boas práticas atuais e exequíveis que podem servir de parâmetro para os futuros comandantes, chefes e diretores de OM.

Salienta-se que na época da realização do presente trabalho, os oficiais entravam-se realizando o Curso de Política, Estratégia e Alta Administração do Exército, na Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME). Além disso, o público consultado já tinha passado a função de comandante, chefe e diretor de OM, podendo avaliar com eficiência e eficácia as medidas implementadas e seus impactos na operacionalidade, o que potencializa a relevância da atual obra.

Por se tratar de um assunto de elevada amplitude, delimitou-se o tema à gestão de pessoas e às suas consequências no remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alteração de estruturas, revisão de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle, visando melhorar a operacionalidade da OM.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Referencial teórico**

#### **2.1.1. Concepção referente à racionalização administrativa**

A racionalização pode ser entendida como a busca constante da otimização dos processos, visando economizar material, tempo e recurso financeiro, preservando os princípios e valores e mantendo o foco na missão precípua da OM.

Conforme a Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014, que aprovou a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB 20 D-01.016), elenca-se os conceitos abaixo:

Inicialmente, deve-se estabelecer o Conceito de Racionalização Administrativa a ser adotado pelo Exército, a fim de que todos os seus

integrantes tenham pleno conhecimento de onde se pretende chegar, ou seja, o **Estado Final Desejado (EFD)**.

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 **peçoal 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.

Deste modo, não se deve entender necessariamente racionalização como a redução do emprego de recursos de qualquer natureza, mas sim a **busca incansável da efetividade para o desenvolvimento de um processo**, tendo a satisfação do cliente como foco principal.

Assim, partindo-se da presunção da boa-fé dos interessados como regra e não como exceção, **eliminam-se controles desnecessários e passos intermediários que não agregam valor, permitindo-se a delegação de competência** e a terceirização de atividades não essenciais, **evitando-se duplicidades ou redundâncias, dando maior celeridade, melhorando a qualidade do gasto e reduzindo o custeio** (Brasil, 2014, grifo nosso).

Para efetivar medidas de racionalização administrativa, deve-se identificar e modernizar os processos de gestão logística de pessoal que são fundamentais para qualquer comandante, diretor e chefe de organização militar, principalmente as Unidade operacionais que possuem a missão principal de ser componente do “braço forte” da instituição, com necessidade de dar a pronta-resposta em situações de crise.

Nesse sentido, a identificação consiste no estudo e mapeamento dos processos sinalizados com maior relevância e abrangência. Para identificar tais processos, é preciso, entre outras atividades antecessoras, analisar o órgão, abordando a sua missão, processos finalísticos, restrições e possibilidades.

Já a modernização trata-se de trazer sugestões para otimização, desburocratização e priorização, com citação de ações positivas possíveis para atualizar a instituição nas novas práticas de supervisão, coordenação e controle. Para modernizar os processos, é preciso, entre outras atividades predecessoras, entender a importância da operacionalidade e classificação restritiva das atividades militares desenvolvidas nas OM.

De maneira simplificada, a racionalização pode ser entendida pelo uso metódico e judicioso dos meios, recursos financeiros, processos e estrutura organizacional, eliminando o supérfluo e buscando resultados eficientes, práticos e econômicos. Então, o comandante de OM deve adotar medidas de racionalização administrativa de forma contínua e permanente, visando a cumprir a missão institucional e preservar o patrimônio material, princípios e valores da instituição.

### 2.1.2 Concepções relacionadas à operacionalidade

Segue abaixo conceitos estritamente militares, extraídos do Manual Glossário das Forças Armadas, do Ministério da Defesa:

**Operacionalidade** é grau de aptidão ou treinamento atingido por uma organização militar ou unidade aérea, compreendendo seu **peçoal** e material para **cumprir as missões a que se destina**.

Órgão de **atividade-fim** realiza as **funções de preparo e de emprego operativo** dos recursos destinados à **missão principal** nos níveis estratégico e **tático do campo militar**.

Órgão de **atividade-meio** realiza as **funções de apoio à atividade de instrução e adestramento ou de apoio às operações**. (Brasil, 2016, p. 196 e 199, grifo nosso).

Nesse contexto, entende-se que todas OM desenvolvem atividades fim e meio, com foco na operacionalidade quando cumprem as missões a que se destina, podendo elas serem orientadas para realizar manobras táticas ou prover apoio de mobilidade, contra mobilidade, logística e comando e controle.

## 2.2 Coleta de dados quantitativos

Com base no universo selecionado de 40 (quarenta) oficiais superiores, que exerceram o comando, chefia ou direção de OM, foi realizada a pesquisa, por meio de formulário digital, obtendo as informações a seguir.

Cerca de 95% (noventa e cinco por cento) dos comandantes pesquisados aplicaram alguma medida de racionalização administrativa na gestão de pessoas. Desse total, 65% (sessenta e cinco por cento) informaram que tais medidas impactaram diretamente a operacionalidade da OM.

Aproximadamente 80% (oitenta por cento) dos comandantes de OM utilizaram ferramentas de gestão para normatizar e padronizar as medidas de racionalização administrativas na gestão de pessoas, estando diretamente envolvidos na adoção de tais ferramentas.

Com base na vocação das OM, nota-se que 67% (sessenta e sete por cento) são direcionadas a apoio, ensino, saúde e ciência e tecnologia, sendo que há quartéis com dupla vocação.

### **2.3 Coleta de dados qualitativos**

Segue as informações coletadas nas 16 (dezesesseis) entrevistas realizadas aos oficiais superiores, que comandaram OM vocacionadas nas áreas combatente, logística, ensino, saúde e ciência e tecnologia.

Alguns comandantes informaram que, ao serem nomeados, estudaram a OM por meio de fontes abertas e consultas ao Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército, anotando as observações sobre o pessoal, atividades relevantes, aspectos necessários de melhoria e fatos marcantes recentes, como suicídio, acidentes graves de serviço/instrução e punições.

Os comandantes verificaram, em formatura geral, que a minoria do efetivo do quartel encontrava-se direcionado às atividades-fim operacionais. Diante deste fato e com o objetivo de priorizar a operacionalidade, os comandantes realizaram estudo diagnóstico da situação de pessoal da OM; remanejaram o pessoal administrativo para a atividade-fim; destinaram o pessoal qualificado, inclusive Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), para as funções técnicas-operacionais; determinaram a capacitação dos militares não especializados; e avaliaram os riscos com a finalidade de preservar funções sensíveis.

Os comandantes alegaram que devido às missões impostas e à escassez de pessoal, realizaram ações de racionalização administrativa, com os objetivos de remanejamento de pessoal, redefinições de responsabilidades, alterações de estruturas e mudanças nas normas. Por exemplo, acúmulo de função por parte do adjunto de comando; redistribuição de cargos dos pelotões; unificação dos refeitórios com divisão dos horários por círculos hierárquicos; transformação da guarda da vila militar em guarda patrimonial; e revisão do Plano de Defesa do Aquartelamento.

Ressalta-se que o acúmulo de funções correlatas e a readequação de processos foram práticas bem avaliadas pelos comandantes. Porém, adotaram tais medidas de racionalização com cautela, pois havia o risco de comprometer as atividades operacionais, administrativas e segurança, caso o militar tivesse capacidade técnica-profissional limitada ou o processo fosse mal mapeado e dimensionado.

A segregação de função foi mais uma medida de racionalização administrativa. Após remanejar efetivo da atividade-meio para atividade-fim, os comandantes

determinaram que as tropas destinadas às missões operacionais fossem empregadas somente no preparo e emprego, deixando as tropas vocacionadas à administração para as missões administrativas ou logísticas.

A manutenção da moral da tropa foi outro aspecto importante citado pelos comandantes. Para isso, os comandantes implantaram alterações no ambiente de trabalho buscando motivar o pessoal; redistribuição/solicitação de recursos financeiros; e estudo de Estado-Maior sobre o remanejamento de pessoal considerando a diretriz do comandante.

Houve comandante que criou o Programa de Desenvolvimento de Liderança (PDL) para os 3º sargentos e tenentes; instituiu equipes de pesquisa de preços e empenho dos recursos orçamentários no âmbito das subunidades; empregou os militares com cargos de destaque, como Adjunto de Comando, Encarregado de Material e Estado-Maior, para estimular a liderança junto aos militares mais modernos; e incentivou a recuperação física e sanitária por intermédio da prática do Treinamento Físico Militar.

Houve comandante que tratou de forma individualizada problemas pessoais e familiares dos subordinados. Os comandantes utilizaram a cadeia de comando, especialmente o Subcomandante, Comandante de Subunidade e Adjunto de Comando, para levantar informações precisas e particularizadas de cada caso. Nessas situações, houve flexibilização do horário de expediente e estabelecimento de metas específicas de produtividade. Para mitigar os efeitos, empregou os militares mais experientes para recobrir as funções operacionais, especialmente aquelas mais impactantes no escalão superior.

Com a intenção de colocar a pessoa certa no desempenho da função adequada conforme os talentos identificados, os comandantes selecionaram os militares com base nos seguintes aspectos: qualificação, experiências anteriores, confiabilidade, liderança, vivência, maturidade, capacidade de trabalho, responsabilidade, organização, meticulosidade, zelo e coragem moral.

A confecção dos planos de gestão e ações foi um ponto de destaque citado por vários comandantes. O desenvolvimento de debates sobre as metas e ações em reuniões com oficiais e praças permitiram a realização do diagnóstico da OM, priorização da atividade-fim, identificação da atividade-meio não essencial e preservação da segurança orgânica. Nesse sentido, os comandantes estabeleceram

linhas de controle para acompanhar a implementação das ordens, os resultados obtidos em operações e o cumprimento de calendários de obrigações. Conforme a necessidade, a medição dos índices era feita durante a interação entre o comandante e subordinado e na verificação das porcentagens de recursos financeiros recebidos, empenhados e liquidados nas prestações de contas.

A instituição de reuniões temáticas foi mais uma medida de coordenação e controle relacionadas à racionalização administrativas. Periodicamente, os comandantes estabeleceram reuniões para tratar de pessoal, instrução e operações e administrativa-logística, com militares das respectivas seções, visando antecipar-se às atividades operacionais e administrativas vivenciadas na OM. Nessas reuniões, eram tratados readequação das funções, tendo em vista os problemas de saúde, tanto da família quanto do próprio militar, e a necessidade de priorizar a atividade-fim.

Destaca-se a criação de escritório de acompanhamento da gestão, com a missão verificar os índices de desempenho e propor alinhamento de todas as ações operacionais e não-operacionais da OM às metas descritas no plano de gestão.

Outra medida de racionalização administrativa colocada em prática foi o mapeamento e otimização de processos. Com o objetivo de priorizar a atividade-fim conforme a intenção do comandante durante o decorrer do ano de instrução, buscou-se identificar as atividades prioritárias, dedicando pessoal para os momentos mais exigidos. Por exemplo, no início do ano havia a fase de incorporação e período básico, sendo necessário destinar pessoal para essas atividades. Já no segundo semestre, a atividade prioritária era as operações, gerando a necessidade de reforçar as subunidades operacionais da OM.

Ainda fruto das entrevistas realizadas, os comandantes afirmaram que as medidas de racionalização administrativas foram difíceis de serem postas em prática, necessitando de diversas ações de comando. Nesse sentido, seguem as dificuldades encontradas pelos comandantes, chefes e diretores de OM.

De maneira geral, foi relatado a ansiedade da tropa a partir do momento da nomeação do próximo comandante, chefe ou diretor da Unidade. Neste diapasão, os comandantes afirmaram que parte dos militares apresentavam resistência para implementar as ações de racionalização determinadas pelo comando. Todavia, essa resistência foi vencida à medida que a tropa percebia os benefícios gerados e compreendia a intenção do comandante.

Outro óbice foi a rotatividade de pessoal nas funções. Os comandantes necessitavam antecipar-se aos fatos que poderiam levar alguma movimentação ou afastamento dos militares, como problemas familiares, solicitações de transferências e pedidos de cursos. Quando aconteciam inesperadas alterações de funções, o desempenho profissional do militar designado para a função apresentava deficiência, por conta da falta de capacitação técnica e dificuldade de adaptação, entre outros. Os setores mais impactados na Unidade eram os setores ligados à administração e logística da Unidade, como almoxarifado, aprovisionamento e 4ª seção.

Resumidamente, os obstáculos mais citados pelos comandantes, chefes e diretores para implantação das medidas de racionalização administrativa foram: baixa quantidade do Efetivo Profissional; pouca experiência profissional dos militares; fraca comunicação oral por parte dos oficiais e graduados; uso excessivo de meios de tecnologia semelhante à WhatsApp para comunicar-se com tropa; ineficácia da ação de comando nos menores níveis decisórios; resistência do pessoal para adoção da nova rotina; seleção de pessoas capacitadas e vocacionadas para as funções administrativas e sensíveis; licenciamento de militares temporários experientes; e movimentação de pessoal ocupante de função sensível sem reposição.

Para vencer as dificuldades, os comandantes, chefes e diretores de OM: abordaram em reunião os comportamentos dos subordinados com base nas pautas do Sistema de Gestão do Desempenho (SGD); utilizavam-se da cadeia de comando para corrigir os rumos dos militares; puniram subordinados baseados no Regulamento Disciplinar do Exército; e elogiavam os bons resultados e atitudes tomadas, em boletim interno ou formatura geral.

### **3. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A racionalização administrativa na gestão de recursos humanos deve ser permanente, com o objetivo de melhorar as atividades desenvolvidas, principalmente as finalísticas e, conseqüentemente, a operacionalidade da OM.

Para avaliar corretamente a complexidade das missões recebidas e as ações táticas conseqüentes, os comandantes, chefes e diretores de OM demonstraram características técnicas-profissionais polivalentes e competentes, permitindo a implementação das medidas de racionalização na gestão de pessoas para melhorar



a operacionalidade das OM comandadas, com ferramentas de coordenação e controle.

Os comandantes, diretores e chefes das OM são os encarregados pelo estabelecimento e avaliação das medidas de racionalização administrativa focadas na atividade-fim, pois são os únicos que possuem informações e autoridade para decidirem quais são as missões do aquartelamento mais importantes e sensíveis e, também, responsáveis pela implantação das melhorias com propriedade e assertividade.

Com base nas informações obtidas nas pesquisas e entrevistas realizadas, chegou-se às boas práticas de medidas de racionalização administrativa implantadas que impactaram positivamente a operacionalidade das OM.

É lícito afirmar que as medidas de racionalização administrativas podem estar enquadradas em 05 (cinco) ramos, que são: remanejamento de pessoal, redefinição de responsabilidades, alteração de estruturas, revisão de efetivos e estabelecimento de medidas de coordenação e controle.

#### **1) Boas práticas de racionalização administrativa focadas no remanejamento de pessoal**

- Realizar estudo de Estado-Maior para remanejamento de pessoal com a devida antecedência, destinando o militar vocacionado e qualificado para a atividade-fim (instrução, preparo e emprego) nas subunidades operacionais, gerenciando o risco de prejudicar alguma atividade-meio e priorizando colocar a pessoa certa, no local certo, no momento certo e da forma certa;

- Antes de designar os militares para novas funções, providenciar a seleção de pessoal nos processos de incorporação, engajamento, promoção, indicação a cursos e atividades e funções sensíveis;

- Realizar capacitações administrativas, como confecção de requisições, controle de estoque, utilização de sistemas corporativos, cozinha, padaria e serviços gerais, aumentando a eficiência do pessoal e reduzindo o efetivo empregado nas atividades-meio;

- Desenvolver a liderança em todos os níveis, por meio de exercícios, instruções e bons exemplos, fortalecendo a cadeia de comando; e

- Utilizando a cadeia de comando, realizar observações e orientações específicas e particulares, podendo resultar em referências elogiosas, punições e registros nos sistemas corporativos a avaliação do pessoal, dando o retorno dos acertos e oportunidades de melhoria do militar avaliado e concedendo condições para corrigir os erros.

## **2) Boas práticas de racionalização administrativa focadas na redefinição de responsabilidades**

- Unificar as funções do Conformador de Registro de Gestão com as tarefas de Adjunto de Comando;
- Mapear os processos, resultando na identificação de pessoal ocioso e outros pontos de "gargalos" na administração;
- Revisar o Plano de Defesa do Aquartelamento e os serviços de escala, priorizando a segurança das áreas e instalações sensíveis, podendo haver a criação de ronda e/ou guarda patrimonial; e
- Transformar a guarda da vila militar em guarda patrimonial, permitindo o emprego do pessoal de forma mais flexível.

## **3) Boas práticas de racionalização administrativa focadas na alteração de estruturas**

- Criar estrutura na OM, com a responsabilidade de estabelecer e acompanhar objetivos estratégicos e alinhar as tarefas da OM com os objetivos estratégicos;
- Instituir equipes de pesquisa e requisição nas SU, com a missão de realizar o processo de aquisição de material e contratação de serviços;
- Estruturar as subunidades destinadas à atividade-meio, com a finalidade de aumentar o efetivo nas subunidades vocacionadas à atividade-fim, eliminando ou otimizando funções, ações e rotina de trabalho;
- Limitar o efetivo das seções de comando, deixando o efetivo mínimo necessário para cumprir as atividades impostas, com o objetivo de aumentar o efetivo direcionado à atividade-fim;
- Unificar refeitórios com divisão dos horários por círculos hierárquicos, adequação do cardápio e distribuição física das instalações; e
- Destinar recursos financeiros, com prioridade para a atividade-fim.

#### **4) Boas práticas de racionalização administrativa focadas na revisão de efetivos**

- Contratar Prestador de Tarefa por Tempo Certo (PTTC) e militares temporários para funções técnicas específicas;
- Realizar estágios e cursos de formação, buscando preencher os claros da OM e motivar o pessoal, com as devidas publicações em boletim, licenciando prioritariamente os militares não especializados;
- Revisar o plano de incorporação da OM, avaliando os claros e cargos de soldados do efetivo variável, soldados do efetivo profissional, cabos, sargentos e tenentes temporários; e
- Solicitar a transferência de militares de carreira, conforme características e missões peculiares da OM.

#### **5) Boas práticas de racionalização administrativa focadas no estabelecimento de medidas de coordenação e controle**

- Realizar reuniões semanais e/ou quinzenais para tratar assuntos específicos por área (pessoal, instrução, preparo, emprego, logística e administrativa), visando coordenar as atividades correntes e planejadas com estabelecimento de linhas de controle e designação de prioridades;
- Realizar reuniões de Quadros para corrigir rumos, dando publicidade das atividades planejadas e consciência situacional sobre a situação da Unidade;
- Obter avaliações e sugestões dos subordinados, criando canal de comunicação direto entre comandante - comandado;
- Confeccionar e implantar o plano de gestão e diretriz de comando, realizando reuniões de comando com oficiais e praças em funções sensíveis;
- Confeccionar o calendário de atividades anual e planejamento mensal, buscando concentrar atividades similares com o ano de instrução, valorizar a dimensão humana (subordinado, família militar e veteranos) e reforçar as boas atitudes;
- Estruturar o ano de instrução, valorizando as etapas dos períodos básico e adestramento, realizando exercícios marcadores de cada etapa e buscando unir as instruções comuns no modelo de estágio interno da OM; e

- Estabelecer a agenda corporativa digital compartilhada, contendo informações básicas da tarefa, como responsável, data, hora e local.

Além das práticas de racionalização citadas acima, pode ser indicado o caminho abaixo para implantação de tais medidas:

1º passo - Identificar vulnerabilidades e possibilidades da OM antes da assunção do comando, estudando a qualificação do pessoal, quantitativo de militares destinados à atividade-fim e demandas administrativas e operacionais da OM recentes;

2º passo - Identificar a missão e os processos finalísticos, relacionando-os com as entregas da OM;

3º passo - Elaborar a rede de relacionamento da OM, identificando os públicos interno e externo, instituições privadas, estatais e governamentais;

4º passo - Conhecer o histórico da OM, buscando obter os porquês das atividades para entender as motivações das decisões;

5º passo - Desenvolver linhas de ação para racionalizar administrativamente a gestão de pessoas;

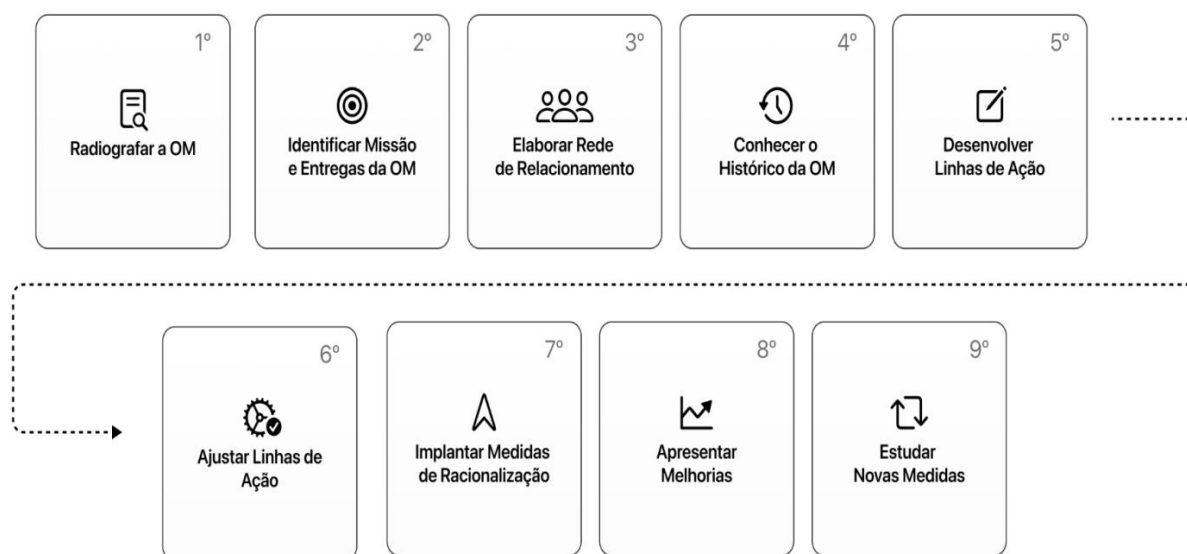
6º passo - Ajustar as linhas de ações logo após assumir o comando com participação do público interno, realizando o gerenciamento dos riscos envolvidos;

7º passo - Implantar as medidas de racionalização administrativa, iniciando do processo mais simples e exequível;

8º passo - Apresentar aos públicos interessados as melhorias obtidas em decorrência das medidas de racionalização administrativas adotadas; e

9º passo - Estudar continuamente novas medidas de racionalização administrativas, dando prosseguimento no processo cíclico permanente de melhoria.

Com base no passo a passo acima, chegou-se ao fluxograma abaixo:



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Portanto, com base na doutrina, estudo prévio da OM, liderança, princípios e valores do Exército, o experiente, polivalente e competente comandante, diretor e chefe militar implementaram ações de racionalização na gestão de recursos humanos nos setores de pessoal, segurança orgânica, preparo, emprego, logística e administração, com a finalidade de cumprir a missão imposta, gerenciando os riscos, comunicando-se com público interno e externo, relacionando-se institucionalmente e preservando os bens materiais e imateriais.

Desta forma, para implantar necessárias medidas inovadoras de racionalização administrativa na gestão de pessoas, a convergência entre decisor e executores torna-se vital, estando alicerçada nos preceitos da liderança militar.

Por fim, com medidas de racionalização administrativa, é possível modernizar as OM, visando aumentar o poder de combate do Exército e atingir elevado nível de eficiência operacional, o que permite à Força Terrestre posicionar-se adequadamente face aos desafios e às complexidades da conjuntura atual.

#### 4. REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Cap. II, Art. 142. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 8 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. **Lei Nº 13.726, de 8 de outubro de 2018.** Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação. 8 out. 2018. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13726.htm)>. Acesso em: 16 ago. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 13.954, de 16 de dezembro de 2019. **Altera a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980 (Estatuto dos Militares), a Lei nº 3.765, de 4 de maio de 1960, a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Lei do Serviço Militar), a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, a Lei nº 12.705, de 8 de agosto de 2012, e o Decreto-Lei nº 667, de 2 de julho de 1969, para reestruturar a carreira militar e dispor sobre o Sistema de Proteção Social dos Militares; revoga dispositivos e anexos da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, e da Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008; e dá outras providências.** Brasília, DF, 16 dez. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13954.htm). Acesso em: 11 jun. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999.** Dispõe sobre as normas gerais para a organização, o preparo e o emprego das Forças Armadas. Cap. VI, Art 16 a 17-A. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp97.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp97.htm). Acesso em: 8 abr. 2024.

BRASIL. **Revista do Serviço Público, de junho de 1953.** Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5090/2724>. Acesso: em 8 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Glossário das Forças Armadas.** Portaria Normativa nº 9/GAP/MD, de 13 de janeiro de 2016. Aprova o Glossário das Forças Armadas – MD35-G-01 (5ª Edição/2015). Disponível em: [https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/141/1/MD35\\_G01.pdf](https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/141/1/MD35_G01.pdf). Acesso em: 16 ago. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 213-EME, de 7 de junho de 2016. Manual Técnico (EB20-MT-11.002) **Gestão de Processos**, 1ª Edição, 2016. Separata ao Boletim do Exército, Brasília, DF, n. 23, p. 6, 10 jun. 2016.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 42 - EME, 20 de março de 2018. **Glossário de Termos e Expressões para uso no Exército** (EB20-MF-03.109), 5ª Edição, 2018. Brasília, DF, 20 mar. 2018.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 295-EME, de 17 de dezembro de 2014. **Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro** (EB20D-01.016), Brasília, DF. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_1026\\_eme\\_08mai2023.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_1026_eme_08mai2023.html). Acesso em 8 maio 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria – C Ex nº 2.150, de 20 de dezembro de 2023. **Aprova a Estratégia Militar Terrestre (Plano) – integrante da Fase 4 do Sistema de Planejamento Estratégico do Exército para o ciclo 2024-2027** (EB10-P-01.018), 1ª edição, 2023, Brasília, DF, 2 jan. 2024. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/04\\_planos/port\\_n\\_2150\\_cmdo\\_eb\\_20dez2023.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_2150_cmdo_eb_20dez2023.html). Acesso em: 10 abr. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 395-EME, de 17 de dezembro de 2019. **Aprova a Diretriz para a Redução do Efetivo do Exército Brasileiro 2020-2023 (EB20-D-01.003)**. Brasília, DF, 17 dez. 2019. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/01\\_diretrizes/04\\_estado-maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_395\\_eme\\_17dez2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/01_diretrizes/04_estado-maior_do_exercito/port_n_395_eme_17dez2019.html). Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 183-EME, de 24 de junho de 2019. **Constitui Grupo de Trabalho para estudar a redução do efetivo do Exército Brasileiro decorrente da reestruturação da carreira dos militares das Forças Armadas e dá outras providências**. Brasília, DF, 24 jun. 2019. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/07\\_publicacoes\\_diversas/04\\_estado\\_maior\\_do\\_exercito/port\\_n\\_183\\_eme\\_24jun2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/07_publicacoes_diversas/04_estado_maior_do_exercito/port_n_183_eme_24jun2019.html). Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 1.968, 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**. Brasília, DF, 3 dez. 2019. Disponível em: [http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006\\_outras\\_publicacoes/04\\_planos/port\\_n\\_1968\\_cmdo\\_eb\\_03dez2019.html](http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/006_outras_publicacoes/04_planos/port_n_1968_cmdo_eb_03dez2019.html). Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército 2021 - 2022**. Disponível em: <http://www.cciex.eb.mil.br/images/diretrizes/diretrizcmteb22.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2024.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Diretriz do Comandante do Exército 2023 - 2026**. Disponível em: <https://www.calameo.com/exercito-brasileiro/read/0012382065998c87fbb1e>. Acesso em: 11 jun. 2024.

MAIA NETO, J. A gestão da defesa. *In*: SANTOS, A. D. *et al.* **O mundo sob a ótica da segurança e da defesa: percepções da geopolítica e da segurança mundiais**. 1. ed. [S. l.]: Dialética, 2021. Disponível em: <https://loja.editoradialetica.com/humanidades/o-mundo-sob-a-otica-da-seguranca-e-da-defesa-percepcoes-da-geopolitica-e-da-seguranca-mundiais>. Acesso em: 22 mar. 2024.