



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF LUCIANO TEIXEIRA MOREIRA

**GESTÃO PATRIMONIAL: UMA ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PESSOAL
EM UM BATALHÃO DE INFANTARIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

**Rio de Janeiro
2018**



ESCOLA DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS

CAP INF LUCIANO TEIXEIRA MOREIRA

**GESTÃO PATRIMONIAL: UMA ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PESSOAL
EM UM BATALHÃO DE INFANTARIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

Trabalho acadêmico apresentado à
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais,
como requisito para a especialização
em Ciências Militares com ênfase em
Gestão Operacional, pós-graduação
lato sensu

**Rio de Janeiro
2018**



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

DIVISÃO DE ENSINO / SEÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: **Cap Inf LUCIANO TEIXEIRA MOREIRA**

Título: **GESTÃO PATRIMONIAL: UMA ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PESSOAL EM UM BATALHÃO DE INFANTARIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO**

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
_____ ALEXANDER FERREIRA DA SILVA – TC Cmt Curso e Presidente da Comissão	
_____ JOSÉ WELLINTON SOARES ROCHA - Cap 1º Membro	
_____ TIAGO ANDRÉ DE ARAÚJO MORELATO - Cap 2º Membro e Orientador	

 LUCIANO TEIXEIRA MOREIRA – Cap
 Aluno

GESTÃO PATRIMONIAL: UMA ANÁLISE DA CAPACITAÇÃO PESSOAL EM UM BATALHÃO DE INFANTARIA DO EXÉRCITO BRASILEIRO

Luciano Teixeira Moreira^{1*}
Tiago André de Araújo Morelato^{2**}

RESUMO

Este trabalho apresenta, de forma analítica, em que medida as limitações dos recursos humanos têm impactado de forma negativa nos processos relativos à gestão patrimonial nos batalhões de infantaria do Exército Brasileiro. Realiza uma abordagem descritiva das características da moderna logística implementada pela Força, buscando elucidar a problemática que hoje os agentes da administração enfrentam em torno das atividades administrativas das Organizações Militares dos Corpos de Tropa, com ênfase no uso do Sistema de Controle Físico. Este artigo foi desenvolvido no período de novembro de 2017 a setembro de 2018, por intermédio de pesquisa bibliográfica e questionário. O material coletado foi analisado mediante a experiência deste autor, apresentando um diagnóstico qualitativo dos resultados obtidos através da aplicação dos questionários. Nesse contexto, este trabalho enseja identificar as possíveis limitações dos agentes da administração, com o intuito de propor soluções práticas para minimizar os óbices enfrentados pelos diversos batalhões de infantaria.

Palavras-chave: Gestão patrimonial. Agentes da administração. Batalhões de infantaria. Sistema de controle físico.

RESUMEN

Este trabajo presenta, de forma analítica, en qué medida las limitaciones de los recursos humanos han impactado de forma negativa en los procesos relativos a la gestión patrimonial en los batallones de infantería del Ejército Brasileño. Se realiza un abordaje descriptivo de las características de la moderna logística implementada por la Fuerza, buscando dilucidar la problemática que hoy los agentes de la administración enfrentan en torno a las actividades administrativas de las Organizaciones Militares de los Cuerpos de Tropa, con énfasis en el uso del Sistema de Control Físico. Este artículo será desarrollado en el período de noviembre de 2017 a septiembre de 2018, por intermedio de investigación bibliográfica y cuestionario. El material recolectado será analizado mediante la experiencia de este autor, debiendo presentar un diagnóstico cualitativo de los resultados obtenidos a través de la aplicación de los cuestionarios. En este contexto, este trabajo permite identificar las posibles limitaciones de los agentes de la administración, con el propósito de proponer soluciones prácticas para minimizar los obstáculos enfrentados por los diversos batallones de infantería.

Palabras clave: Gestión patrimonial. Agentes de la administración. Batallones de infantería. Sistema de control físico.

^{1*} Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2009. Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2018.

^{2**} Capitão da Arma de Infantaria. Bacharel em Ciências Militares pela Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) em 2005. Graduado em Ciências Militares pela Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais (EsAO) em 2015.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, particularmente após o fim da 2ª Guerra Mundial, o Exército Brasileiro vem buscando aperfeiçoar constantemente sua logística, bem como os processos pelos quais ela se desenvolve. Com o intuito de acompanhar a evolução do combate, que, inegavelmente, tornou o campo de batalha muito mais fluido e dinâmico, a Força vem sistematicamente modernizando sua organização, material e doutrina.

Ainda no início deste século, a Logística Militar Terrestre continua sofrendo transformações expressivas, identificadas por mudanças na estrutura organizacional em diferentes níveis, pela adoção de concepções doutrinárias de emprego e pela preparação adequada do homem, tudo isso para se ajustar às exigências do mundo moderno, caracterizado pelo dinamismo, rapidez e flexibilidade. (BRÁZ, 2004, p.15).

Segundo Ramalho (2010, p. 05):

Gestão de Logística nas organizações públicas é a uniformidade de procedimentos no planejamento, na aquisição, no recebimento, no armazenamento, no controle, no fornecimento e na gestão dos bens permanentes e serviços, com objetivo de otimizar os recursos materiais e financeiros disponibilizados à instituição.

De forma específica, a gestão patrimonial compreende o conjunto de procedimentos relativos à administração dos bens imóveis e materiais de uso permanente. Neste trabalho, vamos nos ater aos materiais de uso permanente.

No âmbito de um Batalhão de Infantaria, a gestão patrimonial acompanhou a evolução da concepção logística desenvolvida pela Força. Cabe salientar que essa evolução se baseou em dois pilares: a implementação do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB) e a modernização dos sistemas de tecnologia da informação.

Com o desenvolvimento do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (PEG-EB), foi possível alinhar e coordenar diversas iniciativas de melhoria de gestão, bem como conciliar suas práticas de gestão com as empregadas por outras organizações empresariais e públicas do país, de forma sistemática, todos os processos envolvidos. Assim, a gestão patrimonial passou a ser caracterizada pela contínua avaliação, inovação e melhoria da gestão, de forma a suceder na otimização de resultados, seja do emprego de recursos, seja dos processos, produtos e serviços a cargo da Força, tornando-se um dos fatores essenciais para o êxito na missão do Exército (HONORATO, 2009).

Por outro lado, a modernização dos meios tornou-se estritamente necessária. Um aparato moderno, que proporcione operacionalidade, seria

indispensável em face de um modelo burocrático, onde, para se ter um mínimo de controle do patrimônio existente em uma Organização Militar, eram necessários diversos documentos. Esse era um dos pontos-chaves para viabilizar as práticas a serem adotadas pelo PEG – EB.

A partir desse ponto, inúmeros sistemas foram criados com o objetivo de dinamizar os diversos processos que envolvem a gestão patrimonial, agregando cada vez mais tecnologias de suportes informatizados. Na base dessas novas ferramentas está a revolução da Tecnologia da Informação, que vem marcando o cenário mundial nas últimas décadas. Sendo assim, as aplicações de *hardware* e *software* permitiriam otimizar o sistema logístico de qualquer organização, que passaria a gerenciar de forma mais integrada e eficiente seus estoques, armazenagem, transporte e outros. (BRÁZ, 2004)

Se por um lado, a tecnologia trouxe um ganho em confiabilidade, controle e velocidade das informações, por outro, trouxe a necessidade de se especializar os recursos humanos para fazer frente a essa demanda. Assim, a adoção da Tecnologia da Informação vem induzindo novas formas de administração e necessariamente, um novo tipo de profissional de gestão, com características diferentes das adotadas em organizações mais tradicionais. Com isso, um novo modelo de Gestão de Recursos Humanos deverá ser implantado para fazer frente a esse novo desafio. (NEVES e SANTOS, 2005).

Sem dúvida, a capacidade dos recursos humanos não acompanhou essa evolução tecnológica de forma satisfatória. Grande parte dos problemas relacionados à gestão patrimonial, nas Organizações Militares, resume-se a falta de preparação adequada dos Quadros para operar os diversos recursos disponíveis. Essa é uma realidade vivida atualmente por muitos agentes da administração.

Neste trabalho, será feita uma análise da capacitação dos recursos humanos para executar de forma eficiente todos os processos que compõem a gestão patrimonial nos Batalhões de Infantaria, particularmente na inclusão, controle e saída de materiais permanentes.

1.1 PROBLEMA

Diante das inúmeras transformações que o Exército Brasileiro vem sofrendo nos últimos anos, com a modernização de sua doutrina, organização,

meios e ensino, os recursos humanos necessitam de um constante aperfeiçoamento.

Em relação à gestão patrimonial, o ganho organizacional foi indiscutível. A era da informatização trouxe mais confiabilidade e velocidade para as informações, de modo que se podem realizar todas as atividades logísticas de forma mais dinâmica e menos burocrática. É preciso acompanhar a cadência do mundo moderno, de forma que existam profissionais cada vez mais conscientes das possibilidades.

Inúmeros Sistemas foram e vêm sendo criados e atualizados para compor o grande Sistema Exército. São sistemas informatizados, integrados ao modelo Administração Federal, que exigem do militar um conhecimento técnico para torná-lo capaz de operar de forma satisfatória. Neste trabalho, vamos tratar de forma específica do Sistema de Material do Exército (SiMatEx), o qual está intimamente ligado ao tema.

Nesse contexto, foi formulado o seguinte problema: atualmente, diante da implementação de novas práticas relacionadas à busca pela excelência na gestão patrimonial, com base em Tecnologia da Informação como facilitador do processo, em que medida os agentes da administração dos Batalhões de Infantaria têm influenciado nos problemas relativos à inclusão, controle e saída de materiais permanentes no SiMatEx?

1.2 OBJETIVOS

Este estudo pretende analisar o nível de capacitação dos agentes da administração na condução de todos os processos que compõem o atual sistema de gestão patrimonial dos Batalhões de Infantaria, com ênfase na inclusão, controle e saída de materiais permanentes do SiMatEx, conforme supramencionado, a fim de propor soluções para o seu aprimoramento, face à constante evolução dos sistemas baseados em tecnologia da informação.

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

a) **Identificar** que fases dos processos relativos à inclusão, controle e saída de materiais permanentes, que são geridos pelo SiMatEx, apresentam maior índice de problemas;

b) **Identificar** os principais problemas relativos à inclusão, controle e saída de materiais permanentes no SiMatEx;

c) **Reconhecer**, através da opinião dos próprios militares, as limitações apresentadas pelos agentes da administração na execução dos processos;

d) **Verificar** em que medida as limitações dos agentes da administração têm influenciado nos problemas relativos à inclusão, controle e saída de materiais permanentes no SiMatEx; e

e) **Formular** propostas para minimizar os óbices na gestão patrimonial dos Batalhões de Infantaria, que estejam intimamente ligados ao nível de capacitação dos recursos humanos.

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

Conforme as Organizações Militares foram adaptando-se ao novo PEG – EB, inúmeras demandas foram surgindo ao longo do processo. Uma das medidas implementadas que vieram colaborar com esse trabalho foi a formulação do sistema de medição de desempenho. Sua concepção seria avaliar as OM, criando um sistema de medição para monitorar seu desempenho global.

A autoavaliação torna-se então um instrumento imprescindível para medir o nível de desempenho no gerenciamento das atividades realizadas em todos os níveis. Para se atingir determinada meta, que esteja alinhada com os objetivos propostos, de forma a se trilhar consoante à sua visão de futuro, deve-se avaliar os resultados de forma constante. No tocante à avaliação dos recursos humanos e seu desempenho em suas atividades, para fins de melhoria nos processos de gestão patrimonial, torna-se viável conhecer em que nível médio os agentes da administração das Organizações Militares se encontram.

O agente da administração é o executor dos processos de gestão patrimonial. É ele a principal peça a mover a engrenagem cada vez mais veloz da administração militar. O profissional plenamente capacitado transpira confiança e torna o fluxo cada vez mais seguro e menos falível e, sem dúvida, como consequência, teremos um aumento nos níveis de operacionalidade das Organizações Militares.

Realizando uma abordagem prática, vários erros comuns podem, atualmente, ser identificados como falta de conhecimento dos sistemas como, por

exemplo, um lançamento feito de forma equivocada no Sistema de Controle Físico (SISCOFIS) do Exército. Um colete balístico que não tenha sua data de validade lançada poderá ocasionar um problema maior futuramente, com risco de morte, por exemplo; ou uma quantidade considerável de material inservível que ainda conste no Sistema, pode fazer com que a OM não receba novos materiais.

Nesse contexto, este trabalho poderá trazer, para estudo, as principais dificuldades enfrentadas por esses militares na execução das suas atividades administrativas, bem como em que medida suas limitações podem impactar na eficiência da gestão patrimonial. Conhecer os problemas comuns aos Batalhões de Infantaria é de extrema importância para que seja possível realizar um estudo mais abrangente, com vistas a melhorar a capacitação dos nossos recursos humanos frente às demandas da gestão patrimonial e, conseqüentemente, colaborar com o aumento do nível de operacionalidade das Organizações Militares do Exército Brasileiro.

2. METODOLOGIA

Para colher subsídios que permitissem formular uma possível solução para o problema, o delineamento desta pesquisa contemplou uma ampla leitura bibliográfica, entre manuais, artigos, dissertações de mestrado e notas de aula, além da aplicação de um questionário para coleta de dados, argumentação e discussão dos resultados.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizaram-se, principalmente, o conceito de pesquisa quali-quantitativa (mista), tendo em vista que as referências numéricas obtidas por meio dos questionários foram de primordial valor para que se levantassem as reais limitações apresentadas pelos agentes da administração. No entanto, a fim de se aferir a capacitação dos recursos humanos na execução dos processos de gestão patrimonial, os dados foram analisados de forma indutiva, o que não pode ser traduzido em números.

Quanto ao objetivo geral, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva. Nessa modalidade, procura-se descrever determinado fenômeno, a fim de estabelecer relações entre as variáveis que afetam o problema. Neste caso, procuramos descrever os processos que envolvem a gestão patrimonial em um Batalhão de Infantaria, identificando as limitações apresentadas pelos agentes da administração, concluindo sobre suas reais capacidades e de que forma elas afetam o SiMatEx.

1.1 REVISÃO DA LITERATURA

Iniciamos o delineamento da pesquisa com a descrição sucinta dos processos de gestão patrimonial nos Batalhões de Infantaria nos dias atuais, com ênfase na inclusão, controle e saída de materiais permanentes, bem como na identificação dos agentes da administração envolvidos nos processos, a fim de viabilizar a solução do problema de pesquisa, sendo baseada em uma revisão de literatura composta pelos manuais do Exército Brasileiro, bem como em diversos trabalhos científicos publicados nos últimos 15 (quinze) anos.

Dos manuais da Força acerca da logística, os quais servem como base teórica para o estudo, podemos destacar o Regulamento de Administração do Exército. Apesar de ter sido publicado em 12 de janeiro de 1990, seus conceitos e definições, bem como todos os procedimentos descritos, devem ser cumpridos fielmente pelos agentes da administração até os dias atuais. Outras fontes foram utilizadas com o intuito de fazer uma abordagem descritiva do Sistema de Material do Exército.

Por outro lado, diversos trabalhos científicos a respeito do assunto foram publicados nos últimos anos. Porém, vamos nos ater aos publicados de janeiro de 2005 até junho de 2018, os quais realizam estudos sobre a gestão da logística e sua aplicabilidade, trazendo o que existe de mais atual em procedimentos de gestão patrimonial.

Para tanto, a presente pesquisa seguiu os seguintes critérios:

a. Crêterios de Inclusão:

- Estudos publicados em português, espanhol ou inglês, relacionados a gestão patrimonial em organiza es militares;
- Estudos publicados em português, espanhol ou inglês, que discutem os agentes da administra o em organiza es militares; e
- Estudos quantitativo-qualitativos sobre as limita es dos agentes da administra o em gestão patrimonial

b. Critérios de Exclusão

- Estudos publicados acerca do assunto relativos a organizações de outros países.

2.2 COLETA DE DADOS

De forma a complementar o conhecimento adquirido através das fontes escritas, foi realizada uma coleta de dados por meio de um questionário, conforme descrito abaixo:

2.2.1 Questionário

A amplitude do universo foi estimada a partir do efetivo de agentes da administração dos Batalhões de Infantaria do Exército Brasileiro. A amostra selecionada para responder aos questionários também foi restrita a oficiais aperfeiçoados que exercem a função de Fiscal Administrativo e Chefe da 4ª Seção, e dos subtenentes e sargentos aperfeiçoados que exercem as funções de Auxiliar da Fiscalização Administrativa, Auxiliar da 4ª Seção, Auxiliar do Setor de Material e Encarregado de Material de Subunidade.

Dessa forma, utilizando-se dados obtidos através de documentos fornecidos pela Força, a população a ser estudada foi estimada em 1080 (mil e oitenta) 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 64 (sessenta e quatro).

A amostra foi selecionada em diferentes batalhões, de maneira a não haver interferência de respostas em massa ou influenciadas por episódios específicos. A sistemática de distribuição dos questionários ocorreu de forma indireta (e-mail ou utilizando-se da plataforma “*google forms*”) para os militares que atendiam os requisitos. Com as respostas destes, foi feita a tabulação dos resultados, de forma a cooperar com o intuito da pesquisa, separando os resultados de acordo com as experiências profissionais relativas às diversas funções exercidas por eles.

Por fim, foi realizado ainda um pré-teste com capitães alunos, um capitão aperfeiçoado em função de Fiscal Administrativo e um Subtenente em função de Encarregado de Material de Subunidade, com bastante experiência como auxiliar da 4ª Seção, que atendiam aos pré-requisitos para integrar as amostras, com o intuito

de levantar possíveis falhas no instrumento de coleta de dados. Ao final do pré-teste, não tendo sido observados erros que envidassem alterações, os mesmos foram mantidos, com os resultados dos pré-testes inseridos no computo final da análise.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo preconiza o Regulamento de Administração do Exército (BRASIL, 1990), em seu artigo 107, “A responsabilidade dos agentes da administração decorre do princípio da prevalência total do interesse público ou coletivo sobre o particular”, podendo ainda ser responsabilizado pela ineficiência de sua administração em qualquer cargo ou encargo, conforme seu número 3 do artigo 125 do mesmo Regulamento.

A Constituição Federal de 1988, no caput de seu Art. 37, torna explícitos alguns princípios que devem nortear o funcionamento da administração pública brasileira, “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e **eficiência** (...)” (Brasil, 1988, grifo nosso). Daí decorre a seguinte questão: ser eficiente seria simplesmente executar as tarefas descritas nos manuais e legislações?

Atualmente verificamos a necessidade do agente atualizado em termos de gestão patrimonial, visto que a demanda é ainda maior em termos de qualidade de trabalho. Podemos observar o conceito do princípio da eficiência, conforme Fenili *apud* Moraes (2010, p.333):

[...] o **princípio da eficiência** é aquele que impõe à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, por meio do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, primando pela adoção dos critérios legais e morais necessários para a melhor utilização possível dos recursos públicos, de maneira a evitar-se desperdícios e garantir-se uma maior rentabilidade social.

Trazendo para a realidade do nosso estudo, o agente da administração eficiente, sem dúvida, deve dominar todos os processos em sua área específica, sempre norteado pelos princípios já citados. E nesse sentido, ao aplicar nosso questionário no universo dos agentes da administração dos diversos batalhões, podemos verificar que o nível de eficiência estará intimamente ligado ao seu nível de capacitação e conhecimento relativo aos sistemas que envolvem os processos de gestão patrimonial. Em seguida, faremos uma explanação dos resultados obtidos, explicando os objetivos das questões formuladas, seguida de uma conclusão parcial.

Iniciamos nosso questionário verificando o posto ou graduação da amostra, conforme gráfico 1. O fato de termos, em sua esmagadora maioria, oficiais na amostra pode tornar a pesquisa pouco menos fidedigna, pois sabemos que as praças em sua maioria detêm um conhecimento mais aprofundado do SisCoFis, já que são os que mais o operam. No entanto, o oficial como fiscalizador dos processos de forma geral, poderá ter uma visão global dos diversos problemas que possuem, como suas principais causas ou as limitações dos agentes da administração, o que poderá contribuir de forma significativa neste sentido.

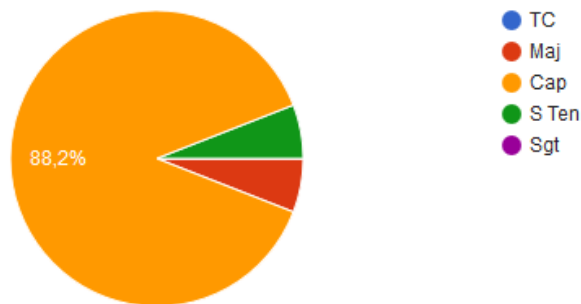


Gráfico 1: percentual da amostra por posto/graduação
Fonte: o autor

De forma análoga, a existência significativa de chefes de seção na amostra pode não refletir em percentuais a realidade da população estudada. No entanto, as informações podem ser fidedignas se considerarmos que os mesmos detêm o conhecimento geral das limitações existentes em suas respectivas seções quanto ao uso do aplicativo.

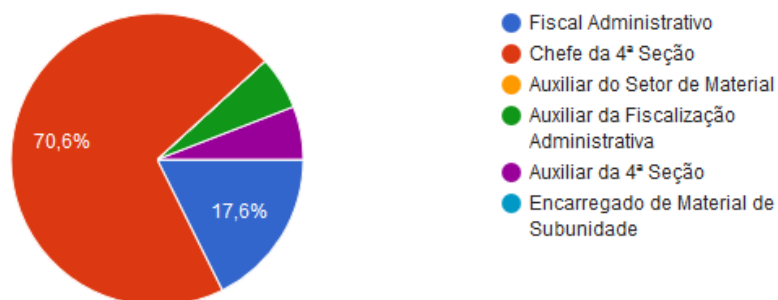


Gráfico 2: percentual da amostra por função na OM
Fonte: o autor

É importante levantarmos em qual fase ocorre maior parte dos problemas de gestão do material. Ao dividirmos todo o processo em três fases, consideramos que a operação no SisCoFis passa por diferentes agentes quanto ao caminho que percorre o material dentro da OM, desde sua entrada até a saída. Desta forma,

podemos identificar em quais processos as limitações dos agentes, referente ao Sistema, se apresenta mais recorrentemente.

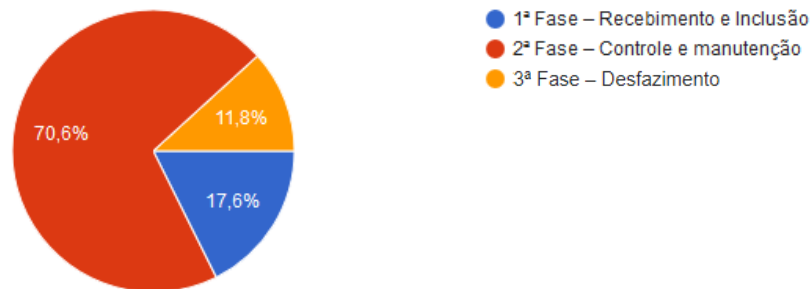


Gráfico 3: percentual dos problemas relativos a gestão patrimonial por fase
Fonte: o autor

É fundamental que se tenha uma ideia do nível em que se encontra a amostra, principalmente devido às informações levantadas nos próximos itens. Sendo a grande maioria detentora de pouco ou muito pouco conhecimento, já é por si só uma causa para as limitações apresentadas. Não nos cabe aqui identificar as causas do desconhecimento, e sim as consequências deste e em que medida ele, traduzindo-se em suas diversas limitações, pode impactar na gestão patrimonial.

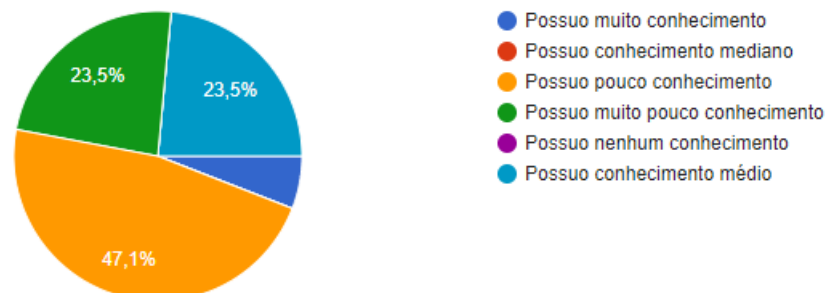


Gráfico 4: percentual dos níveis de conhecimento relativo ao SisCoFis
Fonte: o autor

Um dos objetivos da pesquisa é identificar os principais problemas relativos à inclusão, controle e saída de materiais permanentes no SisCoFis. Foram levantados alguns erros recorrentes, cometidos pelos próprios agentes, e destes foi pedido que se indicassem os três mais comuns. Conforme gráfico:

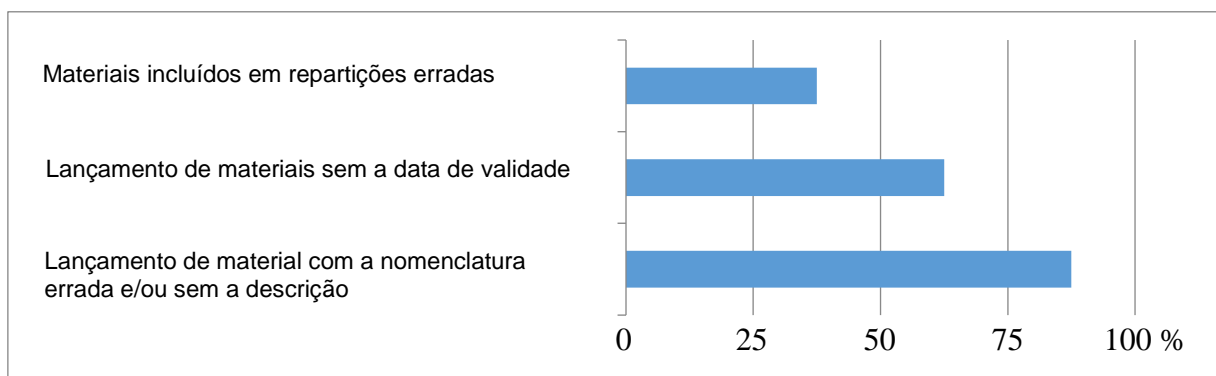


Gráfico 5: percentual dos erros mais cometidos pelos operadores do SisCoFis
Fonte: o autor

Aqui vemos de forma geral quais as limitações apresentadas pelos agentes da administração. Separamos por três grandes grupos: aqueles que não detêm conhecimento técnico do aplicativo; aqueles que, apesar de possuírem tal conhecimento, não conseguem aliar o que preconizam os manuais com as ferramentas do aplicativo; e, por fim, os que não possuem conhecimento de informática. Sabemos que, de certa forma, não é possível separar de forma absoluta essas limitações, tendo em vista que uma está ligada à outra de alguma forma. Por exemplo, uma pessoa que tenha dificuldade em informática, pode, por esse motivo, ter dificuldade em aliar aqueles procedimentos descritos em manual às ferramentas do aplicativo. Mas para que haja uma maior compreensão do que seria ter um maior conhecimento técnico, e se isso não seria uma causa dos agentes não saberem como aliar aquilo que preconizam os manuais com as ferramentas do sistema, seria válido fazer uma distinção. Consideramos aqui que os agentes que possuem limitações quanto às diversas ferramentas existentes no SisCoFis, possuem uma deficiência técnica, e que aqueles do segundo grupo não possuem essa deficiência, porém por alguma limitação do aplicativo surge a dificuldade anteriormente citada.

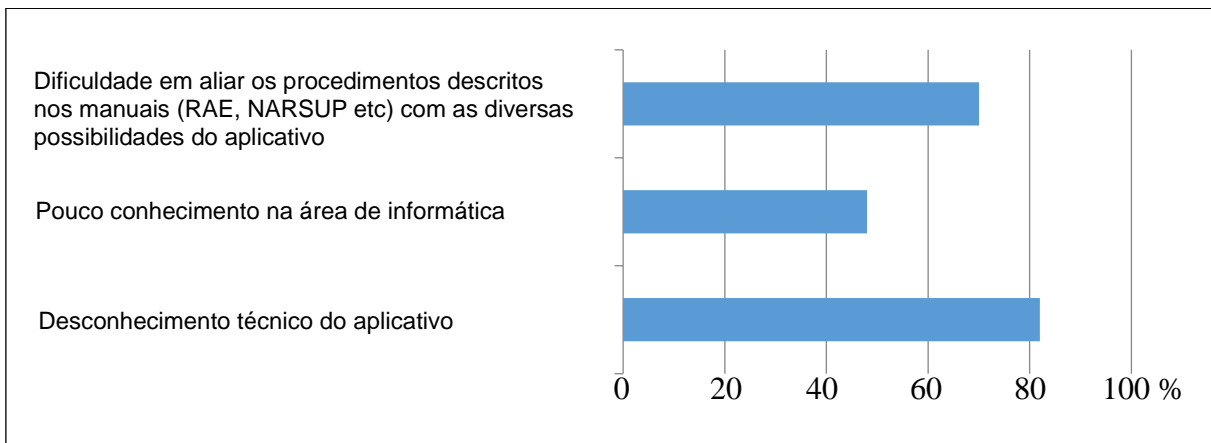


Gráfico 6: percentual dos erros mais cometidos pelos operadores do SisCoFis
Fonte: o autor

Nesta seção, verificamos que, na opinião dos agentes da administração, as suas limitações quanto ao uso do SisCoFis têm grande impacto na gestão patrimonial da OM. No entanto, observa-se que boa parte deles atribui a causa às falhas existentes no Sistema, o que contribui sobremaneira para o aumento dos problemas.

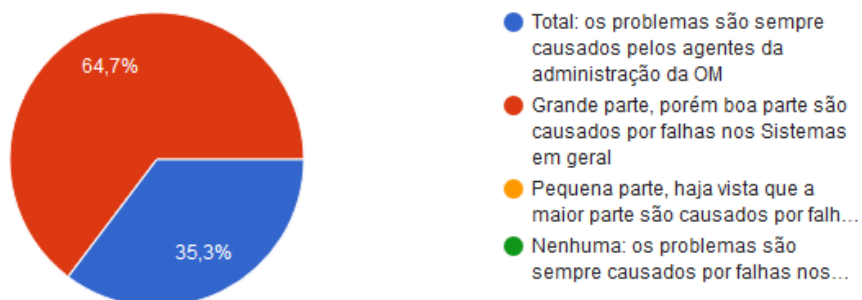


Gráfico 7: impacto das limitações dos agentes da administração na gestão patrimonial
Fonte: o autor

Ao analisar em que nível de preparo se encontra o agente da administração para operar o SisCoFis, mapeando de forma superficial suas limitações, devemos considerar que existe uma falha na instrução dos oficiais e sargentos, no que tange aos sistemas relativos à gestão patrimonial. Porém não nos cabe aqui concluir se deve ou não ser incrementado esse tipo de matéria nos bancos escolares, e sim identificarmos a falha e propor alguma solução prática.

O ensino no Exército Brasileiro tem sofrido diversas transformações com o intuito de adaptar-se às diversas demandas das OMCT. Após essas considerações, verificamos com os agentes da amostra que **64% sugerem** que o nível de importância relativo às instruções dadas nas escolas de aperfeiçoamento, acerca dos sistemas que compõem os processos de gestão patrimonial deve ser **muito grande**, enquanto que **36% sugerem** que esse nível seja **grande ou médio**.

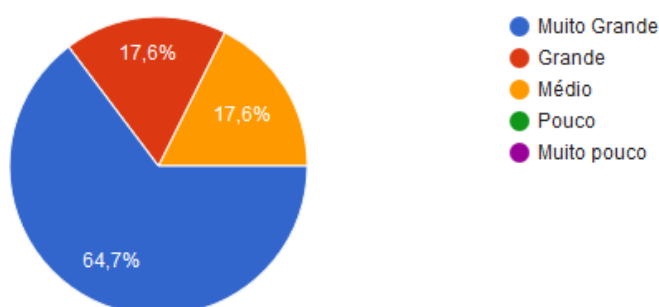


Gráfico 8: nível de importância sugerido relativo às instruções de gestão patrimonial na EASA/EsAO
Fonte: o autor

Neste item, foram apresentadas algumas soluções práticas a fim de minimizar as limitações apresentadas anteriormente, e os militares deveriam colocá-las em ordem de prioridade, tendo a liberdade de sugerir outras possíveis soluções. Desta forma, identificamos que boa parte (**41%**) acredita que a realização de estágios de área com ênfase na operação dos diversos sistemas, com os militares designados para as diversas funções, apresenta-se como uma excelente solução. Um aumento da carga horária de instruções relativas à gestão patrimonial nas

escolas de aperfeiçoamento (EsAO / EASA), seguidas de um aumento no efetivo de militares temporários técnicos em informática nos Batalhões de Infantaria, foram outras soluções apresentadas pelos militares da amostra.

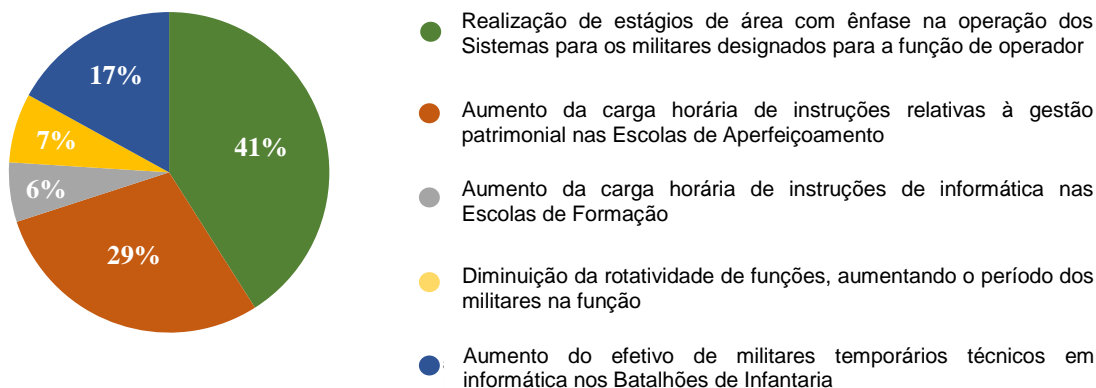


Gráfico 9: percentual de sugestões para soluções práticas
Fonte: o autor

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto às questões de estudo e objetivos propostos no início deste trabalho, conclui-se que o presente trabalho atendeu ao pretendido, pois esclareceu de forma satisfatória em que medida as limitações dos agentes da administração, particularmente quanto à operação do SiMatEx, têm impactado os problemas relativos à gestão patrimonial, criando condições para que pudéssemos propor algumas possíveis soluções práticas.

A revisão de literatura possibilitou uma observação geral dos diversos processos que envolvem a gestão patrimonial, dando ênfase principalmente aos trabalhos científicos que abordam os diversos casos da administração pública, mostrando a realidade nos diversos órgãos. Também foi possível identificar uma oportunidade de melhoria em nossa legislação, de modo que ela possa acompanhar par e passo toda essa transformação. É necessário que se tenha cada vez mais fontes de consulta voltadas para a Força, proporcionando bases para estudo por parte dos agentes da administração que, fatalmente, todos os oficiais e sargentos serão ao longo das suas carreiras.

A compilação de dados permitiu identificar as principais limitações dos recursos humanos na condução dos processos anteriormente citados. Hoje, observamos que as demandas administrativas têm crescido exponencialmente nas OM do Exército Brasileiro. Na grande maioria das vezes, os oficiais e sargentos

assumem as funções e possuem pouco tempo para se instruírem de forma satisfatória. A operação do SiMatEx requer um preparo detalhado, um conhecimento mais apurado a respeito de todas as suas possibilidades e isso pode fazer a total diferença na alimentação e manutenção dos dados de forma constante e correta no aplicativo.

Nesta pesquisa, podemos concluir que a falta de conhecimento técnico do sistema é o principal causador dos problemas, conforme Gráfico 6. Problemas estes que se dão, em sua grande maioria, durante o controle e manutenção do material permanente na OM, tendo sido reconhecido por mais de 70% (setenta por cento) da amostra. Entretanto, se faz necessário destacar que a referida fase constitui boa parcela do tempo de permanência do material na OM e, conseqüentemente, o que exige maior ingerência sobre atualização de dados no Sistema.

Cabe destacar também que, de forma geral, os problemas relativos a lançamento de dados, os quais, por muitas vezes, deixam de ser lançados devido à falta de conhecimento em saber aliar os procedimentos descritos na legislação com as possibilidades do aplicativo, podem ser considerados como variantes da falta de conhecimento técnico do sistema por parte dos operadores.

Dessa forma, com base nos resultados obtidos, elencamos aqui algumas possíveis soluções práticas, que poderão ser adotadas pela Força, a fim de minimizar as limitações dos recursos humanos. Conforme 41% (quarenta e um por cento) da amostra sinalizou, sugere-se, como medida a curto prazo, que sejam realizados mais estágios de área a fim de disseminar cada vez mais o conhecimento sobre os sistemas. Esses estágios teriam a finalidade de suprir uma eventual lacuna na formação/aperfeiçoamento dos Quadros, principalmente devido à constante atualização dos Sistemas e o surgimento de novas práticas de gestão da logística, nivelando o conhecimento entre os oficiais e sargentos nos diversos Comandos Militares de Área. O público alvo seria prioritariamente os agentes da administração que estivessem efetivamente envolvidos com o Sistema.

Paralelamente aos estágios de área, outras medidas relacionadas às grades curriculares das escolas de aperfeiçoamento poderiam ser adotadas. Conforme 29% (vinte e nove por cento) da amostra, um aumento da carga horária dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais e sargentos, nas matérias que envolvem a gestão patrimonial, dando ênfase aos sistemas, apontam como uma excelente alternativa. Já outros 6% (seis por cento) da amostra, sugeriram um aumento nas instruções de informática nas escolas de formação como uma alternativa prioritária.

Independentemente de um possível aumento substancial na capacitação dos nossos recursos humanos, os problemas estruturais constituem-se em forte empecilho à melhoria dos processos de gestão patrimonial. Soluções como aumento de efetivos, adaptação de qualificações militares, criação de cargos específicos etc., apesar de parecerem as mais plausíveis, não entram no escopo deste trabalho, pois não estão ligados exclusivamente à capacitação dos quadros. Entretanto, devemos considerar o relevante papel que os militares técnicos em informática têm desempenhado nas organizações militares, principalmente no que se refere ao suporte aos operadores dos sistemas, contribuindo de forma indireta com o aumento da capacitação dos recursos humanos.

Assim, como conclusão, corroborando com 64,7% (sessenta e quatro vírgula sete por cento) da amostra, observamos que as limitações dos agentes da administração dos batalhões de infantaria quanto à condução dos processos, com ênfase nos sistemas informatizados, impactam em grande parte nos problemas de gestão patrimonial, considerando ainda que boa parte remete às limitações do próprio sistema.

REFERÊNCIAS

ALVEAR, Flávio Teixeira. Importância da tecnologia da informação (TI) para a gestão de estoques em uma farmácia hospitalar. **Interação**, Varginha, v. 18, n. 1, p. 91-108, Ed. Especial, 2016.

BRASIL, **Lei Nº 8.666, de 21 de Junho de 1993**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 05 Nov 2017.

BRASIL – EXÉRCITO BRASILEIRO. **Regulamento de Administração do Exército (RAE) (R-3)**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/19901994/D98820.htm>. Acesso em: 27 Mai 2015.

_____ – EXÉRCITO BRASILEIRO. Separata nº 1 ao BE 27/2, de 27 de junho de 2002. **Normas Administrativas Relativas ao Suprimento (NARSUP)**, Brasília, de 05 de julho de 2002.

_____ – EMFA. Portaria normativa nº 40/MD, de 23 de junho de 2016. **Doutrina de Logística Militar (MD42-M-02) – 3ª Edição/2016**, Brasília, de 23 JUN 16.

_____ – EXÉRCITO BRASILEIRO. Separata ao BE 51/2003, de 19 de dezembro de 2003. **Regulamento Interno e dos Serviços Gerais – R-1 (RISG)**, Brasília, Portaria Nº 816, de 19 de dezembro de 2003.

_____ – EXÉRCITO BRASILEIRO. Portaria nº /259/SELOM, de 02 de abril de 2003, **Manual do Sistema Militar de Catalogação (SISMICAT) Vol 1 – 2ª Edição/2003**, Brasília, de 02 ABR 03.

BRÁZ, Márcio Alexandre de Lima. **A Logística Militar e o Serviço de Intendência: uma análise do Programa Excelência Gerencial do Exército Brasileiro**. 2004. 119 p. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2004.

ESTADO MAIOR DO EXÉRCITO – EME. portaria Nº 017-EME, de 8 de março de 2007. **Normas para o Funcionamento do Sistema de Material do Exército (SIMATEX)**, Brasília, nº 11, de 16 de mar. de 2007.

FENILI, Renato Ribeiro. Gestão de Materiais. **ENAP Didáticos Nº1**, 168 p. Brasília, ENAP, 2015.

HONORATO, Marcos Luís Costa. **SISTEMA DE EXCELÊNCIA NA ORGANIZAÇÃO MILITAR: um estudo de caso no 63º Batalhão de Infantaria**. 2009. 95 p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Parcial – Bacharel em Administração) – Curso de Administração, UFSC, Florianópolis, 2009.

NETO, Antônio Filho José; LOPES, Antônio Carlos Vaz; MARQUES, Marcela dos Santos. **O uso do sistema de controle físico do exército – SISCOFIS – na gestão dos materiais de consumo no posto médico de guarnição de Dourados/MS – PMGU/DOS.** Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2506&q=1>>. Acesso em: 10 Nov 17.

NOVA, César Nunes Villa. **Emprego do SIMATEX no gerenciamento do material de consumo da ESAEX/CMS.** Disponível em: <http://www.esfcex.ensino.eb.br/revista/producaocientifica/arquivo/265_TCC.pdf>. Acesso em: 05 Nov 2017.

RAMALHO, Clóvis Fernandes Dias. **Apostila básica do curso de gestão de logística.** Pernambuco: Curso de Aperfeiçoamento de Sargento Policial Militar, 2010.

RAMOS, Alexandre Augusto Turesso. **O SISCOFIS como ferramenta de controle patrimonial no âmbito das organizações militares do Exército Brasileiro: uma proposta para aperfeiçoamento.** Disponível em: <<http://redebie.decex.ensino.eb.br/vinculos/00000a/00000a21.pdf>>. Acesso em: 05 Nov 2017.