



## ESTUDO DA OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE PAGAMENTO DE PESSOAL DO EXÉRCITO NA GUARNIÇÃO DE SANTA MARIA

### *STUDY OF OPTIMIZATION OF THE PROCESS OF ARMY STAFF PAYMENT IN SANTA MARIA'S GARRISON*

ELESBÃO, Fernando F. – Universidade Federal de Santa Maria.  
[fernandofelesbao@gmail.com](mailto:fernandofelesbao@gmail.com)

LAZZARI, Cristiane R. M. - Universidade Federal de Santa Maria.  
[crismoreira@hotmail.com](mailto:crismoreira@hotmail.com)

MEDEIROS, Amanda de S. - Universidade Federal de Santa Maria.  
[amanda.m1713@yahoo.com.br](mailto:amanda.m1713@yahoo.com.br)

### RESUMO

O presente trabalho aborda como tema o processo de pagamento de pessoal vinculado ao Exército Brasileiro na Guarnição Federal de Santa Maria, cidade que acolhe 20 organizações militares do Exército. O Comando da 3ª Divisão de Exército com sede em Santa Maria conduziu um projeto-piloto do Exército sobre racionalização administrativa e o processo de pagamento de pessoal foi um dos otimizados. Este processo foi escolhido pelo Estado-Maior do Exército para ser analisado, mapeado e ser replicado para outras guarnições com várias unidades do Exército. O objetivo geral deste trabalho foi analisar o novo modelo de funcionamento do processo de pagamento de pessoal na Guarnição de Santa Maria e contribuir com o Exército Brasileiro na implantação do novo modelo de pagamento em outras guarnições do País, dentro do Programa de Racionalização Administrativa do Exército. O trabalho teve um caráter exploratório e foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e um estudo de caso sobre a experiência acontecida em Santa Maria. Os principais resultados obtidos foram a segregação de funções nas atividades do processo de pagamento, a especialização de pessoal na atividade de pagamento, a diminuição de encargos administrativos para as organizações militares operacionais e a liberação de militares para a atividade-fim das unidades. Como conclusão, o estudo revelou que a racionalização teve um resultado positivo para a Guarnição e que o Exército pode utilizar este projeto-piloto em outras guarnições, com as devidas adequações.

**Palavras-chave:** Racionalização Administrativa. Pagamento de Pessoal. PRORASAM.

### ABSTRACT

*This paper discusses the staff payment process linked to the Federal Garrison of the Brazilian Army in Santa Maria, city hosting 20 military organizations of the Army. The Command of the 3rd Army Division based in Santa Maria led an Army pilot project on administrative rationalization and the staff payment process was one of the optimized. This process was chosen by the Army General Staff to be analysed, mapped and be replicated to other garrisons with various Army units. The aim of this study was to analyse the new operating model of the staff payment process in Santa Maria's Garrison and contribute to the Brazilian Army in the implementation of the new payment model in other garrisons in the country, within the Army's Administrative Streamlining Program. The research had an exploratory character and was developed through literature review and a case study on the experience that took place in Santa Maria. The main results were the segregation of duties in the activities of the payment process, the expertise of staff in payment activity, the reduction of administrative burdens on operational military organizations and the release of the military to the core business of the units. In conclusion, the study revealed that rationalization had a*



*positive result for the garrison and the Army can use this pilot project in other garrisons, with the adequate adjustments.*

**Keywords:** *Administrative Streamlining. Staff Payment. PRORASAM*

## **1. Introdução**

O presente trabalho aborda como tema o processo de pagamento de pessoal vinculado ao Exército Brasileiro (EB) na Guarnição Federal de Santa Maria, cidade que acolhe 20 organizações militares (OM) do Exército, também chamadas de unidades. Dentro desse universo de OM, 11 são unidades gestoras (UG), possuem autonomia administrativa e seus comandantes são ordenadores de despesa (OD). Atualmente, o Exército utiliza o Sistema Automático de Pagamento de Pessoal (SIAPPES) que é gerenciado pelo Centro de Pagamento do Exército (CPEX), órgão que tem a missão de executar o pagamento centralizado no Comando do Exército, concorrendo para a manutenção da credibilidade da Instituição, mediante a utilização plena dos meios de informática.

A partir disso o objetivo deste estudo é analisar o novo modelo de funcionamento do processo de pagamento de pessoal na Guarnição de Santa Maria e contribuir com o Exército Brasileiro na implantação do novo modelo de pagamento em outras guarnições do País, dentro do Programa de Racionalização Administrativa do Exército.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Administração Pública**

São vários os autores que conceituam e definem o que vem a ser Administração Pública. Dentre eles destacamos Bobbio, Matteucci e Pasquino (1986 apud JUNQUILHO, 2012), que nos ensinam de forma mais ampla, “[...] a expressão Administração Pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou organização estatal”.

### **2.2 Gestão financeira no setor público e gestão financeira do exército**

Com base na Lei Orçamentária Anual (LOA), o Ministério da Defesa gerencia a distribuição dos recursos necessários ao desenvolvimento das atividades programadas para as Forças Armadas anualmente. O próprio site do MD que pode ser acessado no endereço <http://www.defesa.gov.br/orcamento> apresenta as seguintes responsabilidades do Ministério:

Cabe ao Ministério da Defesa coordenar e consolidar o processo de alocação de recursos públicos para as Forças Armadas e demais órgãos subordinados à pasta, a partir das prioridades estabelecidas na Estratégia Nacional de Defesa (END).



O trabalho, sob responsabilidade da Secretaria-Geral, a partir da Secretaria de Organização Institucional (Seori), envolve tanto a elaboração conjunta da proposta orçamentária das Forças Armadas, quanto a consolidação dos planos plurianuais no âmbito do Ministério.

### 2.3 Sistema de Pagamento de Pessoal do Exército

Na organização da Secretaria de Economia e Finanças encontramos o Centro de Pagamento de Pessoal do Exército, órgão que tem, entre as suas missões, efetuar o pagamento do pessoal do Comando do Exército. Atualmente, o Exército utiliza um sistema informatizado para realização dos procedimentos relativos ao pagamento de pessoal. Este sistema está regulado pelo Manual do Sistema Automático de Pagamento de Pessoal do Exército (SIAPPES), publicação editada pelo Centro de Pagamento do Exército que é diretamente subordinado à SEF. A execução do pagamento dos servidores civis de acordo com as normas da Secretaria de Gestão Pública (SEGEP) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e da SEF compete, também, ao CPEx.

### 3. Metodologia

A pesquisa tem caráter exploratório, com a finalidade de ampliar o conhecimento do processo de pagamento de pessoal. A pesquisa a ser realizada se configura como um estudo de caso da nova gestão do pagamento de pessoal do Exército na cidade de Santa Maria e será feito no ambiente de trabalho da Seção de Pagamento de Pessoal da Guarnição e, também, nas seções de controle de pessoal das OM de Santa Maria. Segundo Lakatos e Marconi (2007) o estudo de caso é a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A forma de abordagem do problema será de modo qualitativo, pois se busca compreender o fenômeno estudado, de acordo com a classificação apresentada por Richardson et al (2007). Os procedimentos de coleta de dados serão por meio da revisão bibliográfica e documental e, ainda, pela realização do estudo específico do processo de pagamento de pessoal em vigor nas unidades do Exército. Também será feito a coleta de dados secundários longitudinais, isto é, como era o processo antes e como ele está ocorrendo depois de finalizada a implantação do novo modelo.

### 4. Análise dos Resultados

Dentro da estrutura organizacional do Exército Brasileiro, cabe à Secretaria de Economia e Finanças (SEF), órgão de direção setorial, a condução das atividades de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária, administração financeira,



contabilidade e pagamento de pessoal. A SEF está subordinada diretamente ao Comandante do Exército o que facilita as ligações e acompanhamentos da execução orçamentária e financeira da instituição. O CPEx foi organizado de modo a cumprir suas atividades nas diversas áreas de pessoal existentes no Exército.

Assim, ao ser iniciado o estudo do processo de pagamento de pessoal e outros que integraram o Programa de Racionalização Administrativa de Santa Maria, no ano de 2012, pode-se observar as seguintes características administrativas da Guarnição: 20 organizações militares; - 11 unidades gestoras das 20 OM; número (estimativa) de processos administrativos em curso nas OM da Gu: cerca de 90 (noventa); rotinas disseminadas pelas OM formando “ilhas” de conhecimento; mesmos recursos empregados de forma dispersa em atividades que se repetem no âmbito da Guarnição por várias OM; e redundância de encargos administrativos (atividade-meio) e sobreposição de tarefas, com particular prejuízo para o cumprimento das missões principais (atividade-fim da OM).

Até o ano de 2012, ano em que foi iniciado o Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria (PRORASAM), a Guarnição de Santa Maria utilizava o mesmo modelo de processo de pagamento de pessoal das demais guarnições militares em todo o território brasileiro. Este modelo do processo de pagamento de pessoal sobrecarregava muito as organizações militares nas atividades-meio prejudicando a atividade-fim. Com a criação do Programa de Racionalização Administrativa da Guarnição de Santa Maria no ano de 2012, o processo de pagamento de pessoal passou por um estudo com alinhamento na racionalização administrativa, na diminuição de encargos administrativos das OM e, sempre que possível, na liberação de pessoal para a atividade de preparo e emprego.

Antes da implantação do novo modelo de pagamento de pessoal, foi realizado um teste preliminar buscando todas as condicionantes e características reais do processo para ser realizada a comparação entre os dois modelos. Nesta comparação foi estudado o efetivo de pessoal envolvido no processo, antes e depois de racionalizado.

No início dos estudos, diretamente nas OM com encargos de pagamento de pessoal, foi verificada a existência de 50 militares trabalhando no processo, totalmente descentralizado. Após a racionalização realizada com a mudança do processo, com a criação da SPP Gu e a função do Agente Pagador, a mesma atividade passou a ser realizada por 24 militares. Posteriormente a comparação da execução de cada modelo, ficou constatada uma redução significativa da participação das organizações militares no novo modelo do processo de pagamento em função da criação da Seção de Pagamento de Pessoal da Guarnição e a



retirada de encargos das OM. No modelo anterior do processo de pagamento de pessoal, não havia a participação da Guarnição na atividade. Cada Unidade Gestora era responsável por 100 % do processo, envolvendo diversas pessoas para bem realizar a pagamento de pessoal sem prejuízo para os interessados.

Assim, depois da implantação do novo modelo, a participação das UG ficou bastante reduzida, ficando apenas com a geração do direito e a comunicação destes direitos. O Guarnição, que não fazia parte do processo, passou a ter a maior parte do encargo, cerca de 70 % da atividade de pagamento de pessoal sem incluir a parte do CPEx. Sem dúvida nenhuma, foi um ganho expressivo para as OM a diminuição da suas participações no processo.

### 5. Considerações Finais

Na comparação dos dois modelos, o antigo e o atual, ficou bastante evidenciada a mudança efetivada. A retirada da parte técnica do processo das OM, a consequente extinção das SPP das OM, a criação da SPP Gu e da função do Agente Pagador proporcionaram uma melhora sensível ao processo. O estudo da otimização do processo de pagamento apresentado neste trabalho alcançou seus objetivos. Podemos verificar que, de fato, a racionalização do processo de pagamento de pessoal reduziu os encargos administrativos das OM e das UG, proporcionou a diminuição de pessoal das OM empregados na atividade-meio, possibilitou o emprego de militares técnicos – STT, possibilitou a contratação de militares com larga experiência na atividade – PTTC, tem possibilitado a especialização de pessoal na atividade e a liberação dos OD das unidades da atividade de pagamento bem como a segregação de funções dentro do processo.

Para o Exército, de uma maneira geral, ficou caracterizado que o estudo constante dos processos é fundamental, pois podem surgir idéias e propostas semelhantes e produtivas como no processo de pagamento de pessoal estudado neste trabalho e desenvolvido no PRORASAM. A análise e a melhoria de processos devem ser constantes na busca de aperfeiçoamentos e melhores práticas de gestão.

### Referências bibliográficas

- BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**. 2. ed. Brasília: UNB, 1986.
- BRASIL. Exército Brasileiro. **PRORASAM**. Disponível em: <http://www.prorasam.eb.mil.br/index.php/historico>. Acessado em: 5 de maio de 2015.
- \_\_\_\_\_. Exército. 3ª Divisão de Exército. **Adoção e Implantação do Novo Modelo de Gestão dos Processos Administrativos da 1ª Fase do PRORASAM**. Santa Maria, RS, 2013.
- \_\_\_\_\_. Exército. 3ª Divisão de Exército. **Estudo de Viabilidade do Programa de**



**Racionalização Administrativa da Guarnição De Santa Maria (PRORASAM).** Santa Maria, RS, 2011.

\_\_\_\_\_. **Missão do Ministério da Defesa.** Site do Ministério da Defesa. Disponível em: <<http://www.defesa.gov.br/>>. Acessado em 18 dez. 1015.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jerry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3 Ed., São Paulo: Atlas, 2007.