

idp

idm

MESTRADO PROFISSIONAL

EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

GESTÃO DO FUNDO DE SERVIÇO MILITAR: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE REGIÕES MILITARES E OS EFEITOS DA
PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA EFICIÊNCIA,
CAPACITAÇÃO E ACCOUNTABILITY

PAULO CÉSAR CORRÊA JÚNIOR

Brasília-DF, 2025

PAULO CÉSAR CORRÊA JÚNIOR

**GESTÃO DO FUNDO DE SERVIÇO MILITAR: UM ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE REGIÕES MILITARES E OS
EFEITOS DA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS
NA EFICIÊNCIA, CAPACITAÇÃO E ACCOUNTABILITY**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientador

Professor Doutor Alexander Cambraia Nascimento Vaz

Brasília-DF 2025

PAULO CÉSAR CORRÊA JÚNIOR

GESTÃO DO FUNDO DE SERVIÇO MILITAR: UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE REGIÕES MILITARES E OS EFEITOS DA PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS NA EFICIÊNCIA, CAPACITAÇÃO E ACCOUNTABILITY

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 24 / 10 / 2025

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz - Orientador

Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho

Prof. Dr. Daniel Cláudio de Oliveira Gomes

Código de catalogação na publicação – CIP

C824g	Correa Junior, Paulo Cesar Gestão do fundo de serviço militar: um estudo comparativo entre regiões militares e os efeitos da padronização de procedimentos na eficiência, capacitação e accountability / Paulo Cesar Correa Júnior. — Brasília: Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, 2025. 108 f. : il. Orientador: Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) — Instituto Brasileiro Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, 2025. 1. Serviço militar. 2. Educação corporativa. 3. Execução orçamentária. 4. Atualização normativa. I. Título
	CDD 350

Elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação aos homens e mulheres que compõem as Forças Armadas, especialmente o Exército Brasileiro, que com dedicação e empenho buscam entregar à sociedade o melhor serviço possível.

Que este trabalho represente minha sincera homenagem ao compromisso desses militares em buscar sempre o melhor, enfrentando desafios e superando obstáculos para entregar à população um serviço público digno e eficiente. Desejo, ainda, que este trabalho contribua para a valorização e aprimoramento da gestão do Fundo de Serviço Militar, reforçando a importância da capacitação, da accountability e do trabalho eficiente em todo o nosso Brasil.

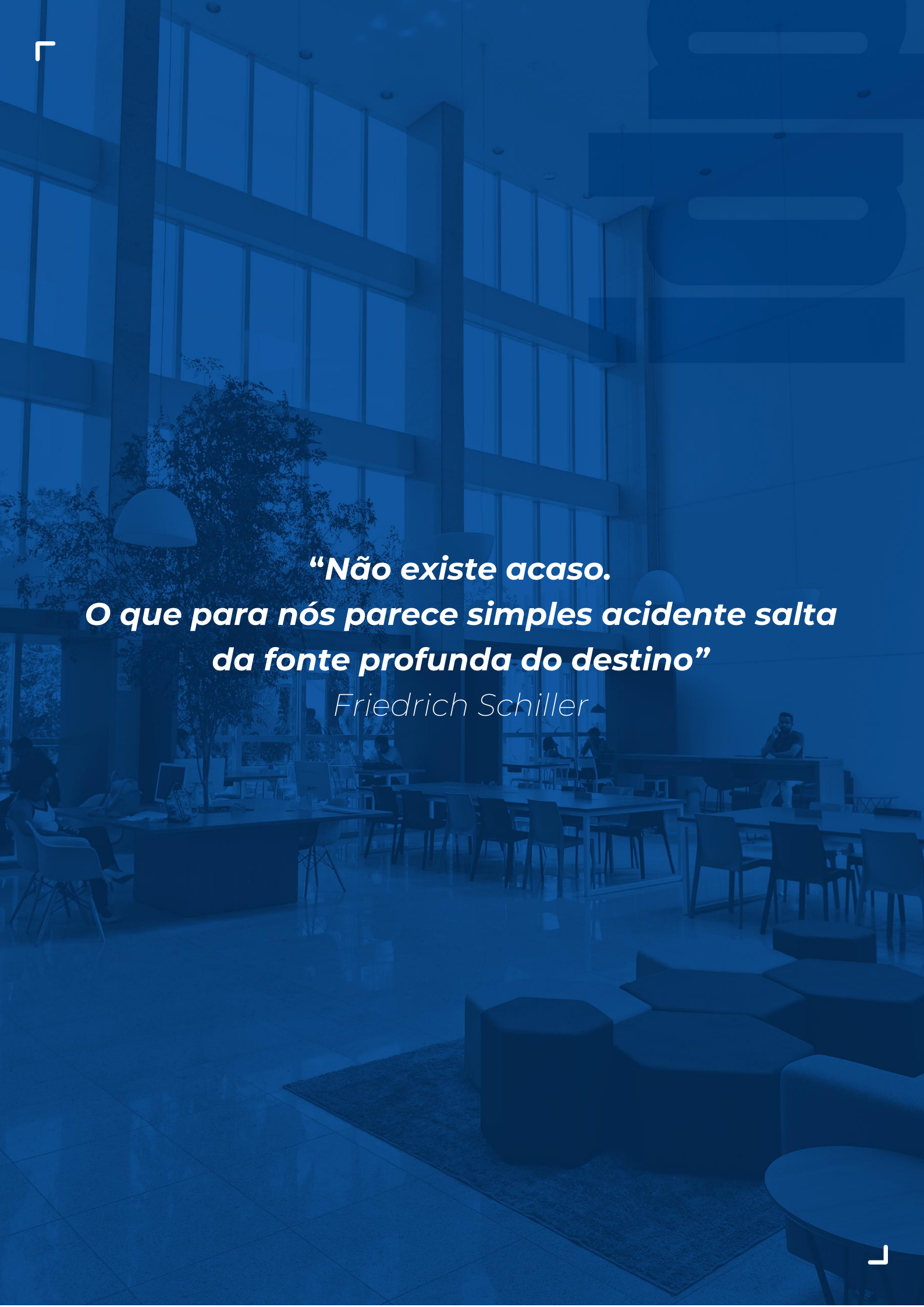
AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, fonte inesgotável de força, sabedoria e esperança, por ter guiado meus passos e permitido chegar até aqui com saúde, coragem e serenidade diante dos desafios. Sem Sua presença constante, nada disso seria possível.

Registro minha gratidão ao Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), ambiente que me acolheu com excelência e me proporcionou não apenas conhecimento, mas também inspiração. Aos professores, mestres empolgados e comprometidos com a formação de cidadãos críticos e éticos, agradeço pelo exemplo e incentivo ao longo desta jornada. Aos colegas de turma, pela parceria diária, pela troca de ideias e pelo apoio mútuo, que tornaram este caminho mais leve, agradável e enriquecedor.

Ao Exército Brasileiro, minha reverência e respeito, por me oportunizar novamente o aperfeiçoamento profissional, promovendo meios e condições para meu desenvolvimento acadêmico e pessoal. Que este ciclo de aprendizado se reverta em benefícios ao serviço que entrego e à missão de servir ao país.

Por fim, expresso meu agradecimento mais profundo e especial à minha família. Vocês enfrentaram comigo longos períodos de ausência, compreenderam minhas limitações de tempo e me sustentaram com amor, paciência e confiança inabalável. Sem seu apoio incondicional e compreensão diária, a realização deste sonho seria impossível. A cada um de vocês, dedico este resultado, fruto também do esforço, renúncia e carinho familiar.



***“Não existe acaso.
O que para nós parece simples acidente salta
da fonte profunda do destino”***

Friedrich Schiller

RESUMO

JUNIOR, Paulo César Corrêa. **Gestão do Fundo de Serviço Militar**: um estudo comparativo entre regiões militares e os efeitos da padronização de procedimentos na eficiência, capacitação e Accountability. 2025. Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2025.

Esta dissertação analisa a gestão das atividades de Serviço Militar no Exército Brasileiro, investigando como padronização de processos, capacitação de gestores e adoção de práticas de *accountability* podem influenciar o atingimento de metas e a obtenção de recursos orçamentários provenientes do Fundo de Serviço Militar (FSM). O problema central reside nas condições que favorecem a execução eficiente dos planos de trabalho, considerando desafios como desalinhamento entre planejamento e execução, ausência de capacitação continuada e fragilidades nos mecanismos de controle e fiscalização. A pesquisa utiliza metodologia qualitativa, com entrevistas semiestruturadas e análise documental direcionadas a gestores de diferentes Regiões Militares. O embasamento teórico envolve modelos clássicos como o burocrático weberiano, governança pública, educação corporativa e *accountability*, integrando aspectos de atualização normativa, capacitação e sistemas de prestação de contas. Os achados sugerem que unidades com práticas consolidadas de formação, equipes multidisciplinares e abertura à participação social costumam apresentar melhores índices de execução orçamentária. Não se constata, contudo, relação de causa e efeito conclusiva entre a aplicação dessas práticas e a eficiência administrativa, mas verifica-se uma associação entre ambientes organizacionais com esta filosofia e índices potencialmente mais altos de execução e boa gestão dos recursos públicos. Recomenda-se aprimoramento das diretrizes regulatórias e adoção de ferramentas digitais de fiscalização. Conclui-se que, embora não se possa afirmar causalidade direta, práticas de governança, controle e capacitação podem favorecer eficiência e melhores resultados na gestão orçamentária do Serviço Militar.

Palavras chave: Serviço Militar; *accountability*; capacitação; educação corporativa; execução orçamentária; atualização normativa.

ABSTRACT

JUNIOR, Paulo César Corrêa. **Gestão do Fundo de Serviço Militar**: um estudo comparativo entre regiões militares e os efeitos da padronização de procedimentos na eficiência, capacitação e Accountability. 2025. Dissertação – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), Brasília, 2025.

This master's thesis examines the management of Military Service activities in the Brazilian Army, exploring how process standardization, leadership training, and the implementation of accountability mechanisms may impact both goal attainment and the allocation of budgetary resources from the Military Service Fund (FSM). The central issue addressed is the set of conditions that support the effective execution of work plans, with attention to challenges such as misalignment between planning and implementation, the absence of ongoing professional development, and weaknesses in oversight and control systems. This research employs a qualitative methodology, utilizing semi-structured interviews and document analysis with managers from various Military Regions. The theoretical framework draws from classical models, including Weberian bureaucracy, public governance, corporate education, and accountability—integrating aspects related to regulatory updates, capacity building, and reporting systems. Findings indicate that units with established training programs, multidisciplinary teams, and a willingness to engage with civilian stakeholders tend to achieve better rates of budget execution. While the study does not establish a definitive causal relationship between these practices and administrative efficiency, it does reveal an association between organizational environments characterized by such approaches and potentially higher levels of execution and responsible management of public funds. The study recommends improvements to regulatory frameworks and the adoption of digital monitoring tools. Although direct causality cannot be claimed, it concludes that governance, oversight, and training practices have the potential to foster efficiency and improved outcomes in the budget management of Military Service activities.

Keywords: Military Service, accountability, training, corporate education, budget execution, regulatory update.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMT	Assembleia Legislativa de Mato Grosso
APLIC	Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas
BSB	Metodologia Balanced Scorecard
Conex-e	Sistema de Controle Externo Eletrônico (
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEO-Obras	Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas
GESPÚBLIC	Programa Nacional de Gestão Pública e
A	Desburocratização
GPE	Gerenciamento de Planejamento Estratégico)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Divisão territorial das regiões Militares	42
Figura 2	Órgãos “clientes” do SERMILMOB	43
Figura 3	Repartições consulares, distribuídas em todo o Globo e usuárias do SERMILMOB.	44
Figura 4	Controles Internos da Gestão	51
Figura 5	Ciclo Virtuoso da aplicação dos recursos.	55
Figura 6	Nuvem de palavras gerada pelo software NvivoTM com as expressões mais presentes nas entrevistas.	85
Gráfico 1	Dados das Unidades Gestoras e execução orçamentária 2024	21

LISTA DE QUADROS

Quadro 1

Perfil dos Entrevistados

.....63

Quadro 2

Objetivos específicos e evidências encontradas

.....72

Quadro 3

Quadro resumo de percepções das entrevistas.

.....73

Quadro 4

Valores dos Planos de trabalho 2023 e o executado em 2024

.....84

Quadro 5

Definições e conceitos para a entrevista

.....101

Quadro 6

Categorias e códigos utilizados na análise de conteúdo.

.....106

LISTA DE TABELAS

Tabela 1

Desempenho das unidades gestoras que receberam recursos da ação orçamentária 2872 no ano de 2024

82

Tabela 2

Número de UG por Faixas de Variação Percentual de recebimento ou recolhimento de recursos.

83

Tabela 3

Valores dos Planos de trabalho 2023 e o executado em 2024

38

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 17

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA 17

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA..... 19

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS..... 23

1.3.1 GERAL 23

1.3.2 ESPECÍFICOS 23

2. REFERENCIAL TEÓRICO 27

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS: FUNDAMENTOS E IMPACTOS 27

2.2 ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA: BASES PARA EFICIÊNCIA E CONTROLE SOCIAL 30

2.3 MODERNIZAÇÃO NORMATIVA, PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO 33

2.4 CONCLUSÃO 37

3. SISTEMA SERVIÇO MILITAR 40

3.1 SERVIÇO MILITAR OBRIGATÓRIO 40

3.1.1 FUNDO DE SERVIÇO MILITAR 44

3.1.2 PORTARIA GM-MD Nº173 DO MINISTÉRIO DA DEFESA..... 46

3.1.3 ORIENTAÇÃO Nº 1/SESMIL/SUBMOB/CHELOG/ EMCFA-MD /2025 .. 47

3.1.4 INSTITUTOS DE EDUCAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO 48

3.1.5 LINHAS DE DEFESA DOS RISCOS 49

3.1.6 ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO 51

3.1.7 EXECUÇÃO ORDENADA DAS ATIVIDADES DE SERVIÇO MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO 53

3.1.8 O MODELO BUROCRÁTICO APLICADO ÀS ATIVIDADES DE SERVIÇO MILITAR 55

3.1.9 CONCLUSÃO 58

4. METODOLOGIA..... 61

4.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA 64

SUMÁRIO

4.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA ..	65
4.3 ANÁLISE DOS DADOS E MATRIZ DE OPÇÕES METODOLÓGICAS	66
4.3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	67

5. RESULTADOS 71

5.1 ANÁLISE DOS DADOS	71
5.2 DISCUSSÃO	75
5.2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA	75
5.2.2 ACCOUNTABILITY	77
5.2.3 EXECUÇÃO ORDENADA DAS ATIVIDADES	80
5.2.4 EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA	81
5.3 CONCLUSÃO	84
5.3.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	85
5.3.2 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS	89

REFERÊNCIAS93

APÊNDICES101



1

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO TEMÁTICA

A gestão dos recursos públicos no Brasil tem sido um tema de constante debate, especialmente em setores estratégicos como a Defesa Nacional. Nesse contexto, o Fundo de Serviço Militar (FSM) atua como um mecanismo crucial para o financiamento das atividades das Forças Armadas, garantindo a execução eficaz do Serviço Militar Obrigatório e a prontidão das instituições militares. Criado na década de 60, o FSM é composto por receitas provenientes de multas e da Taxa Militar, cobrada dos jovens brasileiros que recebem adiamento de incorporação ou o Certificado de Dispensa de Incorporação. Esses recursos são fundamentais para o cumprimento das missões de defesa nacional, sendo administrados por meio de diretrizes legais e supervisionados pelo Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA).

No entanto, apesar da importância do FSM, a gestão orçamentária desses recursos tem enfrentado diversos desafios. A ineficiência na aplicação dos recursos e a dificuldade em atingir as metas estabelecidas pelo gestor do FSM têm impactado negativamente a capacidade das Seções de Serviço Militar Regional de obter maiores aportes financeiros junto ao Ministério da Defesa (MD). Essa problemática pode ser agravada pela falta de padronização nos processos de gestão e fiscalização, bem como pela necessidade de capacitação dos gestores e transparência na prestação de contas.

A governança de pessoas e a eficiência na administração pública são pilares na superação desses desafios. Práticas de governança, como a transparência, *accountability* e a gestão estratégica de recursos humanos, são úteis para garantir a eficácia na aplicação dos recursos públicos. No caso do FSM, a adoção de tais práticas pode contribuir para a melhoria dos índices de execução orçamentária, o atingimento das metas estabelecidas e, conseqüentemente, a obtenção de maiores recursos orçamentários.

Nesse sentido, esta pesquisa busca investigar sob que condições a padronização da gestão e a fiscalização das atividades de Serviço

Militar influenciam o atingimento das metas impostas pelo gestor do FSM e a obtenção de maiores aportes de recursos orçamentários. Para tanto, serão analisadas variáveis como a capacitação dos gestores, a prestação de contas (*accountability*) e a execução ordenada das atividades de Serviço Militar. A hipótese central é que o atingimento das metas e a obtenção de recursos aumenta à medida que são implementados procedimentos padronizados de gestão e fiscalização.

A padronização e a fiscalização das atividades de Serviço Militar podem desempenhar um papel crucial no alinhamento das ações às exigências legais e às expectativas do gestor do Fundo de Serviço Militar (FSM). Ao estabelecer rotinas claras, protocolos definidos e critérios objetivos para a execução das tarefas, a gestão pode se tornar mais eficiente e previsível.

Corrêa (2007) destaca que a gestão pública por resultados implica o estabelecimento de metas claras, indicadores de desempenho e monitoramento contínuo, promovendo maior eficiência e alinhamento das ações governamentais. Instrumentos como contratos de gestão, acordos de resultados e sistemas informatizados de acompanhamento são exemplos práticos dessa abordagem. Esse processo permite identificar rapidamente eventuais desvios, aprimorar a alocação de recursos e garantir que todas as unidades envolvidas no Serviço Militar atuem dentro de padrões previamente estabelecidos. Como resultado, as metas de execução orçamentária podem se tornar mais acessíveis, pois as incertezas operacionais serão minimizadas e o gestor passará a atuar de modo mais estratégico e menos reativo diante dos desafios cotidianos.

Além disso, variáveis como a capacitação dos gestores, a prestação de contas (*accountability*) e a execução ordenada das atividades de Serviço Militar podem ter influência direta no atingimento das metas. Teixeira (2016) nos indica que a capacitação contínua aprimora a competência dos gestores em lidar com normativos, promove o uso racional dos recursos e fomenta uma cultura de transparência organizacional. Já Sacramento e Pinho (2008) afirmam que a prestação de contas fortalece a confiança dos órgãos de controle e permite ajustes tempestivos em caso de desvio do planejado, tornando o processo mais transparente e eficiente. Já a execução ordenada das atividades diminui riscos operacionais e financeiros, assegurando que cada etapa da execução do Serviço Militar esteja de acordo com o planejamento orçamentário.

Dessa forma, Anastasia (2006) indica que a adoção sistemática de práticas padronizadas de gestão e fiscalização tende a potencializar o cumprimento das metas orçamentárias, pois provê sustentação para decisões baseadas em dados e para a correção de falhas antes que se tornem comprometedoras. Como sugestão, a implementação de programas integrados de capacitação, a adoção de sistemas informatizados para prestação de contas e indicadores de desempenho e a realização de auditorias regulares podem ser estratégias eficazes. Ao fortalecer essas variáveis independentes, capacitação, *accountability* e ordenação da execução, cria-se um ambiente mais propício ao alcance de metas e à obtenção de recursos orçamentários mais vultosos para o Serviço Militar.

Ao contextualizar a temática, esta pesquisa parte do pressuposto de que a eficiência na gestão do FSM não apenas fortalece as Forças Armadas, mas também contribui para a segurança nacional, garantindo que os recursos públicos sejam aplicados de forma transparente e responsável. Assim, o estudo se insere em um debate mais amplo sobre a governança pública e a otimização dos recursos destinados à defesa.

1.2 APRESENTAÇÃO DA PROBLEMÁTICA E DA PERGUNTA DE PESQUISA

A gestão eficiente dos recursos públicos é um dos pilares para o sucesso das políticas de Estado, especialmente em setores estratégicos como a defesa nacional. No caso do Fundo de Serviço Militar (FSM), a correta aplicação dos recursos é essencial para garantir a prontidão das Forças Armadas e o cumprimento de suas missões constitucionais. No entanto, a gestão e execução orçamentária desses recursos têm enfrentado desafios, como a ineficiência na aplicação dos recursos, a dificuldade em atingir metas estabelecidas e a falta de padronização nos processos de gestão e fiscalização. Esses problemas não apenas comprometem a eficácia das operações militares, mas também limitam a capacidade de obtenção de maiores aportes financeiros junto ao Ministério da Defesa (MD), conforme evidenciado pela Portaria GM-MD nº 173/2023 (Brasil, 2023), que regulamenta a gestão dos recursos do FSM.

O problema central desta dissertação está relacionado à inexecução financeira e orçamentária dos planos de trabalho das

organizações militares, especificamente no cenário em que o orçamento planejado no ano de 2023 (A-1) não foi plenamente executado ao longo do exercício subsequente. Observa-se, por meio dos dados apresentados no Gráfico 1, que existe uma discrepância significativa entre os valores planejados e os valores efetivamente recebidos como provisão, revelando assimetria de resultados tanto de subexecução quanto de suplementação de recursos para diferentes Regiões Militares. Essa divergência compromete a eficiência da alocação de recursos públicos e o atingimento dos objetivos estratégicos planejados pelas organizações militares.

Uma possível causa dessa dificuldade pode ser a falta de capacitação dos gestores das instituições envolvidas, principalmente no que se refere às rotinas e aos procedimentos da execução da despesa pública. Sem o conhecimento em processos administrativos, financeiros e jurídicos, os gestores tendem a cometer erros que atrasam ou impedem a execução de contratos, liquidação de despesas e utilizações adequadas dos recursos orçamentários. Essa deficiência tende a aumentar quando não existem treinamentos continuados e canais efetivos de suporte técnico e operacional disponíveis.

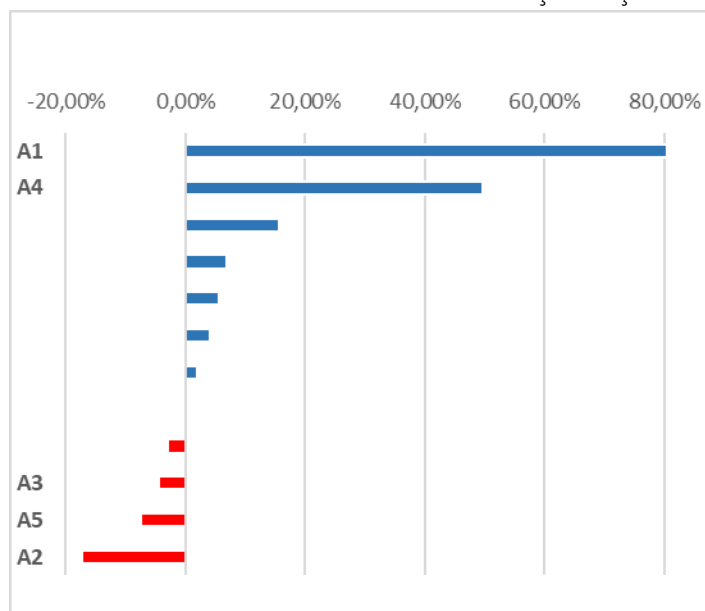
Outro fator relevante pode ser a ausência de processos licitatórios bem estruturados. Grande parte das aquisições e contratações da administração pública dependem de procedimentos licitatórios que, caso não estejam disponíveis dentro dos prazos necessários, impedem a realização dos planos de trabalho. A morosidade, a falta de documentos e a falta de comprometimento das equipes responsáveis podem levar a fracassos em licitações, a contratos rescindidos ou atrasos nas entregas de bens e serviços essenciais para o cumprimento das metas estabelecidas.

A rotatividade elevada dos militares, sobretudo nas localidades de difícil recompletamento, pode ser também um desafio crítico. A cada novo ciclo de transferência de militares, perde-se parte significativa do conhecimento adquirido, comprometendo a continuidade dos processos e aumentando o tempo necessário para o entendimento das rotinas e dos sistemas de execução. Essa rotatividade pode contribuir para a ocorrência de descontinuidades administrativas e operacionais, resultando em maiores taxas de erro e retrabalho.

Além disso, a falta de alinhamento estratégico entre o planejamento realizado no ano anterior (A-1) e as reais necessidades do exercício corrente pode contribuir para as dificuldades de execução. Muitas vezes, os planos de trabalho não consideram mudanças contextuais ou variações de demanda, por parte das próprias organizações militares ou de seus novos comandantes. Esse desalinhamento pode provocar tanto a sobra de recursos (não utilizados) quanto a necessidade de remanejamentos ou aportes adicionais (suplementação), alterando o planejamento original.

Por fim, os dados do Gráfico 1 demonstram que poucas Regiões Militares conseguem executar valores próximos ao planejado. Observam-se situações em que o valor provisionado supera o valor originalmente planejado, enquanto em outros casos há significativo *déficit*. Essa variação demonstra a necessidade de aprofundar o diagnóstico sobre as causas de ineficiência e, principalmente, de propor ferramentas que possam aprimorar a governança, a capacitação e o alinhamento institucional, fatores de melhoria no desempenho orçamentário e financeiro das organizações militares. No gráfico abaixo observamos os índices de execução orçamentária das 12 Regiões Militares (RM). Observa-se os aportes recebidos pelas RM A1 e A4 e as retiradas realizadas nas RM A3, A5 e A2.

Gráfico 1 – Dados das Unidades Gestoras e execução orçamentária 2024



Fonte: Tesouro gerencial e Plano de Descentralização de Recursos (PDR) para o ano de 2024.

A relevância dessa problemática é dupla. No âmbito prático, a má gestão dos recursos do FSM impacta diretamente a capacidade operacional das Forças Armadas, afetando a segurança nacional e a eficiência do Serviço Militar Obrigatório, conforme estabelecido pelo Decreto nº 57.654/1966 (Brasil, 1966). No âmbito teórico, a literatura especializada ainda carece de estudos que explorem de forma sistemática a relação entre a padronização dos processos de gestão, a governança de pessoas e a eficiência na aplicação de recursos públicos em contextos militares. Autores como Bergue (2019), em sua obra *Gestão de Pessoas: Liderança e Competência para o Setor Público* (Bergue, 2019), destacam a importância da capacitação dos gestores e da adoção de práticas de governança para a eficiência administrativa. No entanto, poucos estudos aplicam essas reflexões ao contexto específico do FSM e das Forças Armadas.

Além disso, Bresser Pereira, em *Reflexões sobre a Reforma Gerencial Brasileira* de 1995 (Pereira, 1999), enfatiza a necessidade de modernização da administração pública, com foco em transparência, eficiência e *accountability*. Esses princípios, embora amplamente discutidos no setor público em geral, ainda não foram suficientemente explorados no contexto militar, especialmente no que diz respeito à gestão de recursos orçamentários. Martins e Marini (2023), em *Governança Pública Contemporânea: Uma Tentativa de Dissecção Conceitual*, reforçam a importância da governança colaborativa e da gestão estratégica de pessoas para a maximização do valor público. Contudo, a aplicação desses conceitos ao FSM e sua relação com o atingimento de metas e a obtenção de recursos ainda são temas pouco explorados.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca investigar como a padronização da gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar influencia o atingimento das metas impostas pelo gestor do FSM e a obtenção de maiores aportes de recursos orçamentários. A problemática central reside na seguinte pergunta de pesquisa:

Sob que condições a padronização da gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar influencia o atingimento das metas impostas pelo gestor do FSM e a obtenção de maior aporte de recursos orçamentários oriundos do FSM/MD?

A premissa da pergunta de pesquisa, corroborada por estudos acadêmicos, afirma que esta padronização trará melhores índices na

execução orçamentária, no entanto, é questionável que isto ocorra automaticamente. O presente estudo pretende verificar a necessidade de condições específicas para a ocorrência desta melhoria.

Essa pergunta orientará a investigação, buscando contribuir tanto para a prática da administração pública, ao propor melhorias na gestão do FSM, quanto para o avanço do conhecimento científico, ao explorar um tema ainda pouco estudado no contexto das Forças Armadas Brasileiras.

1.3 ENUNCIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.3.1 GERAL

O objetivo deste trabalho é analisar sob que condições a padronização da gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar, com foco na capacitação dos gestores, na *Accountability* e na execução ordenada dessas atividades, influencia o atingimento das metas impostas pelo gestor do Fundo de Serviço Militar (FSM).

O objetivo da pesquisa é compreender e propor soluções para um problema que afeta a eficiência da gestão dos recursos públicos destinados às Forças Armadas. A padronização dos processos de gestão e fiscalização do FSM pode contribuir para o atingimento das metas estabelecidas e, também, fortalecer a transparência e a responsabilidade no uso dos recursos, fatores relevantes para a legitimidade e a eficácia das instituições militares.

1.3.2 ESPECÍFICOS

Dessa forma, os objetivos específicos da pesquisa serão:

1. **Identificar, por meio da análise da relação entre os valores planejados nos planos de trabalho e os efetivamente executados, os gestores e unidades do Exército que apresentam maior eficiência ou enfrentam mais dificuldades na gestão e execução orçamentária dos recursos do Fundo de Serviço Militar (FSM), utilizando relatórios de auditoria, documentos normativos e dados de execução como instrumentos para estudo.**
2. **Compreender a relação da inexecução dos cursos e estágios de capacitação ofertados pelo Instituto de Capacitação Olavo Bilac (ICOB) e pelo Instituto de**

Economia e Finanças do Exército (IEFEx), especialmente aqueles relacionados à gestão, controle e execução de atividades do Serviço Militar, na eficiência da gestão dos recursos do Fundo de Serviço Militar (FSM), analisando como a ausência dessas formações influencia as práticas de *accountability* e a capacidade dos gestores em atingir as metas orçamentárias estabelecidas.

- 3. Analisar a relação entre a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades de Serviço Militar e o atingimento das metas estabelecidas pelo gestor do Fundo de Serviço Militar (FSM), considerando a possível negligência às normativas da Portaria 173/MD (2023) e ao Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM) (1964) e como essa conformidade ou desconformidade pode impactar o desempenho na gestão e na execução orçamentária.**

Esses objetivos específicos foram definidos para garantir uma abordagem de boa parte do sistema Serviço Militar, viabilizando o objetivo geral e buscando responder à pergunta de pesquisa. Cada etapa contribui para a compreensão do problema e para a proposição de soluções práticas e fundamentadas.

Conclusão

Concluindo a introdução desta Dissertação, veremos o roteiro a ser percorrido nos próximos subitens, iniciando pelo Referencial Teórico, passando por uma Análise sobre o Serviço Militar, Metodologia e Análise dos Resultados. Cada seção foi planejada para aprofundar aspectos específicos, que conversem entre si e forneçam subsídios para uma compreensão integrada do tema.

Inicialmente, será abordado, no Referencial Teórico, autores que sugerem que padronizações em aspectos relevantes de gestão podem impactar diretamente nos índices de execução orçamentária. Neste capítulo trataremos da importância da educação corporativa, *accountability* e outros fatores que impactam na melhoria da gestão em diversas áreas e como isso pode balizar e indicar soluções no tema deste trabalho.

Neste capítulo teremos subtítulos específicos para cada tema. No primeiro, a dissertação se dedicará à Educação Corporativa, ressaltando sua função estratégica para o desenvolvimento de competências nas diversas instituições. Serão discutidas as

modalidades de Educação a Distância e presencial, enfatizando seus benefícios, desafios e potencial de inovação pedagógica.

Posteriormente, a análise terá seu foco direcionado para a *Accountability*, abordando os princípios de transparência e responsabilidade na gestão. Serão descritas as Linhas de Defesa dos Riscos, identificando mecanismos de controle e prevenção de falhas institucionais.

Por fim, no último subtítulo será discutido a Modernização Normativa, a padronização de processos e experiência no serviço público, evidenciando como a atualização legal, a uniformidade de procedimentos e as boas práticas dos servidores contribuem para uma gestão mais eficiente.

O próximo capítulo abordará o Sistema de Serviço Militar, destacando aspectos gerais, sua importância histórica, social e legal para a defesa nacional. Serão tratados o Serviço Militar Obrigatório e o Fundo do Serviço Militar, com ênfase em sua finalidade, financiamento e relevância para as atividades das Forças Armadas, além da Portaria nº 173 do Ministério da Defesa (2014) e da Orientação nº 1 do Estado-Maior Conjunto (Brasil, 2025), que trazem inovações e diretrizes recentes para sua gestão. Também serão apresentados os Institutos de Educação e os Órgãos de Controle Interno do Exército, apontando suas contribuições na formação e na gestão. Por fim, será analisado o modelo burocrático aplicado às atividades militares, sua execução ordenada e características.

No capítulo dedicado à metodologia destaca-se a fundamentação empírica que será construída a partir da seleção do campo e dos participantes (Seções de Serviço Militar Regionais e seus gestores), assegurando a pertinência dos dados coletados para a análise pretendida. Quanto aos instrumentos de coleta, será descrita a utilização de entrevistas semiestruturadas, elaborada com vistas a captar percepções, experiências e interpretações dos sujeitos envolvidos. Ao final, será apresentada a estratégia de análise dos dados, que seguirá procedimentos sistematizados de análise qualitativa, permitindo a identificação de padrões e similaridades nas respostas dos entrevistados e a consonância com o referencial teórico adotado.



2

REFERENCIAL TEÓRICO

O Referencial Teórico desta dissertação está baseado na literatura nacional e internacional com foco na relação entre melhoria de gestão, capacitação, *accountability* e aprimoramento normativo, e o desempenho da execução orçamentária em organizações públicas. O capítulo apresenta conceitos clássicos e contemporâneos, articulando-os ao contexto do Serviço Militar e às práticas de inovação administrativa, especialmente à luz de experiências de gestores públicos.

2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE PESSOAS: FUNDAMENTOS E IMPACTOS

A discussão sobre capacitação no setor público evoluiu da abordagem de treinamento operacional para o conceito mais amplo e estratégico da educação corporativa. Chiavenato (2014) pontua que educação corporativa consiste em um sistema estruturado de desenvolvimento contínuo, associando metas institucionais às competências individuais, criando sinergia entre crescimento organizacional e profissional dos colaboradores. No âmbito militar, esse conceito é muito desejável, visto que a atualização permanente dos quadros garante a adaptação às transformações do contexto tecnológico e normativo.

A implementação da educação corporativa no Serviço Militar, conforme discorre Teixeira (2016) depara-se com desafios ligados à abrangência territorial das Forças Armadas e à diversidade de perfis acadêmicos e sociais dos servidores militares. Para lidar com tal complexidade, a literatura destaca a adoção de modalidades formativas inovadoras, treinamentos presenciais e Ensino a Distância (EAD), que otimizam recursos e asseguram padronização dos processos pedagógicos, promovendo alcance nacional e economia de escala. Modelos de educação contínua, se ancorados em plataformas tecnológicas bem construídas, viabilizam o compartilhamento de práticas, padronização de conteúdos e flexibilidade na atualização dos quadros.

Barreiras culturais, como a resistência de segmentos menos escolarizados, exigem metodologias adaptativas, conforme observam Teixeira (2016) e Alves, Rosini e Vieira (2022) estratégias, como aprendizagem baseada em problemas, promovem engajamento e desenvolvem autonomia no aprendizado, desestimulando a mera reprodução mecânica e favorecendo a assimilação crítica do conhecimento.

Meister (1998) e Éboli (2004) reforçam que modelos de educação corporativa eficazes são os que articulam várias metodologias, adaptadas aos estilos de aprendizagem dos servidores e conectadas diretamente aos resultados institucionais. No âmbito do Serviço Militar, o desenvolvimento de competências gerenciais, técnicas e humanas, baseado nessas abordagens, contribui para a modernização institucional, reduzindo distâncias entre normativos e prática do dia a dia.

As inovações pedagógicas, tornam-se estratégicas ao permitir formação flexível e ampla para diversos públicos e localidades (Teixeira, André Luís, 2016) (Alves; Rosini; Vieira, 2022). Como destacam Moran e Bacich (2017), a correta combinação de modalidades como aulas virtuais e fóruns com participação de militares de diversas RM, potencializa o aprendizado colaborativo, valorizando a experiência prática e de grupos distantes.

No contexto militar, a Educação a Distância (EAD) representa ferramenta fundamental para a capacitação de gestores e equipes descentralizadas, assegurando disseminação de conteúdos técnicos padronizados e desenvolvendo competências comportamentais para liderança e gestão de equipes (Silveira, 2011). Comunidades virtuais estimulam a integração institucional e dos profissionais, elevando a interoperabilidade e fortalecendo a cultura de colaboração.

A eficácia dessas ferramentas, porém depende do planejamento pedagógico, adequação de metodologias e atualização de conteúdos adaptados para o perfil do público militar. Evitando a simples transposição de conteúdos do presencial para o remoto. Reuniões de capacitação técnica, coordenadas pelos órgãos tecno-normativos, são uma saída para essa coordenação pedagógica.

Ainda, a capacitação dos militares responsáveis pela execução orçamentária é peça-chave para garantir integridade, transparência e eficiência na utilização dos recursos. Cursos regulares e cadernos de

orientação são importantes na padronização de procedimentos e cumprimento de normas. O monitoramento e o *feedback*, por meio de sistemas de avaliação de desempenho orçamentário, viabilizam análise crítica dos processos, identificação de gargalos e tomadas de decisão fundamentadas para o alcance das metas.

Autores como Evans e Rauch (2014) defendem que o recrutamento meritocrático e a estruturação de carreiras técnicas fortalecem a capacidade estatal, pois promovem a isenção, previsibilidade e transparência no processo decisório do setor público. Ao consolidar uma cultura organizacional orientada ao interesse público e impulsionada pela formação continuada, o Serviço Militar amplia sua credibilidade e eficácia, em consonância com os padrões de boa governança.

A teoria da coevolução institucional de Ang (2017) amplia essa visão ao propor que burocracias de alto desempenho associam capacitação centralizada a adaptações locais, estimulando inovação e criatividade diante das particularidades regionais, especialmente em países com grande diversidade como o Brasil. Esse olhar de todo o sistema favorece uma gestão que equilibra diretrizes centrais e autonomia local, otimizando as práticas de Serviço Militar e gestão do FSM frente aos desafios regionais.

As iniciativas de capacitação no Serviço Militar, quando orientadas pelos conceitos descritos de educação corporativa, demonstram impacto direto na eficiência da execução orçamentária. Como ressalta Chiavenato (2014), a articulação entre metas institucionais e competências individuais fortalece a sinergia organizacional, enquanto Teixeira (2016) e Alves, Rosini e Vieira (2022) evidenciam que metodologias inovadoras, como EAD e *blended learning*, favorecem padronização, redução de erros e maior controle dos gastos. Associada a isso, a formação contínua, apoiada por sistemas de avaliação e *feedback*, assegura conformidade normativa e promove decisões mais fundamentadas no uso dos recursos.

Nesse cenário, a estruturação meritocrática da carreira, destacada por Evans e Rauch (2014), e a coevolução institucional proposta por Ang (2017) reforçam a relevância de alinhar práticas centralizadas com adaptações locais, equilibrando controle e inovação. Dessa forma, ferramentas educacionais mescladas, como descrevem

Éboli (2004) e Meister (1998) fortalecem tanto o desenvolvimento técnico e gerencial quanto a governança dos recursos.

Por fim, concluímos que a capacitação dos gestores pode ser um elemento importante na melhoria da execução orçamentária. Conforme Peters e Waterman (1982), em *In Search of Excellence*, organizações que investem no desenvolvimento de suas lideranças tendem a apresentar melhores resultados operacionais e financeiros. No caso das Regiões Militares, gestores capacitados podem tomar decisões mais embasadas e alinhadas com as diretrizes do escalão superior, o que tende a levar a uma execução orçamentária mais eficaz.

2.2 ACCOUNTABILITY E TRANSPARÊNCIA: BASES PARA EFICIÊNCIA E CONTROLE SOCIAL

O conceito de *accountability* é entendido como a obrigação dos gestores públicos de prestarem contas e serem responsabilizados pelo uso dos recursos. Isso fundamenta o sistema de controle social na administração pública. No contexto do FSM e do Serviço Militar, *accountability* ocorre pela adoção de mecanismos de controle social, dados abertos, auditorias internas e externas e sistemas digitais que promovem a rastreabilidade dos recursos e decisões. Moraes e Teixeira (2016) destacam que a combinação entre controles verticais (hierárquicos), horizontais (entre órgãos) e sociais (participação cidadã) fortalece a integridade e legitimidade da administração.

Instrumentos como portais de transparência, relatórios gerenciais online, ouvidorias e ferramentas de consulta pública estimulam o controle social, prevenindo práticas de desvio e ineficiência. O monitoramento dos riscos, alinhados ao planejamento estratégico do Exército Brasileiro, conferem segurança adicional aos processos decisórios, prevenindo erros e promovendo melhoria contínua.

Conforme destacado por Pinho e Sacramento (2009) a efetividade da transparência depende não apenas da disponibilização de dados, mas da capacidade dos cidadãos e instituições de interpretá-los e agir sobre eles. Sérgio Prado (2015) reforça a ideia de que a transparência e o controle são fundamentais para a consolidação de uma administração pública ética e eficiente. Ao mesmo tempo, o autor alerta para os desafios estruturais e culturais que precisam ser

superados para que esses princípios sejam plenamente implementados.

De acordo com Pires (2018), na obra *Gestão Pública e Desenvolvimento: Desafios e Perspectivas*, a junção entre mecanismos formais de responsabilização e engajamento cidadão fornece a política pública maior eficiência e efetividade. Pires destaca a importância dos mecanismos informais, como a participação social e o engajamento cívico, que permitem que a sociedade exerça um papel ativo na fiscalização e no controle das ações governamentais. Ele ressalta que a participação social é um elemento crucial para fortalecer a *accountability*, pois amplia a capacidade de monitoramento e pressão sobre os governantes, além de promover a legitimidade e a confiança nas instituições. O autor também fala sobre a necessidade de transparência e acesso à informação como pilares para o funcionamento desses mecanismos. Sem informações claras e acessíveis, tanto os mecanismos formais quanto os informais perdem eficácia, pois a sociedade e os órgãos de controle não conseguem avaliar adequadamente as ações governamentais.

Na obra *Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos*, Ana Cláudia Niedhardt Capella (2018), conclui que a *accountability* exerce uma influência significativa tanto na formulação quanto na implementação de políticas públicas. A autora destaca que a presença de sistemas de prestação de contas e transparência podem melhorar a qualidade dessas políticas, ao proporcionar que os processos decisórios sejam mais transparentes e atendam as demandas da sociedade.

Ainda segundo Capella (2018), argumenta que, durante a formulação de políticas, os mecanismos de *accountability* incentivam a inclusão de diversos atores (como sociedade civil e especialistas) no processo de decisão, trazendo legitimidade e efetividade das políticas. Além disso, ela ressalta que a transparência e o acesso à informação permitem que os cidadãos e organizações acompanhem e influenciem as decisões políticas, reduzindo o risco de captura das políticas por interesses particulares ou corporativos.

Nesse sentido, o estudo de Guimarães *et al.* (2008) demonstra o efeito da transparência na execução orçamentária de municípios, promovendo o gerenciamento mais eficiente dos recursos disponíveis. Neste caso, a *accountability* foi fundamental para a boa governança e a gestão de recursos públicos. Segundo Behn (2001), em *Rethinking*

Democratic Accountability, a prestação de contas e a transparência são essenciais para garantir que os recursos sejam utilizados de forma responsável e eficiente. No contexto militar, em que os recursos são frequentemente limitados e sujeitos a rigorosos controles, a *accountability* pode ser um fator determinante para a execução orçamentária e a obtenção de novos recursos.

Outro autor relevante ao assunto é Mark Bovens. O autor entende *accountability* como um processo fundamental de controle e responsabilização no setor público, composto por dois conceitos centrais: *accountability* como virtude, associada a padrões normativos de comportamento dos gestores, e *accountability* como mecanismo, relacionada à existência de arranjos institucionais por meio dos quais os agentes públicos prestam contas a fóruns específicos (Bovens, 2010). Na gestão do Fundo de Serviço Militar, essa perspectiva destaca a necessidade de criar mecanismos claros e acessíveis para que gestores expliquem e justifiquem suas ações, permitindo questionamento e sanções por parte dos órgãos de controle, como prevê o modelo descrito por Bovens. Ao implementar padrões institucionais de prestação de contas e estimular o debate e a avaliação da conduta administrativa, é possível fortalecer a confiança pública e aprimorar o uso dos recursos orçamentários aplicados ao Serviço Militar, atendendo às demandas de transparência e eficiência ressaltadas pelo autor.

Um exemplo prático da aplicação do conceito de *accountability* na gestão do Fundo de Serviço Militar (FSM) pode ser observado na adoção de relatórios regulares de execução orçamentária por parte dos gestores das Regiões Militares. Estes relatórios detalham a alocação dos recursos, justificam os gastos e possibilitam o acompanhamento dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas para o serviço militar obrigatório. Com base em Bovens (2010), a disponibilização desses relatórios a órgãos de controle interno e externo, bem como a abertura para questionamentos e auditorias, cria um mecanismo institucional pelo qual os responsáveis são obrigados a explicar suas decisões e responder por eventuais desvios ou ineficiências. Assim, a prática de prestação de contas não apenas reforça a transparência, mas também contribui para a melhoria da eficiência administrativa e o correto uso dos recursos públicos destinados ao FSM.

Diante do exposto, conclui-se que as medidas voltadas ao fortalecimento da *accountability* no âmbito do Serviço Militar e do FSM tendem a gerar resultados mais consistentes na execução

orçamentária, uma vez que ampliam a legitimidade, a transparência e a eficiência do processo de gestão. Como ressaltam Moraes e Teixeira (2016), a adoção integrada de controles verticais, horizontais e sociais promove integridade administrativa, ao passo que instrumentos como portais de transparência, relatórios *online* e ouvidorias não apenas previnem desvios, mas também incentivam o controle social e a participação democrática, pilares da boa governança.

Nesse sentido, evidências apresentadas por Guimarães *et al.* (2008) confirmam que a ampliação da transparência fortalece a cidadania fiscal e aprimora o uso dos recursos, enquanto Pires e Cavalcante (2018) observam que a junção entre responsabilização formal e engajamento cidadão eleva a efetividade das políticas públicas. Assim, ao assegurar rastreabilidade, diminuir riscos e alinhar práticas de controle ao planejamento estratégico do Exército Brasileiro, as medidas de *accountability* não apenas reforçam a modernização institucional, mas também podem potencializar a execução orçamentária, consolidando maior confiança pública e eficiência no emprego dos recursos.

2.3 MODERNIZAÇÃO NORMATIVA, PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS E EXPERIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

A literatura nacional recente insere o "Choque de Gestão" de Minas Gerais (Vilhena; Barbosa, 2006) como referência do impacto do aprimoramento normativo, da gestão profissionalizada e da *accountability* na elevação da performance administrativa e orçamentária do Estado. Anastasia (2006) relata que tal experiência foi motivada por severa crise fiscal e institucional, sendo estruturada em ciclos de ajuste fiscal, modernização administrativa e planejamento estratégico de longo prazo (PMDI). O pilar normativo foi aprimorado pela revisão de legislações, integração intersecretarial e implantação de instrumentos como o Acordo de Resultados.

A concepção e aplicação dos Acordos de Resultados, detalhada por Duarte, Lemos, Marini e Martins (2006), estabeleceu lógica de contratos de gestão com metas pactuadas, avaliações sistemáticas e a responsabilização dos gestores pelos compromissos assumidos. Essa abordagem institucionalizou a cultura de resultados e incentivou o alinhamento entre objetivos estratégicos, processo orçamentário e avaliação de desempenho dos órgãos públicos.

Os ganhos da gestão mineira incluíram redução dos *déficits*, aumento da capacidade de investimento, priorização dos Projetos Estruturadores e disseminação da lógica de aprendizado e adaptação institucional. Nesse viés, Brulon *et al.* (2013) destacam que a racionalidade instrumental foi complementada pela busca de qualidade de vida, desenvolvimento humano e fortalecimento dos valores éticos de serviço público.

Nesse óbice, Anastasia e Pereira (2025) também apontam a transição da cultura formalista para uma dinâmica mais flexível, orientada a resultados mensuráveis, autonomia planejada dos gestores e engajamento colaborativo entre agência executiva e órgãos de controle. A nova Lei de Licitações -Lei nº 14.133/2021- (Brasil, 2021) sintetiza nacionalmente tal avanço, integrando princípios de simplificação normativa, flexibilidade, eficiência e compromisso com a boa governança.

O caso mineiro tem muita semelhança com a obra *Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*, de Hammer e Champy (1993), que apresentam uma abordagem sobre reestruturação de processos organizacionais, com o objetivo de aumentar a eficiência e a satisfação do público. A padronização de processos é reconhecida na literatura de administração pública e gestão como um fator que contribui para a eficiência e a eficácia das organizações. Segundo os autores, a padronização reduz a variabilidade nos processos, diminui erros e aumenta a previsibilidade dos resultados.

Outra obra que retrata a importância do alinhamento estratégico é a obra *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, de Peters e Waterman (1982). Os autores argumentam que as empresas excelentes não dependem apenas de estratégias complexas ou de estruturas hierárquicas rígidas, mas sim de uma cultura organizacional que valoriza a inovação, a criatividade e a participação ativa dos funcionários. Os autores destacam que a proximidade com o cliente e a capacidade de responder rapidamente às mudanças são fatores críticos para o sucesso.

A execução ordenada e planejada das operações é um fator que pode contribuir para a otimização no uso de recursos. Nesse sentido, Mintzberg (1994), em *The Rise and Fall of Strategic Planning*, nos diz que a falta de ordenamento e planejamento pode levar ao desperdício

de recursos e à ineficiência. No caso das Regiões Militares, a execução seguindo um ordenamento pode garantir que os recursos sejam aplicados de forma estratégica, aumentando a taxa de execução orçamentária.

Ainda nesse sentido, Mintzberg (1994) argumenta que o planejamento tradicional, na maioria das vezes, não é um processo real de criação de estratégia, mas apenas uma articulação de estratégias já existentes, dificultando a adaptação e a inovação. Este modelo falha em proporcionar a visão global dos projetos e em proporcionar flexibilidade frente aos possíveis desafios, levando a erros operacionais, má alocação de recursos e, conseqüentemente, a desperdício. O autor destaca que o planejamento excessivamente rígido pode sufocar o pensamento estratégico, essencial para a aprendizagem e a tomada de decisões eficientes. A ausência de um processo dinâmico de planejamento pode resultar em decisões reativas e mal coordenadas que desperdiçam recursos e tempo. Portanto, o desperdício ocorre não apenas pela ausência de planejamento, mas pela inadequação do planejamento formal que não integra análise e adaptação de cenário nas organizações.

A análise dos movimentos teóricos e práticos apresentados comprova que resultados transformadores na execução orçamentária derivam da articulação sistêmica entre capacitação estratégica, *accountability* rigorosa e aprimoramento normativo. Conforme descrito por Anastasia (2006) não se trata da prevalência de um elemento isolado, mas da construção de um ecossistema institucional no qual competências desenvolvidas, cultura de responsabilidade e atualização do marco regulatório se retroalimentam e promovem aprendizado organizacional contínuo.

No caso do Serviço Militar e da gestão do FSM, os ensinamentos extraídos das experiências nacionais e internacionais exigem que a formação dos quadros seja contínua e flexível, os mecanismos de *accountability* sólidos e transparentes, e o ambiente normativo e burocrático pautado por clareza, previsibilidade e abertura ao aperfeiçoamento.

No contexto da Administração Pública, eficiência é entendida, à luz do princípio constitucional positivado pelo art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988), como o dever de exercer as competências

administrativas com máxima celeridade, presteza, economicidade e produtividade, visando o alcance ótimo dos objetivos públicos.

Gabardo e Hachem (2010) afirmam que:

“o conteúdo jurídico do princípio constitucional da eficiência administrativa pode ser traduzido como o dever imposto constitucionalmente à Administração Pública de exercitar a competência administrativa que lhe é juridicamente conferida com a máxima celeridade, presteza, economicidade e produtividade, atuando de modo a concretizar fielmente a finalidade pública subjacente às normas jurídicas às quais está submetida, utilizando os meios mais adequados ao alcance ótimo dos objetivos estatuídos pelo direito positivo (interesse público), conferindo a máxima efetividade aos comandos que lhe são dirigidos pelo ordenamento jurídico, sempre em consonância com os direitos fundamentais e com os demais princípios e regras que orientam a atividade administrativa.”
(Gabardo; Hachem, 2010)

No contexto da execução orçamentária e da aplicação de recursos financeiros, ser eficiente significa usar o dinheiro público de forma inteligente, garantindo que cada gasto traga resultados concretos para a sociedade e evitando desperdícios. Isso envolve aplicar os recursos onde eles geram maior impacto, cumprir prazos e etapas de forma ágil, transformar o que é investido em benefícios reais para a população e buscar sempre o melhor resultado possível com o menor custo, sem abrir mão da qualidade e do interesse público.

A eficiência, portanto, é aferida não apenas pelo cumprimento formal dos procedimentos, mas principalmente pela capacidade de transformar insumos (recursos financeiros, humanos e materiais) em resultados efetivos para a sociedade, com transparência, responsabilidade e respeito aos demais princípios constitucionais.

Gabardo e Hachem (2010) afirmam, ainda, que o princípio da eficiência, desde sua positivação expressa pela Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998), adquiriu caráter normativo e vinculante, impondo à Administração Pública o dever de buscar sempre o melhor resultado possível, sem sacrificar outros princípios constitucionais, como legalidade, moralidade, impessoalidade e publicidade. A inobservância desse dever pode ensejar responsabilização do agente público e do próprio Estado, inclusive na esfera civil, conforme o regime de responsabilidade objetiva previsto no art. 37, § 6º da Constituição Federal (Brasil, 1988).

A eficiência administrativa, nesse sentido, não se limita a um ideal gerencial, mas constitui parâmetro jurídico de controle e avaliação da atuação estatal, podendo ser objeto de controle jurisdicional e de responsabilização em caso de ineficiência, seja por ação ou omissão.

No cenário internacional o Brasil é percebido de forma negativa no que se refere a eficiência governamental dos gastos. Tadeu (2025) afirma que os principais desafios enfrentados pelo governo estão relacionados à qualidade das finanças públicas e ao impacto que esta agenda gera no aumento do custo de capital para se fazer negócios. Ou seja, o governo brasileiro gasta muito e deveria fazer uma análise da qualidade deste gasto, com impacto na atividade econômica e benefícios percebidos pela sociedade, por exemplo (Tadeu, 2025).

O caso mineiro demonstra que a governança moderna requer integração eficaz entre planejamento estratégico, responsabilização dos agentes e meios normativos atualizados, ingredientes que, se bem desenvolvidos, são plenamente transferíveis ao contexto do Serviço Militar e de outras estruturas públicas brasileiras.

2.4 CONCLUSÃO

O referencial teórico sugere que a eficiência na execução orçamentária no setor público pode ser resultado do equilíbrio entre capacitação contínua, *accountability* e aprimoramento normativo. A análise articulou fundamentos clássicos e contemporâneos, demonstrando que educação corporativa eficaz (Meister, 1998; Eboli, 2004; Chiavenato, 2014; Teixeira, 2016; Alves, Rosini e Vieira, 2022) e metodologias inovadoras são essenciais para alinhar metas institucionais às competências do quadro, principalmente no contexto do Serviço Militar brasileiro, altamente descentralizado e demandante de atualização permanente.

A literatura aponta que controles institucionais bem projetados e práticas transparentes são indispensáveis para legitimar o uso dos recursos públicos e garantir resultados efetivos (Moraes e Teixeira, 2016; Capella, 2018; Guimarães *et al.*, 2008; Pires, 2018; Behn, 2001). Além disso, experiências nacionais, como o “Choque de Gestão” de Minas Gerais (Vilhena; Barbosa, 2006), reiteram que a modernização normativa, a padronização de processos e o alinhamento estratégico são fundamentais para otimizar a alocação de recursos, aumentar a

previsibilidade e garantir a conformidade normativa, elevando o desempenho das organizações públicas.

Conclui-se que, para o Serviço Militar e a gestão do FSM, os avanços na articulação entre formação continuada, sistemas de prestação de contas e atualização das legislações são decisivos para superar desafios. A eficácia administrativa está associada à capacidade institucional de promover produtividade, economicidade e resultados mensuráveis, consolidando uma cultura de integridade, inovação e transparência alinhada com os princípios constitucionais da boa governança.



3

SISTEMA SERVIÇO MILITAR**3.1 SERVIÇO MILITAR OBRIGATÓRIO**

O Serviço Militar obrigatório no Brasil está previsto na Constituição Federal de 1988 (Art. 143) (Brasil, 1988) e regulamentado pela Lei nº 4.375/1964 (Lei do Serviço Militar) (Brasil, 1964), que estabelece as diretrizes para o alistamento, seleção e incorporação de cidadãos às Forças Armadas. Historicamente, a conscrição militar no país tem sido um mecanismo de defesa nacional, formação cívica e integração social, sendo obrigatória para homens aos 18 anos de idade.

Apesar da obrigatoriedade masculina, o Serviço Militar, desde de sua normatização legal em 1964, é voluntário para mulheres, que podem ingressar nas Forças Armadas por meio de concursos ou carreiras específicas. No entanto, em 2024, uma mudança significativa ocorreu com o Decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024 (Brasil, 2024), que permitiu que mulheres se alistassem voluntariamente no Serviço Militar Inicial, ampliando suas oportunidades de ingresso nas fileiras militares.

A conscrição masculina ainda é a principal forma de “suprimento” das Forças Armadas, com os jovens passando por processo de seleção que inclui alistamento, avaliação médica e de aptidão física. Aqueles não incorporados são designados à reserva, cumprindo obrigações legais sem prestar serviço ativo.

Já a conscrição feminina, antes restrita a voluntárias em carreiras militares de oficiais e sargentos, agora permite que mulheres se alistem e sirvam nas mesmas condições que os homens, caso aprovadas. Essa mudança reflete uma tendência global de maior inclusão de gênero nas instituições militares, embora ainda haja desafios culturais e estruturais para sua plena implementação.

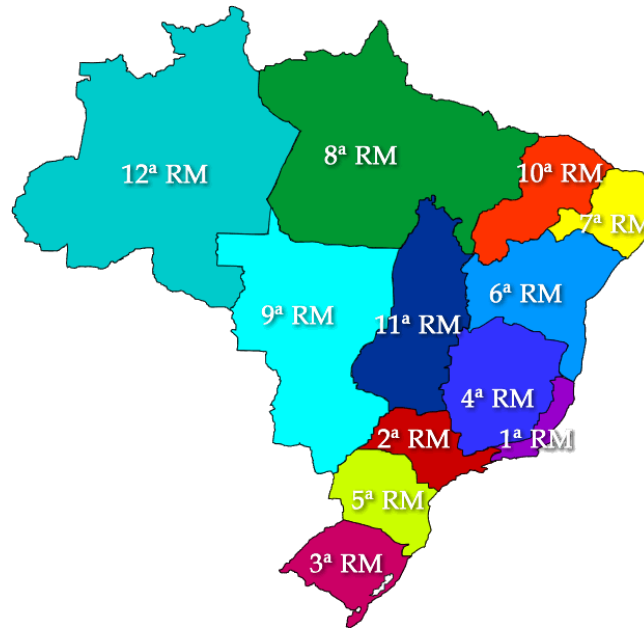
A operação das atividades relativas ao Serviço Militar, no âmbito do Exército Brasileiro, está sob a responsabilidade da Diretoria de Serviço Militar (DSM). Esta Diretoria exerce papel central na governança, supervisionando e coordenando o sistema de alistamento militar. Entre suas atribuições está a gestão do sistema informatizado

SERMILMOB, por meio do qual são processados os registros, consultas e atualizações dos dados dos cidadãos submetidos à seleção.

Para garantir o amplo acesso à informação e a conscientização da sociedade, a DSM também promove campanhas educativas com o objetivo de informar a população sobre a obrigatoriedade, prazos e procedimentos relacionados ao Serviço Militar. Outra atribuição importante diz respeito à gestão orçamentária e à descentralização de recursos, essenciais para o funcionamento das organizações responsáveis pelo alistamento e seleção em todo o país. Ademais, cabe à Diretoria a coordenação da execução de cursos e estágios voltados à capacitação dos agentes envolvidos, bem como a constante atualização das legislações e normativas referentes ao Serviço Militar, assegurando sua adequação às necessidades institucionais e sociais contemporâneas.

A estrutura administrativa responsável pela execução descentralizada do Serviço Militar compreende as Regiões Militares (RM). Atualmente, existem doze Regiões Militares que abrangem todo o território nacional, cada qual abrangendo um ou mais estados brasileiros. São elas: a 1ª Região Militar possui jurisdição sobre os estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo; a 2ª Região Militar atende o estado de São Paulo; a 3ª Região Militar é responsável pelo Rio Grande do Sul; a 4ª Região Militar abrange Minas Gerais; a 5ª Região Militar cobre os estados do Paraná e Santa Catarina; a 6ª Região Militar refere-se à Bahia e Sergipe; a 7ª Região Militar compreende os estados de Pernambuco, Alagoas, Rio Grande do Norte e Paraíba; a 8ª Região Militar está relacionada ao Pará, Maranhão e Amapá; a 9ª Região Militar inclui Mato Grosso e Mato Grosso do Sul; a 10ª Região Militar atende os estados do Piauí e Ceará; a 11ª Região Militar envolve o Distrito Federal, Goiás e Tocantins; e, por fim, a 12ª Região Militar é destinada aos estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima.

Figura 1 – Divisão territorial das regiões Militares



Fonte: <https://www.politize.com.br/exercito-brasileiro-estrutura-e-funcoes/>.

As Regiões Militares constituem Grandes Unidades Administrativas e são comandadas por oficiais gerais. A missão fundamental dessas Regiões é a coordenação de todas as atividades logísticas e administrativas relativas às organizações militares localizadas em sua área de atuação. No âmbito interno das Regiões Militares, destacam-se as Seções de Serviço Militar Regional, órgãos especializados que possuem como atribuição exclusiva a execução das atividades relacionadas ao Serviço Militar. Essas seções são responsáveis por conduzir os processos seletivos de militares temporários, abrangendo tanto as praças quanto os oficiais, além de coordenar a distribuição de tetos de efetivo para as Organizações Militares (OM) subordinadas.

Outros órgãos relevantes na cadeia operacional do Serviço Militar incluem os Postos de Recrutamento e Mobilização (PRM) e as Delegacias de Serviço Militar. Tais estruturas são encarregadas pela tributação dos municípios, isto é, pela designação dos cidadãos alistados em determinada localidade para o serviço em organizações militares específicas. Esse modelo tem como base o critério de proximidade geográfica, o que busca racionalizar o deslocamento dos conscritos, resultando em economia de recursos com transporte e diminuindo a necessidade de alojamento para soldados provenientes de cidades distantes.

No município, a porta de entrada dos cidadãos para o cumprimento do Serviço Militar é a Junta de Serviço Militar (JSM), presente em todas as cidades brasileiras. Cada Junta é chefiada por um secretário nomeado pelo prefeito local, reforçando o caráter descentralizado e capilarizado do sistema. Para garantir também o atendimento dos cidadãos brasileiros residentes no exterior, o Exército mantém uma rede composta por aproximadamente 200 repartições consulares, onde funcionários treinados são habilitados a acessar e operar o sistema SERMILMOB, realizando o atendimento de brasileiros que, mesmo fora do país, possuem pendências ou obrigações relacionadas ao Serviço Militar.

Dessa forma, observa-se que a gestão das atividades ligadas ao Serviço Militar é caracterizada por uma estrutura hierarquizada, descentralizada e voltada para o atendimento nacional e internacional, visando garantir o cumprimento das obrigações legais e a integração dos cidadãos brasileiros ao sistema de defesa do país.

O SERMILMOB é hospedado nos Centros de Telemática do Exército e atendem as três Forças Armadas. Hoje o sistema atende mais de 7.000 órgãos fornecendo acesso ao sistema e compartilhando informações. Entretanto, há a necessidade de integração com outros sistemas governamentais, bem como melhoria das capacidades de geração de relatórios.

Figura 2 – Órgãos “clientes” do SERMILMOB



Fonte: Caderno de Orientações DGP (2025).

O Serviço Militar no Brasil passa por transformações, especialmente com a abertura às mulheres e a modernização de seus mecanismos de financiamento. Enquanto a conscrição masculina mantém seu caráter obrigatório, a inclusão feminina representa um avanço na igualdade de oportunidades. Nesse contexto, o Fundo de Serviço Militar e sua regulamentação pela Portaria GM-MD nº 173/2023 (Brasil, 2023) possui papel fundamental na operacionalização desse sistema, garantindo sua continuidade e eficácia.

Figura 3 – Repartições consulares, distribuídas em todo o Globo e usuárias do SERMILMOB.



Fonte: Caderno de Orientações DGP (2025).

3.1.1 FUNDO DE SERVIÇO MILITAR

O Fundo do Serviço Militar (FSM) constitui um instrumento financeiro essencial para o cumprimento das atividades relacionadas ao Serviço Militar Obrigatório (SMO) no Brasil. Criado pela Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (Brasil, 1964), conhecida como Lei do Serviço Militar (LSM), o FSM tem como finalidade prover os meios necessários para o alistamento, seleção, incorporação e formação de reservistas, conforme estabelecido no art. 68 da referida lei. Complementarmente, o Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966 (Brasil, 1966), que regulamenta a LSM, detalha em seu art. 220 as destinações específicas do FSM, incluindo a melhoria de instalações, aquisição de materiais de instrução e apoio às despesas operacionais do SMO.

A gestão do FSM é regida por normativas atualizadas, como a Portaria GM-MD nº 173, de 11 de janeiro de 2023 (Brasil, 2023), que dispõe sobre a administração dos recursos do fundo. Essa portaria define as competências dos órgãos envolvidos, como a Subchefia de Mobilização (SUBMOB) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA), responsável pela descentralização dos recursos, e as Diretorias de Serviço Militar das Forças Singulares, encarregadas da execução orçamentária e financeira. Além disso, a portaria estabelece a obrigatoriedade de elaboração de um Plano de Trabalho Anual, que deve detalhar as atividades a serem custeadas pelo FSM, garantindo a transparência e a conformidade com as finalidades legais.

A Orientação nº 1/SESMIL/SUBMOB/CHELOG/EMCFA-MD-2025 (Brasil, 2025) reforça as diretrizes para a gestão do FSM, destacando a necessidade de alinhamento entre as ações planejadas e os recursos disponíveis. O documento enfatiza a importância do cumprimento de metas específicas, como a descentralização de 50% dos créditos até abril e 100% até julho do ano corrente, além de prazos rígidos para empenho e liquidação das despesas. Essas orientações visam otimizar a aplicação dos recursos e evitar desvios de finalidade, assegurando que os valores sejam destinados exclusivamente às atividades previstas na legislação.

Os recursos do FSM são originários da arrecadação da taxa militar e de multas aplicadas a infratores da LSM, conforme previsto no art. 220 do Regulamento da Lei do Serviço Militar (RLSM), (Brasil, 1964). A Portaria GM-MD nº 173/2023 (Brasil, 2023) detalha as formas de pagamento dessas taxas, incluindo transferências via PIX, cartão de crédito e Guia de Recolhimento da União (GRU), além de estabelecer a atualização trimestral dos valores com base no Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA-E). Essa diversificação de meios de pagamento busca modernizar o processo e facilitar o acesso dos cidadãos, contribuindo para a eficiência na arrecadação.

A aplicação dos recursos do FSM está restrita a finalidades específicas, como a adequação de instalações, aquisição de equipamentos, custeio de viagens e contratação de serviços relacionados ao SMO, conforme descrito na Orientação nº 1/2025 (Brasil, 2025). A legislação proíbe expressamente o uso desses recursos para despesas não vinculadas ao Serviço Militar, como aquisição de brindes ou uniformes pessoais, sob pena de responsabilização por desvio de

finalidade. Essa rigidez normativa reflete o compromisso com a fiscalização e o controle dos gastos públicos.

Por fim, a gestão do FSM é acompanhada por mecanismos de controle e prestação de contas, como reuniões semestrais entre a SUBMOB e as Diretorias de Serviço Militar, além da obrigatoriedade de envio de relatórios detalhados da aplicação dos recursos até 15 de janeiro do exercício subsequente. Esses instrumentos garantem a transparência e a eficácia na utilização dos recursos, alinhando-se às diretrizes da administração pública e às necessidades estratégicas das Forças Armadas. Assim, o FSM configura-se como um pilar financeiro indispensável para a manutenção da capacidade operacional e do cumprimento das obrigações constitucionais relacionadas à defesa nacional.

3.1.2 PORTARIA GM-MD Nº173 DO MINISTÉRIO DA DEFESA

A Portaria GM-MD nº 173, de 11 de janeiro de 2023 (Brasil, 2023), representa um marco normativo na gestão dos recursos do Fundo do Serviço Militar (FSM), estabelecendo diretrizes claras para sua administração e aplicação. Ela foi publicada com o objetivo de atualizar e consolidar as regras previstas na Lei nº 4.375/1964 - Lei do Serviço Militar - LSM - (Brasil, 1964) e no Decreto nº 57.654/1966 - Regulamento da Lei do Serviço Militar - RLSM - (Brasil, 1966), assegurando maior eficiência e transparência na utilização dos recursos destinados ao Serviço Militar Obrigatório (SMO). Entre suas principais inovações, a Portaria define a estrutura de governança do FSM, atribuindo à Subchefia de Mobilização (SUBMOB) do Estado-Maior Conjunto das Forças Armadas (EMCFA) a responsabilidade pela descentralização dos recursos, enquanto as Forças Singulares (Marinha, Exército e Aeronáutica) ficam encarregadas da execução orçamentária e financeira.

Um dos aspectos mais relevantes da Portaria nº 173/2023 (Brasil, 2023) é a exigência de um Plano de Trabalho Anual, que deve detalhar as atividades a serem financiadas pelo FSM, incluindo descrição de eventos, cronograma de desembolso e natureza das despesas. Esse instrumento visa garantir que os recursos sejam aplicados estritamente em ações relacionadas ao recrutamento, seleção e incorporação de conscritos, conforme previsto no art. 220 do RLSM (Brasil, 1966). Além disso, a Portaria estabelece a obrigatoriedade de envio de um Relatório Detalhado de Aplicação dos Recursos até 15 de janeiro do ano

subsequente, reforçando o controle e a prestação de contas. Essa medida está alinhada com a Orientação nº 1/SESMIL/2025 (Brasil, 2025), que determina o monitoramento semestral da execução orçamentária para evitar desvios e otimizar a utilização dos recursos.

Além disso, a Portaria também moderniza os mecanismos de arrecadação da taxa militar e multas, prevendo formas de pagamento como PIX, cartão de crédito e Guia de Recolhimento da União (GRU), conforme disposto em seu art. 10. Essa atualização facilita o cumprimento das obrigações pelos cidadãos e agiliza o fluxo de recursos para o FSM. Outro avanço significativo é a determinação de que os valores das taxas e multas sejam atualizados trimestralmente pelo IPCA-E, garantindo a correção monetária e a manutenção do poder de compra dos recursos. Tais medidas refletem a preocupação do Ministério da Defesa (MD) em adequar a gestão do FSM às modernas práticas de administração financeira.

Por fim, a Portaria nº 173/2023 revoga a Portaria Normativa nº 3.011/MD (Brasil, 2014), de 2014, consolidando em um único documento as regras para a gestão do FSM e eliminando normas obsoletas. Ela também reforça a vinculação estrita dos recursos às atividades do SMO, proibindo sua utilização em finalidades não previstas na legislação, como aquisição de itens pessoais ou despesas administrativas não relacionadas ao recrutamento. Essa rigidez normativa, complementada pela Orientação nº 1/SESMIL/2025 (Brasil, 2025), assegura que o FSM cumpra seu papel estratégico no apoio às Forças Armadas, contribuindo para a manutenção da capacidade operacional e da soberania nacional.

3.1.3 ORIENTAÇÃO Nº 1/SESMIL/SUBMOB/CHELOG/EMCFA-MD /2025

Conforme destacado por Bergue (2019), a eficiência administrativa está diretamente relacionada à capacitação dos gestores e à adoção de práticas de governança. No contexto do FSM, isso implica a necessidade de capacitação contínua dos militares demandantes e executores, bem como a utilização de ferramentas que facilitem o planejamento, a execução e o monitoramento das atividades.

A Orientação nº 1/SESMIL/SUBMOB/CHELOG/EMCFA-MD/2025 (Brasil, 2025) estabelece diretrizes estratégicas para a gestão

orçamentária e financeira dos recursos do Fundo do Serviço Militar (FSM). O documento tem como objetivo principal orientar os órgãos envolvidos na execução do Serviço Militar Obrigatório (SMO) sobre os procedimentos e prazos para a descentralização, empenho e liquidação dos recursos, garantindo sua aplicação conforme as finalidades legais. Entre as principais determinações da orientação, destacam-se as metas progressivas de descentralização (50% até abril e 100% até julho) e a exigência de envio do Plano de Trabalho Anual até setembro, assegurando o planejamento adequado das atividades financiadas pelo FSM.

Além disso, a Orientação reforça a vinculação estrita dos recursos às atividades de recrutamento e seleção, proibindo expressamente seu uso em despesas não relacionadas ao SMO, como aquisição de brindes pessoais. O documento também estabelece mecanismos de controle, como reuniões semestrais entre a Subchefia de Mobilização (SUBMOB) e as Diretorias de Serviço Militar, e a obrigatoriedade de prestação de contas por meio do Relatório Detalhado de Aplicação dos Recursos, a ser enviado até 15 de janeiro de 2026. Essas medidas visam não apenas otimizar a gestão dos recursos, mas também prevenir desvios de finalidade, garantindo a transparência e a eficácia na aplicação dos valores arrecadados por meio da Taxa Militar e multas.

3.1.4 INSTITUTOS DE EDUCAÇÃO DO EXÉRCITO BRASILEIRO

No contexto da modernização das Forças Armadas, o Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx) e o Instituto de Capacitação Olavo Bilac (ICOB) são duas instituições fundamentais para o desenvolvimento profissional no âmbito militar. Enquanto o IEFEx se concentra na capacitação de especialistas em gestão financeira militar, o ICOB representa uma inovação nos processos de capacitação do Serviço Militar através da modalidade de Educação a Distância. Estas instituições refletem o compromisso do Exército com a excelência administrativa e operacional.

O IEFEx configura-se como uma plataforma de ensino dedicada à capacitação de gestores financeiros para as Forças Armadas. Subordinado à Secretaria de Economia e Finanças, sua atuação abrange desde a capacitação inicial até o desenvolvimento de estudos especializados na área econômico-financeira. O instituto mantém colaborações com organismos nacionais e internacionais, visando

identificar e implementar as melhores práticas em gestão de recursos públicos no âmbito militar, assegurando a correta aplicação dos fundos institucionais.

O ICOB, criado em 2021 pela Diretoria do Serviço Militar, introduziu uma nova dinâmica nos processos de capacitação para o serviço Militar. Por meio da utilização de novas tecnologias digitais de informação e comunicação, o instituto possibilita amplo acesso ao conhecimento, superando as barreiras geográficas características de um país de dimensões continentais. Seu Ambiente Virtual de Aprendizagem representa uma solução eficiente para a qualificação profissional, otimizando recursos e ampliando o alcance da formação militar.

A colaboração entre essas instituições mostra como o Exército Brasileiro adota uma estratégia integrada para sua gestão. O IEFEx cuida da parte financeira, administrando de forma eficiente recursos como o Fundo de Serviço Militar, enquanto o ICOB é responsável por disseminar o conhecimento operacional em todo o país. Juntas, essas ações criam uma sinergia entre o campo financeiro e o operacional, formando um modelo de administração militar eficaz e em sintonia com as demandas atuais.

A relevância desses institutos vai muito além da simples função de capacitar. Eles são instrumentos de valorização profissional e de modernização institucional, fortalecendo a estrutura organizacional das Forças Armadas. Ao adotar tecnologias educacionais inovadoras e metodologias atualizadas, ajudam a transformar a formação militar em um processo mais qualificado e alinhado com as necessidades atuais.

Além disso, tanto o ICOB quanto o IEFEx se destacam como peças estratégicas para preparar o Exército diante dos desafios do século XXI. Sua capacidade de evoluir e se adaptar constantemente mostra o compromisso da instituição com a excelência profissional e a eficiência administrativa, aspectos fundamentais para o cumprimento de sua missão constitucional.

3.1.5 LINHAS DE DEFESA DOS RISCOS

O modelo de linhas de defesa na gestão de riscos no âmbito militar brasileiro está fundamentado em três documentos normativos principais: a Lei Federal nº 14.133/2021 -Lei de Licitações- (Brasil, 2021), a

Portaria nº 04/2019 do Exército sobre Gestão de Riscos (Exército Brasileiro, 2019a), e a Portaria nº 225/2019 do Estado-Maior do Exército (Exército Brasileiro, 2019b). Esses instrumentos estabelecem um sistema integrado de controles que se complementam para garantir a boa aplicação dos recursos públicos, em especial os do Fundo do Serviço Militar.

A primeira linha de defesa, conforme previsto na Portaria nº 04/2019 (Exército Brasileiro, 2019a), é composta pelos gestores diretos dos processos, responsáveis pela implementação dos controles operacionais no dia a dia. A Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) reforça essa responsabilidade ao estabelecer, em seu artigo 6º, que todo gestor deve zelar pela economicidade e regularidade dos atos de gestão. No contexto militar, isso se traduz na obrigação dos comandantes de unidades em implementar controles básicos em processos como compras, contratações e gestão de pessoal.

A segunda linha de defesa é formada pelos órgãos de controle interno e gestão de riscos, cuja atuação é detalhada na Portaria nº 225/2019 (Exército Brasileiro, 2019b). Este documento estabelece que as auditorias internas e corregedorias devem avaliar periodicamente a efetividade dos controles implementados pela primeira linha. A Portaria prevê ainda a elaboração de matrizes de risco específicas para cada área da administração militar, com indicadores claros de monitoramento.

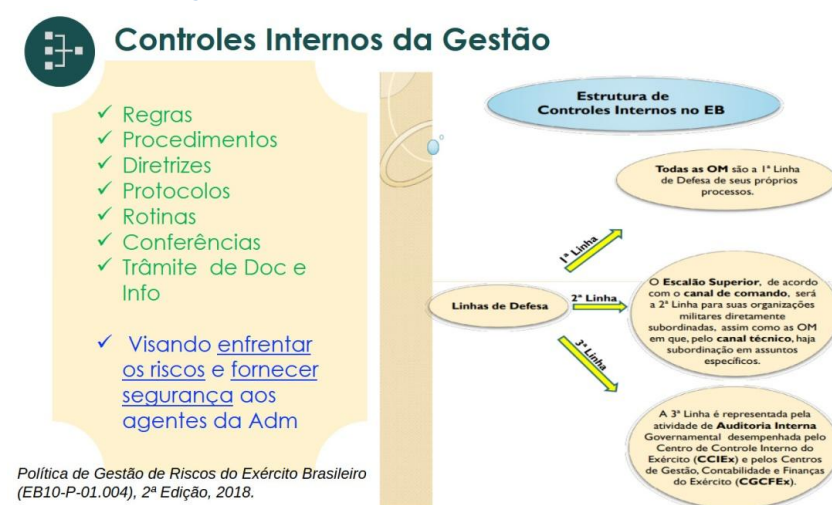
A terceira linha de defesa compreende os órgãos de controle externo, cuja atuação é respaldada pela Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) em seus artigos sobre fiscalização. No âmbito militar, essa linha se completa com as inspeções regimentais previstas no Regulamento Disciplinar do Exército, que verificam a conformidade dos atos administrativos com a legislação vigente. A Portaria nº 04/2019 (Exército Brasileiro, 2019a) estabelece que os resultados dessas inspeções devem alimentar o sistema de gestão de riscos institucional.

A integração entre essas linhas de defesa é garantida por mecanismos previstos na Portaria nº 225/2019 (Exército Brasileiro, 2019b), que institui comitês periódicos de avaliação de riscos com representantes das três linhas. Esses comitês têm a atribuição de analisar relatórios consolidados e propor medidas corretivas quando identificadas fragilidades nos controles. Nesse sentido, a Lei nº 14.133/2021 (Brasil, 2021) complementa esse sistema ao prever, em seu

artigo 47, a obrigatoriedade de planos de ação para tratamento de riscos identificados.

Os desafios na implementação desse modelo são abordados na Portaria nº 04/2019, que destaca a necessidade de capacitação continuada dos agentes envolvidos em todas as linhas de defesa. O documento estabelece diretrizes para programas de treinamento específicos sobre gestão de riscos, com conteúdo adaptado às particularidades da administração militar. A Portaria nº 225/2019 complementa essa abordagem ao prever a avaliação periódica da eficácia do sistema como um todo.

Figura 4 – Controles Internos da Gestão



.Fonte: EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº 004, de 3 de janeiro de 2019. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004), Brasília, 2019.

3.1.6 ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO DO EXÉRCITO

O sistema de controle interno no Exército Brasileiro é um pilar para a garantia da legalidade, eficiência e economicidade na gestão dos recursos públicos, em especial aqueles vinculados ao Fundo do Serviço Militar. Conforme estabelecido na Portaria nº 004/2019 (Exército Brasileiro, 2019a), que aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército (EB10-P-01.004), os órgãos de controle interno têm como missão principal identificar, avaliar e mitigar riscos institucionais, alinhando-se ao planejamento estratégico da Força Terrestre. Essa estrutura organizacional reflete o conceito de *accountability* horizontal descrito por Moraes e Teixeira (2016), no qual mecanismos técnicos e especializados exercem na fiscalização contínua dos atos administrativos.

No âmbito do Exército Brasileiro, o Centro de Controle Interno (CCIEEx) é o órgão responsável pela coordenação do sistema de controle interno, conforme previsto no Plano Anual de Auditoria Interna (EB10-P-13.001) (Exército Brasileiro, 2025). Suas atribuições englobam desde a realização de auditorias regulares até a elaboração de pareceres técnicos sobre processos estratégicos, com especial atenção para aqueles relacionados à gestão financeira e orçamentária. Complementando essa atuação, os Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças (CGCFEx) atuam como instâncias descentralizadas de controle, garantindo a conformidade dos atos de gestão em todas as unidades militares do território nacional.

A Portaria nº 225-EME/2019 (EB20-D-02.010) (Exército Brasileiro, 2019b) estabelece um modelo integrado de gestão de riscos que classifica as ameaças em quatro categorias principais: estratégicas, operativas, de gestão interna e de integridade. Nesse contexto, os órgãos de controle interno desenvolvem metodologias específicas para cada tipologia de risco, com ênfase nos processos vinculados ao Fundo do Serviço Militar. Como destacado por Moraes e Teixeira (2016), essa abordagem diferenciada permite que os controles sejam proporcionalmente mais rigorosos em áreas críticas, como compras e contratações, sem comprometer a agilidade administrativa em setores de menor risco.

A atuação dos órgãos de controle interno no Exército segue uma estrutura que combina linhas verticais e horizontais de defesa. Na perspectiva vertical, as inspeções regimentais e auditorias internas percorrem toda a cadeia hierárquica, desde as grandes unidades até os pequenos destacamentos. Horizontalmente, os controles se estendem por todos os macroprocessos institucionais, com destaque para as áreas financeira, patrimonial e de pessoal. Essa dupla dimensão, conforme previsto na Portaria nº 004/2019 (Exército Brasileiro, 2019a), garante uma cobertura abrangente dos riscos institucionais.

Os desafios contemporâneos para os órgãos de controle interno no Exército incluem a necessidade de constante atualização tecnológica e metodológica. O EB10-P-13.001 (Exército Brasileiro, 2019a) prevê a incorporação progressiva de ferramentas de análise de dados e inteligência artificial nos processos de auditoria, permitindo a identificação proativa de irregularidades. Paralelamente, como aponta Moraes e Teixeira (2016), mantém-se o desafio cultural de conciliar a

necessária independência dos controles com a hierarquia e disciplina características da instituição militar.

Por fim, a efetividade do sistema de controle interno depende fundamentalmente de sua integração com os mecanismos de transparência e participação social. A Portaria nº 225-EME/2019 (Exército Brasileiro, 2019b) estabelece diretrizes claras para a disponibilização de informações ao público, em consonância com a Lei de Acesso à Informação. Essa interface entre controles internos e externos, conforme o modelo de *accountability* proposto por Moraes e Teixeira (2016), fortalece a governança institucional e amplia a legitimidade social da administração dos recursos públicos no âmbito do Exército Brasileiro.

3.1.7 EXECUÇÃO ORDENADA DAS ATIVIDADES DE SERVIÇO MILITAR NO EXÉRCITO BRASILEIRO

A execução das atividades de Serviço Militar no Exército Brasileiro demanda um equilíbrio estratégico entre diversos pilares: ordenamento processual, conduta ética, economicidade e eficiência operacional. Conforme estabelecido na Portaria GM-MD nº 173/2023 (Brasil, 2023), essa abordagem multidimensional é essencial para garantir que os recursos do Fundo do Serviço Militar (FSM) sejam aplicados em conformidade com os princípios constitucionais da administração pública. A integração desses elementos constitui base indispensável para a manutenção da capacidade operacional das Forças Armadas e o cumprimento de suas missões constitucionais.

O aspecto da execução ordenada encontra respaldo normativo no Decreto nº 57.654/1966 (Brasil, 1966), que estabelece procedimentos padronizados para as atividades de Serviço Militar. Como destacam Alves, Rosini e Vieira (2022), a adoção de fluxos processuais claros e sistemas informatizados de gestão é fundamental para superar desafios como a dispersão geográfica das unidades e a complexidade das operações militares. A Portaria nº 225-EME/2019 (Exército Brasileiro, 2019b) complementa esse ordenamento ao prever a integração dos processos do FSM com o Planejamento Estratégico do Exército (PEEx), garantindo coerência entre as ações cotidianas e os objetivos institucionais de longo prazo.

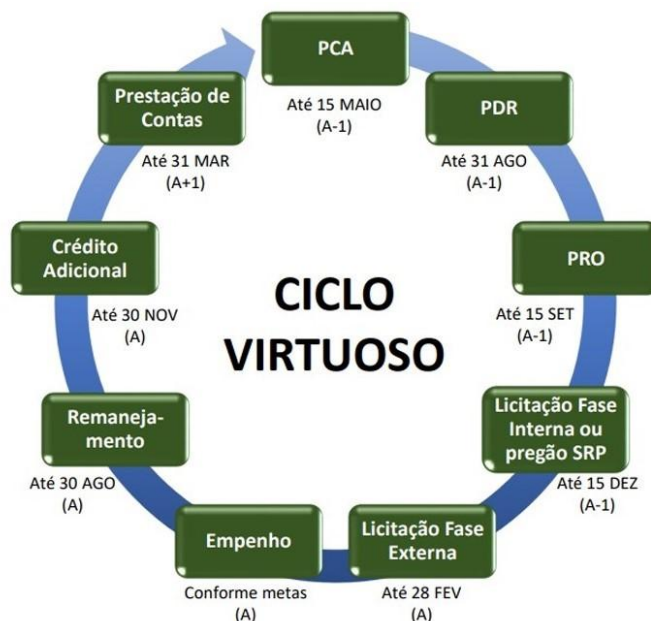
A dimensão ética da execução manifesta-se tanto nos instrumentos de controle interno quanto nos programas de

capacitação continuada. Silveira (2011) demonstra como a educação corporativa no âmbito militar transcende a mera transmissão de conhecimentos técnicos, abrangendo a formação de valores e princípios éticos essenciais para a conduta profissional. Essa abordagem é particularmente relevante para gestores do FSM, que devem conciliar eficiência operacional com estrita observância aos princípios da legalidade, impessoalidade e moralidade, conforme preconizado no art. 37 da Constituição Federal (Brasil, 1988).

Conforme a Portaria GM-MD nº 173/2023 (Brasil, 2023), a elaboração de Planos de Trabalho Anuais detalhados e a adoção de critérios técnicos para priorização de despesas são mecanismos essenciais para otimizar o uso dos recursos públicos. Ainda nesse viés, Domingues e Kanaane (2015) complementam essa perspectiva ao destacar a importância do alinhamento entre a gestão do conhecimento e as necessidades estratégicas da instituição, evitando desperdícios com capacitações desconexas da realidade operacional.

A eficiência operacional no emprego dos recursos do FSM depende fundamentalmente da integração entre sistemas de controle e ferramentas de gestão moderna. Nesse sentido, Capella (2018) ressalta como mecanismos de *accountability* favorecem a identificação e correção tempestiva de falhas processuais. No contexto militar, essa eficiência é potencializada pela combinação de auditorias internas regulares (conforme EB10-P-13.001) com plataformas digitais de monitoramento em tempo real, permitindo ajustes ágeis na execução orçamentária.

Figura 5 – Ciclo Virtuoso da aplicação dos recursos.



Fonte: Diretriz Especial de Economia e Finanças do Cmt Ex 2024/2025.

Por fim, a eficácia na gestão dos recursos constitui o critério supremo para avaliação dos resultados obtidos com os recursos do FSM. Como demonstra Silveira (2011), essa eficácia é diretamente influenciada pela qualidade dos programas de capacitação e pelo engajamento dos gestores militares. A Portaria nº 004/2019 (Exército Brasileiro, 2019a) do Exército estabelece indicadores de desempenho claros para mensurar o retorno operacional dos investimentos realizados, garantindo que os recursos aplicados se traduzam efetivamente em maior prontidão e capacidade operacional das tropas.

3.1.8 O MODELO BUROCRÁTICO APLICADO ÀS ATIVIDADES DE SERVIÇO MILITAR

A gestão das atividades de Serviço Militar, incluindo os processos de capacitação profissional e a aplicação dos recursos do Fundo de Serviço Militar, encontra sólido fundamento teórico no modelo burocrático weberiano. Max Weber (Weber, 1999), ao desenvolver sua teoria da burocracia racional-legal, destacou a importância da previsibilidade, hierarquia bem definida e impessoalidade como elementos essenciais para a eficiência organizacional (Weber, 1999). Esses princípios se manifestam claramente na estruturação do serviço militar contemporâneo, particularmente no que diz respeito à sistematização dos processos de formação e treinamento do pessoal.

A formação dos militares segue normas e regulamentos bem definidos, o que garante padronização e controle em todas as etapas do processo. Inspirada na lógica weberiana, essa organização se traduz em diretrizes institucionais claras, cronogramas rígidos de instrução e sistemas de avaliações objetivas, que asseguram previsibilidade e uniformidade. A Lei do Serviço Militar - Lei nº 4.375/1964 - (Brasil, 1964) e outros normativos complementares estabelecem as bases legais para essas atividades, garantindo que a preparação seja conduzida de maneira uniforme em todas as unidades do país. Para viabilizar essa estrutura, o Fundo de Serviço Militar disponibiliza os recursos necessários à realização dos cursos e à manutenção da infraestrutura de ensino, sempre com foco na legalidade e na eficiência administrativa.

A aplicação do modelo burocrático weberiano na gestão das atividades de Serviço Militar se reflete de maneira significativa na estruturação dos processos de capacitação profissional, bem como na regulamentação que os rege. Weber (1999) defendia que a burocracia racional-legal se baseia em normas preestabelecidas, divisão clara de funções e hierarquia bem definida, elementos essenciais para garantir eficiência e previsibilidade nas organizações (Miewald, 1970; Weber, 1999).

Segundo Weber (1999), a burocracia tem como função principal transformar processos complexos em rotinas previsíveis, substituindo decisões arbitrárias por regras formais. No ambiente militar, isso aparece de forma bastante clara: atividades repetidas, simulações constantes e programas de treinamento cuidadosamente planejados têm como objetivo preparar cada integrante para o exercício de suas funções. A hierarquia rígida e a cadeia de comando bem estruturada reforçam esse modelo, garantindo que ordens sejam transmitidas e executadas com precisão, ao mesmo tempo em que deixam bem definidas as responsabilidades de cada nível. Dessa forma, a lógica burocrática weberiana se revela na organização das práticas militares, em que a disciplina e a padronização são essenciais para o funcionamento da instituição.

Entretanto, como destacam Miewald (1970) e Clausewitz (1832), a natureza do Serviço Militar apresenta desafios que vão além da mera aplicação de regras burocráticas. Nesse aspecto, Clausewitz, em particular, enfatizava o caráter imprevisível da guerra, argumentando que “nenhum plano sobrevive ao primeiro contato com o inimigo”

(Clausewitz, 1832). Essa perspectiva sugere que, embora a estrutura burocrática seja fundamental para a organização e o planejamento das atividades militares, ela deve ser complementada por mecanismos que permitam flexibilidade e adaptação em situações dinâmicas.

O estudo da gestão do Fundo de Serviço Militar pode ser compreendido de forma semelhante à lógica usada por Abraham Wald (1943) ao analisar os aviões da Segunda Guerra Mundial. Wald (1943) mostrou que, para descobrir as reais vulnerabilidades de um sistema, não basta olhar somente para os casos que deram certo, mas é fundamental observar também aqueles que falharam. Aplicando esse raciocínio à administração dos recursos públicos, torna-se possível identificar os pontos críticos nos quais surgem falhas, como desvios ou entraves burocráticos, e assim aprimorar os mecanismos de controle. Quando essa análise é deixada de lado, corre-se o risco de cair no chamado viés de sobrevivência: considerar apenas os processos bem-sucedidos e ignorar as causas reais dos problemas, que continuam escondidas.

Além disso, a abordagem de Wald (1943) reforça que o aprendizado organizacional depende da transparência sobre os erros. No contexto militar, em que a disciplina e a hierarquia muitas vezes inibem a crítica interna, a análise aberta de falhas na gestão financeira poderia revelar padrões recorrentes, como a falta de auditoria independente ou a centralização excessiva de decisões. Assim como os aliados melhoraram a blindagem de seus aviões ao investigar o porquê alguns eram abatidos, uma gestão mais eficiente do Fundo de Serviço Militar exigiria estudar sistematicamente os fracassos, transformando-os em insumos para políticas de otimização de recursos. A lição é clara: só é possível avançar quando se enfrenta, sem reticências, o que deu errado.

Na prática, as Forças Armadas procuram equilibrar dois enfoques distintos, mas complementares. De um lado, preservam os princípios weberianos de padronização e controle, que asseguram eficiência administrativa e legalidade no uso dos recursos. De outro, investem em práticas de treinamento que estimulam a iniciativa individual e a capacidade de adaptação, já que a rigidez excessiva pode levar a limitações em cenários operacionais complexos. Essa combinação revela a constante tensão entre a ordem burocrática e a necessidade de flexibilidade no ambiente militar.

Em resumo, o modelo burocrático descrito por Weber (1999) ajuda a explicar como o Serviço Militar organiza a capacitação profissional e a gestão de seus recursos, mas, devido às características peculiares dessa instituição, precisa ser complementado por abordagens mais flexíveis, capazes de lidar com a imprevisibilidade típica das operações de defesa. Encontrar o equilíbrio entre esses paradigmas é essencial para garantir tanto a eficiência administrativa quanto a eficácia operacional das Forças Armadas.

3.1.9 CONCLUSÃO

A análise do referencial teórico evidencia que o Serviço Militar Obrigatório no Brasil, alicerçado em dispositivos constitucionais e infralegais, vem passando por significativas transformações, especialmente com a ampliação do acesso feminino e a modernização dos mecanismos de financiamento e gestão. O Fundo do Serviço Militar, regulamentado por normativas recentes, destaca-se como instrumento fundamental para garantir a operacionalização eficiente das atividades de alistamento, seleção e incorporação, ao mesmo tempo em que reforça a necessidade de transparência e controle rigoroso na aplicação dos recursos públicos.

No campo da Educação Corporativa, observa-se que a capacitação dos militares evoluiu para um modelo mais integrado e estratégico, alinhando-se às demandas atuais das Forças Armadas. A adoção de metodologias como a Educação a Distância, bem como o fortalecimento dos institutos de ensino militar, tem contribuído para a formação contínua e o desenvolvimento de competências essenciais, superando desafios geográficos e heterogeneidade acadêmica.

A discussão sobre *accountability* e gestão de riscos revela a importância de sistemas eficazes de controle interno e externo, sustentados por políticas normativas claras e mecanismos de participação social. A adoção do modelo das linhas de defesa, aliado à atuação dos órgãos de controle interno do Exército, fortalece a governança e assegura maior eficiência, legalidade e integridade na administração dos recursos do Fundo do Serviço Militar. Esse arcabouço é fundamental para a construção de uma gestão pública mais ética e alinhada às expectativas da sociedade.

Por fim, a aplicação do modelo burocrático weberiano às atividades do Serviço Militar demonstra que a eficiência administrativa

e a padronização dos processos são essenciais para a manutenção da ordem e da legalidade no contexto militar. No entanto, a literatura aponta que a rigidez burocrática deve ser equilibrada com mecanismos de flexibilidade e aprendizagem organizacional, permitindo a adaptação diante de desafios imprevisíveis. Assim, o equilíbrio entre padronização, controle e capacidade de inovação constitui o caminho para a excelência na gestão do Serviço Militar e na utilização dos recursos públicos.

Diante desse cenário, a presente pesquisa busca preencher uma lacuna na literatura ao investigar como a padronização da gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar influencia o atingimento das metas impostas pelo gestor do Fundo do Serviço Militar e a obtenção de maiores aportes de recursos orçamentários. A problemática central reside na seguinte pergunta de pesquisa:

Sob que condições a padronização da gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar influencia o atingimento das metas impostas pelo gestor do FSM e a obtenção de maior aporte de recursos orçamentários oriundos do FSM/MD?



4

METODOLOGIA

A pergunta de pesquisa apresentada na seção anterior pode ser respondida da seguinte forma: A padronização das normas e procedimentos quanto à capacitação dos gestores, accountability e execução ordenada da Gestão e Fiscalização das atividades de Serviço Militar, pode potencializar uma maior taxa de execução orçamentária no âmbito das Regiões Militares e permite maior aporte de recursos orçamentários.

A metodologia empregada para a condução deste estudo foi estruturada em dois momentos principais, cada um desempenhando papel essencial na coleta e análise dos dados. O primeiro concentrou-se na definição e seleção das obras que seriam examinadas, enquanto o segundo dedicou-se à obtenção de documentação relacionada à execução orçamentária do FSM e à realização de entrevistas semiestruturadas com gestores do Fundo de Serviço Militar, com a finalidade de aprofundar reflexões e enriquecer a análise.

O objetivo da pesquisa é avaliar as melhores práticas dos gestores que alcançaram maiores índices de execução orçamentária dos recursos do Fundo. A análise foca na relação entre a capacitação desses gestores, a accountability por meio dos feedbacks recebidos dos órgãos de controle e usuários, e o entendimento dos normativos, observando como tais aspectos influenciam os níveis de execução.

A etapa inicial de coleta dados concentrou-se em mecanismos disponíveis on-line no mapeamento das publicações pertinentes. As plataformas utilizadas foram “Google Acadêmico” e “Catálogo de Teses & Dissertações - CAPES”. Nessa fase, a pesquisa foi guiada pelos termos: accountability, educação corporativa, governança e política pública. Para inclusão no escopo, era requisito que um dos termos de busca aparecesse no título ou no resumo da publicação. Além disso, foram consideradas obras brasileiras ou estrangeiras, desde que tivessem como foco a gestão de fundos, a accountability e a capacitação.

Para melhor organização, os trabalhos foram distribuídos em três grupos temáticos. O primeiro, denominado Educação Corporativa - Grupo 1, reuniu as obras relacionadas a essa área. O segundo,

Accountability - Grupo 2, englobou os estudos que tratavam dessa temática. O terceiro, intitulado Execução Ordenada das Atividades de Serviço Militar do Exército Brasileiro, incorporou publicações que abordavam o seguimento de legislações na gestão de Fundos. Ao final, a base reuniu diversas obras vinculadas às variáveis independentes, obedecendo ao critério de inclusão: presença de termos-chave no título ou resumo.

No segundo momento metodológico, foram realizadas análise documental e entrevistas semiestruturadas com 06 gestores responsáveis pela Chefia das Seções de Serviço Militar Regional e Postos de Recrutamento e Mobilização, que apresentaram os maiores e menores índices de execução orçamentária. As entrevistas foram conduzidas conforme as orientações de Manzini (2003), que descreve esse modelo como um equilíbrio entre um roteiro de questões previamente elaborado e a flexibilidade necessária para explorar temas emergentes durante o diálogo, favorecendo uma abordagem mais adaptativa. De acordo com Flick (2019), essa técnica permite ao pesquisador alcançar os objetivos propostos, mantendo, ao mesmo tempo, um elevado grau de interação e de ajuste às especificidades de cada entrevistado.

Conduzidas no segundo semestre de 2025 por meio da plataforma Microsoft Teams, as entrevistas tiveram em média 60 minutos de duração. A seleção dos participantes foi objetiva: participaram os Chefes de Seção de Serviço Militar Regional com os melhores e piores percentuais de execução orçamentária. Esse critério considerou o valor planejado nos planos de trabalho elaborados em A-1 (2023) e os valores descentralizados e liquidados em A (2024), aferidos pela ferramenta Tesouro Gerencial. A proporção resultante desses dois valores definiu as seções com melhor e pior desempenho e definiu os gestores a serem entrevistados.

Inicialmente estava planejado, também, entrevistas com Chefes de Posto de Recrutamento e Mobilização. Durante a condução da primeira entrevista observou-se que devido à peculiaridade dos recursos que são destinados a estes postos, basicamente pagamento de pró-labore para os secretários de Junta de Serviço Militar e diárias e passagens para visitas de orientação, concluiu-se que por falta de opções para uso do recurso estes profissionais não teriam informações relevantes para a pesquisa e seu perfil foi descartado do universo de entrevistas.

As entrevistas buscaram compreender os impactos da capacitação, accountability e conhecimento normativo sobre os níveis de execução dos recursos. Trechos selecionados foram transcritos e integrados ao corpus de análise, contribuindo com a discussão interpretativa. A tabela a seguir apresenta de forma condensada o perfil dos seis entrevistados, contemplando gestores de diferentes regiões do país.

Quadro 1 – Perfil dos Entrevistados	
Designação	Categoria
A1	Chefe de SSMR
A2	Chefe de SSMR
A3	Chefe de SSMR
A4	Chefe de SSMR
A5	Chefe de SSMR
A6	Chefe de PRM

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Bardin (1977), a técnica de análise de conteúdo foi adotada como principal abordagem para o tratamento dos dados, estruturando-se em três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Na fase de pré-análise, a leitura flutuante desempenhou papel fundamental para a definição do *corpus*, a formulação de hipóteses e a delimitação das categorias temáticas. Já a etapa de exploração consistiu na codificação do material, com a fragmentação dos textos em unidades de registro como palavras, frases ou parágrafos e sua posterior organização em categorias preliminares.

Na fase de tratamento, foram feitas deduções e interpretações guiadas pelo referencial teórico, buscando sentido no conteúdo examinado. Tal método permitiu organizar e sintetizar a produção acadêmica, identificando lacunas e tendências relevantes.

A análise comparativa considerou tanto documentos quanto as entrevistas, destacando as similaridades e diferenças verificadas entre os modelos de gestão nas diversas Seções de Serviço Militar Regional. Para Sartori (1994), a comparação é válida apenas quando os objetos, no

caso as Seções de Serviço Militar Regional, compartilham atributos ao mesmo tempo que apresentam similaridades e diferenças, o que foi observado nas abordagens temáticas, metodológicas e temporais que delimitaram o *locus* da pesquisa. Em síntese, a combinação entre análise de conteúdo e método comparativo permitiu explorar as complexidades do tema, conectando as dimensões geográficas que particularizam cada Seção e as iniciativas de uniformização de procedimentos que caracterizam o *modus operandi* das atividades militares.

A hipótese proposta se baseia na observação de que, em contextos em que há maior padronização e profissionalização da gestão, os resultados tendem a ser mais positivos. Portanto, é razoável supor que a implementação de normas e procedimentos padronizados, aliada à capacitação dos gestores e à execução ordenada das operações, pode levar a uma maior eficiência na execução orçamentária e a um maior aporte de recursos.

4.1 NATUREZA E ABORDAGEM DA PESQUISA

No presente trabalho, a escolha recaiu sobre uma pesquisa qualitativa, de natureza explicativa, com o objetivo de compreender as possíveis relações entre a padronização de normas e procedimentos, a capacitação dos gestores e a execução orçamentária nas Regiões Militares. A opção pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de aprofundar as percepções, experiências e contextos específicos dos agentes envolvidos nos processos de gestão e fiscalização. Conforme Denzin e Lincoln (2018), essa abordagem é especialmente adequada para investigar fenômenos complexos e subjetivos, permitindo análises detalhadas e contextualizadas dos dados. Além disso, a natureza explicativa foi adotada porque o estudo não busca apenas descrever o fenômeno, mas identificar os fatores que influenciam a execução orçamentária e como esses fatores interagem entre si. Gil (2019) destaca que pesquisas explicativas são fundamentais para testar hipóteses e estabelecer relações causais, contribuindo tanto para a construção do conhecimento teórico quanto prático.

Para garantir a confiabilidade dos resultados foi adotada a triangulação de métodos, que combina diversas técnicas de coleta de dados, como entrevistas semiestruturadas, revisão bibliográfica e análise documental. A triangulação, conforme explica Flick (2019), é uma estratégia metodológica que permite validar as conclusões por

meio da convergência de múltiplas fontes de evidência, aumentando a credibilidade da pesquisa. As entrevistas foram realizadas com gestores e agentes administrativos das Regiões Militares e Grandes Unidades, buscando captar suas experiências e visões sobre os processos investigados. A revisão bibliográfica ofereceu o contexto teórico necessário, enquanto a análise documental forneceu dados concretos sobre normas, relatórios e procedimentos relacionados à gestão e fiscalização. Essa combinação de métodos, segundo Yin (2016), é especialmente útil em pesquisas qualitativas que investigam fenômenos complexos, pois proporciona uma visão ampla e multidimensional do tema estudado.

Por fim, o estudo teve como objetivo não apenas explicar as relações entre as variáveis investigadas, mas também oferecer subsídios práticos para a melhoria dos processos de gestão e fiscalização nas Regiões Militares. A triangulação de métodos reforçou a validade das conclusões, garantindo que as recomendações propostas fossem fundamentadas em evidências sólidas e consistentes.

4.2 FUNDAMENTAÇÃO EMPÍRICA: DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Nesta subseção, foram definidos os dados empíricos coletados para responder ao problema de pesquisa, que busca compreender como a padronização de normas e procedimentos, a capacitação dos gestores e a execução ordenada das atividades de Serviço Militar influenciam a execução orçamentária no âmbito das Regiões Militares. Os dados foram coletados por meio de técnicas qualitativas, com foco em dados primários e secundários, visando a uma análise abrangente e contextualizada do fenômeno estudado.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e agentes administrativos das Regiões Militares e de Grandes Unidades que recebem recursos do FSM. Essas entrevistas tiveram como objetivo capturar as percepções, experiências e desafios enfrentados pelos atores envolvidos nos processos de gestão e fiscalização. As entrevistas foram guiadas por um roteiro que abordou temas como a implementação de normas e procedimentos, a capacitação dos gestores, a execução orçamentária e os fatores que influenciam a eficiência desses processos. A escolha por entrevistas

semiestruturadas justifica-se pela flexibilidade que oferecem para explorar temas complexos e obter *insights* detalhados, conforme destacado por Flick (2019).

Os dados secundários foram obtidos por meio de análise documental e revisão bibliográfica. A análise documental incluiu a revisão de normas, relatórios, diretrizes e documentos oficiais relacionados à gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar, bem como dados sobre a execução orçamentária das Regiões Militares. Já a revisão bibliográfica permitiu contextualizar o estudo dentro do referencial teórico existente, identificando lacunas e contribuições relevantes para a pesquisa.

Essa combinação de técnicas permitiu uma coleta de dados abrangente, que atendesse aos objetivos da pesquisa e fornecesse subsídios para a análise e interpretação dos resultados. A triangulação entre dados primários e secundários reforçou a validade e a confiabilidade das conclusões, conforme destacado por Denzin e Lincoln (2018).

4.3 ANÁLISE DOS DADOS E MATRIZ DE OPÇÕES METODOLÓGICAS

Nesta subseção, serão detalhadas as técnicas e instrumentos de análise de dados adotados para investigar as relações entre capacitação dos gestores, *accountability*, execução ordenada dos normativos e eficiência nas taxas de execução orçamentária e aportes financeiros no contexto das Seções de Serviço Militar das Regiões Militares.

Importante destacar que o modelo de equação apresentado neste estudo possui caráter exclusivamente analítico, não estatístico. Isso porque esta dissertação realiza uma investigação de natureza qualitativa, cujo foco está na compreensão aprofundada das dinâmicas e relações entre os fenômenos estudados, e não na mensuração quantitativa ou testes estatísticos de hipóteses. Portanto, o modelo serve como um instrumento para organizar e interpretar conceitualmente as variáveis envolvidas, auxiliando na análise crítica dos dados contextuais e qualitativos coletados.

No entanto, ainda que não possua natureza estatística, esse modelo proporcionou ao estudo uma estrutura lógica e analítica que orientou a investigação e a interpretação dos resultados, servindo como um instrumento de sistematização conceitual entre as variáveis. Dessa

forma, o modelo conferiu maior coerência ao raciocínio analítico desenvolvido, permitindo compreender de forma integrada como os fatores de gestão, normatização e responsabilidade pública se articulam para influenciar a eficiência no contexto do Serviço Militar.

O modelo analítico utilizado parte da equação:

$$Vi1 + Vi2 + Vi3 = VD$$

Em que:

- a) Vi1: Capacitação dos indivíduos que atuam nas atividades de Serviço Militar (variável independente 1)**
- b) Vi2: Accountability (variável independente 2)**
- c) Vi3: Execução ordenada dos normativos referentes ao Serviço Militar (variável independente 3)**
- d) VD: Eficiência nas taxas de execução orçamentária e aportes financeiros (variável dependente)**

4.3.1 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de conteúdo foi utilizada para examinar os dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Conforme Bardin (1977), essa técnica permite identificar padrões, categorias e temas relevantes nos discursos dos entrevistados, facilitando a interpretação dos dados em relação ao problema de pesquisa. A análise, conforme já mencionado, será realizada em três etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. A apresentação dos resultados será realizada de forma narrativa interpretativa. De forma discursiva, com interpretações do pesquisador sobre os significados das falas.

A organização e análise do material coletado é feita através de codificação. Nesta fase os dados obtidos na literatura, nos documentos e nas falas dos entrevistados são codificados e categorizados. A decodificação foi feita de forma dedutiva e indutiva com as percepções sobre as variáveis independentes e dependentes. Neste trabalho utilizamos o *software* de análises de dados NVivoTM. Essa ferramenta tem larga utilização em estudos empíricos com análise de conteúdo.

Para os dados secundários coletados por meio de documentos, normas e relatórios, será utilizada a análise documental. Essa técnica permitiu sistematizar e interpretar as informações contidas nos

documentos, identificando convergências e divergências em relação aos dados primários. Conforme Cellard (2008), a análise documental é essencial para contextualizar e validar as informações obtidas em outras fontes.

A triangulação será empregada para integrar e comparar os dados obtidos por meio das entrevistas, da análise documental e da revisão bibliográfica. Essa técnica, conforme Flick (2019), permite aumentar a confiabilidade e a validade das conclusões, garantindo que os resultados sejam consistentes.

Cellard (2008) defende que a análise documental é essencial para contextualizar e validar as informações obtidas em outras fontes ao longo da pesquisa qualitativa. Ele ressalta que a análise documental utiliza procedimentos técnicos e científicos para examinar e compreender diferentes tipos de documentos, permitindo extrair informações significativas que ajudam a aprofundar o entendimento do fenômeno estudado. Além disso, apontam que a documentação, por ser fruto de registros de fenômenos sociais, serve como elemento crucial para dar suporte, corroborar ou revelar aspectos novos em conjunto com outras técnicas de coleta de dados, como entrevistas. Portanto, a análise documental não apenas complementa outras fontes, como também oferece uma base sólida para a construção e validação do conhecimento na pesquisa qualitativa.

A análise temática será utilizada para identificar e organizar os principais temas que surgem dos dados coletados. Conforme Braun e Clarke (2006), essa técnica é particularmente útil em pesquisas qualitativas que buscam explorar padrões e significados em um conjunto de dados. Os temas serão definidos com base nos objetivos da pesquisa e nas questões investigadas.

A equação proposta $Vi1 + Vi2 + Vi3 = VD$ expressa a hipótese central de que a eficiência (VD) na execução orçamentária e nos aportes financeiros é resultado da soma dos efeitos das três variáveis independentes:

- a) Capacitação dos indivíduos (Vi1): Refere-se à formação, treinamento e atualização dos profissionais envolvidos nas atividades de Serviço Militar. A capacitação impacta diretamente a capacidade de planejamento, execução e controle das atividades, refletindo-se em melhores resultados orçamentários. (Bergue, 2019)**

- b) Accountability (Vi2): Diz respeito à transparência, responsabilidade e prestação de contas dos gestores e agentes públicos. A existência de mecanismos efetivos de accountability reduz desvios, aumenta a confiança institucional e potencializa a correta aplicação dos recursos.**
- c) Execução ordenada dos normativos (Vi3): Trata-se do cumprimento rigoroso e sistemático dos normativos legais e regulamentares que regem o Serviço Militar. A execução ordenada minimiza riscos de irregularidades e confere previsibilidade e segurança à gestão orçamentária.**

A variável dependente, eficiência nas taxas de execução orçamentária e aportes financeiros, é o foco central do estudo.

Em termos práticos a variável dependente será medida utilizando-se dois fatores: os valores previstos no Plano de Descentralização de Recursos (PDR) e os valores executados (descentralizados, empenhados e liquidados). Todos estes números aferidos pela ferramenta Tesouro Gerencial. A proporção entre o planejado e o executado nos dará o percentual da execução orçamentária.

Em suma, a análise dos dados será orientada pela equação $Vi1 + Vi2 + Vi3 = VD$, permitindo compreender como a capacitação, a *accountability* e a execução ordenada dos normativos influenciam a eficiência nas taxas de execução orçamentária e aportes financeiros. O conceito de eficiência adotado está em consonância com o texto constitucional e a doutrina especializada, sendo entendido como o dever de maximizar resultados, otimizar recursos e garantir a efetividade do interesse público, sob pena de responsabilização em caso de inobservância.



5

5

RESULTADOS

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

Início a apresentação dos resultados com dois trechos de entrevistas que demonstram aspectos muito marcantes nas percepções dos gestores: Crença na constituição multidisciplinar de equipes para condução de projetos e necessidade de abordagens educacionais presenciais na complementação da capacitação das equipes.

Um dos aspectos fundamentais para o emprego do recurso no projeto a que se destina é a existência de uma equipe multidisciplinar com arquitetos, profissionais de TI e outros, na definição dos itens a serem adquiridos e na confecção dos artefatos da contratação. (A1)

O ensino a distância (EAD) não é efetivo. Em Teresina fizemos um laboratório prático e presencial com os presidentes de comissão de seleção e integrantes dos Postos de Recrutamento e Mobilização. Mesmo para os militares foi necessária ajuda nas inscrições e os resultados da capacitação presencial foram significativos. A formação dos secretários de junta de Serviço Militar é feita pelos delegados e, quando possível, de forma presencial nas visitas de orientação. (A4)

Foram realizadas cerca de dez horas de entrevistas com gestores de seis Regiões Militares espalhadas por todo o país. Como descrito no capítulo de Metodologia, a metade destes gestores apresentava excelente desempenho na gestão de seus recursos, inclusive com suplementações de recursos. A outra metade não executou a totalidade destes recursos, tendo parte dos valores recolhido e distribuído para outras Unidades Gestoras. A escolha de, apenas, uma amostra dos gestores para serem entrevistados deveu-se a saturação e semelhança obtida das respostas.

A análise documental, cumpriu papel relevante, ao comprovar os ditos dos entrevistados. Um ponto comum foi a afirmação que os órgãos de controle interno atuam de forma genérica no que se refere aos apontamentos feitos às equipes subordinadas. Foram analisados mais de trinta documentos internos do Exército (DIE), remetidos pelos diversos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército

Brasileiro (CGCFEx) e direcionados de forma circular a todas as organizações militares subordinadas. O que demonstra um padrão em relação ao *accountability*.

Os objetivos específicos propostos neste trabalho apresentaram resultados e evidências que foram compilados na tabela abaixo:

Quadro 2 – Objetivos específicos e evidências encontradas	
Objetivo específico	Evidências
Identificar, a relação entre os valores planejados nos planos de trabalho e os efetivamente executados, os gestores e unidades do Exército que apresentam maior eficiência ou enfrentam mais dificuldades na gestão e execução orçamentária dos recursos do Fundo de Serviço Militar (FSM).	Os gráficos e tabelas apresentados na seção Discussão demonstram a diferença nos orçamentos planejados e executados. As RM A1 e A4 demonstraram o melhor rendimento e as RM A2, A3, A5 e A6 demonstraram o pior desempenho.
Avaliar o impacto da inexecução dos cursos e estágios de capacitação ofertados pelo Instituto de Capacitação Olavo Bilac (ICOB) e pelo Instituto de Economia e Finanças do Exército (IEFEx), na eficiência da gestão dos recursos do Fundo de Serviço Militar (FSM).	As RM que não cobraram a execução das capacitações de forma obrigatória foram justamente as que tiveram os piores índices de execução orçamentária. Em contrapartida as entrevistas demonstraram que as RM A1 e A4 fazem o acompanhamento minucioso da execução das capacitações e possuem os melhores índices orçamentários.
Analisar a relação entre a execução ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz das atividades de Serviço Militar e o atingimento das metas estabelecidas pelo gestor do Fundo de Serviço Militar (FSM).	A divulgação das orientações emitidas pelos escalões superiores e pelo controle interno ocorrem de forma sistemática e é uma prática comum em todas as RM. No entanto, a participação de equipes multidisciplinares na elaboração dos planejamentos, bem como a prática de ouvir a população para obter feedbacks, não é comum a todas RM. Essas boas práticas ficaram latentes nas RM A1 e A4 e a inobservância desses aspectos fica evidente na entrevista da RM A5.

Fonte: elaborado pelo autor.

Como forma de apresentação dos resultados das entrevistas foi elaborado um quadro resumo das entrevistas em que se

vislumbra as percepções dos entrevistados em relação a variável dependente e em relação as variáveis independentes.

Quadro 3 – Quadro resumo de percepções das entrevistas.				
RM	VD Execução Orçamentária	Vi1 Capacitação	Vi2 Accountability	Vi3 Compreensão dos normativos
A1	Melhor desempenho entre os avaliados com aportes 81,99% superiores ao planejado.	Acompanhamento rigoroso e obrigatório da execução das capacitações.	Orientações superiores e do controle interno divulgadas sistematicamente; projetos com participação de equipes multidisciplinares e prática de ouvir a população para obter <i>feedback</i> .	Conhecimento da legislação e entendimento da rotina burocrática para execução dos processos.
A2	Desempenho inferior ao planejado com 17,28% de recolhimentos.	Execução opcional das capacitações com acompanhamento descentralizado.	Orientações superiores e do controle interno divulgadas sistematicamente; projetos sem participação de equipes multidisciplinares não há prática de ouvir a população para obter <i>feedback</i> .	Conhecimento da legislação, contudo, há dificuldade burocrática na execução dos processos.
A3	Desempenho inferior ao planejado com 4,54% de recolhimentos.	Execução opcional das capacitações com acompanhamento descentralizado.	Projetos com participação de equipes multidisciplinares e não há prática de ouvir a população para obter <i>feedback</i> .	Conhecimento da legislação e entendimento da rotina burocrática para execução dos processos.
A4	Segundo melhor desempenho entre os avaliados com aportes 49,63% superiores ao planejado.	Acompanhamento rigoroso e obrigatório da execução das capacitações.	Orientações superiores e do controle interno divulgadas sistematicamente; projetos com participação de equipes multidisciplinares e prática de ouvir a	Conhecimento da legislação e entendimento da rotina burocrática para execução dos processos.

			população para obter <i>feedback</i> .	
A5	Desempenho inferior ao planejado com 7,41% de recolhimentos.	Execução opcional das capacitações com acompanhamento descentralizado.	Projetos sem participação de equipes multidisciplinares e não há prática de ouvir a população para obter <i>feedback</i> .	Desconhecimento da legislação e dificuldade burocrática na execução dos processos.
A6	Pior desempenho com 31,25% de recolhimentos.	Execução opcional das capacitações com acompanhamento descentralizado.	Projetos sem participação de equipes multidisciplinares e não há prática de ouvir a população para obter <i>feedback</i> .	Conhecimento da legislação, contudo, há dificuldade burocrática na execução dos processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

O objetivo desta análise é contribuir com a apresentação de modelos de gestão utilizados nas atividades de Serviço Militar e apresentar as práticas com melhores resultados de gestão. Tal propósito adquire relevância adicional ao considerar-se a natureza singular do objeto de estudo, que se distingue por estar inserido em um contexto institucional militar, regido por princípios de hierarquia, disciplina e cumprimento rigoroso de normas. Essa característica confere ao processo de gestão uma complexidade própria, na medida em que as decisões administrativas e financeiras precisam equilibrar a eficiência gerencial com a observância de valores e procedimentos característicos da cultura organizacional castrense.

Nesse cenário, destaca-se a importância da gestão orçamentária e financeira vinculada ao Fundo do Exército, cuja estrutura e destinação específicas refletem as prioridades estratégicas das Forças Armadas. Diferentemente de outros fundos públicos, o Fundo Militar destina-se a assegurar a continuidade das atividades essenciais à manutenção do efetivo, à formação e capacitação dos quadros e ao cumprimento das atribuições constitucionais relacionadas à Defesa Nacional. Assim, a análise dos modelos de gestão aplicados ao Serviço Militar requer a compreensão de que a eficiência não se limita à racionalidade técnica dos processos, mas também à capacidade de garantir prontidão, *accountability* e aderência às normativas próprias do ambiente militar. A gestão do Fundo de Serviço Militar, portanto, é elemento central tanto para o desempenho das atividades administrativas quanto para a sustentação das finalidades estratégicas da instituição, configurando-

se como um campo específico de estudo e aprimoramento da gestão pública no contexto das organizações de defesa.

5.2 DISCUSSÃO

A análise empírica foi realizada com o objetivo de avaliar as percepções dos gestores em relação aos três eixos determinados no capítulo de metodologia: condições para capacitação das equipes, uso do *accountability* na formulação dos projetos e entendimento e cumprimento dos normativos.

As percepções dos gestores foram comparadas com os níveis de execução orçamentária atingidos por suas Regiões Militares. Não se espera apregoar uma relação de causalidade entre as variáveis independentes e os níveis de execução orçamentária, no entanto, observou-se um padrão de comportamento entre as RM com melhor e pior gestão.

5.2.1 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Para a análise do eixo de perguntas relacionadas a capacitação foi percebido por todos os entrevistados um desalinhamento entre a teoria ministrada nos cursos e as atividades práticas desenvolvidas no atendimento ao público:

Os cursos do ICOB fornecem um vislumbre, só se aprende as funções na atividade prática. Acho que faltam casos esquemáticos e práticos. Exemplos práticos como o bloqueio de emissão de CDI para mulheres que pagam as taxas, serviriam para corrigir o sistema e ensinar na prática a operação do sistema. (A1)

O EAD não é efetivo. Em Teresina fizemos um laboratório prático e presencial com os presidentes de comissão de seleção e integrantes dos Postos de Recrutamento e Mobilização. Mesmo para os militares foi necessária ajuda nas inscrições e os resultados da capacitação presencial foram significativos. A formação dos secretários de junta de Serviço Militar é feita pelos delegados e, quando possível, de forma presencial nas visitas de orientação. (A4)

Nós gostaríamos de ter mais prática. A troca de experiências agrega muito. O conhecimento vai sendo construído como um balde, mas na hora de usar parece uma torneirinha pela falta de troca de experiências e presença física. Acho, também, que falta pesquisas de opinião com o *feedback* para que seja dito o que realmente interessa. Falta prática no campo tático. (A2)

Conforme discorre Teixeira (2016), a forma como a educação corporativa é conduzida depara-se com desafios ligados à abrangência territorial das Forças Armadas e à diversidade de perfis acadêmicos e sociais dos servidores militares. Para lidar com tal complexidade, a literatura destaca a adoção de modalidades formativas inovadoras, treinamentos presenciais e EAD, que otimizam recursos e asseguram padronização dos processos pedagógicos, promovendo alcance nacional e economia de escala.

Apesar das críticas ao formato EAD, observa-se um comportamento comum aos gestores que tiveram melhores níveis de execução orçamentária (A1 e A4). Estes gestores realizam uma cobrança mais acintosa em relação à obrigatoriedade das capacitações e ao controle dos diplomas:

O EAD é efetivo. A carteira de conscrição faz o cadastro dos militares das diversas equipes e cobra os diplomas de conclusão dos cursos. Além disso, os militares fazem os cursos do Instituto de Educação Financeira do Exército (IEFEx) conforme cobrado pela diretriz do Cmt da RM. A cobrança para o pessoal das JSM é feita pelos PRM e reportada para a Seção de Serviço Militar Regional SSMR via documento interno do Exército (DIEx). (A1)

[...]os cursos do ICOB são cobrados de todos os integrantes do sistema pela Seção de Serviço Militar Regional (SSMR) via documento interno do Exército (DIEx). Os cursos do Instituto de Educação Financeira do Exército (IEFEx) têm normativo próprio que obriga os gestores a realizar tais capacitações. Todas essas capacitações são realizadas pelo público interno no período de capacitação técnica e tática do efetivo profissional (CTTEP) por Ordem do Chefe do Estado-Maior da RM. (A4)

A análise dos documentos internos expedidos por estas RM e das Diretrizes do Secretário de Economia e Finanças, comprova o nível de importância dispensada a atividade de capacitação. Conforme transcrição da diretriz:

- “5) Buscar o aperfeiçoamento contínuo dos estágios EAD, a excelência (qualidade) por meio de avaliações, certificações, aprovação pelo Oficial- General responsável pela atividade, buscando referências junto aos melhores cursos EAD no Brasil.
- 7) Avaliar a possibilidade e pertinência de buscar a certificação em EAD por instituição de referência.
- 13) Desenvolver a página da Internet do IEFEx com a finalidade precípua de abrigar as trilhas formativas das diversas funções e atribuições dos agentes da administração do Sis Econ e Fin

Ex." Diretrizes do Secretário de Economia e Finanças do Exército 2025/2026)

Outro ponto apontado pelo entrevistado (A1) refere-se ao alinhamento estratégico e o plano de capacitação desenvolvido em sua RM:

Fazemos várias capacitações ao longo do ano. Primeiro fazemos um estágio para a seleção geral. Depois fazemos uma reunião de coordenação da Comissão de Seleção especial (CSE) e seleção complementar. Por fim, fazemos um simpósio do Serviço Militar. Todas essas capacitações estão no Plano Regional de Convocação (PRC) e na Diretriz de Instrução Militar (DIM) do Comando Militar do Leste (CML). (A1)

A preocupação deste gestor com a capacitação é reforçada por Teixeira (2016), que discute a importância da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional, destacando a necessidade de desenvolver competências tanto técnicas quanto gerenciais para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos. A educação corporativa é vista como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências alinhadas aos objetivos organizacionais.

Por fim, conclui-se, que o controle efetivo das equipes nas capacitações realizadas, aliado ao fortalecimento das visitas de orientação técnica, demonstrou-se relevante para o alcance dos objetivos institucionais, uma vez que ampliou a formação profissional dos participantes e aperfeiçoou os processos administrativos observados. Esses resultados sugerem que tais ações contribuíram, de forma significativa, para a melhoria da execução orçamentária, evidenciando a importância da gestão integrada entre capacitação e acompanhamento técnico na promoção da eficiência organizacional.

5.2.2 ACCOUNTABILITY

Em relação ao eixo *accountability* foi percebido pelos gestores a importância das orientações emitidas pelos escalões enquadrantes e a participação de diversos atores na formulação dos projetos:

Nós construímos duas coberturas nas comissões de seleção fruto de orientações do escalão superior. As pesquisas de opinião nos ajudam a definir prioridades. No âmbito da RM temos uma prática muito interessante que é a elaboração de

um relatório de produtividade mensal. Esta prática está na diretriz do comandante da RM. (A4)

O planejamento orçamentário dos recursos da ação orçamentária 2872 Fundo de Serviço Militar (FSM) são planejados em A-1 e inseridos no plano de gestão interno. Ressalto que este trabalho é despachado com o Comandante da Região e que houve a participação do gestor anterior neste trabalho. Neste plano foram inseridos vários projetos como a reforma das instalações da comissão de seleção especial (CSE) para os MFDV, reforma das instalações da SSMR e reformas das CSPFA 10 e 32. (A1)

Estas declarações reforçam o que diz Capella (2018) no momento em que argumenta que, durante a formulação de políticas, os mecanismos de *accountability* incentivam a inclusão de diversos atores (como sociedade civil, especialistas e grupos de interesse) no processo decisório, promovendo uma maior legitimidade e efetividade das políticas.

Sobre a participação da sociedade observa-se uma forte atenção das UG mais eficientes nos pleitos do público:

...nosso trabalho e planejamento são baseados nas opiniões dos usuários e conscritos. Temos *feedback* positivo através das mídias sociais das usuárias do SMIF, indicando que o trabalho está sendo bem realizado e norteando as oportunidades de melhoria. (A1)

O mais relevante são as pesquisas de satisfação. Trocamos bebedores na CSPFA, por causa de um pedido de um pai que elogiou todo o trabalho, mas apontou essa oportunidade de melhoria. (A1)

Em contrapartida observa-se uma inobservância de alguns gestores com os *feedbacks* da população:

Nosso planejamento é feito sem *inputs* externos. Temos algumas demandas dos comandos da RM. As Comissões de Seleção são orientadas a fazer um trabalho digno para evitar impressões negativas. (A2)

A não utilização de ferramentas de ouvidoria impede a melhoria na prestação de serviços conforme destacado por Pinho e Sacramento (2009), que afirmam que a efetividade da transparência depende não apenas da disponibilização de dados, mas da capacidade dos cidadãos e instituições de interpretá-los e agir sobre eles, em um sistema integrado de controles interno e externo.

Ainda sobre o tema *accountability* observa-se um padrão sobre as percepções dos gestores em relação aos órgãos de controle interno e os documentos internos analisados. A atuação do Centro de Controle Interno do Exército e dos Centros de Gestão, Contabilidade e Finanças não atinge as atividades de Serviço Militar. As razões estão descritas na Instrução Normativa nº 8 do CGU de 2017 (Brasil, 2017):

4 PLANEJAMENTO DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA GOVERNAMENTAL

4.1.4.3 Seleção dos trabalhos com base em fatores de risco

... É importante também que a UAIG considere, ao estabelecer os fatores, os processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da Unidade Auditada, bem como a possibilidade de ocorrência de erros, fraudes ou não conformidades significativas.(Brasil, 2017)

Conforme observado nesta instrução normativa, e observado nos documentos internos e entrevistas, as Seções de Serviço Militar não são auditadas, por não haver denúncias de improbidade e pelos modelos de gestão não apresentarem possibilidade de ocorrência de erros, fraudes ou não conformidades significativas.

Dessa forma, observa-se um padrão nas orientações expedidas às Organizações Militares subordinadas, que são eminentemente orientações gerais relacionadas à gestão. Esta observação é corroborada pelos dizeres dos entrevistados em relação às orientações dos órgãos de controle:

Recebemos DIEx circulares do CGCFEX com assuntos de interesse geral. (A3)

Somente orientações circulares do Centro de Gestão, Contabilidade e Finanças do Exército (CCGFEX). Estas orientações são repassadas para as OM subordinadas para difusão de conhecimento. (A4)

Concluindo, as regiões militares mais eficientes, ao adotarem práticas administrativas padronizadas, promoverem o trabalho integrado de equipes multidisciplinares e fortalecerem os mecanismos de participação social, podem ter alcançado melhores resultados em razão dessas iniciativas. Tais ações parecem ter contribuído para processos mais eficientes e para uma execução orçamentária mais eficaz, refletindo uma gestão mais racional dos recursos e maior aderência aos princípios da administração pública voltada ao interesse coletivo.

5.2.3 EXECUÇÃO ORDENADA DAS ATIVIDADES

Em relação ao eixo execução ordenada das atividades foi percebido pelos gestores um bom conhecimento sobre os normativos. O fator mais positivo em relação a este entendimento está no Caderno de Orientações disponível no *site* da Diretoria de Serviço Militar e que concentra as principais legislações sobre o assunto:

Realizamos reuniões no ano anterior para a elaboração do plano de trabalho. Realizamos consultas aos normativos como a Lei nº 14.133, além de preencher o plano de contratações e aquisições com as demandas planejadas. A fiscalização direcionada às organizações militares (OM) subordinadas é feita com o uso de DIEx, em que são demonstrados a execução orçamentária. Além disso, são realizadas visitas de orientação técnica em que é verificado o uso do recurso. (A4)

Sobre o assunto Peters e Waterman (1982) argumentam que as empresas excelentes não dependem apenas de estratégias complexas ou de estruturas hierárquicas rígidas, mas sim de uma cultura organizacional que valoriza a inovação, a criatividade e a participação ativa dos funcionários. O conhecimento das legislações e o envolvimento de múltiplos atores na elaboração de projetos, melhora o emprego dos recursos.

Apesar da efetividade obtida com a divulgação dos normativos através do caderno de orientações, foi observado uma falta de entendimento do ciclo orçamentário e de alguns normativos desta área. O entrevistado A5 apresentou grande resistência em relação ao rito e calendários de execução:

A percepção que tenho é que o modelo atual não permite a execução adequada. Os recursos são recolhidos sem aviso e sem tempo para elaboração e finalização dos processos. (A5)
Gostaria de reforçar que não tenho conhecimento profundo na área orçamentária. (A5)

Outro ponto indicado pelos entrevistados refere-se a busca por soluções inovadoras para problemas complexos e elaboração de projetos:

Um dos aspectos fundamentais para o emprego do recurso no projeto a que se destina é a existência de uma equipe multidisciplinar com arquitetos, profissionais de TI e outros, na definição dos itens a serem adquiridos e na confecção dos artefatos da contratação. (A1)

A obra *Reengenharia: Revolucionando a Empresa em Função dos Clientes, da Concorrência e das Grandes Mudanças da Gerência*, de Hammer e Champy (1993), apresenta uma abordagem bem semelhante ao citado pelo entrevistado (A1) no que se refere à reestruturação de processos organizacionais, com o objetivo de aumentar a eficiência, a competitividade e a satisfação do cliente. Os autores defendem que as empresas devem repensar radicalmente seus processos, abandonando práticas ultrapassadas e fragmentadas, e adotar uma visão holística que priorize a entrega de valor ao cliente. Eles argumentam que a reengenharia não se trata de fazer pequenos ajustes, mas de redesenhar completamente os processos, eliminando etapas desnecessárias e integrando atividades para alcançar ganhos significativos em produtividade e qualidade. Um dos achados científicos mais importantes da obra é a ideia de que a reengenharia deve ser orientada para os resultados, focando na otimização de processos e na eliminação de tarefas que não agregam valor, em vez de simplesmente automatizar práticas existentes.

O domínio dos normativos, o alinhamento estratégico proporcionado por Diretrizes claras e a adoção de um modelo burocrático previsível e impessoal mostraram-se elementos determinantes para a tomada de decisões mais precisas, o uso eficiente dos recursos e, possivelmente, uma melhor execução orçamentária. Observou-se que essa prática foi comum à maior parte das Regiões Militares, indicando que o modelo burocrático adotado pelo Exército Brasileiro apresenta elevada eficiência, ao favorecer a ampla difusão dos normativos, a padronização das condutas administrativas e a coerência estratégica na gestão organizacional.

5.2.4 EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

A análise da variável dependente Execução Orçamentária foi medida utilizando-se dois fatores: os valores previstos nos Planos de Trabalho (PTrab) e os valores executados (descentralizados, empenhados e liquidados). Todos estes números aferidos pela ferramenta Tesouro Gerencial. A proporção entre o planejado e o executado nos mostrou o percentual da execução orçamentária.

Tabela 1 – Desempenho das unidades gestoras que receberam recursos da ação orçamentária 2872 no ano de 2024

Posição	Valor Planejado (R\$)	Provisão Recebida (R\$)	Diferença (R\$)	Variação (%)	Plan/Rec (%)
1 A1	337.298,11	613.840,21	276.542,10	81,99%	181,99%
2 A4	235.390,83	352.215,24	116.824,41	49,63%	149,63%
3	39.787,07	54.129,80	14.342,73	36,05%	136,05%
4	262.816,48	304.016,46	41.199,98	15,68%	115,68%
5	215.262,79	230.090,49	14.827,70	6,89%	106,89%
6	209.295,77	220.822,93	11.527,16	5,51%	105,51%
7	1.243.508,30	1.299.823,69	56.315,39	4,53%	104,53%
8	235.411,56	245.140,56	9.729,00	4,13%	104,13%
9	33.578,44	34.811,85	1.233,41	3,67%	103,67%
10	43.510,64	44.592,62	1.081,98	2,49%	102,49%
11	406.232,90	413.894,46	7.661,56	1,89%	101,89%
12	168.085,10	168.313,87	228,77	0,14%	100,14%
13	32.333,28	31.935,06	- 398,22	-1,23%	98,77%
14	287.713,82	278.976,69	- 8.737,13	-3,04%	96,96%
15	41.060,46	39.803,06	- 1.257,40	-3,06%	96,94%
16	A3	255.939,30	244.314,05	- 11.625,25	-4,54%
17	33.053,24	30.992,16	- 2.061,08	-6,24%	93,76%
18	30.379,98	28.252,80	- 2.127,18	-7,00%	93,00%
19 A5	260.627,20	241.316,84	- 19.310,36	-7,41%	92,59%
20	30.623,05	27.222,28	- 3.400,77	-11,11%	88,89%
21	41.374,74	35.464,54	- 5.910,20	-14,28%	85,72%
22	43.709,95	36.711,18	- 6.998,77	-16,01%	83,99%
23 A2	237.031,74	196.083,37	- 40.948,37	-17,28%	82,72%
24	30.968,02	25.275,46	- 5.692,56	-18,38%	81,62%
25 A6	37.460,40	25.752,40	- 11.708,00	-31,25%	68,75%

Fonte: <https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/> e Plano de Descentralização de Recursos (PDR) para o ano de 2024

As Unidades Gestoras selecionadas para a pesquisa foram as Regiões Militares, devido a sua maior flexibilidade para planejamento e alocação dos recursos. Por outro lado, as UG nível organização militar não foram consideradas, uma vez que recebem recursos com destinação pré-definida, definida pela respectiva RM. As UG com melhor desempenho receberam aportes orçamentários de 81% e 49% respectivamente. As RM com pior desempenho perderam 4%, 7%, 17% e 31% dos valores planejados.

Outro ponto a se observar com as taxas de execução orçamentária é sobre a faixa de variação entre suportes e recolhimentos de recursos. Observa-se na tabela abaixo que 60% das Unidades Gestoras estão concentradas entre a faixa de 10% dos recursos recolhidos e 10% de aportes. O que demonstra que a variação não é tão acentuada.

Tabela 2 – Número de UG por Faixas de Variação Percentual de recebimento ou recolhimento de recursos.		
Faixa de Variação	Quantidade de UGEs	% do Total de UGEs
Acima de 50%	1	4%
Entre 20% e 50%	2	8%
Entre 10% e 20%	1	4%
Entre 0% e 10%	8	32%
Entre -10% e 0%	7	28%
Entre -20% e -10%	5	20%
Entre -50% e -20%	1	4%
Abaixo de -50%	0	0%

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

O Quadro 4, abaixo, apresenta os índices de execução orçamentária das Unidades Gestoras. Observa-se os aportes recebidos pelas RM A1 e A4 indicadas na coluna posição em 1º e 2º lugar e as retiradas realizadas nas RM A3, A5, A2 e A6 indicadas em 23ª, 18ª, 19ª e 25ª posição.

Quadro 1 – Valores dos Planos de trabalho 2023 e o executado em 2024

Posição	Valor Planejado (R\$)	Provisão Recebida (R\$)	Diferença (R\$)	Variação %	% do Planejado Recebido	Classificação	
1	R\$ 337.298,11	R\$ 613.840,21	R\$ 276.542,10	81,99%	181,99%	124,46%	2ª
20	R\$ 30.623,05	R\$ 27.222,28	-R\$ 3.400,77	-11,11%	88,89%		
10	R\$ 43.510,64	R\$ 44.592,62	R\$ 1.081,98	2,49%	102,49%		
	R\$ 411.431,80	R\$ 685.655,11	R\$ 274.223,31	66,65%	166,65%		
14	R\$ 287.713,82	R\$ 278.976,69	-R\$ 8.737,13	-3,04%	96,96%	96,96%	7ª
23	R\$ 237.031,74	R\$ 196.083,37	-R\$ 40.948,37	-17,28%	82,72%	82,72%	12ª
6	R\$ 209.295,77	R\$ 220.822,93	R\$ 11.527,16	5,51%	105,51%	94,75%	10ª
22	R\$ 43.709,95	R\$ 36.711,18	-R\$ 6.998,77	-16,01%	83,99%		
	R\$ 253.005,72	R\$ 257.534,11	R\$ 4.528,39	1,79%	101,79%		
5	R\$ 215.262,79	R\$ 230.090,49	R\$ 14.827,70	6,89%	106,89%	95,46%	9ª
17	R\$ 33.053,24	R\$ 30.992,16	-R\$ 2.061,08	-6,24%	93,76%		
21	R\$ 41.374,74	R\$ 35.464,54	-R\$ 5.910,20	-14,28%	85,72%		
	R\$ 289.690,77	R\$ 296.547,19	R\$ 6.856,42	2,37%	102,37%		
4	R\$ 262.816,48	R\$ 304.016,46	R\$ 41.199,98	15,68%	115,68%	115,68%	3ª
8	R\$ 235.411,56	R\$ 245.140,56	R\$ 9.729,00	4,13%	104,13%	104,13%	4ª
9	R\$ 33.578,44	R\$ 34.811,85	R\$ 1.233,41	3,67%	103,67%	99,30%	5ª
13	R\$ 32.333,28	R\$ 31.935,06	-R\$ 398,22	-1,23%	98,77%		
16	R\$ 255.939,30	R\$ 244.314,05	-R\$ 11.625,25	-4,54%	95,46%		
	R\$ 321.851,02	R\$ 311.060,96	-R\$ 10.790,06	-3,35%	96,65%		
12	R\$ 168.085,10	R\$ 168.313,87	R\$ 228,77	0,14%	100,14%	96,57%	8ª
18	R\$ 30.379,98	R\$ 28.252,80	-R\$ 2.127,18	-7,00%	93,00%		
	R\$ 198.465,08	R\$ 196.566,67	-R\$ 1.898,41	-0,96%	99,04%		
2	R\$ 235.390,83	R\$ 352.215,24	R\$ 116.824,41	49,63%	149,63%	149,63%	1ª
19	R\$ 260.627,20	R\$ 241.316,84	-R\$ 19.310,36	-7,41%	92,59%	92,59%	11ª
3	R\$ 39.787,07	R\$ 54.129,80	R\$ 14.342,73	36,05%	136,05%	97,05%	6ª
11	R\$ 406.232,90	R\$ 413.894,46	R\$ 7.661,56	1,89%	101,89%		
15	R\$ 41.060,46	R\$ 39.803,06	-R\$ 1.257,40	-3,06%	96,94%		
24	R\$ 30.968,02	R\$ 25.275,46	-R\$ 5.692,56	-18,38%	81,62%		
25	R\$ 37.460,40	R\$ 25.752,40	-R\$ 11.708,00	-31,25%	68,75%		
	R\$ 555.508,85	R\$ 558.855,18	R\$ 3.346,33	0,60%	100,60%		

Fonte: <https://tesourogerencial.tesouro.gov.br/> e Plano de Descentralização de Recursos (PDR) para o ano de 2024.

Por fim, foi possível avaliar a gestão orçamentária a partir da relação entre os valores previstos nos planos de trabalho e aqueles efetivamente executados, com base em dados obtidos por meio de ferramentas como o Tesouro Gerencial e o Sistema de Administração e Gestão (SAG). Essa metodologia de análise permitiu mensurar, de forma objetiva, o grau de eficiência na execução dos recursos, oferecendo subsídios relevantes para a compreensão do desempenho administrativo das organizações estudadas.

5.3 CONCLUSÃO

As evidências empíricas deste trabalho revelam os resultados, contribuições teóricas e sugestões para investigações futuras que serão exploradas nesta conclusão.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar sob que condições a padronização da gestão e fiscalização das atividades de Serviço Militar, com foco na capacitação dos gestores, na accountability e na execução ordenada dessas atividades, influencia o atingimento das metas impostas pelo gestor do Fundo de Serviço Militar (FSM). Neste sentido, foram realizadas entrevistas com seis gestores chefes de Seções de Serviço Militar Regional e analisados diversos documentos e relatórios.

A figura abaixo retrata uma nuvem de palavras gerada pelo *software* NVivoTM com as expressões mais comuns nas entrevistas realizadas. Nela vemos uma predominância dos termos gestão, serviço e também a aparição de termos como transparência e controle.

A word cloud visualization of terms related to military management. The words are arranged in a circular pattern, with larger words indicating higher frequency or importance. The most prominent words include "gestão", "recursos", "serviço", "atividades", "participação", "planejamento", "desafios", "equipes", "organização", "capacitação", "emprego", "execução", "militares", "relação", "transparência", "garantir", "nossos", "mecanismos", "interno", "adaptação", "acompanhamento", "orçamentária", "capacitações", "conhecimento", "atingimento", "orçamentárias", "necessidade", "trabalho", "secretários", "metas", "fiscalização", "caso", "seja", "temos", "percepção", "forma", "melhorar", "principais", "órgãos", "especificidades", "diex", "sistemas", "integração", "estágios", "permite", "entenda", "accountability", "poderia", "plataformas", "objetivos", "preparação", "orientações", "cidadã", "estratégico". Other visible words include "importância", "educação", "utilizados", "subordinadas", "alinhamento", "níveis", "exercício", "ferramentas", "maior", "alguma", "elaboração", "senhor", "plano", "processo", "social", "controle", "podem", "ieiefex", "ofertados", "temos", "form", "principalis", "orgaos", "especificidades", "diex", "sistemas", "integração", "estágios", "permite", "entenda", "accountability", "poderia", "plataformas", "objetivos", "preparação", "orientações", "cidadã", "estratégico".

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Os resultados deste estudo indicam que é possível alcançar uma gestão orçamentária eficiente por meio da relação estreita entre os valores previstos nos planos de trabalho e os valores efetivamente executados, observados por meio da ferramenta Tesouro Gerencial. A análise dos relatórios gerenciais e dos PTrab demonstrou que as unidades com maiores níveis de acompanhamento conseguiram alinhar suas execuções aos planejamentos, demonstrando que a precisão do planejamento inicial, aliada ao rigor na execução, impacta diretamente o desempenho orçamentário.

Nesse sentido, ferramentas de acompanhamento da execução orçamentária, como o Tesouro Gerencial e o Sistema de Administração

e Gestão (SAG), mostraram-se essenciais para monitorar, corrigir distorções e ampliar a transparência dos processos, favorecendo maior eficiência e *accountability* na aplicação dos recursos. Como visto nas entrevistas das RM com melhor desempenho, o uso sistemático dessas plataformas permite identificar rapidamente desvios, subsidiar decisões informadas e garantir o alinhamento das diretrizes superiores com a realidade executada em cada unidade.

Dessa forma, percebe-se que a combinação entre planejamento rigoroso e o uso de ferramentas tecnológicas de gestão confere ao gestor instrumentos para analisar resultados, corrigir rotas e otimizar a utilização de recursos, constituindo um modelo de referência para o setor público, especialmente nas áreas reguladas por normativos específicos como o Serviço Militar.

No que se refere a execução das capacitações, foi verificado que a obrigatoriedade para que todas as equipes participem dos cursos de capacitação revela-se determinante para a obtenção de melhores resultados institucionais. Os dados analisados nas entrevistas e Documentos Internos do Exército mostram que as regiões militares que implementaram cobranças efetivas de certificação e realizam acompanhamento minucioso desses cursos apresentaram os maiores índices de execução orçamentária.

Quando a capacitação é tratada como compromisso institucional, os colaboradores passam a desenvolver as competências técnicas e gerenciais necessárias para lidar com os desafios diários, reduzindo erros e ampliando a qualidade dos processos. Tal estratégia, por meio de normativos e controle, por parte das chefias imediatas, contribuiu para padronizar práticas e fortalecer a aprendizagem organizacional.

Além disso, a institucionalização dessa cobrança resulta em maior engajamento e motivação das equipes, pois todos compreendem a relevância do conhecimento adquirido para o alcance das metas estratégicas, o que se reflete, de modo objetivo, nas taxas de eficiência e na aplicação dos recursos.

No quesito capacitação, observamos que a literatura e a prática institucional sugerem que a modalidade de Educação a Distância (EAD), quando empregada de forma estratégica e associada a outras técnicas pedagógicas, potencializou a formação das equipes. Meister (1998) destaca a EAD como vetor importante para a democratização do

acesso ao conhecimento, permitindo alcançar servidores em diferentes localidades, reduzindo custos operacionais, fato também reforçado pelos militares entrevistados.

Contudo, Éboli (2004) reconhece que, no contexto brasileiro, a combinação entre EAD e atividades presenciais ou laboratoriais é mais eficaz na consolidação do aprendizado. Bacich e Moran (2018) reforçam que metodologias ativas e a integração de práticas inovadoras, como simulações e estudos de caso, tornam a aprendizagem mais significativa e impactam positivamente na performance profissional. Teixeira (2016) e Alves, Rosini e Vieira (2022) corroboram a necessidade de alinhar a educação corporativa aos objetivos institucionais, promovendo trilhas formativas personalizadas e contínuas. Na análise dos relatos das RM com melhor desempenho orçamentário se observa uma grande preocupação na complementação das atividades de capacitação com palestras e visitas de orientação técnica.

Portanto, somar formatos flexíveis de EAD, encontros presenciais para troca de experiências e avaliações por meio de *feedback* estruturado constitui uma abordagem que se mostrou assertiva para o desenvolvimento das competências essenciais ao Serviço Militar.

Quanto ao *accountability*, as orientações emitidas pelos órgãos de controle interno e centros de gestão, contabilidade e finanças demonstraram ter papel importante na padronização e direcionamento das práticas administrativas, garantindo a conformidade legal e a melhoria contínua dos processos. Os documentos e circulares analisados evidenciam que tais orientações são disseminadas de forma eficiente, reforçando as diretrizes superiores para toda a cadeia de comando.

Essa atuação reguladora proporcionou maior segurança jurídica à gestão, contribuiu para a mitigação de riscos e fortaleceu a *accountability* institucional, elementos indispensáveis para a adequada aplicação dos recursos públicos.

Quanto ao planejamento e elaboração de projetos, a constituição de equipes multidisciplinares, compostas por profissionais de diferentes formações e atribuições, mostrou-se um diferencial relevante na elaboração de projetos e na obtenção de melhores resultados organizacionais. As entrevistas, relatórios e a bibliografia corroborada por Moraes e Teixeira (2016), ressaltaram que tal diversidade facilitou o tratamento de problemas complexos, potencializou a

inovação e aumentou a capacidade de resposta da administração pública.

As RM que agruparam essas equipes conseguiram integrar perspectivas diversas, identificaram gargalos de forma mais eficiente e propuseram soluções inovadoras, o que se refletiu no desempenho superior. O envolvimento conjunto de arquitetos, profissionais de TI, gestores e outros especialistas possibilitou uma visão ampla e sistêmica dos desafios institucionais.

Por fim, foi observado que o trabalho colaborativo impulsionado por múltiplos atores contribuiu para fortalecer o alinhamento entre planejamento, execução e resultado, assegurando que os recursos sejam empregados de modo mais eficaz e transparente.

A participação social foi um elemento fundamental para agregação de valor ao uso dos recursos públicos. Conforme Cavalcante e Pires (2018), o envolvimento dos usuários e da sociedade civil nas etapas de definição de prioridades e avaliação dos serviços públicos resulta em políticas mais legítimas, transparentes e eficazes. Este ponto ficou evidente nas entrevistas das RM melhores geridas.

Os gestores mais eficientes foram aqueles que utilizaram ferramentas de pesquisa de satisfação e canais de comunicação para escutar sugestões e críticas dos usuários, promovendo melhorias contínuas e ajustando os processos conforme as demandas da população. Tais práticas garantiram uma gestão mais orientada ao interesse público.

Portanto, incentivar e institucionalizar mecanismos de participação social fortaleceu a governança pública, ampliou o controle social e contribuiu para a otimização dos resultados dos projetos.

Conforme observado nas percepções dos gestores, o conhecimento dos normativos e o alinhamento estratégico trouxeram bons resultados na gestão. Anastasia (2006) evidencia que a integração das estratégias institucionais ao conhecimento da equipe e ao ambiente regulatório fortalece o processo de tomada de decisão e aprimora a eficiência da aplicação dos recursos.

Quando o conhecimento organizacional é valorizado e incorporado aos processos de gestão, a instituição ganha maior capacidade de adaptação, inovação e resposta às demandas externas e

internas. Essa sinergia entre planejamento estratégico, desenvolvimento de competências e *compliance* normativo constitui o núcleo de uma administração eficaz e orientada a resultados.

Assim, uma gestão pautada em alinhamento estratégico, valorização do conhecimento e observância rigorosa à legislação surge como referência para as Seções de Serviço Militar e pode conduzir à excelência na gestão orçamentária.

5.3.2 SUGESTÃO PARA ESTUDOS FUTUROS

A análise desta pesquisa destaca a importância da padronização como um fator central para tornar a administração do Serviço Militar mais eficiente. Contudo, ainda são notadas falhas nas normas e nos procedimentos que dificultam a uniformidade na gestão, na fiscalização e no uso otimizado dos recursos provenientes do Fundo do Serviço Militar (FSM), o que pode comprometer o alcance dos melhores resultados para o setor. Nesse sentido, sugere-se para futuras investigações o aprimoramento das diretrizes regulatórias e operacionais que norteiam esses processos, de modo a consolidar um padrão nacional de gestão que combine eficiência, transparência e racionalidade no uso dos recursos públicos.

Embora a presente pesquisa tenha permitido identificar correlações relevantes entre capacitação, accountability e desempenho orçamentário, ela apresenta limitações que precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. A análise concentrou-se nos exercícios financeiros de 2023 e 2024, o que restringe a capacidade de generalização dos achados. Tendo em vista que o comportamento orçamentário em instituições públicas, especialmente militares, tende a seguir ciclos plurianuais sujeitos a variações conjunturais, recomenda-se a ampliação do horizonte temporal de observação. A inclusão de períodos mais longos, abarcando distintos ciclos orçamentários, permitiria avaliar com maior precisão a consistência das práticas de gestão identificadas e validar empiricamente as tendências propostas neste estudo.

Entre os principais achados, observou-se que as equipes de melhor desempenho orçamentário apresentam características comuns que podem servir de referência para a formulação de políticas internas. Constatou-se que equipes multidisciplinares, formadas por profissionais de diferentes especialidades, contribuíram

significativamente para a elaboração de projetos e planejamentos mais sólidos e tecnicamente equilibrados. Verificou-se, também, que a padronização dos processos de capacitação e accountability esteve presente de forma marcante nas gestões que alcançaram maior eficiência na aplicação dos recursos. Além disso, foi identificada a necessidade de maior utilização e padronização das ferramentas de gestão, como o Sistema de Acompanhamento da Gestão (SAG) e o Tesouro Gerencial, de modo a fortalecer o controle e a interoperabilidade das informações financeiras e administrativas.

Esses resultados reforçam a importância de continuar investigando a governança sobre o ciclo orçamentário do FSM e o modo como seus mecanismos de planejamento e controle podem ser aprimorados. O estudo sugere que futuras pesquisas explorem comparações entre diferentes Regiões Militares, buscando identificar práticas consolidadas que possam ser replicadas e incorporadas a uma matriz nacional de padronização. Outra linha promissora seria a análise detalhada das diretrizes regulatórias e operacionais relacionadas à capacitação e à accountability das atividades de Serviço Militar, permitindo sua harmonização em âmbito nacional. Essas investigações futuras podem contribuir para o fortalecimento das práticas de gestão e para a consolidação de um modelo institucional mais sólido, transparente e adaptado às especificidades do contexto militar brasileiro.

Outro aspecto passível de aprofundamento é o estudo da governança sobre o ciclo orçamentário dos recursos do FSM, investigando de que forma processos de planejamento, execução, acompanhamento e controle podem ser integrados em um fluxo unificado. A integração de ferramentas de tecnologia da informação aplicadas à fiscalização surge, nesse contexto, como campo relevante de investigação, permitindo avaliar o potencial das soluções digitais para reduzir assimetrias de informação, mitigar erros ou fraudes e ampliar os graus de accountability.

Adicionalmente, cabe à futura pesquisa verificar como mecanismos de avaliação de desempenho e indicadores de eficiência podem ser institucionalizados na gestão do Serviço Militar. A construção de métricas claras, comparáveis e uniformes promoveria maior visibilidade sobre os efeitos do gasto público, legitimando o pleito por maiores aportes orçamentários. A literatura de administração pública sugere que períodos de crise fiscal e de escassez de recursos

reforçam a importância da demonstração empírica de resultados, o que torna ainda mais relevante a criação de sistemas de monitoramento e avaliação.

Assim, observa-se um cenário positivo para futuras pesquisas a partir da construção e validação de diretrizes mais claras de padronização, capazes de integrar boas práticas nacionais, ferramentas digitais, métricas de eficiência e mecanismos de governança inclusiva. A conquista deste objetivo contribuiria não apenas para a melhoria da gestão e da fiscalização do Serviço Militar, mas também para a consolidação de um modelo mais transparente, eficiente e sustentável, apto a assegurar tanto a boa aplicação dos recursos do FSM quanto a obtenção de maiores aportes orçamentários em longo prazo.



REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

REFERÊNCIAS

ALVES, Giuliano Aron; ROSINI, Alessandro; VIEIRA, Almir Martins. A importância da Educação Corporativa para o aperfeiçoamento dos colaboradores e organizações. **Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 16, n. 45, 2022. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/3381>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. Antecedentes e Origem do Choque de gestão. *In*: ALMEIDA, B. et al. (org.). **O Choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 13–21.

ANASTASIA, Antônio Augusto Junho; PEREIRA, Flávio Henrique Unes. Elaboração e desafios iniciais da nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. **Plenário – Revista Jurídica da Câmara dos Deputados**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 155–173, 2025. Disponível em: <https://revistaplenario.camara.leg.br/index.php/plenario/article/view/10>. Acesso em: 11 out. 2025.

ANG, Yuen Yuen. Do Weberian Bureaucracies Lead to Markets or Vice Versa? A Coevolutionary Approach to Development. *In*: KOHLI, Atul; YASHAR, Deborah J.; CENTENO, Miguel A. (org.). **States in the Developing World**. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. p. 280–306. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/books/states-in-the-developing-world/do-weberian-bureaucracies-lead-to-markets-or-vice-versa-a-coevolutionary-approach-to-development/A19A94F3E9368C1396A8FA8418CCF956>. Acesso em: 11 out. 2025.

BACICH, Lilian; MORAN, José. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Porto Alegre: Penso Editora, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.

BEHN, Robert D. **Rethinking democratic accountability**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

BERGUE, Sandro Trescastro. Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público. Brasília, n. Repositório Enap, p. 179, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/4283>. Acesso em: 11 out. 2025.

BOVENS, Mark. **Analysing and assessing accountability**: a conceptual framework. European Law Journal, Londres, v. 13, n. 4, p. 447-468, jul. 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm.

BRASIL. **Decreto nº 12.154, de 27 de agosto de 2024**. Dispõe sobre o serviço militar inicial feminino. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12154.htm. Acesso em: 12 out. 2025.

BRASIL. **Decreto Nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966**. Regulamenta a lei do Serviço Militar (Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964), retificada pela Lei nº 4.754, de 18 de agosto de 1965. 1966. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d57654.htm. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 19, DE 04 DE JUNHO DE 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL, Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União (CGU). **Instrução Normativa n. 8, de 6 de dezembro de 2017**. Aprova o Manual de Orientações Técnicas da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal, que estabelece os procedimentos para a prática profissional da atividade. 6 dez. 2017.

BRASIL. **Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964**. Lei do Serviço Militar. Brasília, 1964. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4375.htm.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília, 2021.

BRASIL. **Orientação nº 1/SESMIL/SUBMOB/CHELOG/EMCFA-MD/2025**. Orientações para 2025 em relação à gestão orçamentária e financeira dos recursos do Fundo do Serviço Militar (FSM). Brasília, 2025.

BRASIL. **PORTARIA GM-MD Nº 173, DE 11 DE JANEIRO DE 2023**. Dispõe sobre a gestão dos recursos do Fundo do Serviço Militar (FSM). 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-gm-md-n-173-de-11-de-janeiro-de-2023-458233905>. Acesso em: 11 out. 2025.

BRASIL. **Portaria nº 3673/GM-MD, de 18 de novembro de 2014**. Estabelece a precedência funcional dos cargos de nível superior da Administração Central do Ministério da Defesa e dá outras providências. 2014.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRULON, Vanessa; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; DARBILLY, Leonardo. Choque de gestão ou choque de racionalidades? O desempenho da administração pública em questão. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 47, n. 2, p. 312–335, 2013.

CAPELLA, Ana Cláudia Niedhardt. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3332/1/Livro_Formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; PIRES, Roberto Rocha Coelho. Governança pública: construção de capacidades para a efetividade da ação governamental. **Nota Técnica**, Brasília Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), v. 24, 2018.

CELLARD, André. A análise documental. In: POUPART, Jean et al. (org.). **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. p. 295–314.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações (Edição: 4a)**. Barueri- SP: Editora Manole. Recuperado a partir de <https://www.amazon.com.br/Gest%C3%A3o-de-pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-Edi%C3%A7%C3%A3o-4a/dp/8536321405>, 2014.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da guerra**. [S. l.]: [s. d.], 1832.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 41, n. 3, p. 487–504, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/HMcyfYKy48kD7YsmXHT7rhD/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 11 out. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2018.

DOMINGUES, Andrezza Karina; KANAANE, Roberto. Psicologia Organizacional: Educação Corporativa no contexto da gestão pública. **Boletim Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v. 35, n. 89, p. 460–477, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94643848013>. Acesso em: 10 jun. 2024.

DUARTE, Kênnya *et al.* Acordo de Resultados. *In*: VILHENA, RENATA (org.). **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas de gestão pública para o desenvolvimento**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006. p. 95–128.

ÉBOLI, Marisa. Educação corporativa. **Revista T&D–Inteligência Corporativa**, [s. l.], v. 137, n. 12, p. 48, 2004.

EVANS, Peter; RAUCH, James E. Burocracia e crescimento: uma análise internacional dos efeitos das estruturas do Estado “weberiano” sobre o crescimento econômico. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 65, n. 4, p. 407–437, 2014. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/657>. Acesso em: 11 out. 2025.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **PLANO ANUAL DE AUDITORIA INTERNA EXERCÍCIO DE 2025**. Brasília, 2025.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 004, de 03 de janeiro de 2019**. Aprova a Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB10-P-01.004). Brasília, 2019a.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Portaria nº 225-EME, de 26 de julho de 2019**. Aprova a Diretriz Reguladora da Política de Gestão de Riscos do Exército Brasileiro (EB20-D-02.010). 29 jul. 2019b.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed editora, 2019.

GABARDO, Emerson; HACHEM, Daniel Wunder. Responsabilidade civil do Estado, faute du service e o princípio constitucional da eficiência administrativa. **Responsabilidade civil do estado: desafios contemporâneos.**, São Paulo, n. Quartier Latin, p. 239–292, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Editora Atlas SA, 2019.

GUIMARÃES, Isac Pimentel *et al.* Transparência na Administração Pública Municipal: Um estudo de caso sob a ótica dos fundamentos da Accountability. **SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, [s. l.], v. 5, 2008.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: ED. Campus, 1993.

MEISTER, Jeanne C. **Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

MIEWALD, Robert D. **Bureaucratic Theory: Weber and Beyond**. Chicago: University of Chicago Press, 1970.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: The Free Press, 1994.

MORAIS, Leonardo da Silva; TEIXEIRA, Maria Gracinda Carvalho. **Interfaces da accountability na administração pública brasileira: análise de experiência da auditoria geral do estado do Rio de Janeiro**. 2016. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2016.

PEREIRA, Luis Carlos Bresser Reflexões Sobre. a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público, Brasília**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 5–30, 1999.

PETERS, Thomas J; WATERMAN, Robert H. **In search of excellence: lessons from America's best-run companies**. New York: Harper & Row, 1982.

PINHO, José Antônio Gomes; SACRAMENTO, Ana Rita Silva. Accountability e transparência na administração pública. **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 43, n. 2, p. 45–70, 2009.

PRADO, Sérgio. **Transparência e controle na administração pública**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

SACRAMENTO, Ana Rita Silva; PINHO, José Antônio Gomes. TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O QUE MUDOU DEPOIS DA LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL? UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM SEIS MUNICÍPIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE SALVADOR. **Revista de Contabilidade da UFBA**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 48–61, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/2579>. Acesso em: 11 out. 2025.

SILVEIRA, André Stein da. **A educação corporativa e as suas contribuições para o desenvolvimento humano**. 2011. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

SILVEIRA, Marcio Rogério. Educação a distância em instituições militares: contribuições para a administração pública. **Revista do Serviço Público, Brasília**, [s. l.], v. 62, n. 4, 2011.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Futuro do trabalho 2025: análise sobre tendências e desafios**. [S. l.]: Fundação Dom Cabral, 2025. Relatório.

TEIXEIRA, Vanessa Cristina. **Educação corporativa como instrumento de melhoria de processo e retenção de pessoas: um estudo de caso em uma rede franqueada Subway em Cuiabá/MT**. 2016. Trabalho de Conclusão de curso (Tecnologia em Gestão Ambiental) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Cuiabá, 2016.

TEIXEIRA, André Luís. **Educação Corporativa nas Forças Armadas**. 2016. - Escoal de Comando e Estado-Maior do Exército., [s. l.], 2016.

VILHENA, Renata; BARBOSA, Adriana de Cássia. **O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento**. [S. l.]: Editora UFMG, 2006.

WALD, Abraham. **A Method of Estimating Plane Vulnerability Based on Damage of Survivors**". Columbia University: Statistical Research Group, 1943.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora UnB, 1999.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. [S. l.]: Penso Editora, 2016.

A large, modern office interior with high ceilings and floor-to-ceiling windows. The space is filled with people working at long wooden tables. In the foreground, there are several hexagonal ottomans arranged on a patterned rug. The overall atmosphere is bright and professional.

APÊNDICES

APÊNDICES

APÊNDICES

ANEXO 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1 TÍTULO:

- Roteiro de Entrevista – Pesquisa sobre Governança e Gestão Fundo do Serviço Militar.

2 OBJETIVO:

- Coletar percepções e experiências de gestores públicos militares sobre os fatores críticos, desafios e práticas relacionadas ao *accountability*, educação corporativa e normativos referentes ao Serviço Militar.

3 INSTRUÇÕES AO ENTREVISTADOR:

- Iniciar com breve explicação sobre os objetivos da pesquisa.
- Garantir o anonimato e o consentimento do participante.
- Conduzir a entrevista de forma flexível, permitindo aprofundamentos conforme as respostas.

4 PERFIL DO ENTREVISTADO:

4.1 Nome (opcional):

4.2 Cargo/função atual:

4.3 Instituição:

4.4 Tempo de envolvimento com as atividades de Serviço Militar:

5 QUADRO DE DEFINIÇÕES-CHAVE PARA ENTREVISTA

Quadro 5 – Definições e conceitos para a entrevista	
Termo/Expressão	Definição Simplificada
Accountability	Combinação de mecanismos horizontais e verticais de controle e transparência.

Educação Corporativa	Ferramenta estratégica para o desenvolvimento de competências humanas e técnicas, contribuindo para a competitividade das organizações.
Governança	Conjunto de estruturas e processos usados para tomar decisões estratégicas e acompanhar sua execução.
Gestão de Projetos	Planejamento, organização e controle de recursos e tarefas para alcançar objetivos definidos.
Estrutura de Governança	Formato organizacional que define responsabilidades, papéis e níveis de autoridade no projeto.
Lei do Serviço Militar	Lei que dispõe sobre o Serviço Militar e suas atividades.
Fundo do Serviço Militar	Fundo que financia as atividades de Serviço Militar.
Portaria GM-MD nº 173/2023	Norma que dispõe sobre o funcionamento do Fundo de Serviço Militar.
Orientação nº 01 SESMIL	Orientação do Ministério da Defesa que dispõe sobre o funcionamento do Fundo de Serviço Militar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

6 QUESTÕES CENTRAIS:

Eixo 1 – *Accountability*:

6.1.1 O tema *accountability* envolve o uso de tecnologia (dados abertos e portais de transparência), educação cidadã (que é a promoção da participação social) e integração de mecanismos (que é a articulação entre estes diferentes níveis de *accountability*, vertical, horizontal e social). Este tema é relevante, pois permite um melhor emprego dos recursos do FSM e fiscalização tanto por parte dos órgãos de controle quanto da população. Por órgãos de controle entenda relatórios do CCIEEx/CGCFEx/DSM e participação cidadã entenda ouvidorias e denúncias na mídia. Quais destes mecanismos têm sido implementados no âmbito das atividades de serviço militar para garantir transparência, eficiência e responsabilização na gestão dos recursos públicos?

6.1.2. Como estes mecanismos podem ser aperfeiçoados para promover maior participação social e eficiência?

6.1.3. Qual o grau de importância destes mecanismos verticais como transparência e o acesso às informações, que permitem a participação social e pressão da mídia, bem como dos mecanismos horizontais

(como órgãos de controle interno e externo, tribunais de contas e sistemas de auditoria) no processo de melhoria da gestão pública?

6.1.4. Sua UG já recebeu algum relatório, documento interno do exército (DIEx) ou apontamento indicando a necessidade de adaptação ou correção no uso de recursos FSM? Como isso impactou o emprego destes recursos?

6.1.5 qual sua percepção em relação às ferramentas de fiscalização dos escalões superiores (Tesouro Gerencial/TOTVS/SAP) em relação ao atingimento das metas de execução orçamentária? A sua RM utiliza alguma ferramenta de transparência de dados que permite aos cidadãos acompanhar o uso de recursos públicos? Como a combinação destas ferramentas poderia melhorar a gestão do fundo de serviço militar?

6.1.6 O senhor considera que a presença de sistemas de prestação de contas e transparência como a elaboração do LNA/PTRAB/DOR/PDR e posterior acompanhamento do emprego dos recursos via tesouro gerencial e outras ferramentas, pode melhorar a qualidade do emprego dos recursos, ao garantir a participação da sociedade? O que poderia ser aperfeiçoado neste processo?

6.2 Eixo 2 – Execução Ordenada das atividades de Serviço Militar no Exército Brasileiro:

6.2.1 O R 50 é o regulamento de movimentações do exército e define o período mínimo de permanência em cada guarnição. Essa política gera uma rotatividade muito grande em algumas localidades. No caso da sua RM como isso tem impacto na adaptação e no aprendizado dos processos por parte das equipes? É realizada alguma preparação prévia para os militares movimentados?

6.2.2. Baseado nessa diretriz que faz com que as equipes percam integrantes anualmente e a memória dos processos necessite de constante transmissão, pergunto se existe um adjunto vocacionado ao controle dos recursos e, caso exista, qual a formação e principais características deste militar?

6.2.3 A Portaria GM-MD nº 173/2023 E A ORIENTAÇÃO nº 1/SESMIL definem o descritor da AO 2872. Quais são os principais mecanismos de transparência e controle adotados na gestão do FSM para assegurar que os recursos sejam utilizados de forma ética e em conformidade

com esta legislação? Como os gestores lidam com possíveis irregularidades ou desvios na aplicação dos recursos?

6.2.4 A Port C EX nº 04 de 2019, que aprova a gestão de riscos no EB, tem como um de seus objetivos “*aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos estratégicos e organizacionais, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis.*” Esta legislação é do seu conhecimento? Quais são os principais desafios enfrentados na gestão dos recursos do FSM, especialmente em relação à insuficiência de verbas e à necessidade de adaptação a novas demandas, como o Serviço Militar Inicial Feminino (SMIF)? Como esses desafios são superados?

6.2.5. Diante dessas limitações orçamentárias e importância do alinhamento estratégico no emprego dos recursos, como os gestores do FSM priorizam a alocação de recursos para garantir a eficiência na execução das atividades de serviço militar? Quais critérios são utilizados para definir as áreas de maior necessidade de investimento?

6.2.6 A fim de buscar a execução do **círculo virtuoso** dos recursos os gestores orçamentários foram instruídos sobre a rotina orçamentária anual? Houve um planejamento e preparação para que as equipes exerçam todas as tarefas previstas neste ciclo? Como o plano de trabalho anual do FSM é elaborado e monitorado para garantir que os recursos sejam aplicados de forma ordenada e alinhada com as necessidades operacionais das forças armadas?

6.3 Eixo 3 – Educação Corporativa:

6.3.1 O senhor tem conhecimento a respeito das plataformas, cursos e estágios ofertados para nosso público interno sobre gestão financeira e sobre as atividades de Serviço Militar?

6.3.2 Como os cursos ofertados pelo ICOB, IEFEX e outras plataformas de capacitação podem contribuir para o desenvolvimento dos militares que trabalham com as atividades de serviço militar, principalmente no que se refere ao entendimento sobre as **competências necessárias** para desenvolver suas atividades, motivação, integração no ambiente de trabalho e na divulgação do alinhamento estratégico da instituição?

6.3.3. Os cursos de capacitação, ofertados para o nosso público, possuem a **temática adaptada** aos diversos níveis e especificidades de profissionais que desempenham as atividades de serviço militar, com **cursos técnicos** para os **auxiliares** e de **gestão** para os militares com

cargos de **chefia**? Os cursos consideram as especificidades e desafios do Serviço Militar e estão integrados ao **planejamento estratégico** da Força (intenção do comandante)?

6.3.4. Qual a sua percepção sobre a implementação e realização das capacitações em todo território nacional, no formato **EAD** (ICOB e IEFEX), inclusive atingindo a todos os secretários de junta de serviço militar, e como esta capacitação pode melhorar a eficiência e o atingimento das metas orçamentárias?

6.3.5. Como são realizados as inscrições e o **controle** sobre a execução dos cursos por nosso público interno e como este processo pode ser adaptado às especificidades das atividades de Serviço Militar, como, a heterogeneidade acadêmica entre os atores que realizam estas atividades que vão desde os militares das SSMR até os secretários de junta de serviço militar e como podemos utilizar esta capacitação para melhorar o atingimento das metas orçamentárias?

6.3.6. Existe alguma **resistência** por parte de algum colaborador à execução das capacitações?

6.4 Considerações Finais:

6.4.1. **Quais** fatores você considera determinantes para o sucesso (ou para os desafios) na gestão dos recursos do Fundo de Serviço Militar?

ANEXO 2

Quadro 6 – Categorias e códigos utilizados na análise de conteúdo.					
Categoria	Códigos	Descrição	Subcódigo	Descrição/percepções empíricas	Entrevistado
Capacitação Y	Y1	Institutos de capacitação	Y1.1	Dificuldade de matrícula	A3, A5, A6
			Y1.2	Desalinhamento entre teoria e prática	A1, A2, A3, A4, A6
	Y2	Competências Necessárias	Y2.1	As competências necessárias são desenvolvidas	A1, A4
			Y2.2	Necessidades de soft skills (comunicação e liderança)	A1, A4
	Y3	Técnicas de capacitação EAD	Y3.1	Falta de atualização de conteúdos e atividades práticas	A2, A3, A5, A6
			Y3.2	Ferramenta adequada para a capacitação em âmbito nacional	A1, A3, A4, A6
	Y4	Cursos de capacitação obrigatórios	Y4	Cursos de capacitação obrigatórios	A1, A3, A4
Execução Ordenada X	X1	Portarias, Decretos atendidos	X1	Conhecimento da legislação	A1, A2, A3, A4, A6
	X2	Burocracia	X2	Dificuldades burocráticas no processo de execução	A2, A5
	X3	Planejamento bem elaborado	X3	Planejamento bem elaborado com equipes multidisciplinares	A1, A3, A4,

Accountability Z	Z1	Relatórios do controle interno	Z1	Relatórios do controle interno com apontamentos	A1, A2, A3, A4,
	Z2	Participação social	Z2	Participação social com apontamentos	A1, A4,
	Z3	Documentos internos com apontamentos	Z3	Documentos internos com apontamentos	A1, A3, A4, A5
	Z4	Orientações do Comando	Z4	Orientações do Comando auxiliam na formulação das políticas	A1, A3, A4, A5

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).



idn

idp

A ESCOLHA QUE
TRANSFORMA
O SEU CONHECIMENTO