

Aprova a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016).

O **CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO**, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 3º, incisos I e III, do Regimento Interno do Comando do Exército (EB10-RI-09.001), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 028, de 23 de janeiro de 2013, e art. 5º, inciso VIII, do Regulamento do Estado-Maior do Exército (R-173), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 514, de 29 de junho de 2010, e em conformidade com o parágrafo único do art. 5º, o inciso III do art. 12, e o *caput* do art. 44, das Instruções Gerais para as Publicações Padronizadas do Exército (EB10-IG-01.002), aprovadas pela Portaria do Comandante do Exército nº 770, de 7 de dezembro de 2011, resolve:

Art. 1º Aprovar a Diretriz de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro (EB20D-01.016), que com esta baixa.

Art. 2º Determinar que o Estado-Maior do Exército, os Órgãos de Direção Setorial, os Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Comandante do Exército, os Comandos Militares de Área e as Regiões Militares adotem, em suas áreas de competência, as providências decorrentes.

Art. 3º Determinar que esta portaria entre em vigor na data de sua publicação.

DIRETRIZ DE RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

1. FINALIDADES

- a. Estabelecer as orientações necessárias para a elaboração, implantação e acompanhamento da execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército Brasileiro.
- b. Elencar as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos comprometidos com as ações que darão efetividade à presente Diretriz (Dtz).

2. REFERÊNCIAS

- a. Diretriz Geral do Comandante do Exército 2011-2014.
- b. Portaria nº 220-Cmt Ex, de 20 de abril 2007 - Estabelece o Sistema de Excelência no Exército Brasileiro (SE-EB).
- c. Portaria nº 1.253-Cmt Ex, de 5 de dezembro de 2013 - Aprova a Concepção de Transformação do Exército e dá outras providências.

- d. Portaria nº 1.507-Cmt Ex, de 15 de dezembro de 2014 - Aprova o Plano Estratégico do Exército 2016-2019, integrante da Sistemática de Planejamento Estratégico do Exército e dá outras providências.
- e. Síntese do Comandante da 294ª RACE, de 11 de setembro de 2014.
- f. Relatório do DGP sobre o Simpósio de Racionalização Administrativa, de 31 de outubro de 2013.
- g. Memória para Decisão nº 27-AOFIN/SEF, de 20 de junho de 2013.

3. OBJETIVOS

- a. Implantar a cultura de inovação em todos os sistemas integrantes do Sistema Exército, a partir da Alta Administração, contribuindo para melhorar a gestão do bem público em toda a Instituição.
- b. Estabelecer a Sistemática de Racionalização Administrativa no Exército, para atender às demandas de cargos do Processo de Transformação.
- c. Aumentar o emprego de militares temporários especialistas e de prestadores de tarefa por tempo certo, minimizando a utilização de militares combatentes em atividades administrativas, contribuindo para que se tenha uma Força Terrestre mais eficiente, eficaz e efetiva.

4. CONCEPÇÃO GERAL

a. Conceitos

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 **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.

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.

A gestão dos processos administrativos e planejamentos no âmbito do Exército devem primar pelo alcance conjunto da **eficiência**, **eficácia** e **efetividade**. Quanto a estes 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 Organizações Militares (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.

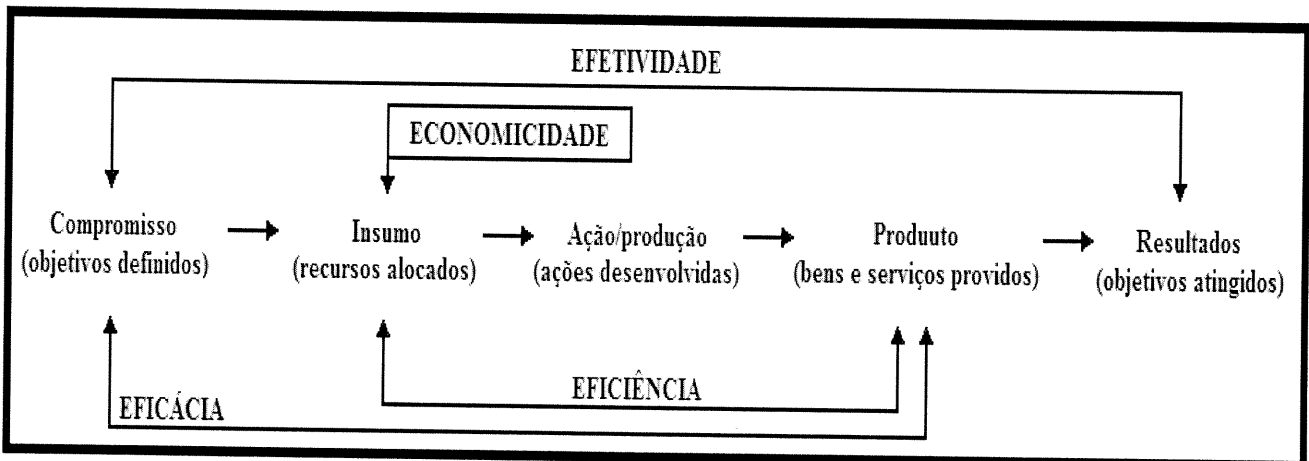


Figura 1 - Diagrama de Insumo/Produto do TCU-2013

No atual cenário em que o Exército se insere, outro fator importante para uma Racionalização Administrativa coerente e o alcance da efetividade é a busca constante e sistemática da **inovação** em todos os processos, nos métodos, nas relações interpessoais, funcionais e de subordinação, de modo a encontrar soluções inovadoras para os problemas administrativos, sempre com o foco no usuário dos processos. Por inovação se entende como uma nova forma ou modelo de dirigir, gerenciar ou realizar determinada função, tarefa ou atividade, utilizando-se de conceitos, meios e tecnologias disponíveis, de modo que traga à Instituição uma melhora em seus processos finalísticos.

De igual importância, o conceito de **Governança na Gestão Pública** deve ser conhecido e também trabalhado quando do desenvolvimento da Racionalização Administrativa, o que implica que seus recursos, sejam eles materiais, tecnológicos e financeiros e a sua gestão de pessoal devem ser direcionados para a concretização da governança corporativa.

A **efetividade dos processos** deve ser o foco da Racionalização Administrativa, isto é, o compromisso maior deve ser com o **resultado e a satisfação do cliente**. A análise e melhoria dos processos deve preceder a todo estudo administrativo. A pergunta que deve ser respondida por todos os envolvidos deve ser quanto à finalidade do processo administrativo.

b. Alinhamento Estratégico

A Racionalização Administrativa do Exército atenderá à demanda do PEEEx 2016-2019, Objetivo Estratégico do Exército (OEE 10) - **AUMENTAR A EFETIVIDADE NA GESTÃO DO BEM PÚBLICO**, da Estratégia 10.2 - Implantação da Racionalização Administrativa, das Ações Estratégicas 10.2.1 - Racionalizar os processos; 10.2.2 - Racionalizar as estruturas organizacionais e 10.2.3 - Racionalizar os cargos, encargos, cursos e estágios.

A implantação, no mais curto prazo, de um Plano de Racionalização Administrativa tornou-se uma condição imprescindível para a manutenção da boa governança do Processo de Transformação do Exército. Pode-se afirmar que uma efetiva **liderança** é fundamental para a realização de uma necessária racionalização, direcionada a unificar esforços e objetivos visando ao atendimento das estratégias macro da Força, dentro do Processo de Transformação do Exército.

5. EXECUÇÃO

a. Metodologia de Execução

A metodologia a ser utilizada contempla cinco fases principais e que têm por característica serem subsequentes, e duas subfases concomitantes, conforme pode ser verificado na Figura abaixo:

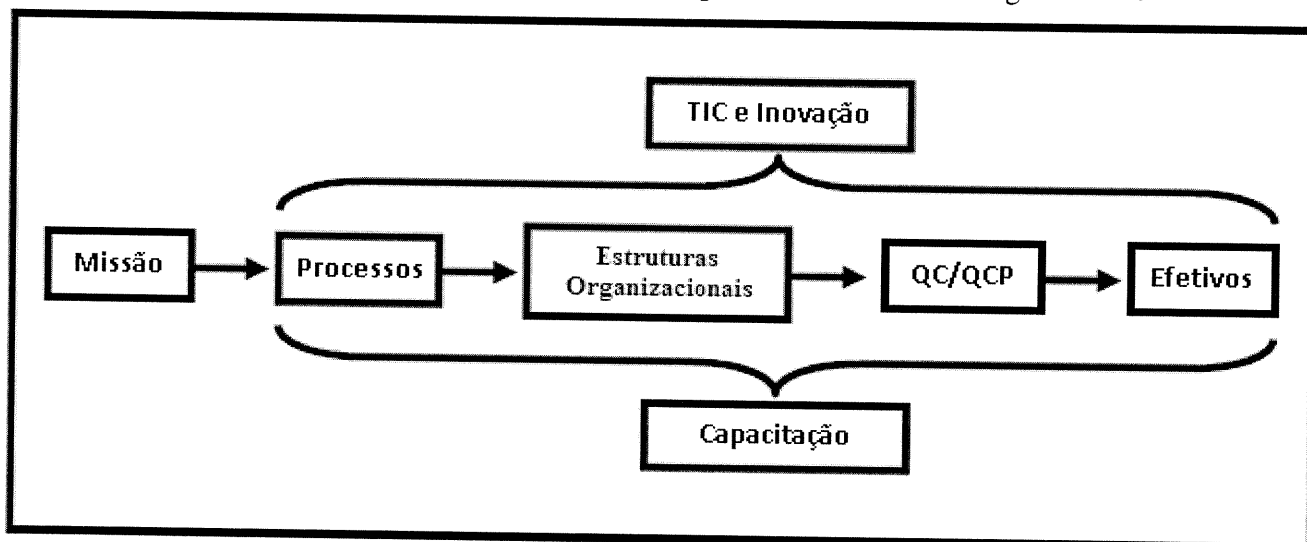


Figura 2 - Metodologia da Racionalização Administrativa do Exército

O projeto de racionalização deve ser iniciado pela análise prévia da **missão do órgão** a ser racionalizado, a sua visão de futuro e o ambiente interno. Deve ser analisado, também, o ambiente externo, ou seja, os anseios e expectativas depositados pela sociedade brasileira quanto à missão da OM.

Finalizada esta análise prévia, passa-se ao mapeamento, ao aperfeiçoamento e à inovação dos processos para permitir o efetivo cumprimento da missão. Verificam-se as estruturas físicas e organizacionais relacionando-as às demandas dos processos, concluindo pela manutenção, adequação ou mesmo extinção de estruturas, devido à otimização e integração de processos. Levantam-se os recursos humanos, em número e em capacitação, suficientes para a realização dos processos, consubstanciados em cargos. Finalmente, disponibiliza-se o pessoal necessário para o preenchimento dos cargos considerados essenciais para a execução das atividades administrativas.

Nesta metodologia, a capacitação do pessoal, o largo emprego de meios de tecnologia da informação e comunicações e a adoção de uma visão inovadora da gestão, devem estar presentes em todo o estudo, de forma a chegar a uma racionalização com o emprego de soluções criativas e que tenham como foco a efetividade da gestão do bem público.

Todos os macroprocessos e processos de gestão da Alta Administração devem ser analisados e mapeados, a fim de verificar duplicidades, passos desnecessários que não agregam valor, gargalos operacionais que impeçam o bom andamento do fluxo dos processos, considerando para tanto a necessidade de redução do tempo e de pessoal alocados nos processos, o que será compensado pela otimização e conseqüente melhoria dos processos, tarefas ou atividades.

Esta mesma metodologia deve ser aplicada aos processos operacionais da Força com vistas à obtenção de uma racionalização no Sistema Operacional Militar Terrestre.

A Racionalização Administrativa deverá ser conduzida por meio de **projetos específicos** dentro dos macroprocessos dos sistemas integrantes do Sistema Exército, sob a coordenação de escritórios de processos, a serem estabelecidos nos órgãos de direção setorial (ODS) e no Estado-Maior do Exército (EME). Os **contratos de objetivos** celebrados entre o EME e os ODS especificarão o **cronograma**, os **recursos financeiros** e as **metas** a serem cumpridas.

Para a validação desta metodologia deverão ser estabelecidos **projetos-pilotos** na **Alta Administração** da Força e em OM não operacionais com processos administrativos comuns para que depois possam ser replicados para todo o Exército. (Serão pelo menos dois pilotos: um na Alta Administração (DGP e COLOG) e outro com as Bases Administrativas).

Todo o Processo de Racionalização Administrativa do Exército deverá ser acompanhado e controlado pelo **Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa**, que estabelecerá indicadores a serem acompanhados e metas a serem atingidas, dentro de um cronograma que permita o acompanhamento dos projetos implementados. Este Comitê deverá também exercer o controle das novas estruturas administrativas propostas dentro do Processo de Transformação.

O propósito final da Racionalização Administrativa da gestão, do pessoal, das estruturas e dos cursos e estágios poderá ser obtido, por exemplo, pela eliminação de estruturas organizacionais que já cumpriram a missão para a qual originariamente foram criadas e não encontram mais lugar no novo cenário que se apresenta à Instituição.

Deste modo, pode-se verificar que esta metodologia ultrapassa a simples melhoria contínua dos processos, já que aborda a administração de forma sistêmica, inteligente, inovadora e, principalmente, objetiva e modelada para proporcionar o atingimento de seus objetivos finais. Por intermédio da Racionalização Administrativa, boa governança pública e o cliente, tornam-se os focos centrais da qualidade e da prestação de serviços do Exército Brasileiro.

b. Orientações para a Execução

A Racionalização Administrativa estará assentada na tríade processos, estruturas organizacionais e cargos, que deve ser analisada dentro do contexto da administração, de forma interdependente. Neste caso, o trabalho realizado pela equipe do Projeto de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM) deverá ser referência para, preservadas as peculiaridades de cada guarnição, orientar a condução do Processo de Racionalização.

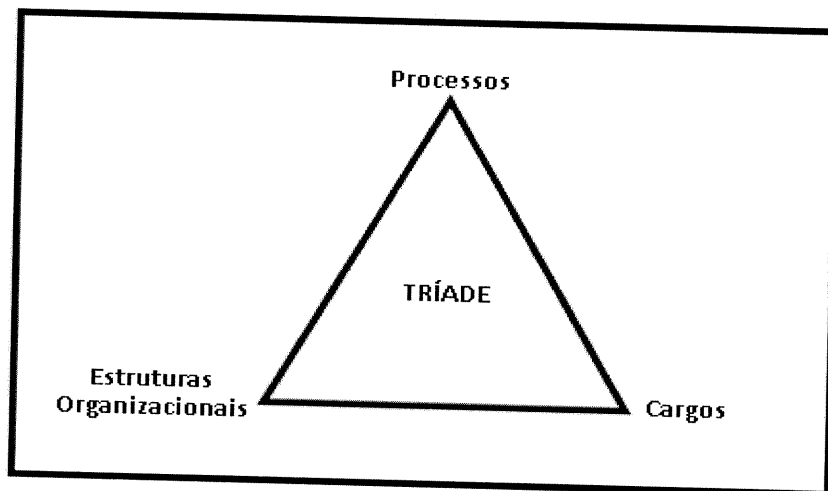


Figura 3 - Tríade da Racionalização Administrativa

O Projeto de Racionalização Administrativa, em todo o Exército, deverá contemplar os seguintes focos:

1) **mapeamento, análise e melhoria dos processos** - quando da análise dos processos, deverá ser verificado se atendem aos objetivos e metas propostos. A análise deve permear também o necessário levantamento de medidas que os tornem mais efetivos e com olhar inovador usando-se, sempre que possível, as ferramentas de Tecnologia da Informação para aperfeiçoar e, ao mesmo tempo, reduzir os efetivos empregados e o tempo gasto em cada processo, tarefa ou atividade;

2) **gestão de pessoal** - a Racionalização Administrativa deverá ter uma atenção especial ao pessoal que conduz os processos, de modo a empregá-los de forma eficiente e parcimoniosa para que não haja o subemprego dos efetivos nem o excesso de função atinente aos cargos. Outro ponto a ser observado é a necessidade de delegação das decisões operacionais e meramente interlocutórias dentro dos processos administrativos o máximo possível, de modo a agilizá-los;

3) **capacitação de pessoal** - o planejamento micro (nível OM) e macro (nível ODS, Comando Militar de Área e EME) da capacitação de pessoal empregado na racionalização será fator preponderante para que se alcancem os objetivos propostos. Os cursos e estágios devem ser realizados pelo efetivo previsto para o desempenho dos cargos, reduzindo o custeio e obtendo resultados decisivos pela aplicação imediata após sua conclusão, de forma que o conhecimento adquirido seja colocado em prática e haja uma real valorização profissional do militar;

4) **estrutura, cargos e quadro de cargos previstos (QCP)** - após o mapeamento e remodelagem dos processos administrativos, bem como a otimização de pessoas e recursos alocados em cada processo, os cargos que forem considerados obsoletos, dentro das novas estruturas resultantes da racionalização, deverão ser disponibilizados ao EME para atender às demandas do Processo de Transformação. A mesma análise deverá ser feita quanto às estruturas hoje existentes, considerando que aquelas que não se adequam ao propósito atual do Exército deverão ser desativadas. Quanto à estrutura organizacional, a hierarquização da Força não pode ser obstáculo para inovação que se deseja com a racionalização. A matricialidade, quando aplicada de forma técnica e coordenada, pode ser utilizada sem incorrer na quebra da cadeia de comando, permanecendo os comandantes responsáveis pela sua ação de comando; e

5) **gestão e administração** - a administração com efetividade tem que ser voltada para o cumprimento da missão, contemplada nas finalidades dos processos organizacionais, sendo seus pressupostos as responsabilidades, os prazos e as metas claramente definidos, fazendo com que o bem público sob a responsabilidade do Exército seja empregado da melhor maneira possível e com total lisura. A mentalidade que deve nortear a aplicação da metodologia de Racionalização Administrativa deverá ser voltada à desburocratização dos processos com foco no usuário, utilizando-se da ferramenta da delegação, dentro dos diversos níveis gerenciais. Deve-se buscar, ainda, uma descentralização e desconcentração na tomada de decisões, com harmonização das funções interdependentes, tendo a clara noção dos níveis administrativos decrescentes de responsabilidade de **direção, supervisão e execução**. A remodelação das ações e decisões do âmbito da gestão e administração tem como objetivo o de proporcionar ao Exército uma **estrutura organizacional efetiva**, possibilitando assim o cumprimento adequado de sua missão constitucional.

Considerando que a Racionalização Administrativa do Exército será iniciada na Alta Administração, com **projetos-piloto**, os demais níveis hierárquicos realizarão o mesmo processo de remodelação de estrutura, pessoal e recursos considerando as experiências e orientações emanadas pelo EME e pelo **Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa**.

O **EFD** é que ao término do Processo de Racionalização tenha-se uma estrutura organizacional adequada, com processos administrativos aperfeiçoados e inovados, com o pessoal especializado necessário em número, habilitação e capacitação, culminando com a revisão dos quadros de cargos previstos, tudo isto, a fim de permitir que se possam classificar os efetivos de maneira adequada, liberando os oficiais e praças de carreira das Armas, do Quadro de Material Bélico e do Serviço de Intendência, para serem empregados na atividade-fim do Exército - a operacionalidade da Força Terrestre - razão de ser da Instituição.

6. ATRIBUIÇÕES

a. EME

1) Propor ao Comandante do Exército os atos normativos decorrentes.

- 2) Coordenar as atividades para a operacionalização desta Dtz.
- 3) Criar e implantar o Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa, chefiado pelo 2º Subchefe do EME.
- 4) Realizar as reuniões de coordenação que se fizerem necessárias.
- 5) Implantar o Escritório de Processos do Exército.
- 6) Por intermédio do Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa, elaborar, implantar e acompanhar a execução do Plano de Racionalização Administrativa do Exército.
- 7) Ser a autoridade patrocinadora dos projetos a serem implementados.
- 8) Contratar objetivos com os ODS, para a execução dos projetos propostos por estes.
- 9) Realizar a medição do desempenho dos projetos em execução.
- 10) Solicitar ao CCOMSEx que proponha uma campanha de comunicação para esclarecer o público interno sobre o Processo de Racionalização Administrativa.
- 11) Nomear os gerentes dos projetos.

b. Órgãos de Direção Setorial

- 1) Propor ao EME os projetos de racionalização a serem implementados, dentro de suas áreas de responsabilidade, para que sejam assinados os respectivos contratos de objetivos.
- 2) Supervisionar, por meio do escritório de processos, os projetos dentro de suas áreas de responsabilidade.
- 3) Indicar ao EME os gerentes dos projetos.
- 4) Participar do Comitê Gestor do Processo de Racionalização Administrativa, caso seja solicitado.

c. Comandos Militares de Área

- 1) Realizar, sob coordenação do EME, estudos de viabilidade sobre Racionalização Administrativa, dentro de suas áreas de responsabilidade.
- 2) Integrar a equipe do projeto, se for o caso, indicando os membros necessários, mediante solicitação do gerente do projeto.

d. Regiões Militares

- 1) Contribuir, com o EME e ODS, com a Racionalização Administrativa, dentro de suas áreas de responsabilidade.
- 2) Integrar a equipe do projeto, se for o caso, indicando os membros necessários, mediante solicitação do gerente do projeto.

7. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

a. As ações decorrentes da presente Dtz poderão ter seus prazos alterados pelo EME, conforme determinação do Cmt Ex, a disponibilidade de recursos financeiros ou por proposta do gerente do projeto.

b. Caberá, ainda, aos ODS e C Mil A envolvidos:

- 1) participar, por intermédio de seus representantes, das reuniões de coordenação a serem realizadas pelo EME e/ou gerente do projeto;
- 2) se necessário, propor ao EME as alterações em ações programadas; e

3) adotar outras medidas na respectiva esfera de competência, que facilitem a operacionalização desta Dtz.

c. Estão autorizadas as ligações necessárias ao desencadeamento das ações referentes à condução da implantação entre o gerente e todos os órgãos envolvidos.

NOTA: - Republicada por ter sido publicada com incorreção no Boletim do Exército nº 51, de 19 de dezembro de 2014.