

Texto n.48

Textos para Discussão
ISSN 2447-8210

**Distribuição dos recursos
humanos pelas organizações
militares do exército
brasileiro**

André Luiz de França Santos
Guaracy Silva

Ernani de S. Guimarães Júnior
Alessandro Messias Moreira

**Grupo
Educativo**

DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS PELAS ORGANIZAÇÕES MILITARES DO EXÉRCITO BRASILEIRO

André Luiz de França Santos*

Guaracy Silva**

Ernani de S. Guimarães Júnior***

Alessandro Messias Moreira****

RESUMO

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso e aborda a locação de recursos humanos - RH pelas Organizações Militares (OM) do Exército Brasileiro (EB). A análise do tema torna-se importante, uma vez que o efetivo existente e disponível dos militares de carreira do Exército é exíguo para contemplar os cargos vigentes. Dessa forma, o propósito desta pesquisa é estudar a distribuição dos militares de carreira em função das prioridades estabelecidas pelo Estado-Maior do Exército (EME) para as OM do EB. Esta tarefa será cumprida mediante pesquisa descritiva documental, bem como por meio da apresentação da Programação Linear, técnica da Pesquisa Operacional. O estudo demonstrou a sistemática utilizada na distribuição dos recursos humanos de carreira em função das prioridades estabelecidas. Pode-se concluir que a distribuição dos recursos humanos de carreira é uma atividade complexa e criteriosa, que exige rigor, a fim de que se alcance a eficiência, a efetividade e a eficácia desejadas.

Palavras-chave: Distribuição de Efetivo. Programação Linear. Recursos Humanos. Exército Brasileiro.

* Mestre em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais/EsAO-RJ. Oficial militar. gorroazul70@gmail.com

** Mestre em Administração pelo Centro Universitário de Franca – UNIFACEF, Doutor em Educação pela Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. guaracysilva@terra.com.br

*** Graduado em Psicologia (UFSJ), mestre em Administração (UFLA). Docente no Centro Universitário do Sul de Minas. ernani.junior@unis.edu.br

**** Graduado em Psicologia (UNIFENAS), Pedagogia (UNIS-MG) Mestre em Desenvolvimento Humano – UNITAU, Doutor em Educação (UNIMEP). alessandromoreira@unis.edu.br

DISTRIBUTION OF HUMAN RESOURCES BY MILITARY ORGANIZATIONS OF THE BRAZILIAN ARMY

ABSTRACT (ou RESUMEN)

This paper is characterized as a case study and addresses the hiring of human resources - HR by the Military Organizations of the Brazilian Army. The analysis of the theme becomes important, since the existing and available number of career military personnel in the Army is small to contemplate the current positions. Thus, the purpose of this research is to study the distribution of career military personnel according to the priorities established by the Army's General Staff for the Military Organizations of the Brazilian Army. This task will be accomplished through descriptive documentary research, as well as through the presentation of Linear Programming, an Operational Research technique. The study demonstrated the system used in the distribution of career human resources according to the priorities established. It can be concluded that the distribution of career human resources is a complex and judicious activity, which requires rigor, in order to achieve the desired efficiency, effectiveness and efficacy.

Keywords: *Effective Distribution. Linear Programming. Human Resources. Brazilian Army.*

1 INTRODUÇÃO

Os recursos humanos do EB constituem o patrimônio mais valioso da Instituição, sendo considerados na corporação como “[...] ‘a força da nossa Força’ e fator maior de desequilíbrio em qualquer conflito” (PROFORÇA, 2012, p.11).

Dessa forma, a distribuição e alocação dos RH nas OM transmitem à sociedade o valor que a Instituição deposita em seu pessoal. Desta forma, o Departamento-Geral do Pessoal (DGP), órgão responsável pela administração da dimensão humana institucional, por meio da Diretoria de Controle de Efetivos e Movimentações (DCEM), procura estabelecer o controle de seus recursos humanos de carreira.

As atribuições constitucionais do EB foram expandidas devido as incumbências das novas exigências sociais e de seus altos níveis de credibilidade

junto à sociedade a que serve. Por outro lado, o efetivo disponível dos militares de carreira do Exército é insuficiente para ocupar todos os cargos. Assim, a distribuição do referido efetivo deve ser criteriosa, a fim de que estas organizações possam cumprir a destinação constitucional da Força Terrestre (F Ter).

Neste pormenor, a Pesquisa Operacional (PO) torna-se uma valiosa ferramenta de gestão, uma vez que por meio da Programação Linear (PL), encontra-se em cálculos matemáticos, a possibilidade de maximização dos resultados, assim como a minimização dos custos de produção com a finalidade de contribuir nas decisões estratégicas organizacionais.

Por esse caminho, torna-se importante salientar a contribuição do presente estudo na socialização do tema no âmbito do EB para a sociedade, mas, principalmente, para a comunidade acadêmica que pesquisa a presente temática e tem a intenção de compreender como se dá a distribuição de recursos humanos no Exército Brasileiro. A apresentação da aplicabilidade e importância do referido modelo em uma instituição pública federal de relevância, pode favorecer, por meio da socialização do tema, que outras instituições tenham no exemplo uma referência para seus processos de alocação de recursos humanos.

Nesse sentido, o propósito a ser alcançado é descrever os critérios para distribuição dos militares de carreira do EB, para tanto, buscou-se como fundamentos metodológicos a pesquisa descritiva, documental e bibliográfica. Gil (2008) define a pesquisa bibliográfica como sendo aquela que se concentra na busca de informações já disponíveis, quer seja em textos, obras de regramentos, tanto públicos como privados.

O autor supracitado destaca que a pesquisa bibliográfica, atualmente, tem lançado mão dos mais diversos meios eletrônicos de consulta, haja vista as significativas fontes científicas que oferecem sustentação para temas diversificados e que estão disponíveis por meio da rede mundial de computadores.

Vale ressaltar, que a pesquisa documental, também é bibliográfica; no entanto, ao invés de utilizar informações prontas, já trabalhadas, o pesquisador buscará numa variedade de fontes, por vezes compostas por dados brutos, sem análise ou tratamento estatístico, as informações que oferecem sustentação para os argumentos, principalmente por contribuir com o problema de pesquisa e com as hipóteses inicialmente formuladas.

Por esse caminho, de acordo com Gerhardt e Silveira, (2009, p. 37), entre os documentos que podem ser utilizados, destaca-se “tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc.”

Por fim, pode-se considerar, também, este relato como sendo um estudo de caso, sendo tal método uma procura por analisar um fenômeno em seu contexto real, combinando métodos diversos de coleta de dados, como a pesquisa documental em arquivos, entrevistas, questionários ou observações. Nesse método, não há intenção de intervenção no fenômeno, mas apenas relatar o observado. (SOUZA et. Al, 2018)

2 EXÉRCITO BRASILEIRO

O EB é uma instituição que nasce no Brasil Colônia, oriundo do anseio nacional pela defesa de sua soberania contra invasores externos. Esse desejo foi legalizado e impulsionado pela Independência em 7 de setembro de 1822; sendo o EB criado oficialmente na Constituição de 1824 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b).

O emprego da força terrestre organizada se deu inicialmente na Batalha de Guararapes (1648-1649), com a finalidade de libertar a colônia do jugo holandês no Nordeste. Em tal batalha, frente a outro exército reconhecido como um dos mais preparados da época, foram lançadas as sementes do próprio EB, conferindo ao dia 19 de abril de 1648 um significado bem mais amplo do que o incontestado êxito militar, já que em tal episódio, homens de crença e valor plantaram as sementes de duas instituições permanentes e indissolúveis: a Nação e o EB (LOBO, 2012; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b).

Hoje, o EB é devidamente reconhecido e previsto na própria Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), a qual define no artigo 142, a missão das Forças Armadas (FA):

As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo **Exército** e pela Aeronáutica, são instituições nacionais, permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL, 1988, art. 142 – grifo nosso)

Por sua vez, a Lei Complementar nº 97, de 9 de junho de 1999, alterada pela LC nº 117, de 2 de setembro de 2004, e pela LC nº 136, de 25 de agosto de 2010,

dispõe sobre a organização, o preparo e o emprego das FA, bem como sua atuação em ações subsidiárias (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b).

A missão do EB, extraída desses marcos legais, resulta da percepção do legislador, que “considerou a História do Brasil, as tradições, os princípios das relações internacionais, as necessidades de segurança e de defesa e os cenários visualizados para o emprego das FA, e da sociedade brasileira, sobre todos esses aspectos” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b, p.3.3).

2.1 O Estado-Maior do Exército

O Estado Maior do Exército (EME) reconhecido como elemento de direção geral (ODG), traz como competência elaborar a Política Militar Terrestre (PMT), agindo de forma estratégica, realizando o planejamento, orientando o preparo e o emprego da Força Terrestre, tendo em vista ao alcançar com suas atribuições constitucionais. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).

O EME é composto por chefia, vice chefia, gabinete do Chefe do Estado-Maior, Assessoria Jurídica, Assessoria Administrativa e 7 (sete) subchefias, dentre as quais a 1ª Subchefia, que propõe e mantém atualizadas as Políticas e as Diretrizes Estratégicas do Exército, sobretudo no que tange aos Sistemas de Pessoal, Ensino e Cultura, bem como, as atividades correlacionadas.

Nesse sentido a Subchefia apresenta todos os anos a fixação dos efetivos, além de participar junto ao Ministério da Defesa (MD), no que tange aos Trabalhos Inter-Forças (TIF), relativos ao Pessoal e ao Serviço Militar. Ainda em relação as atribuições, pauta-se pelas diretrizes quanto ao prenuncio de cargos e sua ocupação nas OM do EB (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015).

2.2 Sistemática para a Previsão de Cargos e para o Preenchimento de Claros nas OM do EB

Com a finalidade de uniformizar o entendimento da sistemática tratada neste estudo, o Quadro 1 apresenta alguns termos e conceitos utilizados no âmbito do EB, que são mencionados neste tópico.

Quadro1: Síntese de siglas e termos utilizados no Exército Brasileiro.

TERMOS / CONCEITOS	O QUE É
OM	Organização Militar (OM) é uma estrutura do Exército Brasileiro (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).
QO	Quadro de Organização (QO) – Composto de um agrupamento documental que traz a sustentação da base doutrinária, assim considera: pessoal, estrutura e material que são necessários para o desempenho das atribuições inerentes a OM (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015b).
QCP	Quadro de Cargos Previstos (QCP) – trata-se de documentação antevista para a OM, que prediz os cargos indispensáveis ao andamento das operações tendo em vista as atribuições de cada OM (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015b).
ODS	Órgão de Direção Setorial
Estrutura Organizacional	Detalhamento da concepção de uma OM, apresentada por meio de um organograma ((EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).
Referenciação dos cargos	Trata-se da codificação dos cargos designados, apontando para os quesitos fundamentais para exercê-los, e, conseqüentemente, cumprir com as prerrogativas que lhes são inerentes (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).
Qualificação	Trata-se da qualificação personalizada do militar, que tem seu início a formação básica.
Habilitação	know-how complementar do militar para o exercício de suas funções, que lhe é conferida por curso, estágio ou treinamento (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2007).
Claros	cargos não preenchidos nas OM (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).
Efetivo Autorizado	é o efetivo estabelecido para o Exército, em tempo de paz, devidamente aprovado pelo Congresso e sancionado pelo chefe do Executivo Nacional.
Efetivo Previsto	é o efetivo equivalente ao somatório dos cargos previstos nos QCP de todas as OM e representa o preenchimento das estruturas organizacionais das unidades do Exército (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).
Efetivo Fixado	é o efetivo estabelecido, anualmente, por Decreto do Poder Executivo, discriminado por postos e graduações e pelas diferentes armas, quadros, serviços e qualificações militares. Orienta o planejamento, tanto para a formação quanto para as promoções de oficiais e de graduados e estabelece os limites para a convocação dos oficiais e praças temporários (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).
Efetivo Existente	é o efetivo do pessoal na ativa disponível para o serviço na Força, em determinada data, por postos e graduações e por armas, quadros, serviços e qualificações militares. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011a).

Fonte: Compilações dos autores.

É importante ressaltar que no âmbito do EB encontram-se terminologias próprias que ajudam na sistematização do organograma institucional, ao mesmo tempo que favorece a compreensão do que se espera de cada um dos militares ao se pensar nos conceitos apresentados no quadro. Vale ainda ressaltar que a

referenciação dos cargos militares se configura por quatro dígitos, descritos logo abaixo:

- I. 1º grupo (2 dígitos numéricos): Posto (P) ou Graduação (G) do militar;
- II. 2º grupo (4 dígitos numéricos): Qualificação Militar (QM). (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2007).

O EME estabelece prioridades para as OM, mediante o acompanhamento e análise permanentes da conjuntura interna e externa institucionais uma vez que o efetivo existente é inferior ao efetivo previsto nas estruturas organizacionais das OM do EB. A atividade de priorização será descrita a seguir.

2.3 Priorização das Organizações Militares do Exército Brasileiro

O EB busca cumprir com suas atribuições pautadas na ética, no bom trato com o recurso público, o que tem feito a organização ter um amplo reconhecimento em nível nacional. Nesse sentido, a busca por um por uma logística no que tange o ciclo de vida da F Ter:

[...] é uma ferramenta essencial nos níveis político, estratégico e operacional para fazer face à complexidade imposta pelo ambiente global. A busca por soluções para a concepção e o desenvolvimento da estrutura militar de guerra deve considerar o nível de incerteza nos cenários futuros e as limitações impostas ao planejamento pelo contexto atual, avaliando todos os riscos envolvidos. O objetivo é garantir o emprego do Poder Militar Terrestre como um instrumento eficiente, eficaz e efetivo, capaz de contribuir para a consecução dos interesses nacionais (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015c, p.6).

Nessa lógica, afirma-se que a priorização das organizações militares pelo EME é parte da estratégia da Instituição na lógica de superar os desafios para concretizar sua missão constitucional e sua visão de futuro. Essa priorização está alinhada com a Concepção Estratégica do Exército Brasileiro, tendo como sustentação as diretrizes que indicam a preparação, a organização e a articulação na perspectiva de atender a missão e, conseqüentemente, atingir os objetivos da PMT (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012a).

O EB possui, no momento deste estudo, 81.497 cargos previstos para os militares de carreira em todas as suas OM distribuídas pelo território nacional e um efetivo existente de 52.246 militares de carreira, segundo dados da publicação MAPA DA FORÇA, 2015 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2015a). A priorização das OM

da Força visa fazer face à inferioridade do efetivo existente de militares de carreira em relação ao efetivo de cargos previstos, sendo parte do Processo de Transformação do Exército, no intuito de permitir que as OM executem os Projetos Estratégicos do Exército, como o SISFRON (Sistema de Integrado de Fronteiras), Defesa Cibernética e Sistema de Defesa Antiaérea, dentre outros.

Portanto, o estabelecimento de prioridades para as OM pelo EME constitui o subsídio para a atividade de distribuição do contingente de carreira efetuada pelo DGP, por meio da DCEM, assunto a ser tratado a seguir.

3 O DEPARTAMENTO-GERAL DO PESSOAL – DGP

O DGP é o ODS que possui como atribuição o gerenciamento de pessoal no âmbito do EB, tendo suas atividades regulamentadas por legislação específica. Nesse sentido, cabe ao DGP atividades relacionadas com o

planejamento, a orientação, a coordenação e o controle das atividades relacionadas com a assistência à saúde, religiosa e social; avaliação, promoções, cadastro e movimentação do pessoal; serviço militar e gestão do pessoal civil, inativos e pensionistas. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b, p. 6-4).

Por sua vez, a DCEM é um dos Órgãos de Apoio Setorial (OAS) do DGP, que procura conciliar os interesses da Força com os interesses de seus integrantes. Dentre as missões que cumpre, realiza as movimentações dos militares de carreira; designa os integrantes da reserva para o serviço ativo; propõe a distribuição de vagas e nomeia militares para cursos e estágios no Exército, nas outras Forças e em Órgãos do Ministério da Defesa, bem como nas indústrias civis nacionais; controla os efetivos da F Ter; e cuida da execução orçamentária dos recursos de movimentação dos militares de carreira, bem como para cursos e estágios. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2014b).

3.1 O Reacompletamento de Pessoal nas Organizações Militares do Exército

O reacompletamento de pessoal nas OM do EB se dá por meio da movimentação, sustentado pelo Decreto nº 2040/1996, Art. 3º, inciso VII, que é o ato administrativo destinado a atender a necessidade do “serviço, com vistas a assegurar a presença do efetivo necessário à eficiência operacional e administrativa

das OM, que atribui ao militar, cargo, situação, Quadro, OM ou fração de OM”, nesse sentido, a própria legislação garante a possibilidade no atendimento de interesses particulares, como O da própria convivência familiar. (BRASIL, 1996; EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012b).

A movimentação de efetivo da ativa, praças e oficiais, se pauta na abrangência nacional do EB, na busca pelo esmero e eficiência institucional, na otimização e aperfeiçoamento do Quadro; no emprego da F Ter; no interesse público da função a ser desempenhada; no cumprimento de atribuições relativas a carreira; no direito adquiridos em função do desempenho da carreira e promoções; pela racionalização de recursos e pelo interesse pessoal do militar, quando devidamente sustentado pela legislação (BRASIL, 1996).

Tendo em vista a definição do efetivo disponível para movimentação, observa-se os princípios supracitados, o Estatuto dos Militares (E-1), as diretrizes do EME para a previsão de cargos e para o preenchimento dos claros das OM, as prioridades definidas pelo ODG para as OM e as diretrizes do Chefe do DGP, a DCEM também se baseia na legislação específica e que traz as diretrizes para a movimentação de pessoal, sejam eles oficiais e/ou praças, sempre pautados:

- nas diretrizes do Diretor de Controle de Efetivos e Movimentações;
- no Regulamento de Movimentações de Oficiais e Praças do Exército (R-50)
- nas Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02)
- nas Instruções Reguladoras para a Aplicação das IG 10-02 (IR 40-001).

Nesse sentido, considera-se militares disponíveis para movimentação, aqueles que ocupam cargo em alguma OM da F Ter. Desse efetivo, são excluídos os militares que se encontram nas seguintes situações: cumprindo missão em algum país estrangeiro, por mais de 6 (seis) meses; agregados por alguma razão, sem ser por cumprimento de missão no exterior, como licenças por motivo de saúde, para tratar de interesse particular, especial, para acompanhar cônjuge, gestante; sub judice; e servindo em OM consideradas como fora da Força. Entende-se como fora da Força o indicado pela Portaria Nº 871/2012 (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2012c).

Por sua vez, ao definir os militares habilitados a movimentação, é fixado pelo DCEM os percentuais de efetivos, dentro de cada prioridade estabelecida pelo EME, utilizando o recurso da Pesquisa Operacional.

4. PESQUISA OPERACIONAL

Entende-se como Pesquisa Operacional (PO) um campo da Engenharia de Produção, que busca a organização dos procedimentos institucionais, de forma consistente e planejada, sendo tal pesquisa extremamente útil e aplicável à gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Por meio dela, lança-se mão de algoritmos e modelos que favorecem ao administrador a tomada de decisões complexas, pautadas, sobretudo, na sustentação científica; fator esse que dá sustentação e legitima todo o processo (MARINS, 2011).

Por esse caminho, tal pesquisa favorece a tomada de decisões reais sustentadas em dados e lançando mão de recursos matemáticos. Tais recursos com a ajuda de ferramentas da Tecnologia da Informação e Comunicação – TICs, trazem o embasamento, a sustentação, a objetividade e a racionalidade no que se refere as decisões a serem tomadas. Vale ressaltar que aspectos peculiares e subjetivos do processo, continuam sendo observados para garantir que as especificidades sejam contempladas e acompanhadas quando necessárias (SOBRAPO, 2014).

A PO pode estar presente em diversos campos de atuação humana, favorecendo que os problemas que perpassam equipamentos, recursos financeiros, meio-ambiente, recursos humanos entre outros, sejam adequadamente gerenciadas. Destaca-se nesse contexto a Programação Linear – PL, que é uma das técnicas do PO, que apresenta a possibilidade de uma solução programável e de fácil execução, ou seja, por meio desses sistemas é possível o controle da produção, finanças e estoques (SILVA et. al., 1998).

4.1 A PL na Distribuição dos Militares de Carreira nas OM do EB

Segundo as IG 10-02, em seu Art. 3º, cabe ao DGP “fixar os percentuais de efetivos, dentro de cada prioridade, em função das disponibilidades de recursos humanos” (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2000, s/p).

Neste sentido, a técnica de PL se aplica adequadamente na solução deste problema, que objetiva a maximização da distribuição dos efetivos de carreira existentes pelos cargos previstos nas OM, sempre relacionados com o que prioritário e estabelecidas pelo EME, devido à falta de efetivo suficiente para tal tarefa.

Para isto, é gerada uma função objetivo, em que a meta é a maximização, respeitadas todas as restrições previstas para o modelo matemático, como descrito abaixo:

hipoteticamente pode-se imaginar a necessidade de se definir os percentuais de recompletamento dos capitães de carreira de infantaria para todas as OM do Exército que têm a previsão deste cargo, dessa forma pode-se considerar:

- a) quantidade de cargos previstos para capitães de infantaria em todas as OM do EB: 2400 (dois mil e quatrocentos);
- b) quantidade de capitães de infantaria existente no EB: 2000 (dois mil).
- c) o quantitativo de cada prioridade (P) corresponde à soma dos cargos previstos para capitães de infantaria nas estruturas das OM de cada prioridade:
 - i) $P_1 = 200$; $P_2 = 500$; $P_3 = 300$; $P_4 = 700$; $P_5 = 400$; e $P_6 = 300$
 - ii) Logo, a função objetivo será definida da seguinte forma:
 - iii) $MAX 200P_1 + 300P_2 + 500P_3 + 700P_4 + 400P_5 + 300P_6$
- d) Restrição para o efetivo total:
 - iv) $200P_1 + 300P_2 + 500P_3 + 700P_4 + 400P_5 + 300P_6 = 2000$ (valor da função objetivo)
- e) Restrições para que a diferença mínima entre as P seja 3%. Este procedimento também é definido pelo decisor.

$$P_1 - P_2 > 0.03$$

$$P_2 - P_3 > 0.03$$

$$P_3 - P_4 > 0.03$$

$$P_4 - P_5 > 0.03$$

$$P_5 - P_6 > 0.03$$

- f) Restrições para os valores máximos e mínimos de P. Este procedimento também é arbitrado pelo decisor.

$$0,50 < P_1 < 1$$

$$0,50 < P_2 < 0,95$$

$$0,10 < P_3 < 0,95$$

$$0,10 < P_4 < 0,95$$

$$0,10 < P_5 < 0,95$$

$$0,10 < P_6 < 0,95$$

Uma vez definidos o efetivo existente de capitães, a quantidade de cargos existentes para este posto, as restrições e a função objetivo, tem-se os valores das prioridades, conforme se segue na Tabela 1.

Tabela 1 - **Percentual de Recompletamento das Prioridades.**

Variável	Valor	Resultado
----------	-------	-----------

P1	1.000000	100%
P2	0.950000	95%
P3	0.920000	93%
P4	0.890000	89%
P5	0.860000	86%
P6	0.293333	29,3%

Fonte: autores.

Atualmente, o documento que materializa os percentuais de efetivos de militares de carreira previstos para o recompletamento de pessoal das OM do EB é a Portaria Nº 23 – DGP, de 31 de janeiro de 2014.

4.2 Preenchimento dos Claros com Militares de Carreira

O preenchimento dos claros das OM com militares de carreira se dá por meio da movimentação, conforme a legislação específica já citada, considerando os percentuais de efetivos, dentro de cada prioridade, estabelecidos por meio da PL e com base no Sistema Único de Controle de Efetivos e Movimentações (SUCEM).

O SUCEM consiste em uma ferramenta de *software*, integrada ao Banco de Dados corporativo, criada em 2009, que visa:

- melhorar a qualidade dos processos, dos projetos e do gerenciamento administrativo;
- integrar e padronizar o processamento das movimentações, mantendo interação com as OM e militares interessados;
- disponibilizar o acesso ao cadastramento necessário aos processos seletivos que contam com a participação da DCEM;
- agregar novas funcionalidades e gerenciar relatórios para controle de efetivos;
- fornecer dados de suporte para atender ao processo decisório;
- a obtenção de informações por parte dos militares inscritos no SUCEM, pelo acompanhamento dos seus processos em andamento; e
- realizar o controle de efetivos dos militares da ativa do Exército, por meio do compartilhamento de dados confiáveis, contando com a participação permanente, direta e interativa das OM, em todos os níveis e escalões (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011b).

Na figura 1, a OM apresentada no espelho é de 1ª prioridade. No placar da OM pode-se observar, para cada posto de oficiais, o efetivo previsto em quadro de cargos previstos (QCP), o efetivo previsto de acordo com a Portaria nº 23-DGP (PP), ou seja, consiste no percentual sobre o previsto em QCP, e o efetivo existente (EE), de fato, na OM. Neste sentido, pode-se verificar que no posto de major o efetivo, de acordo com o QCP é 3 (três), o PP é 3 (três), pois, por se tratar de uma OM de 1ª prioridade, deve corresponder a 100% do efetivo de QCP, resultando em 3 (três) maiores, e o EE de maiores na OM é de 3. Portanto, a OM está completa de maiores. No caso dos 1º e 2º Ten, pode-se observar que o efetivo em QCP é de 34 (trinta e quatro) tenentes, o PP é 31 (trinta e um) e o EE é de 20 (vinte) tenentes.

Figura 1 - Espelho de Oficiais de OM

ESPELHO DA OM: 006809 - 13º BIB																					
ESPELHO GERAL DA OM																					
CODOM-SIGLA OM	SEDE/GUARNIÇÃO TIPO GUILOC		LOCALIZAÇÃO (C M I A / RM - Cidade / UF)		SUBORDINAÇÃO			PRIORIDADE	DATA ATZ(DCEM)	CARGOS											
006809 - 13º BIB	Ponta Grossa - Ponta Grossa Gu Comum - Loc Comum		CMS / 5ª RM - Ponta Grossa / PR		1ª - Cmdo CMS 2ª - Cmdo 5ª D E 3ª - Cmdo 5ª Bda C Bld			1	09/10/2012	Cargos Vagos Resumo Cargos											
PLACAR DA OM																					
Previsto em Portaria																					
acima do QCP		acima de 100%		acima de 125%		Entre 125% e 75%		abaixo de 75%		abaixo de 50%		PTTC		TEMPORÁRIO		TOTAL DA OM		% DA OM			
←←←		←*←←		←*←*←		←*←*←		←*←*←		←*←*←											
	QCP	PP	EE	QCP	PP	EE	QCP	PP	EE	QCP	PP	EE	QCP	PP	EE	QCP	PP	EE	PP / EE	QCP / EE	
CARR	1	1	0	0	0	1	3	3	3	9	9	10	34	31	20	47	44	34	77	72	
PTTC	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	0	-	-	
TEMP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	-	-	19	-	-	
PREVISTOS																					
REF	OBS CARGO	DESC CARGO	IDENTIDADE	NOME	PLANO	SUCEM ID	SIT OM	OBS	APRES OM												
11.8107.000.000	2159	Comandante																			
13.8107.000.000		Subcomandante				000															
13.8107.000.000		S/3				030			14/01/15												
13.8107.000.000		S/4				030			02/12/14												
15.8107.000.000	1AW	Adjunto da 3ª Seção				030			10/01/13												
15.8107.000.000		Comandante				030			10/01/13												
15.8107.000.000		Comandante				030			04/01/14												
15.8107.000.000		Comandante				030			03/01/15												
15.8107.000.000		Comandante				030			03/01/15												
15.8107.000.000		Comandante				030			04/01/14												

Fonte: SUCEM,2015

Analisando a figura 1, a primeira coluna à esquerda, na terceira linha há a referência de cargo (Ref) 13.8107.000.000. Neste caso, o 1º grupo de algarismos

(13) significa o posto de major, o 2º grupo (8107) significa a Arma de Infantaria, o 3º grupo (000) indica as habilitações obrigatórias para a ocupação do cargo, que no caso em tela, é sem exigências, e o 4º grupo (000) indica as habilitações desejáveis para a ocupação do cargo, que na situação em comento, também é sem exigências.

Portanto, o SUCEM é a ferramenta que dá suporte à DCEM para verificar as necessidades de pessoal das OM e para a realização dos processos de movimentação do pessoal de carreira da F Ter.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se no estudo que a distribuição de RH pelas Organizações Militares do Exército Brasileiro é uma tarefa minuciosa e criteriosa para a Instituição, uma vez que o efetivo existente dos militares de carreira, é insuficiente para ocupar todos os cargos existentes nas OFM.

A DCEM define o efetivo dos militares de carreira que está disponível para movimentação e o distribui por meio da movimentação, com base na legislação específica, que consiste nos princípios e normas gerais para a movimentação de oficiais e praças da ativa do EB, no Estatuto dos Militares (E-1), nas diretrizes estabelecidas pelo EME para a previsão de cargos e para o preenchimento dos claros das OM, nas prioridades definidas pelo ODG para as OM do EB, nas diretrizes do Chefe do DGP, nas diretrizes do Diretor de Controle de Efetivos e Movimentações, no Regulamento de Movimentações de Oficiais e Praças do Exército (R-50), nas Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02), nas Instruções Reguladoras para a Aplicação das IG 10-02 (IR 40-001) e na Portaria que fixa os percentuais de efetivos de militares de carreira previstos para o recompletamento de pessoal das OM do EB. Para isto, utiliza o SUCEM como ferramenta que viabiliza o controle dos efetivos de carreira e o gerenciamento dos processos de movimentação.

O emprego da Pesquisa Operacional tem atendido à imperiosa necessidade de transparência e de se estabelecer critérios técnicos na gestão da distribuição dos recursos humanos de carreira do EB. Neste sentido, a perenidade e a natureza secular do Exército, bem como a análise e o acompanhamento da conjuntura interna e externa à Instituição têm imposto ao gestor o levantamento de restrições adequadas e coerentes, a fim de que os resultados auferidos com a Programação

Linear estejam sintonizados com a sistemática para o preenchimento de claros e com a priorização das OM do EB, ambas estabelecidas pelo EME. Tais aspectos podem ser indutores de trabalhos futuros nesta área.

Portanto, embora o Exército Brasileiro, Instituição Pública Federal, não tenha que se apresentar à sociedade como organização lucrativa, ainda assim, deve se mostrar eficiente, efetiva e eficaz no emprego dos recursos públicos que lhe são destinados. Para isto, a Programação Linear constitui ferramenta de elevada importância e utilidade na sistemática de distribuição dos recursos humanos de carreira conduzida pela DCEM, pois equilibra os efetivos das OM, tornando-as mais operativas e permitindo-lhes cumprir a destinação constitucional da Força Terrestre.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado. Acesso em 14 julho, 2015.

_____. **Decreto Nº 2040** de 21 de outubro 1996. Aprova o Regulamento de Movimentação para Oficiais e Praças do Exército. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 1996. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/1996/d2040.htm. Acesso em 5 set 2015.

_____. **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. Diário Oficial da União, Brasília, DF. 1999. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp97.htm Acesso em 12 ago 2015.

_____. Exército. Estado-Maior do Exército. **Projeto de Força do Exército Brasileiro (PROFORÇA)**. Brasília, DF: 2012.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria Nº 325** de 6 de julho de 2000. Aprova as Instruções Gerais para Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (IG 10-02) e dá outras providências. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2000.

_____. **Portaria Nº 101** de 1º de agosto de 2007. Aprova as Normas para Referenciação dos Cargos Militares do Exército Brasileiro. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2007.

_____. **Portaria Nº 15** de 28 de fevereiro de 2011. Cria o Vetor de Transformação Engenharia e estabelece os objetivos e a constituição do Grupo de Trabalho Engenharia. **Boletim do Exército** Nº 9/2011, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2011a.

_____ **Apresentação do Sistema Único de Controle de Efetivos e Movimentações.** Diretor de Controle de Efetivos e Movimentações. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2011b.

_____ **Portaria Nº 27** de 1º de abril de 2012. Aprova a Diretriz para a Elaboração da Concepção Estratégica do Exército Brasileiro. Boletim do Exército N º 14/2012, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2012a.

_____ Portaria n. 47 de 30 de março de 2012. Aprova as Instruções Reguladoras para Aplicação das (IG 10-02), Movimentação de Oficiais e Praças do Exército (EB 30-IR-40.001). **Boletim do Exército** N º 21/2012, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2012b.

_____ Portaria Nº 871 de 11 de outubro de 2012. Aprova a Diretriz sobre Cessão de Militar da Ativa para Órgãos não Pertencentes ao Comando do Exército (EB10-D-09.001). **Boletim do Exército** N º 42/2012, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2012c.

_____ Portaria Nº 1507 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. Boletim Especial do Exército N º 28/2014, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2014a.

_____ Portaria Nº 012 de 29 de janeiro 2014. Aprova o Manual de Fundamentos EB20-MF-10.101. **Boletim do Exército** N º 5/2014, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2014b.

_____ Mapa da Força. **Boletim do Exército** N º 5/2015, Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2015a.

_____ Portaria n. 297-EME, de 9 de novembro de 2015, Instruções Reguladoras do processo de concepção de Quadro de Organização. Nº EB20-IR-10.004. **Boletim do Exército** Nº 46 de 13 de novembro de 2015b.

_____ Portaria n. 309-EME, de 23 de dezembro de 2014. **Catálogo de capacidades do exército.** EB20-C-07.001. Publicado no Boletim do Exército n. 1/2015, de 2 de janeiro de 2015c. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/433/1/EB20-C-07.001.pdf>, acesso em 05 mar. 2021.

GERHARDT. Tatiana Engel.; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LOBO, Alexandre. **Centro de Comunicação Social do Exército.** Guararapes. Produção de Alexandre Lobo, direção do Centro de Comunicação Social do

Exército. Brasília, Exército Brasileiro, 2012. Disponível em www.youtube.com/watch?v=WvZtnCoJXxo. Acesso em 20 out. 2015.

MARINS, Fernando Augusto Silva. **Introdução à Pesquisa Operacional**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

SILVA, Ermes Medeiros. et. al. **Pesquisa Operacional: Programação Linear**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SOBRAPO. **O que é pesquisa operacional**. s/d. Disponível em <http://www.sobrapo.org.br/o-que-e-pesquisa-operacional>. Acesso em 7 mai 2015.

SOUZA, Reginaldo da Silva et al. O estudo de caso nos estudos organizacionais: potencial e desafios. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 16, n. 1, 2018.

