



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT PHELLIPPE EMMANUEL ALVES VIEIRA

**SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA O APOIO DAS OPERAÇÕES DE GARANTIA
DA LEI E DA ORDEM NA GUARNIÇÃO DO RIO DE JANEIRO.**

**Rio de Janeiro
2018**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INT PHELLIPPE EMMANUEL ALVES VIEIRA

**SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA O APOIO DAS OPERAÇÕES DE GARANTIA
DA LEI E DA ORDEM NA GUARNIÇÃO DO RIO DE JANEIRO.**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Gestão Operacional.

**Rio de Janeiro
2018**



**MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
DECEx - DESMil
ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS
(EsAO/1919)**

ASSESSORIA DE PESQUISA E DOCTRINA / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: Cap Int PHELLIPPE EMMANUEL ALVES VIEIRA

Título: SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA O APOIO DAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NA GUARNIÇÃO DO RIO DE JANEIRO.

Trabalho Acadêmico, apresentado à Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais, como requisito parcial para a obtenção da especialização em Ciências Militares, com ênfase em Gestão Operacional, pós-graduação universitária lato sensu.

APROVADO EM _____ / _____ / _____ *CONCEITO:* _____

BANCA EXAMINADORA

| Membro | Menção Atribuída |
|--|-------------------------|
| GERSON BASTOS DE OLIVEIRA - Ten Cel Cmt Curso e Presidente da Comissão | |
| BRUNO WOELLNER DE SOUZA - Cap 1º Membro | |
| LEONARDO DA SILVA LIMA - Cap 2º Membro e Orientador | |

PELLIPPE EMMANUEL ALVES VIEIRA – Cap
Aluno

SOLUÇÕES LOGÍSTICAS PARA O APOIO DAS OPERAÇÕES DE GARANTIA DA LEI E DA ORDEM NA GUARNIÇÃO DO RIO DE JANEIRO

Phellippe Emmanuel Alves Vieira¹

Leonardo da Silva Lima²

RESUMO

Com o crescimento dos índices de criminalidade na cidade do Rio de Janeiro e o colapso das políticas de segurança pública no Estado, tornou-se frequente a utilização das Forças Armadas em Operações de Cooperação e Coordenação com Agências, em missões de Garantia da Lei e da Ordem na guarnição. Para o bom cumprimento de tais missões, processos logísticos bem definidos são fundamentais para o apoio à tropa desdobrada, gerando as condições necessárias para o sucesso da operação. Diante deste cenário, o presente artigo tem como objetivo propor uma solução logística que atenda às necessidades da tropa de forma célere e legal, elevando o grau de preparação e pronta resposta do Exército Brasileiro a solicitações desta natureza. A pesquisa utiliza conceitos quantitativos e exploratórios, além de analisar questionário aplicado a militares que participaram da Operação São Francisco ocorrida no Complexo da Maré, buscando alcançar os objetivos intermediários propostos, de maneira a ratificar ou retificar a compreensão decorrida da revisão da literatura. Os resultados permitem mensurar o grau de satisfação da tropa empregada e como o processo burocrático de aquisições públicas influenciam na implementação das soluções logísticas, chegando-se a uma conclusão e proposta de solução prática baseada em experiências de organismos internacionais. Outrossim, o trabalho desenvolvido poderá servir para subsidiar a logística de futuras operações similares e outros trabalhos de aprofundamento sobre o assunto.

Palavras-chave: Solução Logística. Operação São Francisco. Complexo da Maré. Aquisições Públicas.

RESUMEN

Con el crecimiento de los índices de criminalidad en la ciudad de Río de Janeiro y el colapso de las políticas de seguridad pública en el Estado, se hizo frecuente la utilización de las Fuerzas Armadas en Operaciones de Cooperación y Coordinación con Agencias, en misiones de Garantía de la Ley y la Orden en la guarnición. Para el buen cumplimiento de tales misiones, procesos logísticos bien definidos son fundamentales para el apoyo a la tropa desplegada, generando las condiciones necesarias para el éxito de la operación. En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo proponer una solución logística que atienda a las necesidades de la tropa de forma rápida y legal, elevando el grado de preparación y pronta respuesta del Ejército Brasileño a solicitudes de esta naturaleza. La investigación utiliza conceptos cuantitativos y exploratorios, además de analizar cuestionario aplicado a militares que participaron de la Operación São Francisco ocurrida en el Complejo de la Maré, buscando alcanzar los objetivos intermediarios propuestos, de manera a ratificar o rectificar la comprensión derivada de la revisión de la literatura. Los resultados permiten medir el grado de satisfacción de la tropa empleada y cómo el proceso burocrático de adquisiciones públicas influye en la implementación de las soluciones logísticas, llegando a una conclusión y propuesta de solución práctica basada en experiencias de organismos internacionales. Además, el trabajo desarrollado podrá servir para subsidiar la logística de futuras operaciones similares y otros trabajos de profundización sobre el asunto.

Palabras Clave: Solución Logística. Operación São Francisco. Complejo de la Maré. Adquisiciones Públicas.

¹ Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009.

² Capitão do Serviço de Intendência. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2008. Especialista em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2017.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa se insere na área de Defesa e tem como escopo as soluções logísticas para o apoio das Operações de Garantia da Lei e da Ordem na guarnição do Rio de Janeiro.

O crescimento dos índices de criminalidade em nosso país nos últimos anos é algo alarmante e uma preocupação permanente de nossa sociedade. O crime organizado cada vez mais especializado e apoiado por grupos extremistas internacionais vem assolando o cotidiano dos brasileiros e, principalmente, da população carioca.

O progressivo afrouxamento das leis e a diminuição da capacidade punitiva do Estado transmitem cada vez mais uma sensação de impunidade à sociedade, soma-se a isto a crise política, moral e econômica enfrentada pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro e a falta de acesso das classes mais carentes a serviços básicos. Todos esses fatores levaram ao gradativo avanço do tráfico de drogas e armas na região, que se aproveitam da omissão do Estado para se instalarem nas diversas comunidades cariocas.

Com o agravamento da crise econômica e o fracasso das políticas públicas de segurança no estado, bem como o contínuo enfraquecimento das Forças Auxiliares, que sofrem com os severos contingenciamentos orçamentários e o desprestígio perante à população, ocasionado pelos constantes casos de corrupção que atingem diretamente sua imagem, tem se tornado cada vez mais frequente a autorização da utilização das Forças Armadas em Operações de Cooperação e Coordenação com Agências para a Garantia da Lei e da Ordem (GLO) na guarnição do Rio de Janeiro.

1.1 Problema

As Operações de Cooperação e Coordenação com Agências historicamente desencadeadas na guarnição do Rio de Janeiro são aquelas cujo objetivo principal é o auxílio aos órgãos governamentais em ações de segurança pública no Estado e possuem a característica de emprego da tropa de forma episódica, limitada no tempo e espaço pelo dispositivo legal que as autorizou (BRASIL, 2017).

Essas operações possuem características bem singulares, e sua logística exige um planejamento detalhado que possibilite se adaptar à natureza dinâmica e à complexidade do cenário operacional apresentado, de maneira a atender as

demandas da tropa desdobrada com a celeridade que o cenário político exige, sem desviar-se das normas legais vigentes (CID; GOLDONI, 2017).

Nesse contexto, restam as perguntas: As soluções logísticas adotadas em experiências anteriores supriram a contento as necessidades da tropa desdobrada? Qual é a solução logística mais adequada para o apoio a operações de Garantia da Lei e da Ordem na guarnição do Rio de Janeiro?

1.2 Objetivos

A fim de subsidiar a referida pesquisa com elementos probatórios que levem a resposta dos quesitos apresentados o presente estudo pretende propor uma solução logística que atenda às necessidades da tropa de forma célere e legal, elevando o grau de preparação e pronta resposta do Exército Brasileiro a solicitações desta natureza.

Para viabilizar a consecução do objetivo geral de estudo, foram formulados os objetivos específicos, abaixo relacionados, que permitiram o encadeamento lógico do raciocínio descritivo apresentado neste estudo:

- a) Conhecer as características da guarnição do Rio de Janeiro e suas implicações e peculiaridades para as Operações de Cooperação e Coordenação com Agências;
- b) Descrever as atividades e tarefas da função de combate logística nas Operações de Cooperação e Coordenação com Agência;
- c) Identificar os entraves legais que impactam nas soluções logísticas do Exército;
- d) Levantar soluções logísticas aplicadas por outras instituições em situações semelhantes; e
- e) Analisar e avaliar experiências anteriores do Exército Brasileiro em Operações de Cooperação e Coordenação com Agências, no que tange à qualidade do apoio logístico prestado;

1.3 Justificativas e contribuições

A presente pesquisa visa ao aprimoramento das práticas da função de combate logística voltada especificamente para as Operações de Garantia da Lei e da Ordem na guarnição do Rio de Janeiro.

O tema cresce de relevância devido ao aumento do emprego das tropas federais em Operações de Garantia da Lei e da Ordem nas comunidades da cidade do Rio de Janeiro, o que cria a necessidade de uma padronização no *modus operandi* da logística nesse contexto.

Apesar do Manual de Logística do Exército (EB20-MC-10.204) e do Manual de Operações (EB70-MC-10.223) já tratarem do assunto, os mesmos se atêm à visão macro da matéria, carecendo de um estudo específico que aborde o tema de forma individualizada.

Desta forma, a pesquisa se propõe ao desenvolvimento de soluções logísticas que atendam de forma célere o desdobramento de tropas e a manutenção das mesmas por tempo indeterminado em comunidades cariocas visando o reestabelecimento da ordem pública, sem ferir os ditames legais que são impostos por nossa sociedade (BRASIL, 2015).

A pesquisa tem a finalidade de obter a melhor solução logística a ser prestada às tropas empregadas em Operações de Garantia da Lei e da Ordem na guarnição do Rio de Janeiro desde os primeiros dias da missão, contribuindo para o sucesso das operações e encurtando o prazo de alcance de seus objetivos, proporcionando uma redução do tempo da primeira fase da operação (intervenção), fator primordial em operações que são centradas na população (BRASIL, 2015).

1.4 Metodologia

Com o intuito de obter informações para subsidiar a solução do problema em questão, essa pesquisa contemplou leitura analítica e fichamento das fontes, experiência do próprio autor no desempenho da função de Chefe do Setor de Compras e Licitações do Comando do Comando Militar do Leste, questionários, argumentação e discussão de resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, os conceitos de pesquisa **qualitativa**, pois as referências numéricas obtidas por meio dos questionários foram fundamentais para a compreensão das soluções adotadas em operações anteriores e se as mesmas atenderam a contento as necessidades dos militares empregados.

Quanto ao objetivo geral, foi empregada a modalidade **exploratória**, pela a obtenção de dados através de revisão bibliográfica e questionário aplicado a

militares que tenham participado de alguma maneira de missões dessa natureza.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Revisão de literatura

Iniciou-se o delineamento da pesquisa com a definição de termos e conceitos, a fim de viabilizar a solução do problema de pesquisa, sendo baseada em uma revisão de literatura no período de jun/1993 a dez/2017.

A referida delimitação teve como limite anterior a Lei de Licitações e Contratos, que possui relevância com o tema uma vez que as soluções logísticas adotadas devem, obrigatoriamente, ser precedidas de um procedimento licitatório por força do arcabouço jurídico vigente.

No que tange às operações militares pregressas utilizadas como parâmetro comparativo, inicia-se a partir do ano de 2010 até dezembro de 2017, período da história recente onde o Governo do Estado, devido ao aumento da crise na Segurança Pública e os Grandes Eventos ocorridos na cidade do Rio de Janeiro, solicitou por diversas ocasiões a intervenção de tropas federais na Garantia da Lei e da Ordem.

Foram utilizadas as palavras-chave logística, compras, SRP, pregão eletrônico, Operações de Cooperação e Coordenação com Agências, Forças Armadas, Garantia da Lei e da Ordem, juntamente com seus correlatos em inglês e espanhol, na base de dados RedeBIE, em sítios eletrônicos de procura na internet, sítio da revista Military Review, sítio da Casa Civil da Presidência da República, ferramenta de busca do sítio do Tribunal de Contas da União, sendo selecionados apenas os artigos em português, inglês e espanhol. O sistema de busca foi complementado pela coleta manual de relatórios de exercícios militares, bem como de manuais de campanha referentes ao tema.

Vale ressaltar que a revisão da literatura, no que diz respeito às operações militares, limitou-se a operações de Cooperação e Coordenação com Agências (não-guerra), particularmente as Operações Arcanjo e São Francisco, pela envergadura logística das mesmas.

a. Critério de inclusão:

- Estudos publicados em português, espanhol ou inglês, relacionados à logística em Operações de Garantia da Lei e da Ordem na cidade do Rio de Janeiro, mais especificamente nas Operações Arcanjo e São Francisco;

- Estudos publicados em português, espanhol ou inglês envolvendo logística em Operações de Cooperação e Coordenação com Agências sob a égide de organismos internacionais;

- Leis, Decretos e normativos referentes a Licitações e Contratos Administrativos.

b. Critério de exclusão:

- Estudos que abordam a logística em Operações de Guerra Convencional;

- Estudos relacionados à logística em Operações de Garantia da Lei e da Ordem que não tenham ocorrido na guarnição do Rio de Janeiro;

- Estudos relacionados às Operações Arcanjo e São Francisco cujo foco não seja a logística.

2.2 Coleta de dados

Na sequência do aprofundamento teórico a respeito do assunto, o delineamento da pesquisa contemplou a coleta de dados por meio de questionário.

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de oficiais que participaram da Operação São Francisco. O estudo foi limitado particularmente aos oficiais que exerceram a função de comandante de subunidade e pelotão, tendo em vista os mesmos possuem tropa em seu comando direto, tendo a percepção do nível de satisfação de seus comandados perante o atendimento de suas necessidades no decorrer da missão.

Em estudo realizado perante o Centro de Coordenação de Operações do Comando Militar do Leste, chegou-se à conclusão de que a população a ser estudada é estimada em 468 militares. A fim de atingir uma maior confiabilidade das induções realizadas, buscou-se atingir uma amostra significativa, utilizando como parâmetros o nível de confiança igual a 90% e erro amostral de 10%. Nesse sentido, a amostra dimensionada como ideal (n_{ideal}) foi de 60.

Apesar das funções mencionadas serem comumente exercidas por oficiais intermediários (Capitães) e oficiais subalternos (Tenentes), a amostra contemplou também oficiais superiores (Majores), já que alguns foram promovidos desde sua

participação na missão supracitada. Dessa feita, foram distribuídos questionários para 100 militares do EB.

O efetivo acima foi obtido considerando 166% da amostra ideal prevista ($n_{ideal}=60$), utilizando-se como N o valor de 468 militares, sendo que 187 deles participaram do 1º e 2º contingentes e o restante até o final da operação.

Tendo em vista que os contingentes foram formados por brigadas de diferentes Comandos Militares de Área, a amostra foi selecionada em diferentes Organizações Militares, de maneira a obter respostas livres de interferência de respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu basicamente de forma indireta (e-mail e mídias sociais), tendo em vista a praticidade desse meio de difusão, para 100 militares que atendiam os requisitos. Entretanto, devido a diversos fatores, somente 73 respostas foram obtidas (121,66% de n_{ideal} e 73% dos questionários enviados), não havendo necessidade de invalidar nenhuma por preenchimento incorreto ou incompleto.

A partir do n_{ideal} (60), depreende-se que o tamanho amostral obtido ($n=73$) foi superior ao desejado para o tamanho populacional dos potenciais integrantes da amostra, diminuindo o erro amostral de 10 para 9%, aumentando a relevância desta pesquisa, haja vista a especialização da amostra.

Com o intuito de identificar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados, foi realizado um pré-teste com 10 capitães-alunos da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) que atendiam aos pré-requisitos para integrar a amostra proposta no estudo. Ao final do pré-teste, não foram observados erros que justificassem alterações no questionário e, portanto, seguiram-se os demais de forma idêntica.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Inicialmente, é prudente destacar que toda solução logística é precedida por sua atividade transversal de gestão orçamentária e financeira no que tange à aquisição dos materiais e contratação dos diversos serviços necessários ao cumprimento da missão (BRASIL, 2014).

Essas contratações devem ser submetidas à licitação prévia para a escolha

do fornecedor ou prestador do serviço almejado, por imposição do que dispõe a Lei nº 8.666/1993, à qual toda a Administração Pública é submetida e onde o Exército Brasileiro está enquadrado.

A grande problemática reside na morosidade da máquina pública entre o levantamento da necessidade e o recebimento do material ou serviço almejado.

Segundo Boutellis (2014), a velocidade de instalação dos meios de uma missão é o maior desafio da logística, pois sempre é possível obter o desejado, o problema é a rapidez que se obtém.

A principal indução promovida pela revisão da literatura foi perceber que diversos outros exércitos e instituições internacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) e a Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN) sofrem com o mesmo problema e buscam soluções para o rápido desdobramento de um suporte logístico para atender as missões em que são engajados.

Como forma de minimizar o problema, a OTAN procura incentivar seus membros e parceiros a desenvolver um Catálogo de Capacidades para reunir informações sobre as possibilidades de apoio logístico do país anfitrião.

Já a ONU procura explorar a *expertise* de empresas do setor privado para mitigar e implantar de forma célere a logística das missões. Porém, como a contratação é um processo demorado, eles implementaram uma política de Contratos Prévios, onde são acordadas uma gama de bens e serviços para atender missões em potencial, de forma a serem ativados conforme a necessidade.

Segundo o InfoGráficos, edição 2014, do Instituto Negócios Públicos, 77% (setenta e sete por cento) das licitações demoram mais de 30 (trinta) dias para serem concluídas, podendo chegar a mais de 120 (cento e vinte) dias, dependendo da complexidade da mesma.

A Operação São Francisco, ocorrida no Complexo da Maré, teve duração de 14 meses (de 5 abril de 2014 a 30 de junho de 2015), contando com 7 (sete) contingentes que se alternaram a cada 2 (dois) meses aproximadamente.

A Diretriz Ministerial nº 09, de 31 de março de 2014, do Ministério da Defesa, determinou a ocupação das favelas do Complexo da Maré, que contou com militares da Brigada de Infantaria Paraquedista, Força de Pacificação 1 (F PAC 1), estando a

mesma em operação a partir do dia 5 de abril de 2014.

O exíguo prazo entre a Diretriz que determinou a ocupação e o início da ocupação propriamente dita inviabilizou qualquer tipo de solução logística específica para a operação em questão.

Nesse contexto, procurou-se aplicar o questionário visando comparar o nível de satisfação da tropa empregada quanto ao apoio logístico prestado na Operação supracitada entre os contingentes ao longo do tempo.

Para fins de estudo, buscou-se a comparação entre as duas primeiras F PAC e as demais, uma vez que, em consulta aos relatórios da missão e experiência do próprio autor, o prazo entre a tomada da consciência situacional da missão, o levantamento das necessidades específicas, a conclusão dos processos administrativos de contratação e a implantação da solução elencada, demandou um período que se estendeu até a F PAC 2.

Foram analisados os níveis de satisfação da tropa nos quesitos: condições dos alojamentos provisórios; serviço de lavanderia; serviço de internet social; serviço de coleta de lixo; insumos básicos como materiais de expediente, limpeza e descartáveis; materiais de emprego militar já previstos na cadeia de suprimento; e por fim uma avaliação geral do apoio prestado.

Inicialmente, buscou-se definir o Posto atual dos militares e a função exercida por cada um deles na missão, visando a não obter dados de quem não era o público alvo, qual seja oficial comandante de subunidade ou pelotão, chegando-se aos seguintes dados:

TABELA 1 – Identificação dos militares participantes do questionário

| Posto/Graduação | Amostra | | |
|-----------------|---------|----------------|----------------|
| | Função | Valor absoluto | Percentual |
| Major | Cmt SU | 06 | 8,22% |
| Capitão | Cmt SU | 10 | 13,70% |
| Capitão | Cmt Pel | 39 | 53,42% |
| 1° Tenente | Cmt Pel | 18 | 24,66% |
| TOTAL | | 73 | 100,00% |

Fonte: O autor

O fato de haver majores como comandante de subunidade e capitães como comandante de pelotão, explica-se devido aos mesmos já terem sido promovidos

desde a época que participaram da operação até os dias atuais. Portanto, a amostra pôde ser validada uma vez que atende aos critérios impostos para o público alvo.

Outro questionamento realizado foi se a tropa do militar ficou alojada em quartéis, em base com estruturas provisórias (tipo barraca, contêiner ou similar) ou outro tipo de alojamento não elencado. Tal pergunta visava eliminar as respostas de militares que não ficaram alojados nas bases provisórias, a fim de evitar a discrepância de analisar nível de satisfação de alojamentos divergentes. Porém, todas as respostas indicaram alojamentos em estruturas provisórias.

A partir daí foi questionado o nível de satisfação da tropa comandada pelo militar chegando-se aos seguintes dados:

TABELA 2 – Nível de satisfação da tropa quanto às condições do alojamento disponibilizado

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|-------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| | F Pac 1 | Percentual | F Pac 2 | Percentual | Demais F Pac | Percentual |
| Plenamente Satisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 05 | 11,11% |
| Satisfeito | 02 | 11,76% | 00 | 00,00% | 28 | 62,22% |
| Pouco Satisfeito | 04 | 23,53% | 04 | 36,36% | 10 | 22,22% |
| Insatisfeito | 06 | 35,29% | 06 | 54,55% | 02 | 04,44% |
| Totalmente Insatisfeito | 05 | 29,41% | 01 | 09,09% | 00 | 00,00% |
| TOTAL | 17 | 100,00% | 11 | 100,00% | 45 | 100,00% |

Fonte: O autor

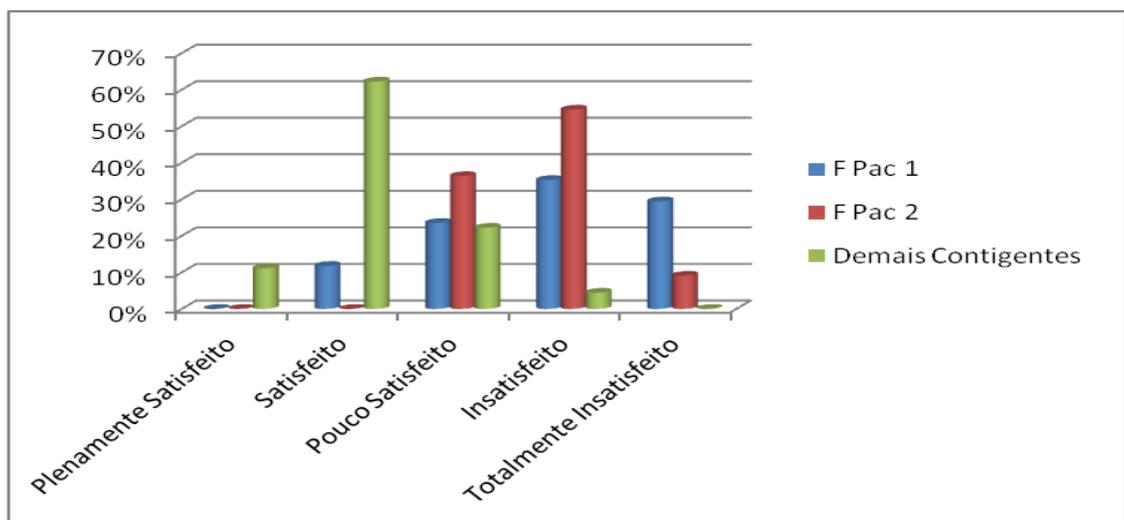


GRÁFICO 1 – Nível de satisfação da tropa quanto às condições do alojamento disponibilizado

Fonte: O autor

Nesse quesito, pode-se observar que, nas F Pac 1 e 2, a percepção “Plenamente Satisfeito” e “Satisfeito” foi ínfima, tendo apenas 2 (duas) avaliações de integrantes do primeiro contingente que ficaram satisfeitos com as condições dos alojamentos provisórios. Já nos demais contingentes as referidas avaliações chegaram aos índices de 11% para “Plenamente Satisfeito” e 62% para “Satisfeito”, demonstrando uma sensível melhora no nível de satisfação quando comparado aos contingentes iniciais.

Portanto, é cabível afirmar que as condições dos alojamentos provisórios melhoraram ao longo do tempo.

TABELA 3 – Nível de satisfação da tropa quanto ao serviço de lavanderia disponibilizado

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|-----------------------------|---------|------------|---------|------------|--------------|------------|
| | F Pac 1 | Percentual | F Pac 2 | Percentual | Demais F Pac | Percentual |
| Plenamente Satisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 12 | 26,67% |
| Satisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 21 | 46,67% |
| Pouco Satisfeito | 01 | 05,88% | 02 | 18,18% | 10 | 22,22% |
| Insatisfeito | 01 | 05,88% | 06 | 54,55% | 02 | 04,44% |
| Totalmente Insatisfeito | 03 | 17,65% | 02 | 18,18% | 00 | 00,00% |
| Serviço não disponibilizado | 12 | 70,59% | 01 | 09,09% | 00 | 00,00% |
| TOTAL | 17 | 100,00% | 11 | 100,00% | 45 | 100,00% |

Fonte: O autor

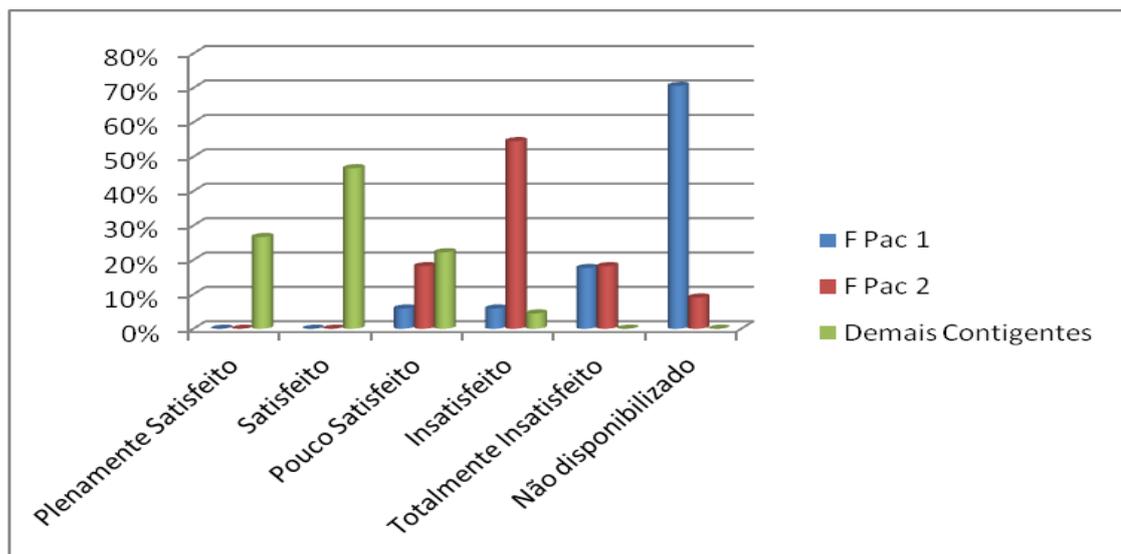


GRÁFICO 2 – Nível de satisfação da tropa quanto ao serviço de lavanderia disponibilizado

Fonte: O autor

No quesito nível de satisfação quanto ao serviço de lavanderia, pode-se observar que 71% da amostra selecionada pertencente à F Pac 1 respondeu que tal serviço não foi disponibilizado e 55% dos integrantes da F Pac 2 sentiram-se insatisfeitos com o serviço prestado. Já nos demais contingentes, 47% dos questionados declararam se sentirem satisfeitos com o apoio prestado.

Podem-se inferir duas assertivas da análise dos dados: a primeira é a de que não houve tempo hábil para a implantação do mesmo para grande parcela do primeiro contingente e a segunda é a de que houve uma patente melhora na sensação da qualidade do serviço prestado ao longo do tempo.

A amostra comportou-se de forma semelhante em relação aos serviços de internet social e coleta de resíduos sólidos da base, onde significativa parcela do primeiro contingente alegou não ter sido disponibilizado tais serviços (47% e 24%, respectivamente) e altos índices de insatisfação permearam as respostas do segundo contingente (45% de insatisfeitos com o serviço de internet social e 45% de pouco satisfeitos perante a coleta de resíduos). Os índices melhoram ao longo do tempo, pois significativa parcela da amostra dos demais contingentes julgou se sentir satisfeita com os serviços em questão (Internet social – 51% e Coleta de Resíduos – 58%).

TABELA 4 – Nível de satisfação da tropa quanto ao serviço de internet social disponibilizado

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|-----------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| | F Pac 1 | Percentual | F Pac 2 | Percentual | Demais F Pac | Percentual |
| Plenamente Satisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 11 | 24,44% |
| Satisfeito | 01 | 05,88% | 01 | 09,09% | 23 | 51,11% |
| Pouco Satisfeito | 02 | 11,76% | 04 | 36,36% | 09 | 20,00% |
| Insatisfeito | 03 | 17,65% | 05 | 45,45% | 01 | 02,22% |
| Totalmente Insatisfeito | 03 | 17,65% | 01 | 09,09% | 00 | 00,00% |
| Serviço não disponibilizado | 08 | 47,06% | 00 | 00,00% | 01 | 02,22% |
| TOTAL | 17 | 100,00% | 11 | 100,00% | 45 | 100,00% |

Fonte: O autor

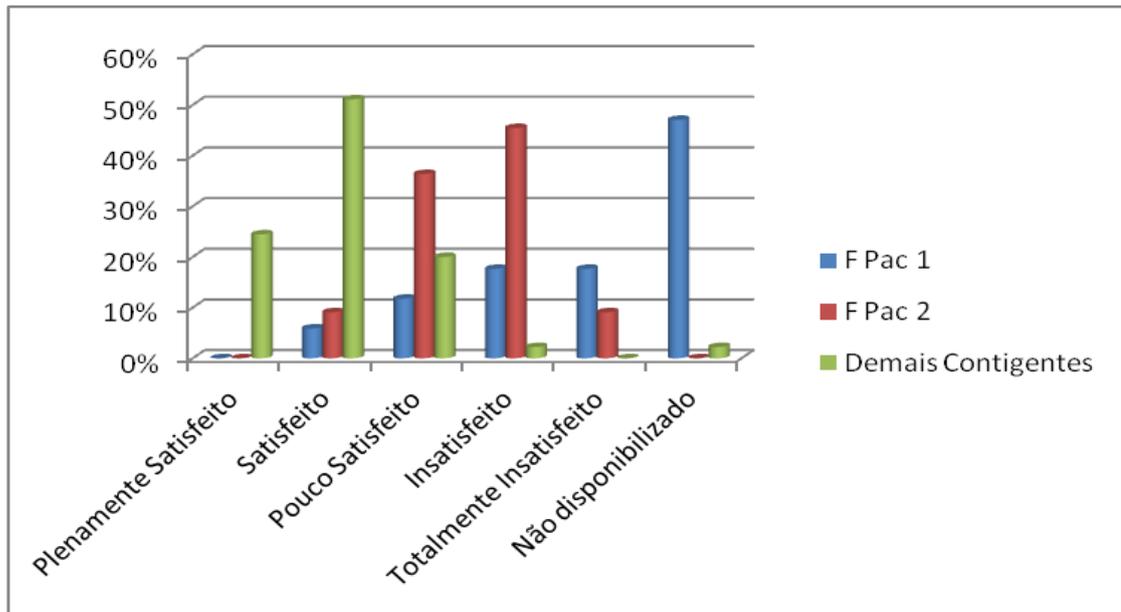


GRÁFICO 3 – Nível de satisfação da tropa quanto ao serviço de internet social disponibilizado

Fonte: O autor

TABELA 5 – Nível de satisfação da tropa quanto ao serviço de coleta de resíduos disponibilizado

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|-----------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| | F Pac 1 | Percentual | F Pac 2 | Percentual | Demais F Pac | Percentual |
| Plenamente Satisfeito | 01 | 05,88% | 00 | 00,00% | 14 | 31,11% |
| Satisfeito | 04 | 23,53% | 01 | 09,09% | 26 | 57,78% |
| Pouco Satisfeito | 02 | 11,76% | 05 | 45,45% | 05 | 11,11% |
| Insatisfeito | 03 | 17,65% | 04 | 36,36% | 00 | 00,00% |
| Totalmente Insatisfeito | 03 | 17,65% | 01 | 09,09% | 00 | 00,00% |
| Serviço não disponibilizado | 04 | 23,53% | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% |
| TOTAL | 17 | 100,00% | 11 | 100,00% | 45 | 100,00% |

Fonte: O autor

Outro questionamento realizado foi quanto ao nível de satisfação perante o recebimento de insumos básicos como materiais de expediente, limpeza, descartáveis e etc, sendo obtidas as seguintes respostas:

TABELA 6 – Nível de satisfação da tropa quanto ao fornecimento de insumos básicos como itens de expediente, limpeza, descartáveis etc

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|-------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| | F Pac 1 | Percentual | F Pac 2 | Percentual | Demais F Pac | Percentual |
| Plenamente Satisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 15 | 33,33% |
| Satisfeito | 07 | 41,18% | 08 | 72,73% | 26 | 57,78% |
| Pouco Satisfeito | 09 | 52,94% | 02 | 18,18% | 04 | 08,89% |
| Insatisfeito | 01 | 05,88% | 01 | 09,09% | 00 | 00,00% |
| Totalmente Insatisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% |
| TOTAL | 17 | 100,00% | 11 | 100,00% | 45 | 100,00% |

Fonte: O autor

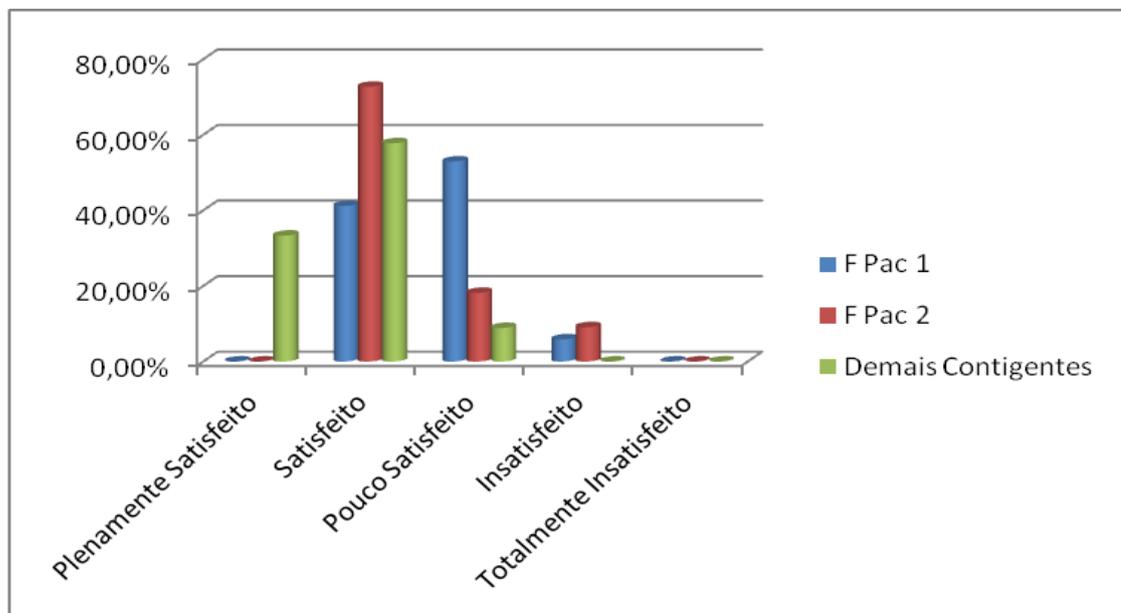


GRÁFICO 4 – Nível de satisfação da tropa quanto ao fornecimento de insumos básicos como itens de expediente, limpeza, descartáveis etc

Fonte: O autor

Quanto a esse quesito, vê-se claramente uma mudança na dinâmica das respostas, onde os índices de insatisfação são desprezíveis (apenas 2 respostas de toda a amostra) e os índices de satisfação já se mostram elevados desde os primeiros contingentes (41% e 72%), sofrendo uma elevação no patamar do plenamente satisfeito nos demais contingentes (33%).

Isso se dá ao fato de que os materiais são de uso comum à vida vegetativa de todas as organizações militares, havendo inclusive estoques nos almoxarifados das unidades, a utilização imediata desses materiais sofreu pouca interferência do efeito

burocrático dos procedimentos licitatórios, haja vista que já existia um prévio levantamento das necessidades além de processos bem definidos, havia, aliás, uma vasta oferta de licitações procedidas pelo chamado Sistema de Registro de Preços, que permitia a adesão por qualquer órgão da Administração Pública Federal, o que facilitava até mesmo a solução de aumentos repentinos de demanda, como foi o caso da Operação analisada.

Comportamento análogo pôde ser observado nos itens da cadeia de suprimento e meios de emprego militar (MEM) que, independente da situação de emprego da tropa, já possuem logística bem definida, geralmente pautada em estimativas logísticas baseadas nos efetivos existentes na força e necessidades para fins de níveis de reserva, que acabam por compor a dotação orgânica da fração (BRASIL, 2014).

Nesse contexto, os índices de satisfação no quesito já iniciaram elevados e mantiveram uma crescente ao longo da operação conforme pode ser observado abaixo:

TABELA 7 – Nível de satisfação da tropa quanto ao fornecimento de materiais da cadeia de suprimento e materiais de emprego militar

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|-------------------------|-----------|----------------|-----------|----------------|--------------|----------------|
| | F Pac 1 | Percentual | F Pac 2 | Percentual | Demais F Pac | Percentual |
| Plenamente Satisfeito | 01 | 05,88% | 03 | 27,27% | 19 | 42,22% |
| Satisfeito | 13 | 76,47% | 07 | 63,64% | 24 | 53,33% |
| Pouco Satisfeito | 02 | 11,76% | 00 | 00,00% | 02 | 04,44% |
| Insatisfeito | 01 | 05,88% | 01 | 09,09% | 00 | 00,00% |
| Totalmente Insatisfeito | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% |
| TOTAL | 17 | 100,00% | 11 | 100,00% | 45 | 100,00% |

Fonte: O autor

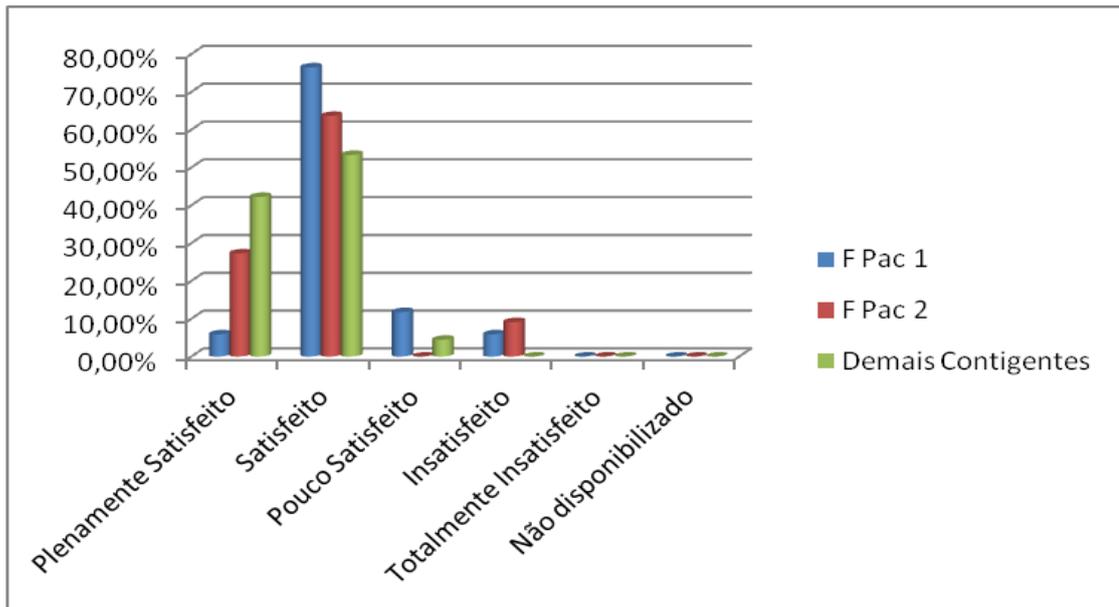


GRÁFICO 5 – Nível de satisfação da tropa quanto ao fornecimento de materiais da cadeia de suprimento e materiais de emprego militar

Fonte: O autor

Vale destacar que o questionamento realizado solicitava à amostra que respondesse com base no viés quantitativo dos materiais da cadeia de suprimento, não adentrando no mérito qualitativo por não ser o escopo da pesquisa em questão, ou seja, a percepção da satisfação se refere à disponibilidade dos materiais da cadeia de suprimento para o cumprimento da missão e não se o material adotado pelo Exército é o mais adequado em termo de qualidade e finalidade.

Outro tópico abordado com os militares participantes diz respeito à percepção dos comandantes quanto ao atendimento de demandas inesperadas surgidas no decorrer da missão, fato bastante plausível de ocorrer dada a complexidade da atividade estudada.

Nesse quesito, vê-se a dinâmica das respostas retomarem a tendência dos serviços de apoio à operação:

TABELA 8 – Nível de satisfação da tropa quanto ao atendimento de demandas inesperadas que surgiram no desenrolar da missão

| Avaliação | Amostra | | | | | |
|--|-----------|---------------|-----------|---------------|--------------|---------------|
| | F Pac 1 | % | F Pac 2 | % | Demais F Pac | % |
| Todas as demandas foram atendidas com agilidade, facilitando o cumprimento da missão | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 01 | 02,22% |
| As demandas foram atendidas em um prazo que não prejudicou o cumprimento da missão | 02 | 11,76% | 00 | 00,00% | 20 | 44,44% |
| Algumas demandas não foram atendidas, prejudicando parcialmente o cumprimento da missão | 08 | 47,06% | 05 | 45,45% | 14 | 31,11% |
| Grande parte das demandas não foram atendidas, prejudicando sobremaneira o cumprimento da missão | 07 | 41,18% | 06 | 54,55% | 02 | 04,44% |
| Não existiram demandas inesperadas cuja falta de atendimento prejudicasse o cumprimento da missão. | 00 | 00,00% | 00 | 00,00% | 08 | 17,78% |
| TOTAL | 17 | 100,0% | 11 | 100,0% | 45 | 100,0% |

Fonte: O autor

Nos dois primeiros contingentes, a logística não conseguiu atender satisfatoriamente às demandas inesperadas, onde grande parte delas não foram atendidas (41% e 55%, respectivamente). Nos demais contingentes, houve uma melhora, porém ao longo de toda a operação a avaliação máxima, que seria a atender as demandas com agilidade atingiu índice desprezível em termos estatísticos (0%, 0% e 2%, respectivamente).

Isso corrobora a tese de que quanto maior o ineditismo da demanda menor será o poder de reação e atendimento da mesma, devido aos entraves jurídicos e administrativos que envolvem o assunto.

Por fim, foi solicitado aos militares participantes da amostra que avaliassem de uma maneira geral o apoio logístico prestado na Operação, a tendência refletiu o ocorrido nas indagações anteriores, tendo altos índices de insatisfação nos dois primeiros contingentes (29% e 36%) e uma significativa melhora nos demais contingentes (53% de satisfação).

4 CONCLUSÃO

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que a presente investigação atendeu ao pretendido, ampliando a compreensão sobre as soluções logísticas adotadas em Operações de Cooperação e Coordenação com Agências, mais especificamente as Operações de GLO na guarnição do Rio de Janeiro.

A experiência do autor de 8 (oito) anos como chefe do Setor de Aquisições, Licitações e Contratos de duas unidades diferentes, sendo a última o Comando do Comando Militar do Leste, unidade responsável pelo planejamento e execução da Operação São Francisco, deu o pleno entendimento de como é complexo atender a logística de uma operação que possui tão pouco tempo de reação entre o seu surgimento e o início.

Da revisão de literatura, pôde-se verificar que esta dificuldade não é algo exclusivo do Exército Brasileiro, Organizações internacionais como a ONU e a OTAN já tentam solucionar essa questão há muito tempo.

Nesse contexto, visando responder as perguntas propostas no objetivo principal, foi aplicado o questionário a militares que participaram da Operação supracitada com a finalidade de obter dados da qualidade das soluções logísticas adotadas.

Como resultado, foi verificado que o problema enfrentado pela logística nesse tipo de operação não reside nos materiais e equipamentos de dotação do Exército, pois estes já possuem uma cadeia de suprimento planejada, mas sim nos meios específicos que envolvem o abrupto desdobramento de tropas para ocupação de áreas com elevado grau de complexidade e com duração desconhecida, porém temporária.

Essa condição de temporalidade exige que o Exército busque soluções eficientes para o atendimento dessas demandas no setor privado, já que o aparelhamento permanente se mostra incompatível com o cenário apresentado, uma vez que a demanda desaparecerá logo após o término da missão.

Conforme pode ser verificado nos resultados obtidos, as soluções se mostraram eficientes atingindo um bom nível de satisfação ao longo do tempo.

Percebe-se claramente que a solução adotada foi adequada para a resolução do problema, porém, o curto prazo para a sua implementação, redundou em péssimos níveis de satisfação nos dois primeiros contingentes.

Para mitigar o referido problema, convém manter ativada a Seção de Administração e Finanças do Centro de Coordenação de Operações do CML, a fim de que a mesma realize um trabalho de antecipação de levantamento de necessidades através da formulação de hipóteses de emprego de tropa em operações dessa natureza, a exemplo do Catálogo de Capacidade que a OTAN desenvolve, e posteriormente que sejam realizados certames licitatórios através da utilização do Sistema de Registro de Preços para que se possa manter um leque de fornecedores aptos a apoiarem de forma célere uma possível ocupação, a exemplo dos Contratos Prévios celebrados pela ONU com empresas do setor privado.

Recomenda-se, por fim, a quem desejar conhecimento mais vasto sobre o tema, um estudo de abrangência maior se aplicando, por exemplo, outros tipos de pesquisas de campo como entrevistas e grupos focais, visando maior precisão e aprofundamento do assunto.

REFERÊNCIAS

ABREU, Maurício de Almeida. A evolução urbana do Rio de Janeiro. 2 edição. Rio de Janeiro: IPLANRIO/ZAHAR, 1988

ABREU, Maurício de Abreu; VAZ, Lilian Fessler. Sobre a Origem das Favelas. In: IV ENCONTRO NACIONAL DA ANPUR, Salvador, 1991.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). **Senado Federal**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. Decreto nº 5.450, de 31 de maio de 2005. Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 1º jun. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5450.htm>. Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013. Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art.15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 2013. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 24 jan. 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Decreto/D7892.htm>. Acesso em: 20 mar. 2018.

_____. Decreto nº 8.250, de 23 de maio de 2014. Altera o Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013, que regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 mai. 2014. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/Decreto/D8250.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.

_____. Exército Brasileiro. **EB20-MF-10.102: Doutrina Militar Terrestre**. 1. ed. Brasília, DF, 2014.

_____. Exército Brasileiro. **EB20-MC-10.204: Logística**. 3. ed. Brasília, DF, 2014.

_____. Exército Brasileiro. **EB20-MC-10.223: Operações**. 1. Ed. Brasília, DF, 2015.

_____. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, 22 jul. 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em 14 mar. 2018.

_____. Lei nº 10.520, de 17 de julho de 2002. Institui, no âmbito da União, Estados e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá

outras providências. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 18 jul. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10520.htm>. Acesso em: 18 mar. 2018.

BOUTELLIS, Arthur; SMITH, Adam C. *Engineering Peace: The Critical Role of Engineers in UN Peacekeeping*. New York: International Peace Institute. 2014.

BROOKS, Doug; MANGAN, Fiona. *Modern Use of Contractors in Peace and Stability Operations*. *Brown Journal of World Affairs* XVIII (I): 163-176. 2011.

CID, Mauro Cesar Barbosa; GOLDONI, Luiz Rogério. Complexidade logística nas operações de manutenção de paz: um desafio. **Austral: Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**, Rio Grande do Sul, v.6, n. 11, p. 118-135, 1. sem. 2017.

MENDES, Carlos Alberto Klinguelfus. Considerações sobre a força de pacificação empregada no Rio de Janeiro. **Military Review**, Fort Leavenworth, v. 67, n. 4, p. 19-27, 4. bim. 2012.

ANEXO I

PROPOSTA DE SOLUÇÕES PRÁTICAS

1 INTRODUÇÃO

O presente relatório é parte integrante do Artigo Científico do Cap Int Phellippe Emmanuel Alves Vieira, cujo tema é “**Soluções logísticas para o apoio das Operações de Garantia da Lei e da Ordem na guarnição do Rio de Janeiro**”.

O propósito desse relatório é levantar soluções práticas visando à aplicação de melhores procedimentos para a implementação da logística para o apoio à Operações de Cooperação e Coordenação com Agências na guarnição do Rio de Janeiro, extensivos para missões similares nas demais guarnições do Exército.

2 OBSERVAÇÕES REALIZADAS E SOLUÇÕES PROPOSTAS

2.1. Observações realizadas

Foi verificado que as soluções logísticas adotadas na Operação São Francisco, ocorrida no Complexo da Maré, atenderam a contento os anseios da tropa desdobrada ao longo do tempo, porém nos dois primeiros contingentes o nível de satisfação foi bem abaixo dos demais devido a morosidade da implementação de soluções específicas da missão em questão, ocasionada pelos entraves legais dos procedimentos licitatórios, que demandam um longo prazo entre o levantamento da necessidade e o recebimento do bem ou serviço.

2.2 Solução prática

Seja ativada de forma permanente a Seção de Administração e Finanças do Centro de Coordenação de Operações do CML com a finalidade da mesma realizar o trabalho de levantamento das necessidades de diversas hipóteses de emprego do Exército nas comunidades com maior potencial de ocupação visando à elaboração de licitações pelo Sistema de Registro de Preços para que possa se manter um leque de fornecedores com preços registrados dos diversos insumos e serviços necessários ao cumprimento das diversas missões dessa natureza.